

# L'AVENIR DE L'INDUSTRIE

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

# ENSEIGNEMENTS CLÉS DE L'ENQUÊTE



## 1 UN PANEL REPRÉSENTATIF DE PME ET ETI DU SECTEUR MANUFACTURIER

Population ciblée : toutes les entreprises du secteur manufacturier, hors boulangeries/pâtisseries, réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 1 M€.

Au total, près de 17 000 entreprises ont été identifiées et interrogées. 2 050 ont répondu à l'enquête, soit un taux de retour de 12,3 %.

Le profil-type du répondant est le suivant : une entreprise de 28 salariés réalisant un chiffre d'affaires de 5 M€ dont 20 % à l'export. Une entreprise innovante dans la plupart des cas. De type familial ou patrimoniale dans plus de 8 cas sur 10.

La population répondante est, en termes de structure, assez proche de la population-mère à 3 exceptions près :

- Dans notre panel, il y a une surreprésentation assez marquée des entreprises de plus de 50 salariés (32 % de notre panel contre 20 % de la population-mère) ;
- Il y a également une surreprésentation des entreprises de la métallurgie, de la fabrication de produits métalliques et de machines et équipements, ainsi qu'une sous-représentation des entreprises de l'industrie agroalimentaire ;
- La région Île-de-France est sous-représentée dans notre panel.

## 2 UN VENT D'OPTIMISME SOUFFLE SUR LES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES

70 % des répondants à l'enquête se disent confiants en l'avenir de l'industrie en France.

60 % prévoient pour eux-mêmes une croissance (50 %), voire une forte croissance (10 %), de leur chiffre d'affaires dans les 3 années à venir.

## 3 70 % FONT DE LA MODERNISATION DE L'OUTIL DE PRODUCTION UN ENJEU IMPORTANT, VOIRE UNE PRIORITÉ POUR LES PROCHAINES ANNÉES

56 % des dirigeants interrogés admettent que leur outil de production est âgé, mais 46 % considèrent toutefois qu'il reste assez performant pour faire face à la concurrence.

Au cœur du débat sur l'industrie du futur, la modernisation est un enjeu stratégique partagé par une grande majorité de dirigeants. 70 % en font un enjeu important (53 %), voire une priorité (17 %). Cette part monte à 75 % ou plus dans les industries métalliques, le travail et la fabrication de produits en bois et les industries agroalimentaires. Elle atteint 80 % chez les sous-traitants (entreprises réalisant plus de 50 % de leur chiffre d'affaires dans la sous-traitance).

La modernisation arrive néanmoins, par exemple dans la filière habillement-mode-luxe, le secteur informatique-électronique-optique ou la fabrication de biens d'équipements, largement derrière les enjeux d'internationalisation et d'innovation.

Plus les entreprises sont grandes, plus elles recherchent la croissance, et plus l'enjeu de modernisation est relégué sur un second plan.

## 4 63% DES INDUSTRIELS FRANÇAIS SONT EN MOUVEMENT

85 % des dirigeants interrogés ont conscience qu'ils doivent évoluer ou se transformer dans les prochaines années pour pérenniser leur entreprise ;

- 63 % sont déjà en mouvement :
  - 26 % en sont aux 1<sup>res</sup> expérimentations (Les « Expérimentateurs ») ;
  - 24 % ont franchi une 1<sup>re</sup> étape (Les « Avancés ») ;
  - 8 % disent être bien avancés dans le processus ;
  - 5 % considèrent qu'ils ont achevé leur transformation.
  - Les 2 dernières catégories forment ce que nous avons appelé (Les « Éclaireurs »).
- 22 % sont au stade de la réflexion (Les « Dilemmes »)
- 15 % pensent qu'ils n'ont aucune raison de changer, en dépit des bouleversements et des ruptures qui se produisent au niveau des technologies et des modèles d'affaires.

## 5 L'ADOPTION DES BRIQUES TECHNOLOGIQUES DE L'INDUSTRIE DU FUTUR : LES INDUSTRIELS FRANÇAIS EN SONT AU TOUT DÉBUT

Le taux d'adoption des principales briques technologiques de l'Industrie du futur (robotique avancée / cobotique, IoT, exploitation de données / IA, fabrication additive, simulation numérique, réalité virtuelle) oscille actuellement entre 6 % (exploitation de données et réalité virtuelle) et 22 % en moyenne (robotique avancée).

Les Éclaireurs semblent afficher un léger retard en termes d'adoption de ces technologies par rapport à la moyenne des entreprises de la zone EMEA (baromètre PwC). Ce constat vaut surtout pour la robotique avancée, l'IoT et la réalité virtuelle, beaucoup moins pour l'exploitation des données, la simulation numérique, voire la fabrication additive.

Les autres catégories d'entreprises (Dilemmes, Expérimentateurs, Avancés) sont nettement décrochées par rapport au panel PwC dont la composition n'est pas connue, mais dont on se doute qu'elle comprend de grandes entreprises, contrairement à notre échantillon. Compte tenu de cet écart de taille, le diagnostic de retard des industriels français en matière d'adoption des nouvelles technologies ne peut pas être établi avec certitude.

## 6 LA VISION DE L'INDUSTRIE DU FUTUR DES DIRIGEANTS FRANÇAIS DE PME-ETI N'EST PAS UNE VISION UNIQUEMENT TECHNOLOGIQUE

L'Industrie du futur, c'est aussi pour eux :

- la recherche d'un « océan bleu » grâce à l'innovation permanente ou la défense d'une niche de marché rentable ;
- plus d'agilité au sein de l'organisation pour s'adapter aux évolutions du marché et des attentes des clients ;
- des enjeux majeurs en termes de recrutement, de formation, de gestion des compétences ;
- un État stratège qui restaure la compétitivité des entreprises françaises grâce à une démarche de long-terme, des allègements de charges et de contraintes administratives ;
- des usines propres et des produits sains ;
- une innovation connectée au client...

# MÉTHODOLOGIE

■ ■ ■

01.

■ ■ ■  
**ÉT STRUCTURE**  
**DE L'ÉCHANTILLON**

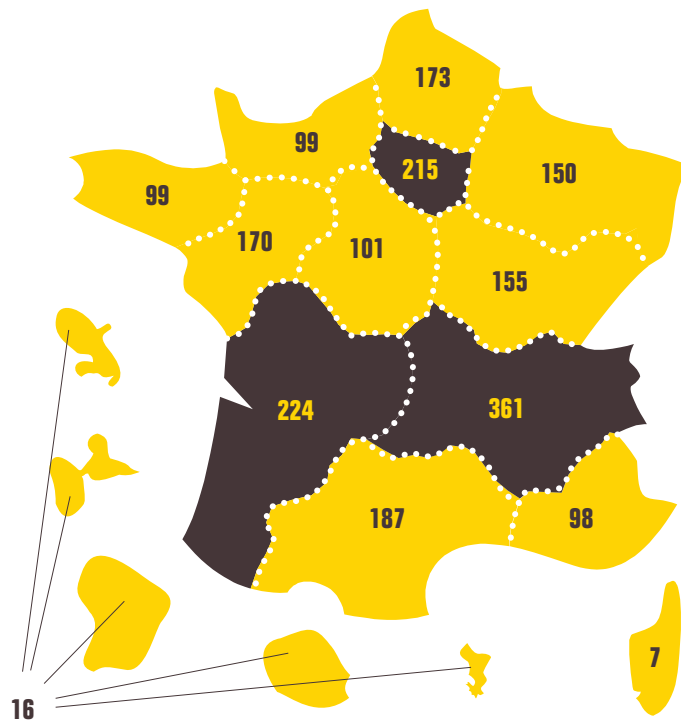
# Méthodologie de l'enquête et répartition géographique des réponses

Le questionnaire « L'avenir de l'Industrie » a été envoyé à 16 638 dirigeants de PME et d'ETI industrielles ayant déposé des comptes aux greffes des tribunaux de commerce et ayant affiché lors du dernier exercice comptable disponible un chiffre d'affaires compris entre 1 M€ et 1,5 Md€.

Ces deux bornes ont été choisies pour exclure, d'une part, les micro entreprises, et d'autre part, les grandes entreprises. Ont été ciblées toutes les entreprises de l'industrie manufacturière (hors boulangeries-pâtisseries), ce qui recouvre dans la nomenclature d'activité française A88, les codes allant de 10 à 32.

Nous avons, à ce jour, collecté et analysé 2 055 réponses exploitables, soit un taux de retour de 12,3 %. Comme le montre la carte ci-contre, les réponses nous sont parvenues de toute la France, y compris des DOM-TOM (16 réponses).

## • NOMBRE DE RÉPONSES PAR RÉGION



## Représentativité du panel

# Correcte, malgré une surreprésentation des entreprises de taille moyenne et intermédiaire

### • COMPARAISON DE LA STRUCTURE DU PANEL PAR RAPPORT À LA POPULATION MÈRE

UNITÉS : M€ ET %, PART DU PANEL OU DE LA POPULATION MÈRE

	PANEL (2 004 RÉPONDANTS)	POPULATION MÈRE (16 638 ENTREPRISES)
Chiffre d'affaires moyen	18,9 M€	21,6 M€
Chiffre d'affaires médian	<b>4,8 M€</b>	2,5 M€
Effectif moyen	70 salariés	61 salariés
Effectif médian	<b>28 salariés</b>	16 salariés
Moins de 10 salariés	18 %	<b>32 %</b>
De 10 à 49 salariés	49 %	48 %
De 50 à 99 salariés	<b>12 %</b>	9 %
De 100 à 249 salariés	<b>12 %</b>	7 %
250 salariés et +	<b>8 %</b>	4 %
Dont 500 salariés et +	1,30 %	1,70 %
Grand-Est	7 %	7 %
Nouvelle Aquitaine	<b>11 %</b>	9 %
Auvergne-Rhône-Alpes	<b>18 %</b>	16 %
Bourgogne-Franche-Comté	<b>8 %</b>	6 %
Bretagne	5 %	4 %
Centre-Val de Loire	5 %	4 %
Normandie	5 %	5 %
Île-de-France	10 %	<b>16 %</b>
Occitanie	9 %	9 %
Hauts-de-France	8 %	8 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5 %	6 %
Pays de la Loire	8 %	7 %
Autres régions	1 %	2 %

	PANEL (2 004 RÉPONDANTS)	POPULATION MÈRE (16 638 ENTREPRISES)
Industries agroalimentaires	15 %	<b>21 %</b>
Textile, habillement, cuir et chaussure	6 %	6 %
Bois, papier et carton	10 %	10 %
Impression et reprographie	4 %	4 %
Chimie et pharmacie	5 %	5 %
Plastique, caoutchouc, produits minéraux non métalliques	11 %	9 %
Métallurgie et produits métalliques	<b>24 %</b>	21 %
Informatique, électronique et optique	5 %	3 %
Équipements électriques	3 %	2 %
Fab. de machines et équipements	<b>10 %</b>	7 %
Matériel de transport	3 %	3 %
Autres industries manufacturières	4 %	<b>9 %</b>

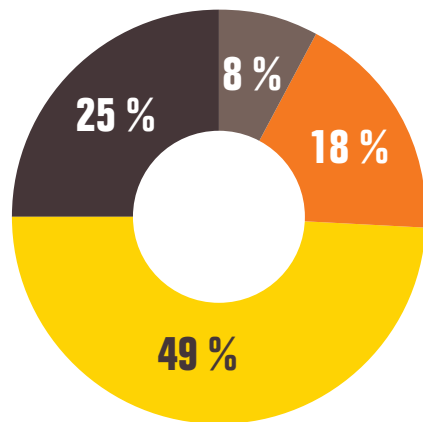
## Ventilation du panel par taille et type d'entreprise

# 82 % des entreprises sont de type patrimonial/familial

# 11 % ont ouvert leur capital

### • VENTILATION DU PANEL PAR TAILLE D'ENTREPRISE

EN %, PART DES RÉPONDANTS



- Moins de 10 salariés
- 10 à 49 salariés
- 50 à 249 salariés
- Plus de 250 salariés

### • VENTILATION DU PANEL PAR TYPE D'ENTREPRISE

EN %, PART DES RÉPONDANTS

#### AUTRES STRUCTURES

Principalement coopératives agricoles ou SCOP

66 % comptent moins de 50 salariés, mais 14 % ont aussi plus de 250 salariés

#### FILIALES DE GROUPES

- 9 % sous pavillon étranger
- 6 % sous pavillon français

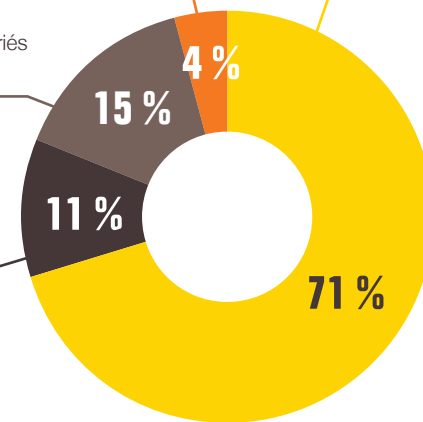
Structures plutôt de grande taille : 55 % ont plus de 50 salariés

#### ENTREPRISES PATRIMONIALES OU FAMILIALES À CAPITAL OUVERT

- 5 % familiales
- 4 % patrimoniales
- 2 % détenues majoritairement par des fonds

Principalement des grosses PME ou des ETI

- 70 % ont plus de 50 salariés
- 45 % plus de 100



#### ENTREPRISES PATRIMONIALES OU FAMILIALES À CAPITAL FERMÉ

- 40 % familiales
- 31 % patrimoniales, (détenues par des personnes physiques)

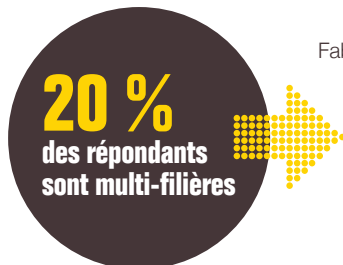
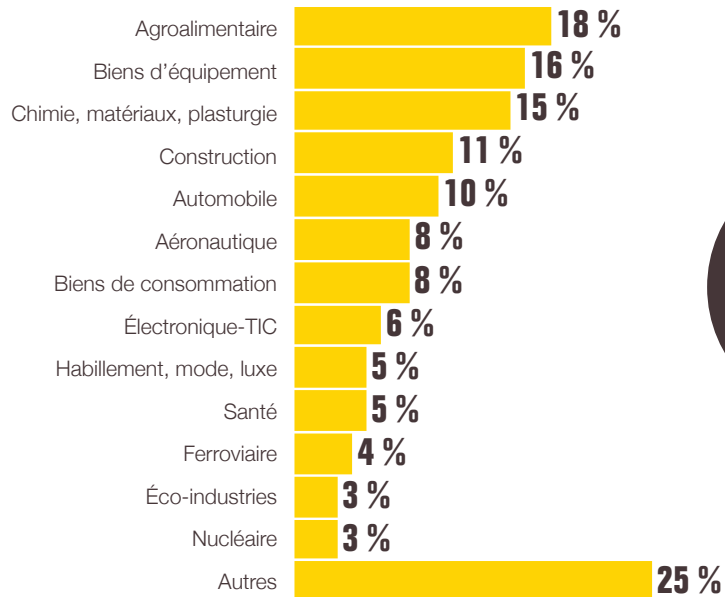
Entités majoritairement de petite taille (76 % ont moins de 50 salariés)

## Filières et secteurs d'intervention

# Les IAA et l'industrie métallique : 4 répondants sur 10

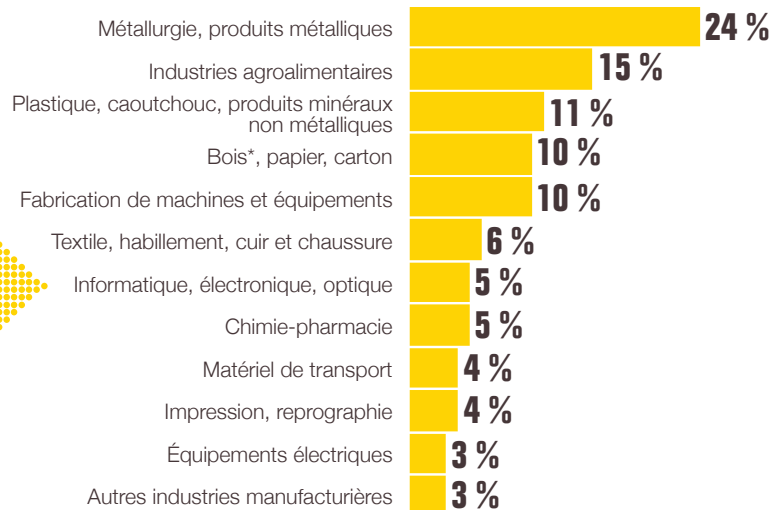
### • DANS QUELLE(S) FILIÈRE(S) D'ACTIVITÉ VOTRE ENTREPRISE S'INSCRIT-ELLE ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



### • VENTILATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

EN %, PART DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

(\*) Y compris Fabrication de meubles.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

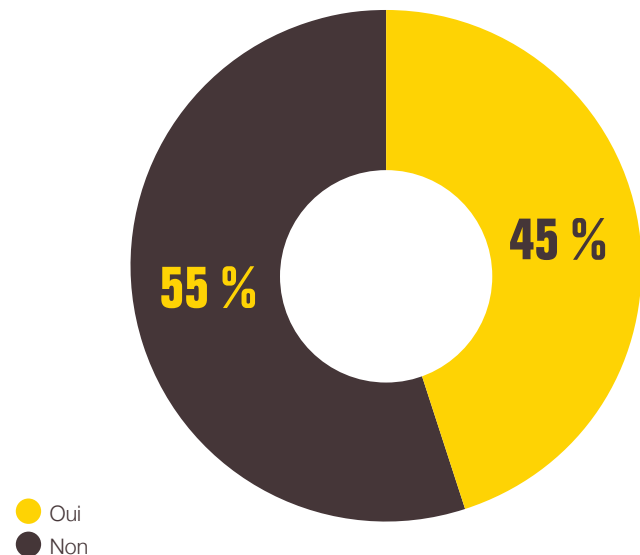


## Les PME-ETI industrielles et la sous-traitance

**45 % des PME-ETI interrogées interviennent en tant que sous-traitants**  
**23 % pour plus de 50 % de leur chiffre d'affaires**

### • INTERVENEZ-VOUS EN TANT QUE SOUS-TRAITANT ?

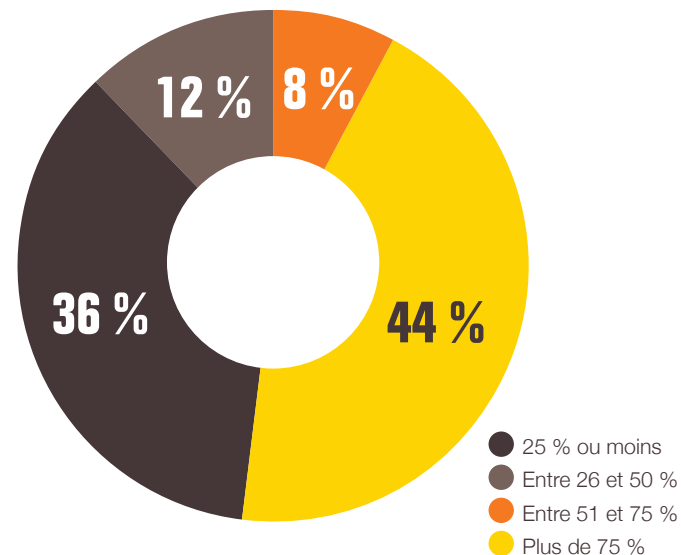
EN %, PART DES RÉPONDANTS



### • POIDS DE LA SOUS-TRAITANCE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS INTERVENANT EN TANT QUE SOUS-TRAITANTS

SI OUI →



Lecture : 45 % des entreprises interrogées interviennent en tant que sous-traitants. Parmi elles, 36 % réalisent moins du quart de leur chiffre d'affaires via la sous-traitance. Cela représente 16 % des entreprises de la population sondée.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

**PRINCI  
PAUX**  
...

**02.**

...  
**RÉSULTATS**  
**DE L'ENQUÊTE**

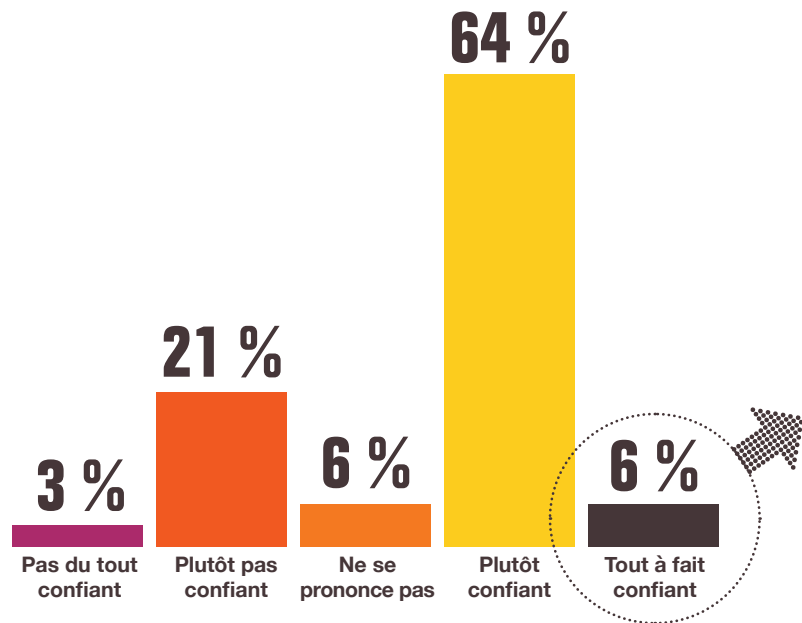
## Confiance en l'avenir

# Les industriels français sont confiants en l'avenir de l'industrie française

FOCUS

### • POUR COMMENCER, À TITRE PERSONNEL, ÊTES-VOUS CONFIAINT EN L'AVENIR DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



### Focus sur les entreprises les plus optimistes : qui sont-elles ?

Trois caractéristiques pour ces entreprises très optimistes :

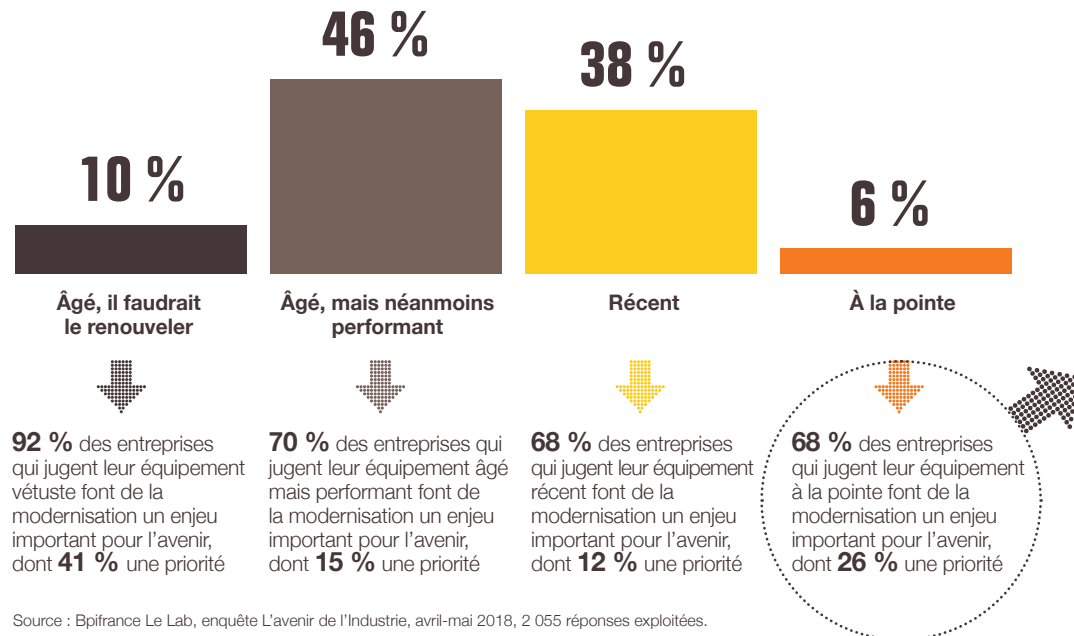
- sans surprise, ce sont des entreprises qui anticipent un très fort développement de leur activité dans les 3 années à venir ;
- elles sont plutôt avancées dans leur processus de transformation : 51 % sont au stade d'une 1<sup>re</sup> étape réussie ou bien avancées dans leur transformation (vs 40 % pour l'ensemble du panel) ;
- plus que les autres, elles ont le sentiment de s'appuyer sur des équipes très engagées à leur côté : 26 % des répondants estiment que leurs collaborateurs sont très engagés vis-à-vis de l'entreprise et dans leurs missions (contre 16 % pour l'ensemble du panel), tandis que 64 % estiment qu'ils sont plutôt engagés.

## Opinion sur l'état de l'équipement de production

# 90 % des dirigeants considèrent que leur équipement est performant

### • CONCERNANT VOTRE ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION, PAR RAPPORT À VOTRE ACTIVITÉ ET VOS CONCURRENTS, DIRIEZ-VOUS QU'IL EST ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



### Qui sont ces entreprises à la pointe et qui veulent le rester ?

Ce sont principalement des entreprises innovantes : 81 % d'entre elles se disent innovantes voire très innovantes (contre 50 % pour l'ensemble du panel). Ce sont aussi des entreprises confiantes dans leurs perspectives d'activité et plus avancées que les autres dans l'adoption des technologies de l'industrie du futur. 64 % font de la digitalisation un enjeu important, voire une priorité stratégique (contre 45 % pour l'ensemble des PME et ETI manufacturières).

Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

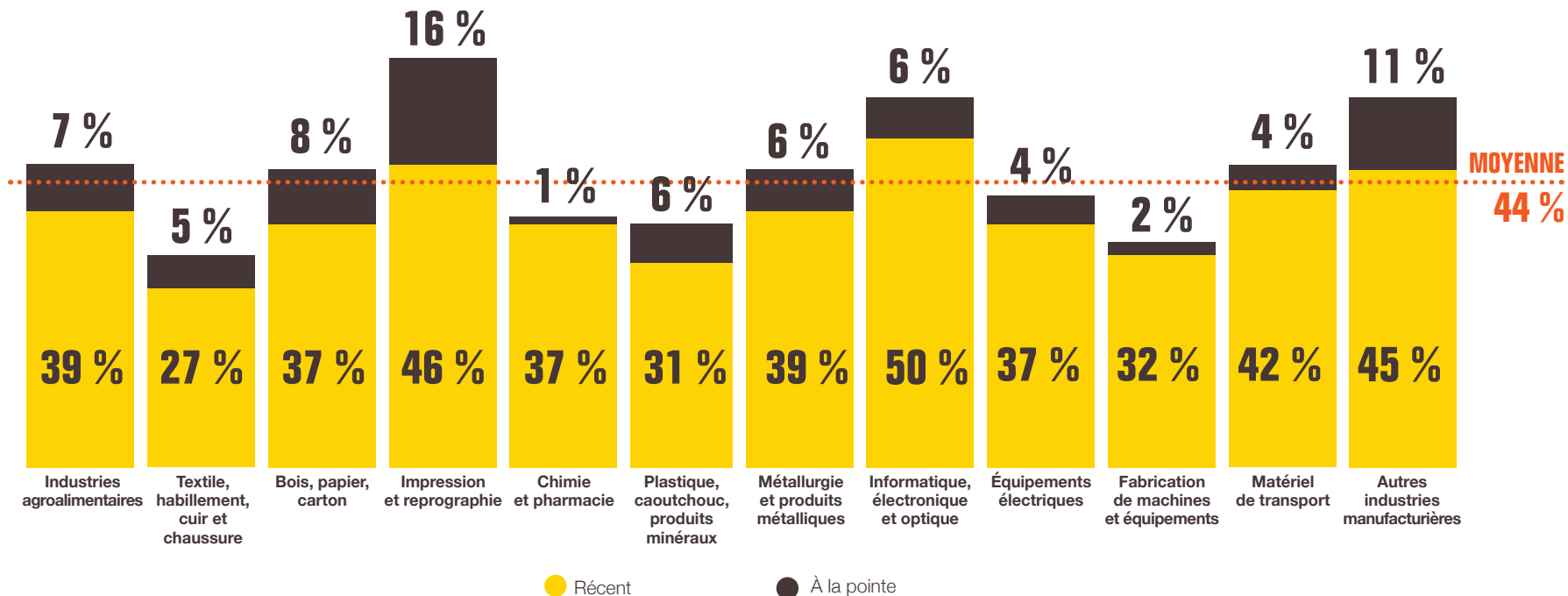
## Opinion sur l'état de l'équipement selon les secteurs

# 3 secteurs devant : l'impression, l'informatique-électronique-optique et les autres industries manufacturières (dont Medtech)

et

### • PART DES ENTREPRISES DÉCLARANT QUE LEUR OUTIL DE PRODUCTION EST RÉCENT OU À LA POINTE, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

EN %, PART DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

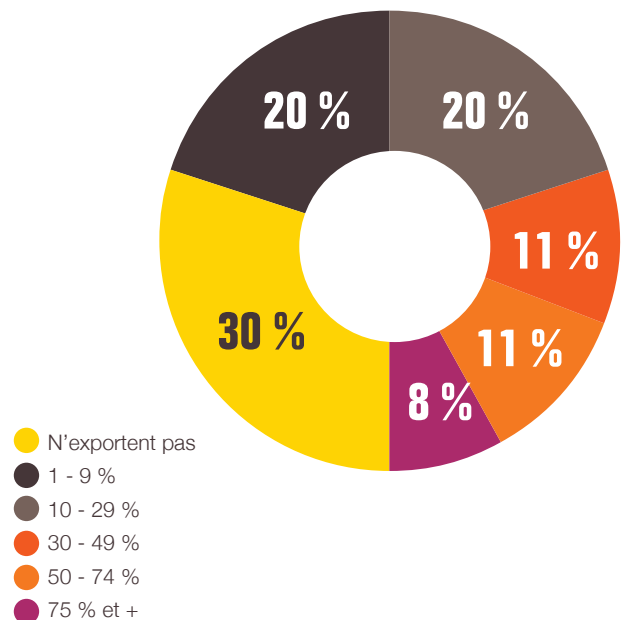
## Présence à l'international

# 70 % des PME-ETI interrogées ont une activité à l'international

## 12 % ont au moins une filiale à l'étranger

### • QUELLE EST LA PART DE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉE À L'INTERNATIONAL ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS

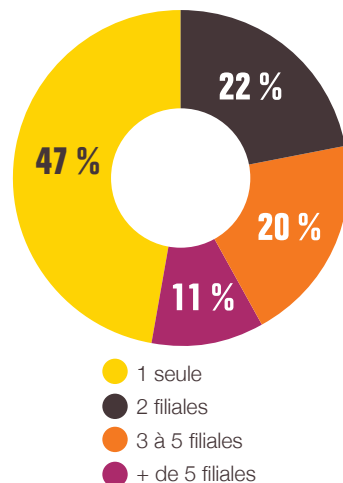


70 % DES ENTREPRISES SONT PRÉSENTES À L'INTERNATIONAL

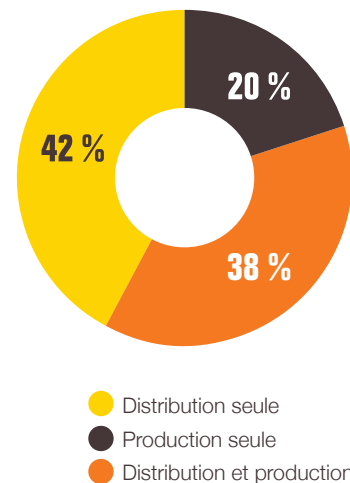
58 % SONT PRÉSENTES À L'INTERNATIONAL UNIQUEMENT VIA L'EXPORT

12 % ONT AU MOINS UNE FILIALE (OU *JOINT VENTURE*) À L'ÉTRANGER

### • COMBIEN DE FILIALES ?



### • DE QUEL TYPE ?



Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

## Les entreprises et l'innovation

# 51 % des PME-ETI se jugent innovantes 20 % consacrent plus de 5 % de leur CA à la R&D



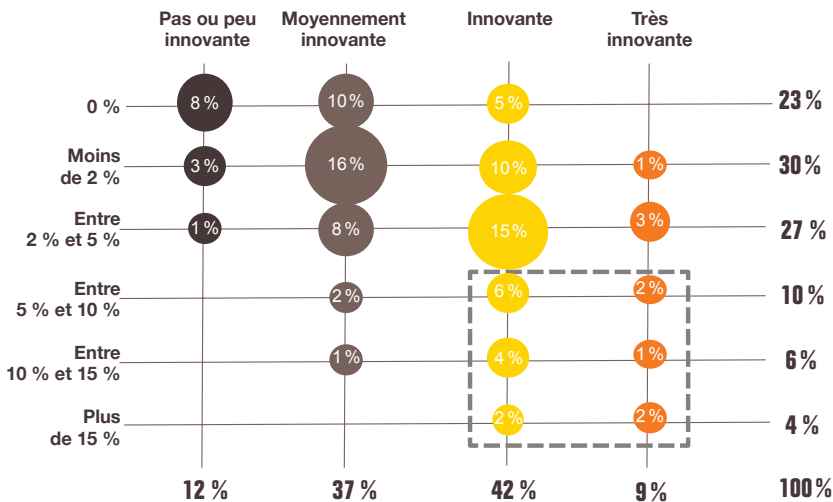
## Portrait de ces entreprises très axées « innovation » ?

Les grandes caractéristiques de ces entreprises par rapport au panel sont les suivantes :

- 59 % ont déposé un brevet, une marque ou un dessin (contre 30 % des PME-ETI interrogées) ; 91 % ont commercialisé un nouveau produit ou utilisé un nouveau procédé de production, de commercialisation ou d'organisation (contre 60 %) ;
- Elles sont plus internationalisées que la moyenne ;
- Elles ont un outil de production plus récent et performant que la moyenne. Par ailleurs, elles sont plutôt avancées dans leur transformation vers l'industrie du futur : 52 % disent en être au stade d'une 1<sup>re</sup> étape réussie ou à un stade avancé de leur transformation (contre 39 % pour l'ensemble du panel). En termes de taux d'adoption des principales briques technologiques de l'industrie du futur, elles sont nettement en avance sur les autres catégories d'entreprises ;
- Plus optimistes que les autres entreprises sur leurs perspectives d'activité, plus ouvertes sur l'extérieur, leurs 2 principales priorités stratégiques sont de renforcer l'innovation et leur présence à l'international ;
- Point important, elles ne présentent aucune spécificité en termes de taille. En revanche, parmi cette population, on trouve comparativement plus d'entreprises patrimoniales que d'entreprises familiales, et plus d'entreprises accompagnées par des fonds que d'entreprises à capital fermé.

### • AU SUJET DE VOTRE ENTREPRISE, ET PAR RAPPORT À VOS CONCURRENTS, DIRIEZ-VOUS QU'ELLE EST ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



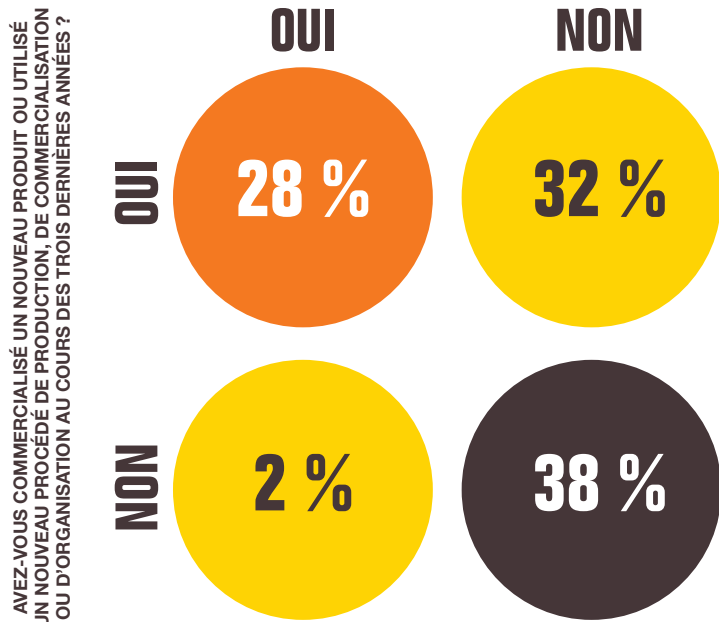
### • PART DE LA R&D DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS

## Les entreprises et l'innovation

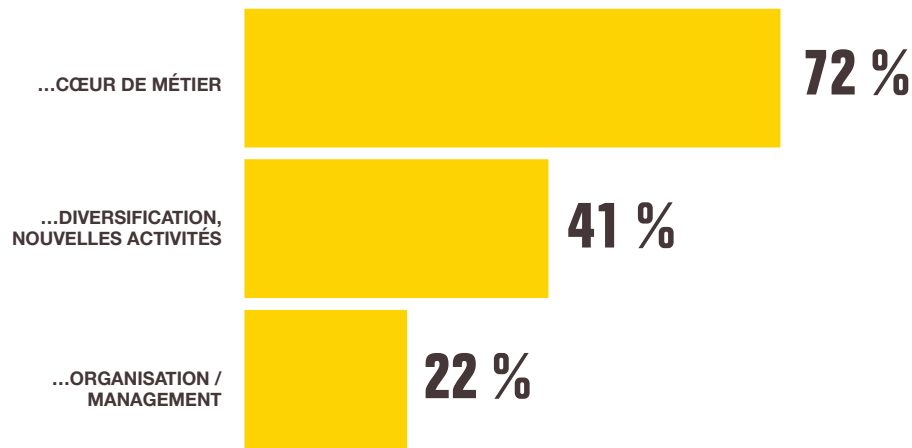
# 62 % des PME-ETI ont innové au cours des 3 dernières années, principalement sur leur cœur de métier

AVEZ-VOUS DÉPOSÉ UN BREVET, UNE MARQUE, UN MODÈLE OU UN DESSIN AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES ?



• CHEZ VOUS, L'INNOVATION EST-ELLE ORIENTÉE ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



Plusieurs réponses étant possibles : le total est supérieur à 100 %.

EN %, PART DES RÉPONDANTS

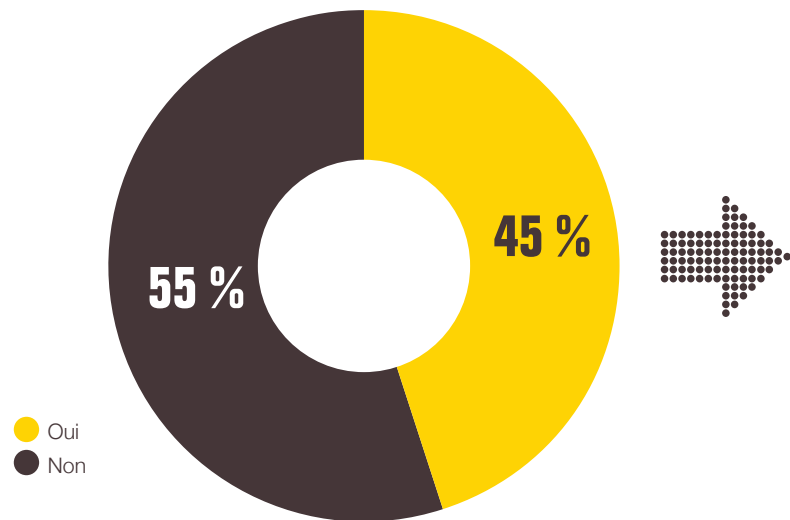
Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.



## Les collaborations et partenariats externes

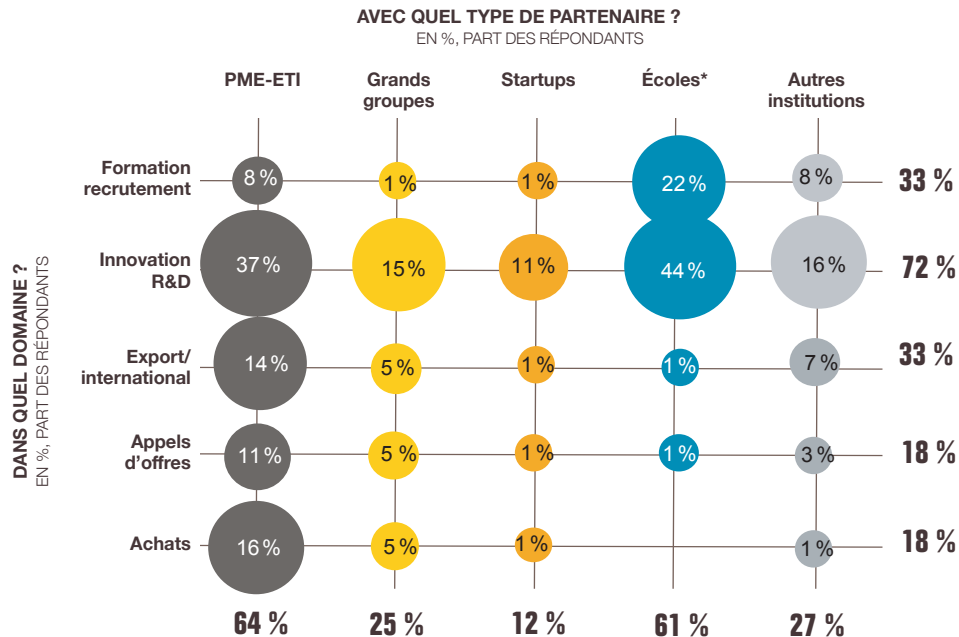
# Moins d'une PME-ETI sur deux a développé des collaborations externes !

- **DANS LE CADRE DE VOTRE ACTIVITÉ, AVEZ-VOUS, CES DERNIÈRES ANNÉES, DÉVELOPPÉ DES COLLABORATIONS OU PARTENARIATS AVEC D'AUTRES ENTREPRISES, DES ÉCOLES OU DES ACTEURS INSTITUTIONNELS ?**  
EN %, PART DES RÉPONDANTS



Lecture : 45 % des PME-ETI Interrogées ont développé un partenariat / une collaboration externe. Parmi elles, 64 % (soit 29 % de la population) ont noué une relation avec d'autres PME ou ETI ; 37 % (soit 17 % de la population) dans le cadre d'une coopération dans le domaine de l'innovation et de la R&D ; 16 % dans le cadre d'achats groupés. 72 % des collaborations externes portent sur des sujets d'innovation et de R&D.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.



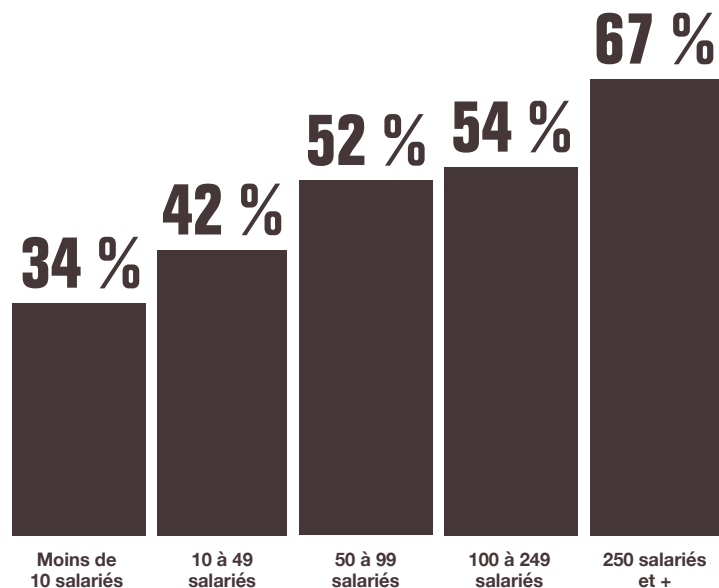
(\*) Écoles, universités et instituts de recherche  
Plusieurs réponses étant possibles : les totaux lignes et colonnes sont supérieurs à 100 %

## Les collaborations et partenariats externes

# La propension à s'ouvrir s'accroît avec la taille et fluctue selon les filières

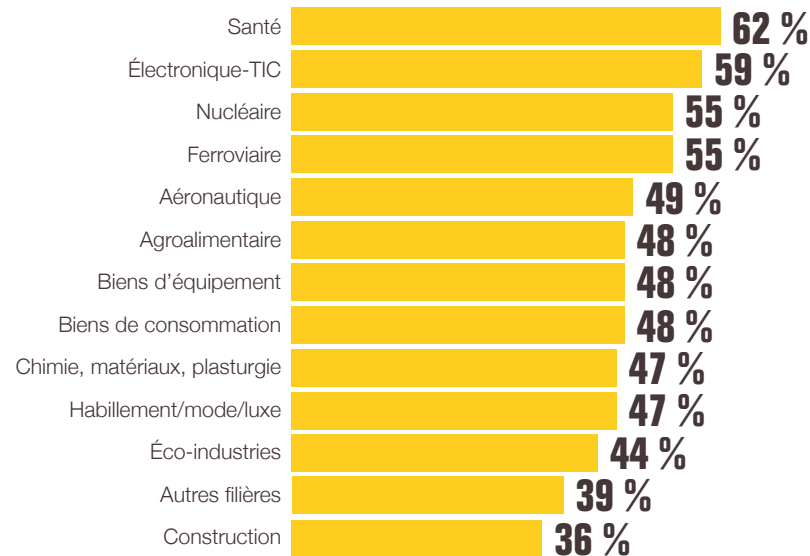
### • PART DES ENTREPRISES AYANT DÉVELOPPÉ DES COLLABORATIONS OU PARTENARIATS EXTERNES SELON LEUR TAILLE

EN %, PART DES RÉPONDANTS



### • PART DES ENTREPRISES AYANT DÉVELOPPÉ DES COLLABORATIONS OU PARTENARIATS EXTERNES SELON LA FILIÈRE D'ACTIVITÉ

EN %, PART DES RÉPONDANTS



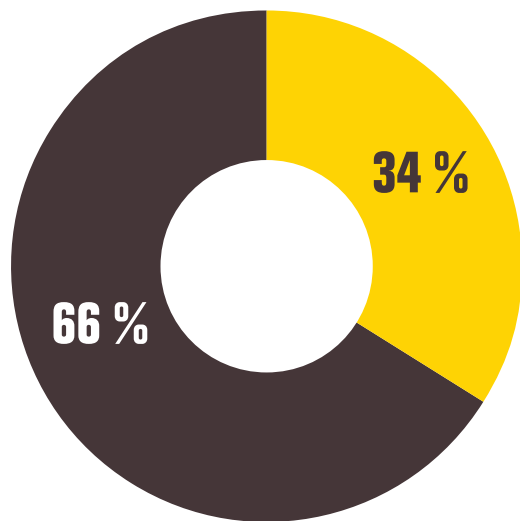
Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

## La RSE et les mesures en faveur d'un impact environnemental maîtrisé

# La prise en compte de l'environnement progresse : près de la moitié des répondants ont développé une chaîne d'approvisionnement responsable ou une offre « verte »

### • AVEZ-VOUS MIS EN PLACE UNE DÉMARCHE RSE DANS VOTRE ENTREPRISE ?

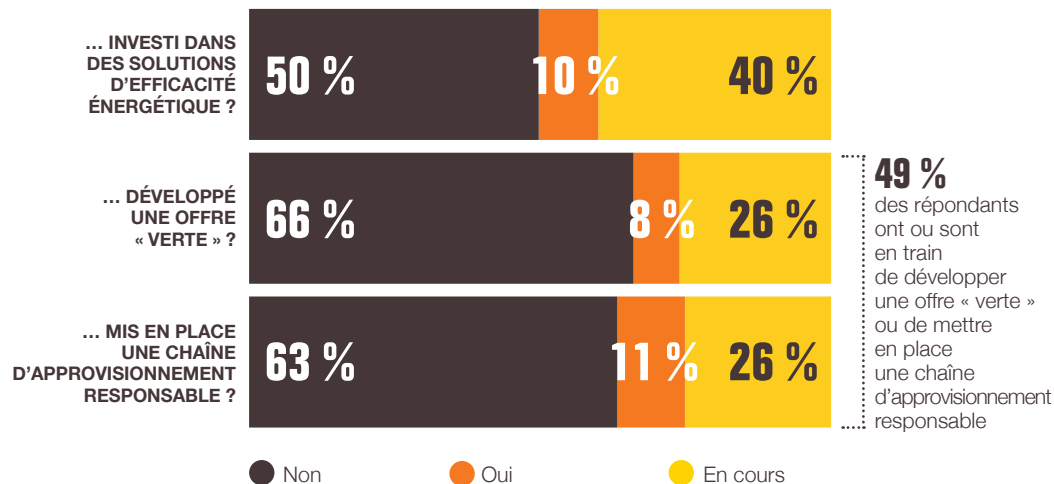
EN %, PART DES RÉPONDANTS



● Oui  
● Non

### • DANS CE CADRE, OU MÊME INDÉPENDAMMENT DE CE CADRE, AVEZ-VOUS...

EN %, PART DES RÉPONDANTS

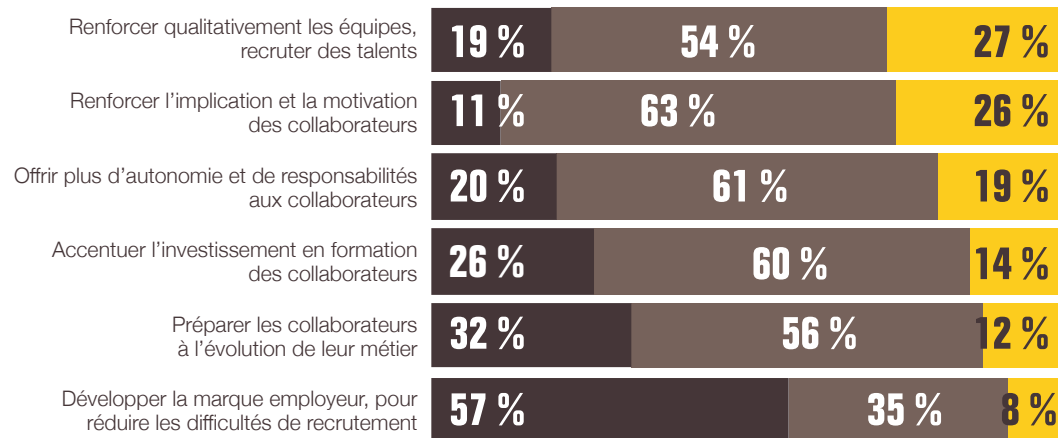


## Les enjeux RH des PME-ETI industrielles

# Recruter des talents, développer l'engagement, responsabiliser les collaborateurs

### • QUEL EST LE NIVEAU D'IMPORTANCE POUR VOUS DES ENJEUX RH SUIVANTS ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



● Pas un enjeu ou enjeu secondaire

● Enjeu important mais non prioritaire

● Priorité

### Autres enjeux majeurs signalés par les répondants



- Développer l'apprentissage
- Gérer la pyramide des âges
- Faire face à de nombreux départs à la retraite
- Mettre en place une certification du personnel
- Assurer la transmission des savoir-faire
- Améliorer le bien-être au travail / les conditions de travail
- Mettre en place l'intéressement et la participation

Classement par ordre décroissant en fonction du % de « priorité ».

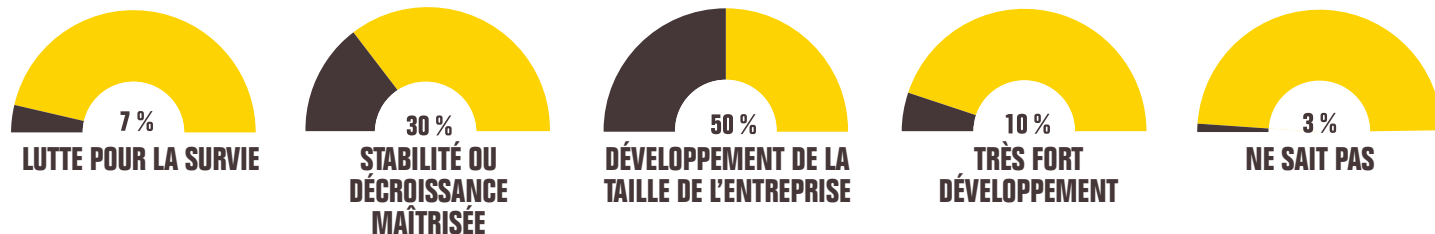
Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

## Les perspectives d'activité

# 60 % des entreprises interrogées anticipent un développement, voire un très fort développement de leur activité

### • QUELLES SONT, SELON VOUS, LES PERSPECTIVES DE VOTRE ENTREPRISE DANS LES TROIS PROCHAINES ANNÉES ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



### FILIÈRES SURREPRÉSENTÉES

- Construction
- Biens de consommation
- Éco-industries\*
- Autres filières
- Habillement / Mode / Luxe
- Ferroviaire
- Aéronautique
- Automobile
- Nucléaire\*
- Agroalimentaire
- Biens d'équipement
- Santé
- Électronique-TIC
- Chimie / Matériaux / Plasturgie

### SECTEURS D'ACTIVITÉ SURREPRÉSENTÉS

- Fabrication de meubles
- Cuir et Chaussure
- Impression, reprographie
- Métallurgie
- Travail du bois
- Produits minéraux, non métalliques
- IAA
- Papier-carton
- Équipements électriques
- Matériel de transport
- Chimie-Pharmacie
- Machines et Équipements
- Informatique, Électronique et Optique
- Autres industries manufacturières

Lecture : 7 % des entreprises répondantes pensent que leur perspective dans les 3 ans s'apparentera à une lutte pour la survie. Parmi elles, sont surreprésentées les entreprises intervenant dans les filières de la construction, des biens de consommation, des éco-industries et des autres filières, ainsi que celles issues des secteurs de la fabrication de meubles, du cuir et de la chaussure, et de l'impression. Le symbole (\*) signifie qu'il faut prendre les résultats avec précaution compte tenu du faible nombre de répondants au sein de la filière considérée.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

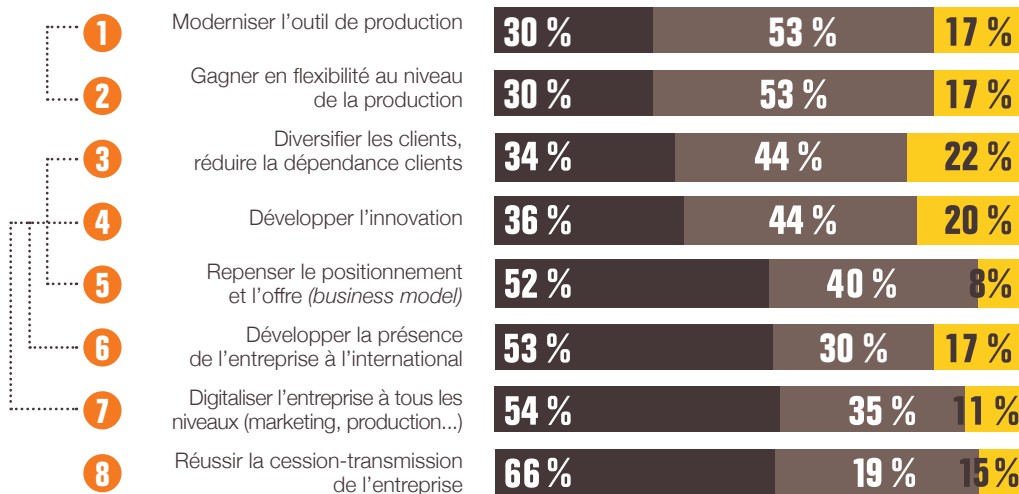
## Les enjeux stratégiques des PME-ETI industrielles

# Les priorités stratégiques des PME-ETI sont très diverses

## 70 % d'entre elles estiment que la modernisation est, sinon une priorité, un enjeu important

### • QUELLE EST LE NIVEAU D'IMPORTANCE DES ENJEUX SUIVANTS POUR VOUS\* ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



Pas un enjeu ou enjeu secondaire



Enjeu important mais non prioritaire



Priorité

### Autres priorités stratégiques mentionnées par les répondants



- Croître par acquisitions, intégrer des acquisitions
- Apporter un service aux clients
- Sécuriser la chaîne d'approvisionnement (qualité, quantité)
- Recruter du personnel compétent
- Améliorer la compétitivité-coût de l'entreprise
- Trésorerie, dégager plus de cash flow

Les enjeux reliés par une flèche sont « interconnectés » : cela veut dire que la probabilité est forte qu'un répondant ayant, par exemple, indiqué comme priorité ou enjeu important la modernisation de son outil de production ait aussi désigné la flexibilité industrielle comme un enjeu important ou une priorité pour lui.

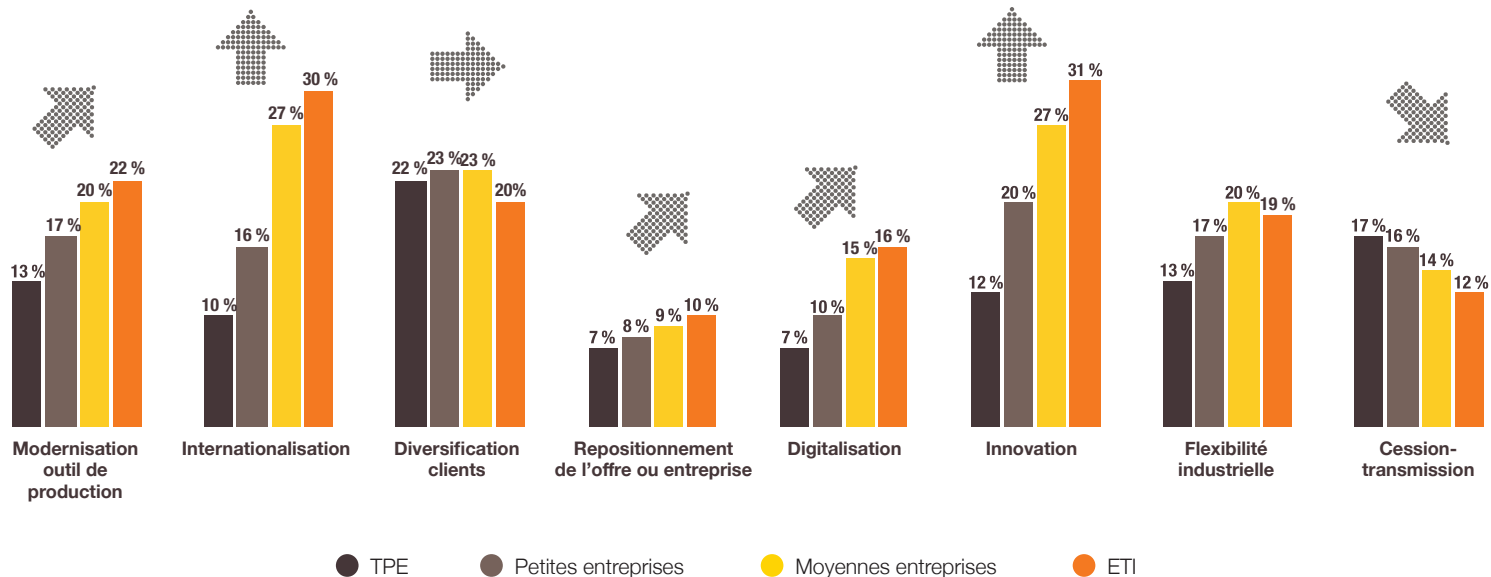
(\* Hors enjeux de croissance et de rentabilité / classement en fonction du % de « priorité » - Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

## Les enjeux stratégiques selon la taille

# La modernisation, l'internationalisation, la digitalisation, l'innovation sont des enjeux dont l'importance grandit avec la taille. Pour la cession-transmission, c'est l'inverse !

### • LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

EN %, PART DES RÉPONDANTS CONSIDÉRANT L'ITEM PROPOSÉ COMME UNE PRIORITÉ



TPE : moins de 10 salariés ; Petites entreprises : entre 10 et 49 salariés ; Moyennes entreprises : entre 50 et 249 salariés ; ETI : 250 salariés et plus.

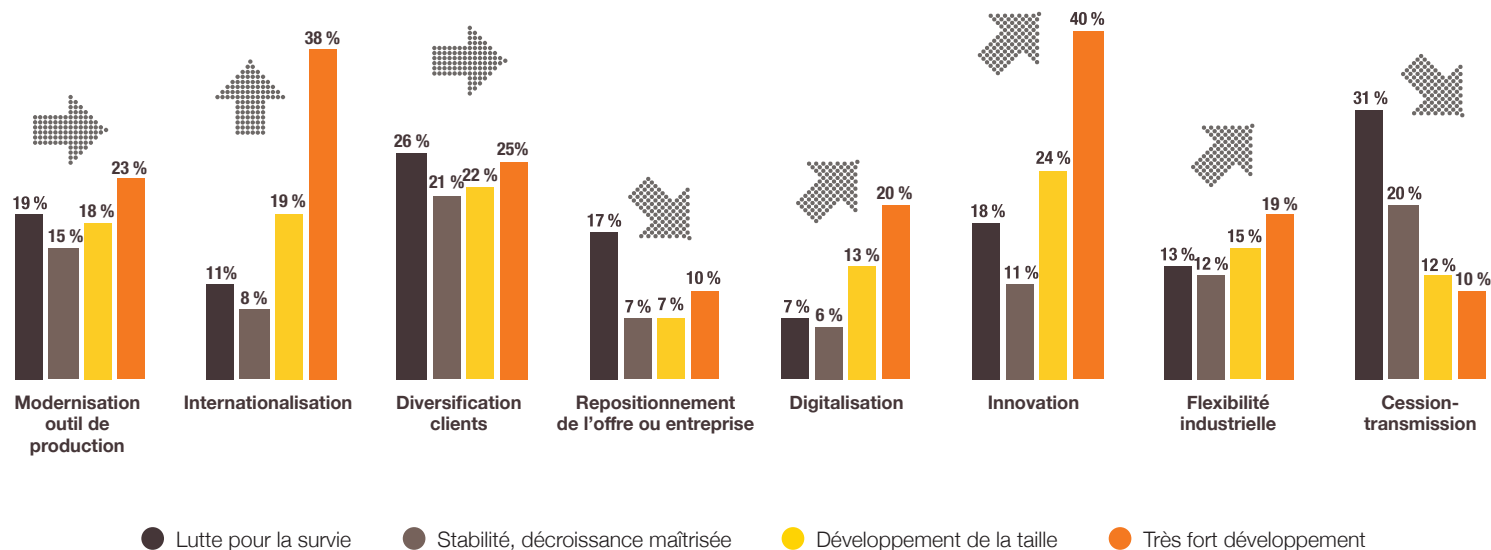
Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

## Les enjeux stratégiques selon les perspectives d'activité

# L'innovation et l'internationalisation : priorités des entreprises avec de bonnes perspectives ; la cession-transmission, priorité de celles qui luttent pour la survie

### • LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES SELON LES PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ

EN %, PART DES RÉPONDANTS CONSIDÉRANT L'ENJEU PROPOSÉ COMME UNE PRIORITÉ





## Analyse des corrélations entre les différents enjeux et les variables du questionnaire

# Ce que l'analyse statistique nous apprend sur la valorisation des différents enjeux

La volonté de **faire croître l'entreprise** apparaît très liée à un facteur : l'ouverture du capital. Les entreprises avec le capital ouvert, c'est-à-dire adossées à un fonds d'investissement ou cotées en bourse, valorisent beaucoup plus que les autres la croissance comme priorité stratégique.

**Moderniser l'outil de production** est un objectif stratégique qui s'impose plus particulièrement aux entreprises sous-traitantes (avec une part du chiffre d'affaires en sous-traitance supérieure à 50 %) et par conséquent aux secteurs d'activité où la sous-traitance est importante (métallurgie, produits métalliques...). Point surprenant, l'opinion sur l'âge et la performance de l'outil de production joue sur l'enjeu de modernisation, mais dans une moindre mesure que d'autres facteurs. Les filiales de groupes étrangers valorisent plus cet enjeu que les autres types de structure, et notamment celles qui battent pavillon français.

**L'enjeu « innovation »** est d'autant plus prisé que les entreprises sont innovantes et grandes par la taille. L'innovation est l'enjeu stratégique n°1 de la filière santé et des secteurs tels que le textile, la chimie et l'informatique-électronique-optique. On observe également une corrélation positive entre la volonté de renforcer l'innovation et le degré d'avancement dans le processus de transformation de l'entreprise. Nous l'interprétons de la façon suivante : plus elles sont innovantes et focalisées sur l'innovation, plus les entreprises industrielles ont conscience de l'importance de se transformer et sont à un stade avancé de leur transformation. Sans surprise, les entreprises qui valorisent le plus l'innovation comme enjeu stratégique sont celles qui sont les plus ouvertes aux partenariats et collaborations externes.

**Le développement à l'international** est une priorité pour les entreprises qui sont déjà présentes à l'international. Le profil-type de l'entreprise plaçant l'international au-dessus de toute autre considération est le suivant : entreprise innovante et internationalisée de plus de 100 salariés, intervenant dans les filières « santé » ou « mode-habillement-luxe », les industries chimiques ou pharmaceutiques, les secteurs du cuir et de la chaussure ou de l'informatique, de l'électronique et de l'optique.

**Digitaliser l'entreprise à tous les niveaux** est vue comme une priorité par les entreprises ayant déjà atteint une certaine taille (souvent ETI) et intervenant dans la filière des biens de consommation, voire des biens d'équipement ou de la santé. L'envie de digitaliser l'entreprise croît avec le désir de transformation. Ce sont les entreprises qui ont déjà franchi une 1<sup>re</sup> étape ou qui sont bien avancées dans leur transformation qui placent le plus haut cet enjeu. Les entreprises qui font de la RSE un enjeu prioritaire ont également tendance à accorder une plus grande importance à la digitalisation.

**Repenser le positionnement et l'offre de l'entreprise**, bref repenser le *business model*, comme la digitalisation, est loin d'être un réflexe chez les industriels : on ne révisé son modèle d'affaires qu'acculé par la nécessité. C'est en tout cas ce que semble nous dire l'analyse statistique. Ce sont en effet les entreprises qui luttent pour la survie, intervenant par exemple dans les filières du nucléaire et des éco-industries, qui attachent le plus d'importance à cet enjeu stratégique.

• ANALYSE DES CORRÉLATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS ENJEUX ET LES VARIABLES DU QUESTIONNAIRE

ENJEUX	VARIABLES TRÈS CORRÉLÉES AVEC L'ENJEU CONSIDÉRÉ	VARIABLES MODÉRÉMENT CORRÉLÉES AVEC L'ENJEU CONSIDÉRÉ	VARIABLES NON CORRÉLÉES AVEC L'ENJEU CONSIDÉRÉ
<b>Développement de la taille de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises avec capital ouvert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision formalisée et partagée</li> <li>• Secteurs : chimie, pharmacie, équipements électriques, informatique, électronique, optique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'entreprise</li> <li>• Taille de l'entreprise</li> <li>• Sous-traitant vs non sous-traitant</li> <li>• Degré d'internationalisation</li> </ul>
<b>Modernisation de l'outil de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitants (&gt; à 50 % du CA)</li> <li>• Secteurs : métallurgie, produits métalliques, travail du bois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'entreprise</li> <li>• Filiales de groupes étrangers</li> <li>• Âge de l'équipement</li> <li>• Secteurs : IAA, papier-carton et caoutchouc-plastique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'internationalisation</li> <li>• Mise en place de partenariats</li> <li>• Perspectives d'activité</li> <li>• Degré d'avancement dans la transformation</li> <li>• Vision stratégique</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'entreprise</li> <li>• Dimension innovante</li> <li>• Entreprises avec capital ouvert</li> <li>• Existence de partenariats</li> <li>• Secteurs : textile, chimie, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filiales de groupes étrangers</li> <li>• Taille de l'entreprise (&gt; 100 sal.)</li> <li>• Présence à l'international</li> <li>• Démarche RSE</li> <li>• Vision formalisée et partagée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitant vs non sous-traitant</li> <li>• Âge de l'équipement</li> <li>• Perspectives d'activité</li> </ul>
<b>Développement à l'international</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'entreprise</li> <li>• Présence à l'international</li> <li>• Secteurs : cuir-chaussure, industries pharmaceutique et chimique, informatique, électronique et optique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimension innovante</li> <li>• Existence de partenariats</li> <li>• Démarche RSE</li> <li>• Vision formalisée et partagée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'entreprise</li> <li>• Sous-traitant vs non sous-traitant</li> <li>• Âge de l'équipement</li> </ul>
<b>Digitalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'entreprise</li> <li>• Filière biens de consommation</li> <li>• Enjeu RSE de 1<sup>re</sup> importance</li> <li>• Position avancée dans la transformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filières biens d'équipement et santé</li> <li>• Dimension innovante</li> <li>• Existence de partenariats</li> <li>• Vision formalisée et partagée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'entreprise</li> <li>• Sous-traitant vs non sous-traitant</li> <li>• Âge équipement</li> <li>• Présence à l'international</li> </ul>
<b>Révision du positionnement (Business model)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaises perspectives d'activité</li> <li>• Filières nucléaire, éco-industries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filiales de groupes français</li> <li>• Démarche RSE</li> <li>• Vision formalisée et partagée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'entreprise</li> <li>• Taille d'entreprise</li> <li>• Présence à l'international</li> <li>• Dimension innovante</li> <li>• Vision stratégique (...)</li> </ul>

Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

## Les entreprises industrielles face à l'avenir

# 3 dirigeants sur 4 ont construit une vision de l'avenir, mais elle est assez rarement partagée avec l'ensemble des collaborateurs ou avec les clients

**77 %**

des dirigeants interrogés  
disent avoir une vision  
stratégique pour leur  
entreprise

**PARMI  
EUX :**

**55 %**

l'ont formalisée  
dans un document  
de type « *business plan* »

**80 %**

l'ont partagée avec leurs associés,  
leurs collaborateurs ou leurs clients

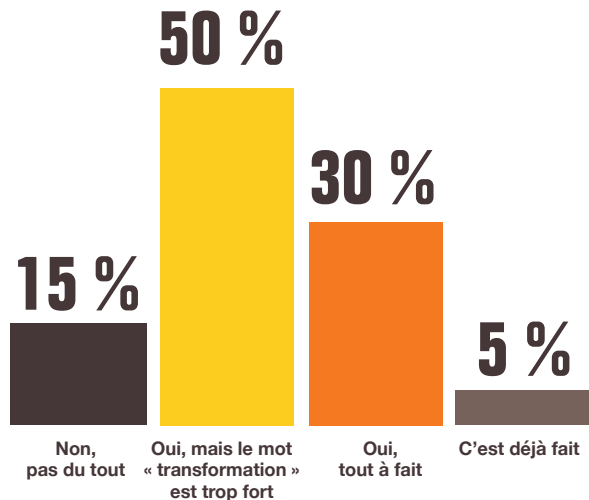
- 72 % avec les associés / actionnaires
- 61 % avec les managers de l'entreprise
- 45 % avec l'ensemble des salariés
- 15 % avec les clients

## Les entreprises industrielles face à l'avenir

# La plupart des PME-ETI pensent qu'elles vont devoir évoluer, voire se transformer, beaucoup d'entre elles sont dans une phase de réflexion ou d'expérimentation

- **DANS LE CONTEXTE ACTUEL, PENSEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE DOIT SE TRANSFORMER (BUSINESS MODEL, SCHEMA INDUSTRIEL, ORGANISATION...) POUR ASSURER SA PERENNITE ?**

EN %, PART DES REPONDANTS



# 85 %

des répondants sont convaincus de la nécessité d'évoluer, voire de se transformer : où en sont-ils ?

## 22 %

sont au stade de la réflexion

Les « Dilemmes »

## 26 %

sont au stade des premières expérimentations

Les « Expérimentateurs »

## 24 %

ont déjà franchi une première étape avec succès

Les « Avancés »

## 13 %

sont bien avancés dans leur transformation ou estiment avoir déjà opéré leur transformation

Les « Éclaireurs »

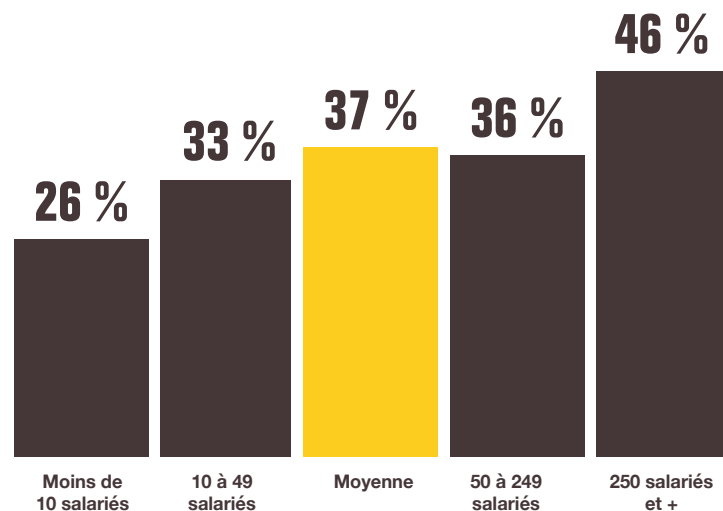
**48 %** des PME-ETI interrogées sont encore au début du processus de transformation

# La proportion des Avancés et des Éclaireurs selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité

## L'effet taille est significatif, l'effet sectoriel est plus neutre

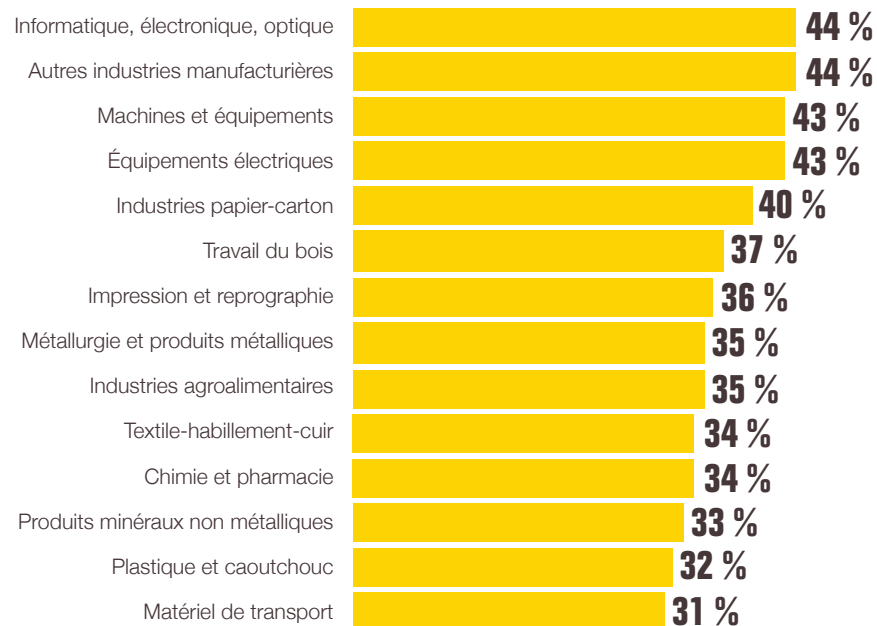
### • PART DES AVANCÉS ET DES ÉCLAIREURS DANS LA POPULATION D'ENTREPRISES SELON LEUR TAILLE

EN %, PART DES RÉPONDANTS



### • PART DES AVANCÉS ET DES ÉCLAIREURS DANS LA POPULATION D'ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

EN %, PART DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées.

## Focus sur les Éclaireurs : ces PME-ETI avancées dans leur parcours de transformation

# Pour les Éclaireurs, la transformation impacte surtout l'organisation du travail

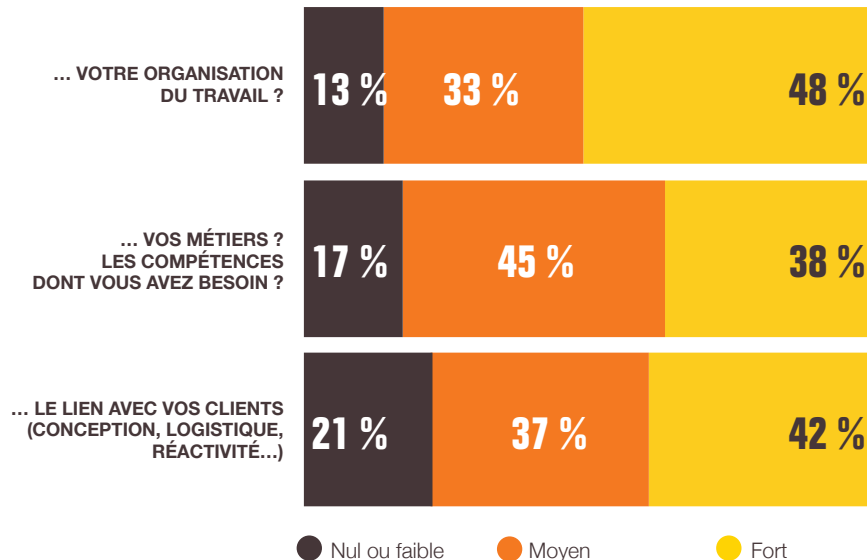
### Portrait des « Éclaireurs »



Par rapport aux autres entreprises du panel :

- leur équipement est plus récent (63% disent qu'il est récent ou à la pointe contre 44 % en moyenne sur l'échantillon) ;
- elles sont plus nombreuses à se percevoir comme innovantes ou très innovantes (71 % contre 50 %) ;
- elles sont plus enclines à nouer des partenariats externes (51 % contre 45 %) ;
- elles plébiscitent, comme enjeux stratégiques majeurs, plus que les autres : l'internationalisation, la digitalisation et l'innovation ;
- elles sont plus avancées dans l'adoption des briques technologiques de l'industrie du futur : robotique avancée, exploitation des données, simulation numérique, impression additive, etc. ;
- 1 Éclaireur sur 5 n'a cependant adopté aucune des briques technologiques de l'industrie du futur. Ce sont donc des entreprises qui estiment s'être transformées, sans pour autant avoir implémenté aucune des 6 briques de l'industrie du futur que nous avons proposés dans le questionnaire ;
- 54 % des Éclaireurs estiment que leur transformation a fortement impacté leur organisation du travail ; 42 % le lien avec leur client et 32 % leur métier et les compétences.

### • QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DE VOTRE ÉVOLUTION/TRANSFORMATION SUR... EN %, PART DES RÉPONDANTS



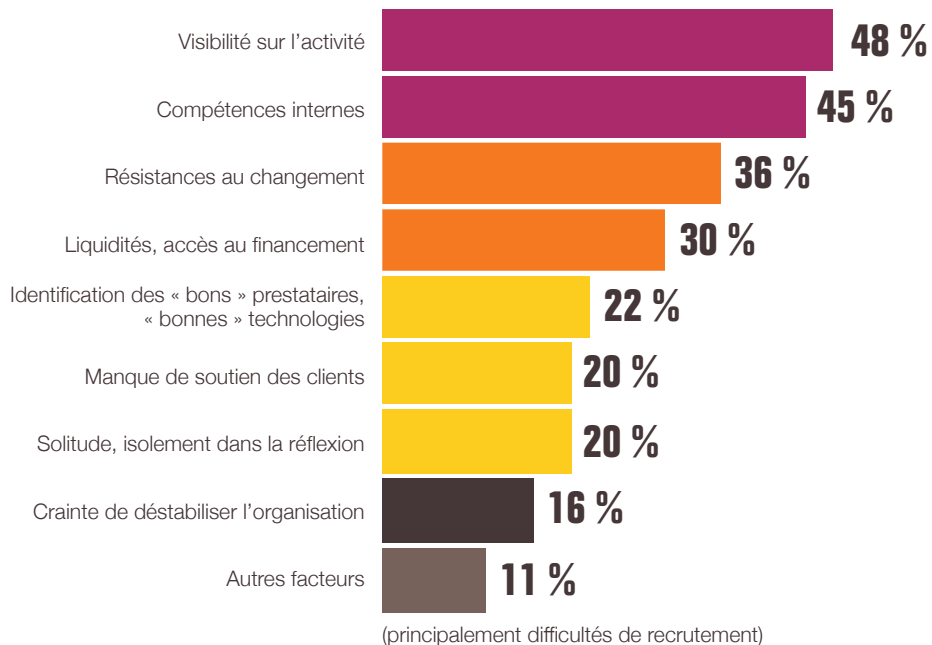
Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 761 réponses exploitées.

## Les principaux obstacles à la transformation

# Les 3 principaux obstacles : la visibilité, les compétences et les résistances internes

### • QUELLES SONT LES 3 PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS VOTRE PROJET D'ÉVOLUTION OU DE TRANSFORMATION ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



Les freins ne sont pas les mêmes selon la taille des entreprises

## Les 3 principaux freins...

### ...pour les TPE

- **Visibilité sur l'activité (51 %)**
- Liquidités, accès aux financements (40 %)
- Solitude (30 %)

### ...pour les petites entreprises

- **Visibilité sur l'activité (51 %)**
- Manque de compétences (47 %)
- Résistances au changement (34 %)

### ...pour les moyennes entreprises

- **Résistances au changement (51 %)**
- Manque de compétences (50 %)
- Visibilité sur l'activité (45 %)

### ...pour les ETI

- **Manque de compétences (53 %)**
- Résistances au changement (50 %)
- Visibilité sur l'activité (39 %)

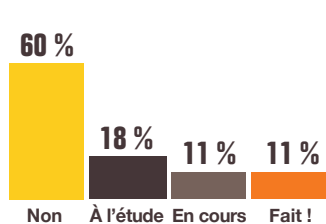
# Le taux d'adoption des briques technologiques de l'industrie du futur

## Le taux d'intégration de ces briques par les PME-ETI industrielles est encore faible

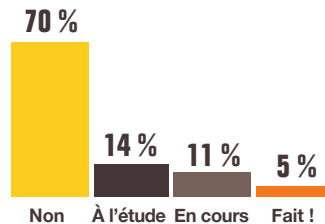
### • PARMIS LES BRIQUES TECHNOLOGIQUES SUIVANTES, QUELLES SONT CELLES QUE VOUS AVEZ DÉJÀ ADOPTÉES OU QUE VOUS ENVISAGEZ D'ADOPTER PROCHAINEMENT ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS

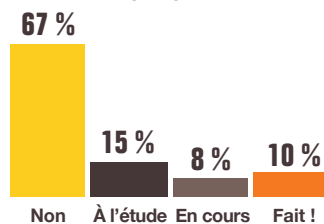
#### ROBOTIQUE AVANCÉE / COBOTIQUE



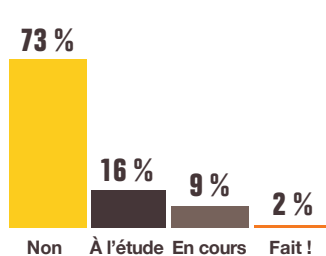
#### IoT / OBJETS CONNECTÉS



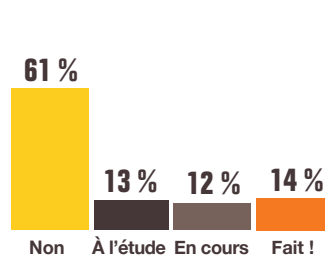
#### IMPRESSION 3D / FABRICATION ADDITIVE



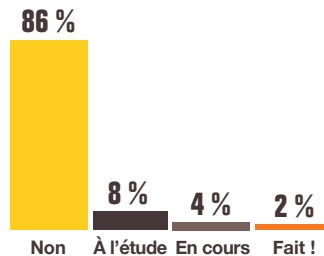
#### IA / EXPLOITATION DES DONNÉES



#### SIMULATION / MAQUETTE NUMÉRIQUE



#### RÉALITÉ VIRTUELLE / HUMAINS AUGMENTÉS



Le taux d'adoption de ces technologies croît fortement avec la taille.

32 % des répondants n'ont pour le moment intégré aucune des 6 briques présentées ci-contre.

Le taux d'adoption varie fortement selon les secteurs (voir slide suivante) : certaines technologies trouvent naturellement leur place dans certains secteurs, mais pas dans d'autres. Par exemple, la simulation numérique et la fabrication additive s'appliquent très peu aux activités agroalimentaires.

Si l'on prend comme point de comparaison le baromètre PwC « Digital Champions », malgré les différences en termes de taille d'entreprises sondées (plus grandes chez PwC) et de secteurs d'activité (PwC exclut les industries agroalimentaires), **les industriels français semblent en retrait dans l'adoption des briques technologiques de l'industrie du futur.** Cela est surtout vrai pour la robotique avancée, les objets connectés et la réalité virtuelle ; beaucoup moins pour les 3 autres technologies analysées.



## Le taux d'adoption des briques technologiques de l'industrie du futur selon les secteurs d'activité

# 3 secteurs en pointe des nouvelles technologies : l'informatique-électronique-optique, la fabrication de machines et d'équipements électriques

EN %, PART DES RÉPONDANTS QUI ONT DÉJÀ ADOPTÉ OU EN COURS D'ADOPTION DE LA TECHNOLOGIE CONSIDÉRÉE

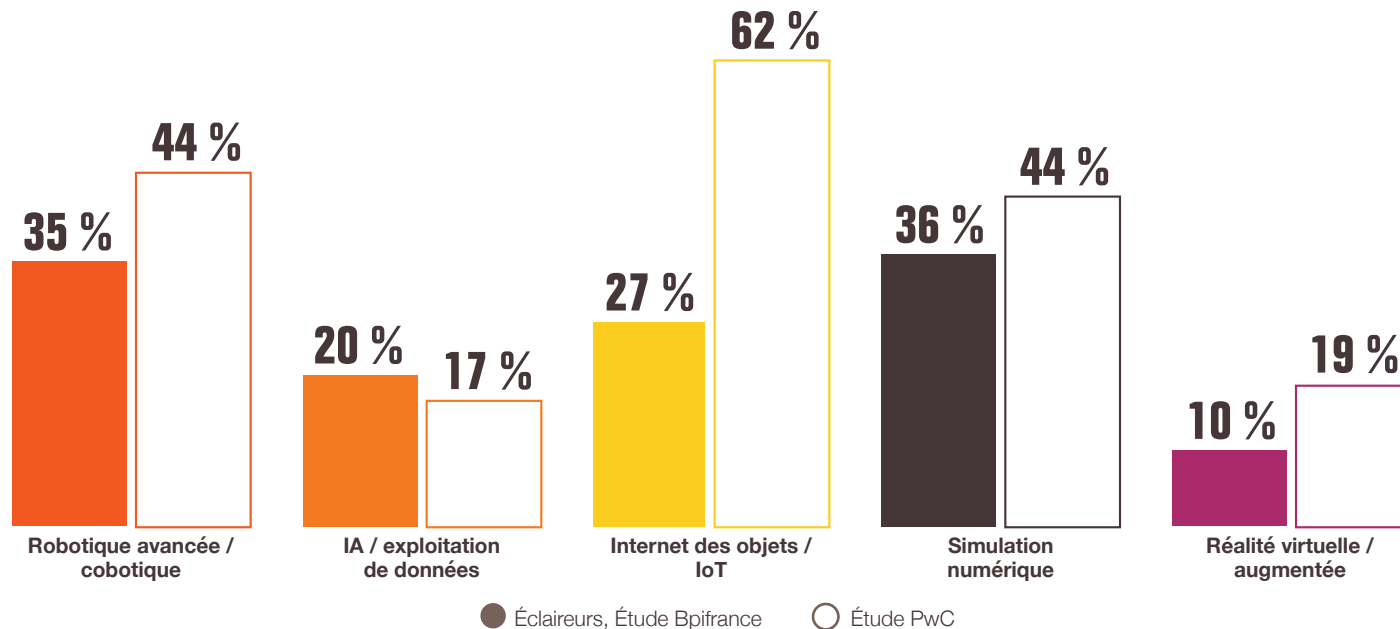
	ROBOTIQUE AVANCÉE	EXPLOITATION DE DONNÉES-IA	OBJETS CONNECTÉS	SIMULATION NUMÉRIQUE	FABRICATION ADDITIVE	RÉALITÉ VIRTUELLE
Ensemble	22 %	11 %	16 %	26 %	18 %	6 %
Industries agroalimentaires	19 %	9 %	13 %	5 %	1 %	2 %
Textile-habillement-cuir	11 %	8 %	12 %	14 %	9 %	5 %
Travail du bois	20 %	10 %	9 %	12 %	3 %	3 %
Industries papier-carton	21 %	19 %	12 %	34 %	5 %	0 %
Impression et reprographie	8 %	14 %	14 %	29 %	7 %	7 %
Chimie et pharmacie	10 %	14 %	10 %	11 %	11 %	5 %
Plastique et caoutchouc	35 %	9 %	16 %	38 %	32 %	7 %
Produits minéraux non métalliques	20 %	2 %	8 %	13 %	9 %	2 %
Métallurgie et produits métalliques	27 %	12 %	9 %	27 %	18 %	3 %
Informatique, électronique, optique	23 %	20 %	41 %	48 %	45 %	9 %
Équipements électriques	11 %	14 %	32 %	46 %	29 %	5 %
Machines et équipements	25 %	13 %	28 %	42 %	25 %	11 %
Matériel de transport	22 %	15 %	16 %	30 %	22 %	4 %
Autres industries manufacturières	13 %	6 %	17 %	40 %	36 %	9 %
Taux d'adoption zone EMEA (source : PwC)	44 %	17 %	62 %	44 %	nd	19 %

Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées. Comparatifs avec l'étude de PwC « Global Digital Operations Study 2018, Digital Champions ».

## Comparaison Éclaireurs vs Digital Champions (PwC)

# Les Éclaireurs, légèrement en retrait par rapport à la moyenne de la zone EMEA\*

- LE TAUX DE PÉNÉTRATION DES BRIQUES TECHNOLOGIQUES DE L'INDUSTRIE DU FUTUR COMPARAISON DES ÉCLAIREURS AVEC LA MOYENNE DES ENTREPRISES DE LA ZONE EMEA  
EN %, PART DES RÉPONDANTS AYANT ADOPTÉ OU EN COURS D'ADOPTION DE LA TECHNOLOGIE OU DE LA DÉMARCHE CONSIDÉRÉE



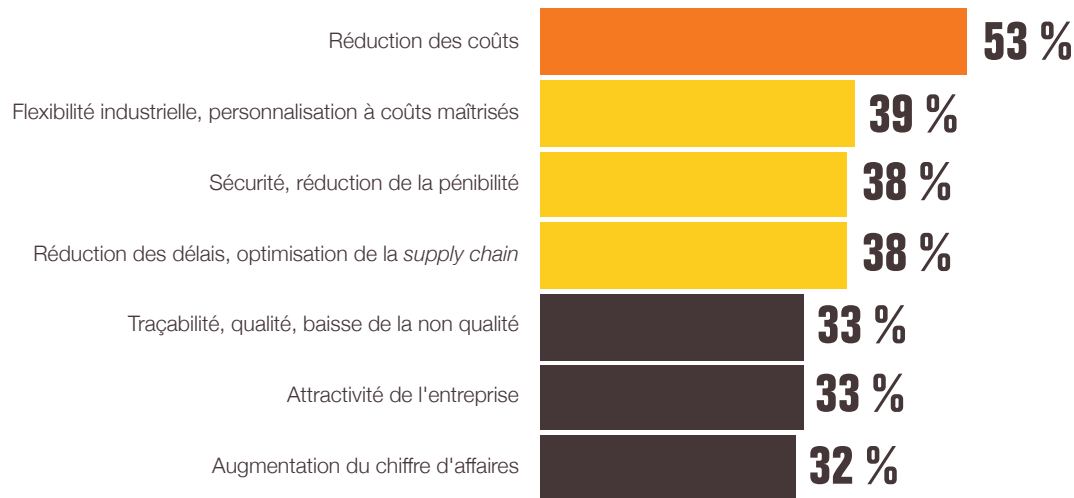
(\*)Le périmètre d'études est différent que ce soit en termes de taille d'entreprise et de secteur (par exemple, les IAA ne figurent pas dans le panel de PwC) / le comparatif n'est donné qu'à titre informatif.  
Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 2 055 réponses exploitées - Comparatifs avec l'étude de PwC « Global Digital Operations Study 2018, Digital Champions ».

# Les bénéfices perçus des technologies de l'industrie du futur

## En premier lieu, la réduction des coûts

### • QUELS SONT LES 3 PRINCIPAUX BÉNÉFICES QUE VOUS ATTENDEZ DE CES TECHNOLOGIES ?

EN %, PART DES RÉPONDANTS



**La robotique avancée et la cobotique** sont plus particulièrement associées aux bénéfices suivants :

- réduction des coûts ;
- sécurité, réduction de la pénibilité.

**L'intelligence artificielle et l'exploitation de données** sont plus particulièrement associées aux bénéfices suivants :

- attractivité de l'entreprise ;
- augmentation du chiffre d'affaires.

**L'internet des objets** est plus particulièrement associé aux bénéfices suivants :

- réduction des délais ;
- augmentation du chiffre d'affaires.

**L'impression 3D** est principalement associée aux bénéfices suivants :

- réduction des délais ;
- flexibilité.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 1 799 réponses exploitées.

**ANALYSE**  
**QUALI**  
...

**03.**

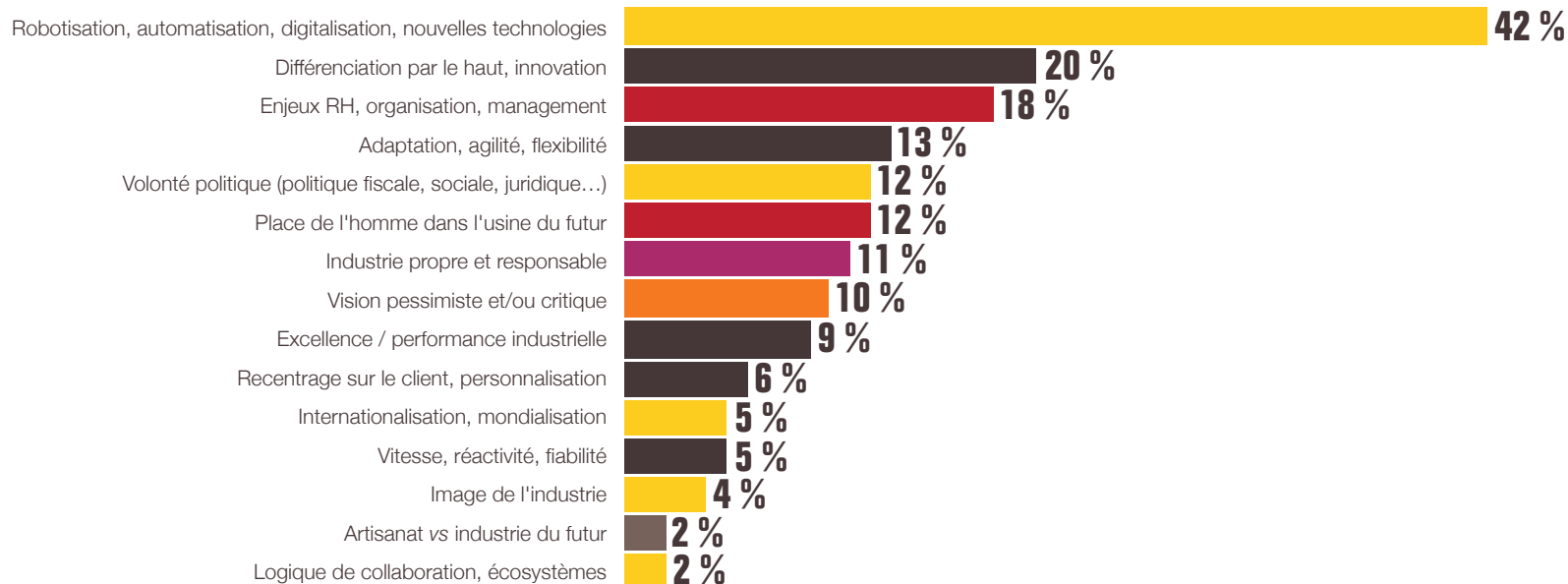
...  
**RÉPRÉSENTATIONS**  
**AUTOUR DE L'INDUSTRIE**  
**DU FUTUR**

## Regard des dirigeants de PME-ETI sur l'industrie du futur

# L'industrie du futur n'est pas seulement vue sous l'angle des nouvelles technologies

### • EN QUELQUES MOTS, POUR VOUS, QU'EST-CE QUE L'INDUSTRIE DU FUTUR ? LE FUTUR DE L'INDUSTRIE ?

DISTRIBUTION DES THÈMES EN %, PART DES RÉPONDANTS (UN TÉMOIGNAGE POUVANT ABORDER PLUSIEURS THÈMES, LE TOTAL EST SUPÉRIEUR À 100 %)



Lecture : 42 % des témoignages recueillis à la question ouverte « qu'est-ce que l'industrie du futur pour vous » se réfèrent à la thématique des nouvelles technologies (robotisation, automatisation, digitalisation, modernisation).

Source : Bpifrance Le Lab, enquête L'avenir de l'Industrie, avril-mai 2018, 751 témoignages exploités.

### Une industrie automatisée, robotisée, digitalisée...

1

Sans surprise, l'industrie du futur est associée aux nouvelles technologies : à la robotisation, à l'automatisation, à l'intégration du numérique, aux systèmes d'information... Les technologies sont citées dans 42 % des verbatims, mais cela veut aussi dire que la technologie est mise en arrière plan dans 58 % des témoignages recueillis. Les dirigeants de PME-ETI n'ont pas qu'une vision technologique de l'industrie du futur.

“

**L'industrie du futur, c'est l'industrie d'aujourd'hui qui assimile les nouvelles technologies quand elles arrivent à maturité.**”

Entreprise familiale, 100-249 salariés, fabrication de produits métalliques

“

**Pour nous, l'industrie du futur, c'est l'intégration dans l'entreprise de nouveaux outils (3D, numérique, robotique, automatisation) permettant de gagner en efficacité et en réactivité à moindre coûts. Dans l'idéal, il faudrait avoir les moyens de repartir d'une feuille blanche pour construire différemment l'outil industriel. Comme peu d'entreprises peuvent se le permettre, l'industrie française va continuer de décliner.**”

Entreprise familiale, 100-249 salariés, industrie du cuir et de la chaussure

“

**L'industrie du futur est une nécessité pour que l'industrie est une belle place en France. Dans nos usines, la robotisation, la numérisation et l'intelligence artificielle sont des clés essentielles pour la compétitivité.**”

Entreprise familiale, 50-99 salariés, fab. de composants électroniques

### Une industrie innovante et positionnée haut de gamme

2

La bataille des coûts étant perdue d'avance, le salut de l'industrie ne peut passer que par l'innovation, une différenciation grâce à des produits à forte valeur ajoutée ou un positionnement de niche défendable. 20 % des verbatims lient le futur de l'industrie à une forte capacité d'innovation et de différenciation par le haut.

“

**Le futur de l'industrie en France sera de s'appuyer sur ses points forts et domaine d'excellence, monter en gamme ( plus grande technicité des salariés), innover en permanence pour s'affranchir de la contrainte de luttes sur les prix de vente uniquement.**”

Entreprise familiale, 100-249 salariés, fabrication de machines

“

**Je crois fermement en l'avenir de l'industrie en France à l'image des initiatives de La French Fab. La différenciation doit se faire par l'innovation et la forte valeur ajoutée de nos produits combinés à des coûts maîtrisés.**”

Filiale d'un groupe, + de 250 salariés, fabrication de tabac

## Des enjeux autour des hommes et des compétences

3

Les enjeux de RH et de management figurent en bonne place parmi les thématiques de l'industrie du futur. Il y a d'abord cette évidence qu'aucun avenir n'est possible en France pour l'industrie, s'il n'y a pas d'hommes et de compétences pour la porter. Les références à la pénurie de compétences sont nombreuses, de même que le manque d'attrait de l'industrie auprès des jeunes.

Ensuite, l'intégration des nouvelles technologies modifie l'organisation et le système relationnel, nécessite de reconverter des salariés, de former en permanence et de recruter des compétences nouvelles.

“

**Pour moi, l'industrie du futur c'est une industrie décomplexée, sûre de ses valeurs qui gère des vocations chez ses futurs employés. Les clés sont la communication, le management, la gestion des compétences.**”

Entreprise familiale, 10-49 salariés, fabrication d'équipements de communication

“

**L'industrie du futur passe par les jeunes ! Alors donnons-leur envie d'intégrer des formations techniques que l'on a dénigrées pendant des décennies. Dans 10 ans, vous pourrez supprimer dans le dictionnaire français les mots suivants : tourneur, fraiseur... Et pourtant, ils sont bien rémunérés.**”

Entreprise familiale, 10-49 salariés, traitement et revêtement de métaux

“

**Une industrie qui sous-traite les actes répétitifs à faible valeur ajoutée aux robots qui restent pilotés par des humains ayant l'envie d'apprendre et d'évoluer tout au long de leur carrière grâce à des moyens mis à disposition par l'employeur.**”

Entreprise détenue par un fonds d'investissement, 10-49 salariés, industrie de l'habillement

## Une industrie agile

4

Mettant les technologies au second plan, de très nombreux témoignages (13 %, soit une centaine au total) conditionnent l'existence d'un futur industriel à la capacité des entreprises à s'adapter rapidement aux évolutions du marché et aux exigences des clients. Dans un monde aux changements insaisissables, l'agilité organisationnelle est vue comme une clé de réussite.

“

**L'industrie du futur n'est pas seulement d'ordre technologique, elle est aussi organisationnelle - l'entreprise doit être proactive et agile, c'est à dire capable de changer, de s'adapter sans cesse. L'entreprise doit avoir des outils flexibles, des hommes motivés et formés.**”

Entreprise patrimoniale, 50-99 salariés, forge, emboutissage, estampage

“

**C'est avant tout s'adapter aux clients, avec une grande adaptabilité de ses outils de production**”

Entreprise familiale, 10-49 salariés, industries alimentaires

## Un État stratégique et moins de contraintes administratives

5

Le redressement et l'avenir de l'industrie passe, pour beaucoup, par un soutien sans faille de l'État : déploiement d'une vision de long terme, mise en place de mesures et de moyens pour refonder une industrie forte en France. Parfois aussi : moins d'État dans les activités de contrôle et de taxation. L'action publique doit permettre aux industriels de se battre à armes égales avec leurs concurrents internationaux.

“ **Passer d'une industrie contrainte et réglementée à un marché européen cohérent. Éviter le nationalisme. Développer absolument la formation professionnelle continue.** ”

Entreprise familiale, + de 250 salariés, équipements automobiles

“ **Un carcan administratif allégé et une vraie politique industrielle. S'appuyer sur les PME-PMI.** ”

Entreprise familiale, 10-49 salariés, fabrication de produits métalliques

“ **Se réapproprier les savoir-faire laminés par 30 ans d'immobilisme et d'hostilité du monde du travail. Un état et des collectivités locales stratégiques qui se réforment elles-mêmes.** ”

Filiale de groupe, 100-249 salariés, équipements médicaux

## La place de l'homme dans l'usine du futur

6

La place de l'homme dans l'usine du futur suscite de nombreux commentaires de la part des dirigeants. Ils sont tour à tour enthousiastes – les technologies vont libérer les hommes des tâches pénibles et répétitives et leur permettre de s'épanouir dans des missions plus gratifiantes – ou inquiets – que vont en effet devenir tous ces ouvriers non qualifiés dont les emplois seront les premiers à disparaître ? L'horizon d'une usine sans hommes n'effraie pas tous les dirigeants. Quelques-uns y voient l'opportunité de résoudre leurs problèmes de recrutement et de revenir dans la course de la compétitivité-coûts.

“ **L'industrie du futur est une industrie qui aura su intégrer les nouvelles technologies pour améliorer sa flexibilité, sa réactivité et donc sa compétitivité. Elle aura su libérer ses collaborateurs des tâches répétitives pour qu'ils se consacrent au maximum à la créativité. Ainsi, l'industrie aura un véritable avenir en France.** ”

Entreprise familiale, 100-249 salariés, industrie du papier et du carton

“ **L'industrie du futur : améliorer la productivité et la qualité des produits tout en réduisant la pénibilité de certains postes. Le risque étant de laisser des personnes travailleuses mais peu qualifiées ou limitées de côté.** ”

Entreprise familiale, 10-49 salariés, travail du bois

“ **L'industrie du futur est une industrie sans salarié. En ce qui me concerne je suis passé de 123 personnes à 43 personnes, ce qui m'a permis de survivre au regard de la législation en vigueur dans notre pays.** ”

Entreprise familiale, 10-49 salariés, fabrication de produits d'entretien, de savons ou de parfums



## Une industrie propre et responsable

7

Les dirigeants de PME-ETI utilisent rarement le terme RSE, qu'ils laissent aux grandes entreprises, mais c'est bien de cela dont il s'agit. Plus de 10 % des dirigeants axent leur définition de l'industrie du futur sur le volet environnemental / sociétal. Dans leur vision, l'usine du futur est celle qui fabrique des produits sains avec une empreinte écologique proche de zéro dans le plus grand souci des intérêts de ses collaborateurs et parties prenantes.

“ **L'industrie du futur, selon moi, est une industrie écoresponsable qui ne sacrifie pas l'humain au profit rapide et à la rentabilité exagérée. Elle doit respecter l'environnement et apporter la sécurité aux salariés.** ”

Entreprise familiale, 10-49 salariés, travail du bois

“ **L'industrie du futur se doit d'être responsable, afin de préserver les ressources de la planète. Il faut produire près des lieux de consommation - Le raccourcissement des chaînes logistiques permettra (peut-être) un redéploiement de l'industrie en France.** ”

Entreprise familiale, 250 salariés et +, holding

## Un pas de plus vers l'excellence industrielle

8

L'industrie du futur, ce sont de nouvelles technologies au service de la performance et de l'excellence industrielles. 9 % des dirigeants font référence à cette dimension de l'industrie du futur dans leur témoignage.

“ **Le futur de l'industrie sera celui d'une entreprise innovante, capable de maîtriser les promesses de production très finement dans un contexte social ou les salariés sont motivés.** ”

Entreprise, 50-99 salariés, fonderie

“ **Fiabilité, haut niveau de qualité et de performance - innovation obligatoire pour garder un coup d'avance - automatisation et *manufacturing* - intelligence artificielle à déployer pour améliorer fiabilité, performance et coûts.** ”

Filiale de groupe, 50-99 salariés, fabrication de produits chimiques

“ **Une usine connectée avec des moyens automatisés, performante - des données en temps réel - des salariés épanouis et engagés pour atteindre l'excellence opérationnelle.** ”

Entreprise patrimoniale, + de 250 salariés, équipements automobiles

## Mais aussi, une industrie...

- ... **plus centrée sur le client** et ses besoins, personnalisant de plus en plus ses offres (6 % des témoignages) ;
- ... **internationalisée, mondialisée**. Le terrain de jeu des entreprises est désormais mondial (5 % des témoignages) ;
- ... **qui s'inscrit dans une économie de la vitesse** : la réactivité, la capacité d'intervenir rapidement et de façon fiable, la proactivité constituent des atouts majeurs pour sortir d'une stricte concurrence par les coûts.

“ Industrie du futur : industrie à valeur ajoutée, flexible permettant d'avoir une approche hyper customisée tout en gardant des coûts de produits industriels. ”

Entreprise patrimoniale, 10-49 salariés, industrie du papier et du carton

“ Une industrie innovante en lien avec ses clients, et bien sûr avec une vision mondiale. ”

Entreprise patrimoniale, 10-49 salariés, fabrication de matériel optique

“ Une industrie très agile dans l'identification des nouveaux besoins, développement et délai de mise sur le marché. ”

Entreprise patrimoniale, 10-49 salariés, fabrication de matériel optique

“ 1) Entreprise n'employant que des personnels qualifiés ou hautement qualifiés. 2) Entièrement informatisée, connectée, ouverte. 3) Evoluant aussi aisément au niveau national qu'au niveau international. 4) Personnels autonomes, sachant partager et en constante formation. ”

Entreprise patrimoniale, 50-99 salariés, fabrication de matériel optique

## 10 % des dirigeants ayant pris la parole ont une vision plutôt négative ou critique de l'avenir de l'industrie.

Extraits :

“ Nous manquons cruellement d'entrepreneurs et de capitaux. Le climat actuel renforce les clients étrangers dans l'idée que l'industrie française n'est pas fiable. ”

Filiale de groupe, 50-99 salariés, fabricants de composants électroniques

“ L'industrie française se meurt du fait de son manque de modernité, du coût du travail trop important, de réglementations trop lourdes et du délaissement des carrières techniques et manuelles. La France ne doit pas perdre ses derniers savoir-faire face à l'émergence des compétences de pays low cost. Son futur passe par la digitalisation, (...) notre retard est immense. ”

Entreprise familiale, + de 250 salariés, holding

“ Pour moi «l'industrie du futur» implique un investissement financier énorme ; seules les très grandes entreprises pourront avoir accès à cette technologie (très coûteuse) de pointe et réduire les coûts de production plombés par la masse salariale. C'est la fin des très petites entreprises, moi c'est fait, j'ai été absorbé par un grand groupe, faute de moyens ! ”

Filiale de groupe, moins de 10 salariés, travail du bois

“ En sortant diplômé de mon école d'ingénieur, la France c'était le TGV/Ariane/Concorde. Tout s'est royalement écroulé, les talents manquent. La France est un mélange de passé glorieux et de présent décrépi... ”

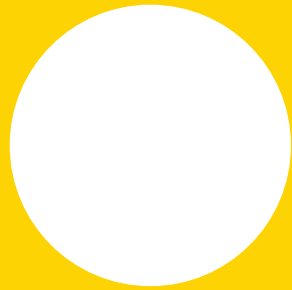
Entreprise, 100-249 salariés, équipementier automobile



## En résumé :

“ D'abord, il faut une reconnaissance de l'entreprise industrielle. Une vraie volonté de tous de développer l'entreprise en France ; cela part de l'éducation en passant par la presse, jusqu'aux clients, consommateurs et fournisseurs. Sans oublier la réglementation. Entreprise innovante, engageante pour ses salariés, collaborative avec son environnement, une vraie politique de RSE, l'export et la compétitivité. Le monde bouge fort hors de France, il ne faut pas se laisser distancer. ”

Entreprise patrimoniale, 50-99 salariés, fabrication de produits pharma



**SERVIR  
L'AVENIR**

