

Baromètre EY  
de *l'Industrie du futur* 2018

# **L'industrie française rattrape son retard**

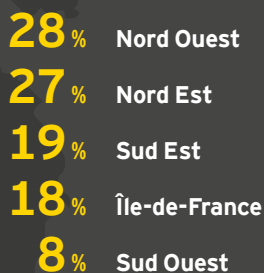
## L'enquête

Ce rapport s'appuie sur une enquête téléphonique menée pour EY France par OpinionWay, institut de sondages d'opinion. 152 dirigeants d'entreprises industrielles de 100 salariés et plus réalisant un chiffre d'affaires d'au minimum 20 millions d'euros ont été interrogés entre le 30 novembre et le 8 décembre 2017.

Dans la continuité de l'étude publiée en 2016 par EY, "Croire en l'*Industrie du futur* et au futur de l'industrie", nous avons souhaité faire un point d'évolution un an plus tard. Nous nous sommes penchés sur la maturité des initiatives menées par les industriels français, en lien avec l'amélioration de la performance industrielle et de l'expérience client, ou encore avec la transformation de l'organisation, pour faire face aux défis de l'*Industrie du futur*.

## Le panel d'entreprises

### Localisation des répondants



### Secteur d'activité



### Nombre de salariés

56 %  
de 100 à 249 salariés

35 %  
de 250 à 999 salariés

9 %  
de 1 000 salariés et plus

### Chiffre d'affaires

44 %  
de 20 M€ à 49 M€

26 %  
de 50 M€ à 99 M€

30 %  
de 100 M€ et plus



**Olivier Luansi**  
Associé,  
Ernst & Young Advisory  
EY Industrie du futur

## Édito

### *L'industrie française est en ordre de marche*

Plus qu'une notion abstraite, *l'Industrie du futur* est d'abord une démarche de transformation qui offre aux industriels l'opportunité de produire autrement de la valeur. En l'espace d'un an, l'adhésion des industriels français aux principes de *l'Industrie du futur* a évolué de manière extrêmement positive. Le secteur industriel, en mutation rapide, se saisit des enjeux liés à cette révolution. Les entreprises se dotent de feuilles de route, étape liminaire à un changement en profondeur de leurs activités, avec l'ambition de transformer leur organisation, améliorer leur performance et l'expérience de leurs clients.



**Alain Galloni**  
Associé,  
Ernst & Young Advisory  
EY Industrie du futur

Cette année est marquée par une accélération remarquable. Le niveau d'appropriation et de mise en œuvre pourrait atteindre en France, d'ici deux ou trois ans, le niveau connu aujourd'hui en Allemagne. C'est la surprise et la bonne nouvelle de ce baromètre 2018 !

Les enjeux de compétitivité sont tels que si le tissu industriel français, déjà fragilisé par la désindustrialisation, n'adopte pas en masse les principes de *l'Industrie du futur*, il sera déclassé. Cette adoption globale est en cours. Lors de missions récentes, nous avons constaté des demandes de mobilisation de l'intelligence artificielle dans la production, alors que cette brique technologique est l'une des dernières arrivées dans le paysage industriel. Cette appétence est un signe de vitalité qui corrobore les chiffres de notre étude.

Le second point saillant est l'engagement des entreprises industrielles dans le développement de nouveaux services, car il s'agit de la principale source de valeur ajoutée promise par cette révolution technologique. Il est donc essentiel que l'industrie française fasse elle aussi ce constat et s'engage.

S'appuyant sur la dynamique de la French Tech, la French Fab pourrait être le rebond tant espéré de ce secteur, la montée en gamme non seulement de la qualité de nos produits mais aussi des services qui les entourent !

## Les dirigeants concrétisent leur approche de l'*industrie du futur*

Quel niveau d'engagement ?

**80%**



80% des entreprises industrielles interrogées se disent **engagées dans la transformation** de leur modèle d'entreprise.

Quel degré de mise en œuvre ?

**1/2** 

vs. 1/3 en 2016

**1 industriel sur 2 a formalisé** ou est en cours de formalisation de **sa feuille de route** en 2017, contre 1 sur 3 en 2016.

Quelle implication des comités de direction ?

**9/10** 

9 industriels sur 10 ont un **membre du comité de direction en charge du sujet**, le directeur général dans 1 cas sur 2.

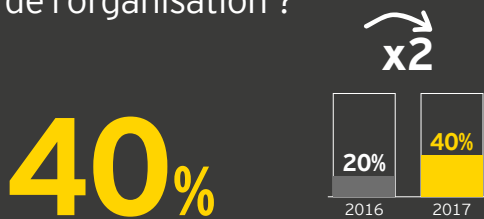
Quel impact sur les gains de productivité annuels ?

 **x2**

Les industriels prévoient de **multiplier par deux** leurs gains annuels de productivité. C'est en nette hausse par rapport à 2016, mais toujours en retrait par rapport aux projets pilotes démontrant des gains de productivité annuels pouvant aller jusqu'à tripler.

# Les organisations se transforment. Quid des compétences managériales ?

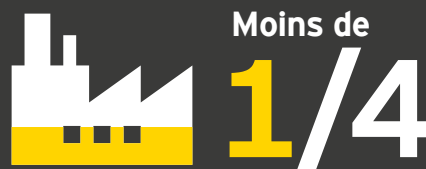
Quel niveau de transformation de l'organisation ?



40% des industriels interrogés ont déjà **modifié leur organisation**. C'est deux fois plus qu'en 2016.

1 entreprise sur 2 a mis en place un plan de formation pour accompagner sa transformation.

Quelles réflexions sur les futurs profils managériaux nécessaires ?



Moins d'une entreprise industrielle sur 4 a déjà **identifié les nouveaux profils** du management de proximité / top management nécessaires à cette transformation.

Quel niveau d'intérêt pour l'amélioration de l'expérience client via de nouveaux services ?



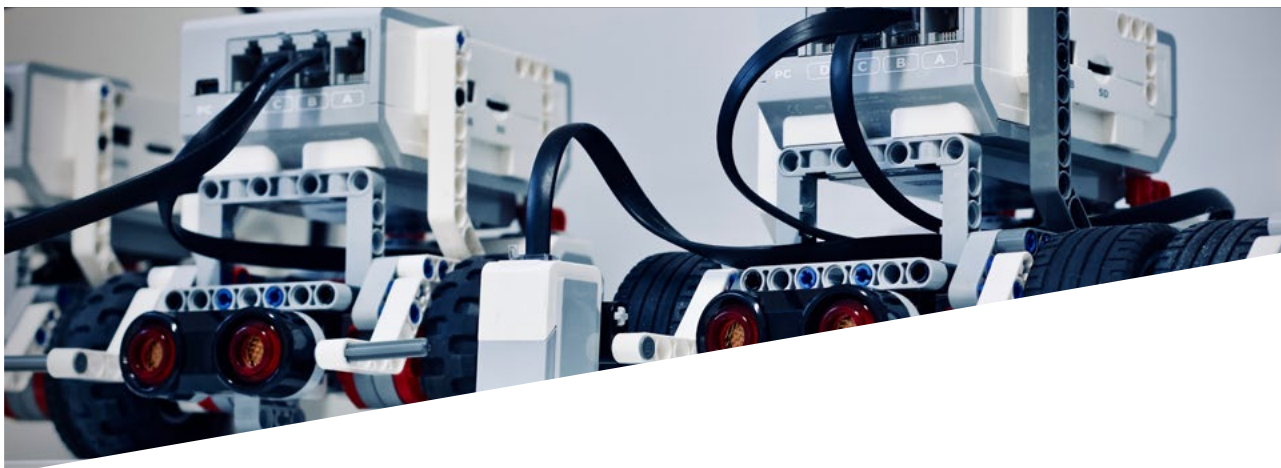
**1 industriel sur 3** a déjà **identifié de nouveaux services** digitaux susceptibles de créer de la valeur ajoutée et également d'améliorer son expérience client.

Quel niveau de mesure de la valeur ajoutée de ces nouveaux services ?



Parmi ce tiers d'industriels ayant déjà identifié de nouveaux services susceptibles de créer de la valeur ajoutée, 37% l'ont **quantifiée entre 1% et 20%**.





## Une forte progression qui permet de réduire l'écart avec l'Allemagne

Le nombre d'entreprises qui se dotent d'une feuille de route a bondi de 50 % par rapport à 2016 ! Le sujet est désormais clairement perçu comme un sujet de direction générale : dans 9 cas sur 10, la personne responsable du projet est un membre du comité de direction. C'est même le directeur général dans 1 cas sur 2. Cette tendance peut en partie s'expliquer par une nette évolution de l'espérance des gains de productivité annuels moyens que les industriels prévoient de doubler à l'issue du processus de transformation. Cependant, ce niveau est toujours en retrait par rapport aux projets pilotes dont les gains moyens annuels vont jusqu'à tripler.

Grâce à cette forte progression, la France est en train de rattraper l'Allemagne : si le développement se poursuit, 80 % des entreprises françaises devraient être dotées de plans d'action d'ici 2 ans, soit le niveau constaté outre-Rhin.

## Un impact désormais perceptible sur la formation, l'organisation et les services digitaux

Cette année, deux autres résultats significatifs attirent également l'attention.

D'une part, on constate une accélération de la transformation de l'industrie et de son impact sur la formation et l'organisation de l'entreprise :

1 entreprise sur 2 s'est dotée d'un plan de formation lié à cette transformation.

De même, 4 entreprises sur 10 indiquent avoir déjà modifié leur organisation en profondeur pour faire face à cette mutation. C'est deux fois plus qu'en 2016.

D'autre part, le déploiement de réflexions sur les services associés aux biens industriels émerge réellement : 1 entreprise industrielle sur 3 envisage de développer de nouveaux services pour améliorer l'expérience client. En la matière, il existe une multitude de cas d'usage : de la géolocalisation d'un outil aux équipements connectés qui remontent en continu sur le cloud une multitude d'informations.

Parmi les entreprises qui envisagent de développer de nouveaux services, un tiers en a déjà évalué la valeur ajoutée et un autre tiers est en train de le faire. L'enjeu est bel et bien la création de valeur.

## Quelles recommandations ?

D'abord, ne pas aborder cette transition avec une approche en silos. Certes, il était plus aisé de commencer en se focalisant sur les gains de productivité d'un côté et l'expérience client de l'autre. Aujourd'hui, la maturité acquise permet d'estomper ces barrières au sein du cycle de vie du produit, et d'assumer l'interdépendance des initiatives sur l'outil de production, l'organisation ou encore l'expérience client.

Ensuite, ne pas sous-estimer l'importance d'avoir les bonnes compétences pour le déploiement de sa feuille de route, notamment au niveau managérial. Cela signifie avoir des plans de formation adaptés aux technologies à déployer au niveau des opérateurs, mais également identifier les nouvelles compétences, les nouveaux profils du « middle management » à recruter afin d'accompagner cette transformation de façon pérenne au sein de l'entreprise. Ceux-ci ont longtemps été sélectionnés sur leur expérience dans l'usine et leur savoir-faire technique, c'est-à-dire cette partie non formalisée du processus industriel qu'ils

maîtrisaient. Désormais, l'animateur d'équipe, faisant preuve de compétences managériales, semble primer sur le sachant. Cette tendance n'est pas nouvelle, elle s'accélère au point de parfois reconsidérer l'adéquation des personnes occupant ces fonctions managériales.

## Un décalage concernant les futurs profils managériaux

Or, seule 1 entreprise sur 4 a déjà commencé à identifier les futurs profils nécessaires pour mener à bien cette transformation. Ce résultat est paradoxal, alors que les industriels allemands considèrent la pénurie de compétences comme l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre de leurs feuilles de route, et ce depuis de nombreuses années.



EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients.

Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2018 Ernst & Young Advisory  
Tous droits réservés.

Studio EY France – 1803SG155  
SCORE France N° 2018-019

© Photos : Shutterstock, Jelleke Vanooteghem

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

[ey.com/fr](http://ey.com/fr)

## Contacts



### Olivier Lluansi

Associé, Ernst & Young Advisory

01 46 93 84 25

[olivier.lluansi@fr.ey.com](mailto:olivier.lluansi@fr.ey.com)



### Alain Galloni

Associé, Ernst & Young Advisory

01 46 93 71 94

[alain.galloni@fr.ey.com](mailto:alain.galloni@fr.ey.com)

## Notre précédente publication



Notre livre blanc, « Croire en l'Industrie du futur et au futur de l'industrie », 2017 à télécharger sur :

[www.ey.com/fr/industriedufutur](http://www.ey.com/fr/industriedufutur)

ou à l'aide du QR code ci-dessous.

