

# Etude sur la compétitivité des entreprises

Mai 2015

[www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)

**L'USINE  
NOUVELLE**



# Executive Summary

- 517 entreprises françaises ont répondu à l'étude Usine Nouvelle-Deloitte dont 47% d'industriels. Il est intéressant de noter que **37% des répondants sont des Directeurs généraux**.
- **78% des entreprises interrogées estiment qu'elles sont compétitives en 2015**, malgré une érosion et une fragilité de la marge brute (inférieure à 15%) pour plus de 40% d'entre elles.
- **Deux tiers des industriels sont optimistes quant à la compétitivité future de leur outil industriel.**
- Les principaux enjeux stratégiques des entreprises françaises pour les deux années à venir sont **d'assurer une croissance pérenne, d'améliorer les marges brutes, d'innover et de répondre aux nouvelles attentes des clients.**
- Les sociétés interrogées estiment que **le capital humain, la maîtrise des processus et l'innovation** sont les 3 leviers prioritaires générateurs de compétitivité. En revanche, elles estiment que **l'environnement réglementaire, le coût du travail et le droit du travail** sont les 3 freins à la compétitivité, selon plus de **deux tiers des sociétés interrogées.**
- Il est utile de préciser que **90% des entreprises interrogées ont lancé ou vont lancer une démarche d'amélioration de la compétitivité**, démarche par la Direction générale et/ou la Direction opérationnelle.
- Etonnamment, le **Digital apparaît comme très peu prioritaire** parmi les enjeux stratégiques des industriels (8%), contrairement aux entreprises hors industrie qui, pour 30% d'entre elles, considèrent le Digital comme stratégique. Ceci devrait **inciter les industriels à initier une réflexion sur la révolution digitale; dont l'usine 4.0 comme prochain levier de compétitivité et réindustrialisation.**

# Sommaire

A propos de l'étude

Vision des entreprises françaises sur leur compétitivité actuelle et future

Leviers des entreprises pour accroître leur compétitivité

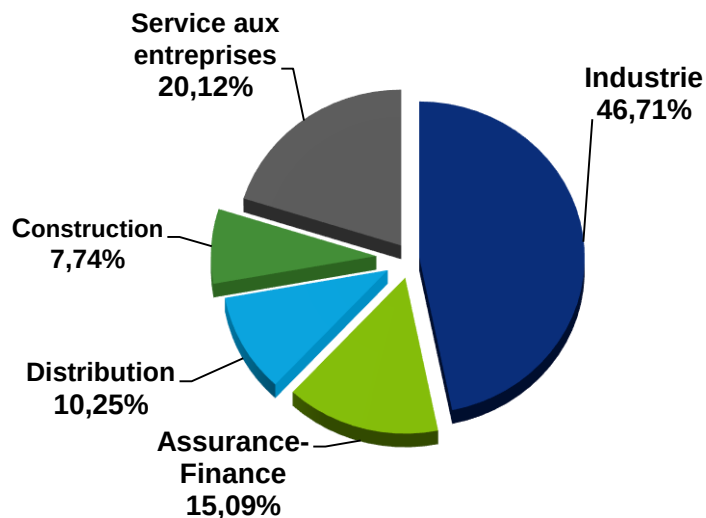
Projets d'amélioration de la performance pour une plus forte compétitivité

Les tendances 2014 - 2015

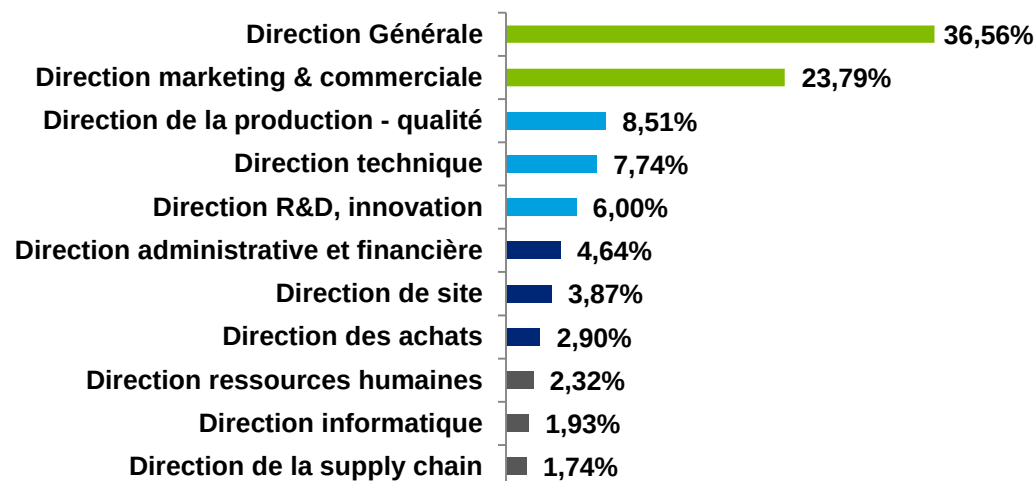
# A propos de l'étude

Le baromètre de la compétitivité 2015 évalue l'état des entreprises françaises pour l'ensemble des secteurs d'activité de l'Hexagone.

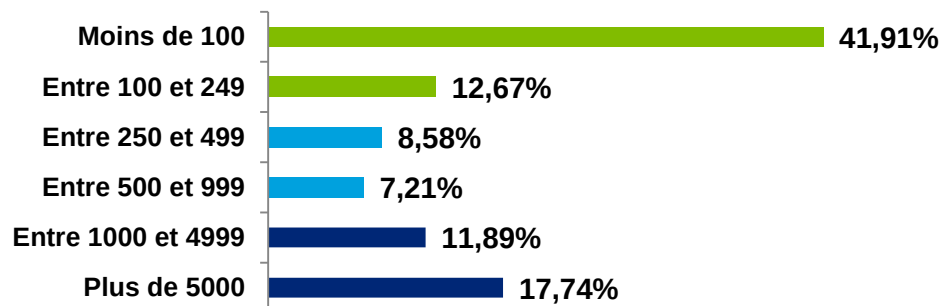
## Secteur d'activité



## Fonction



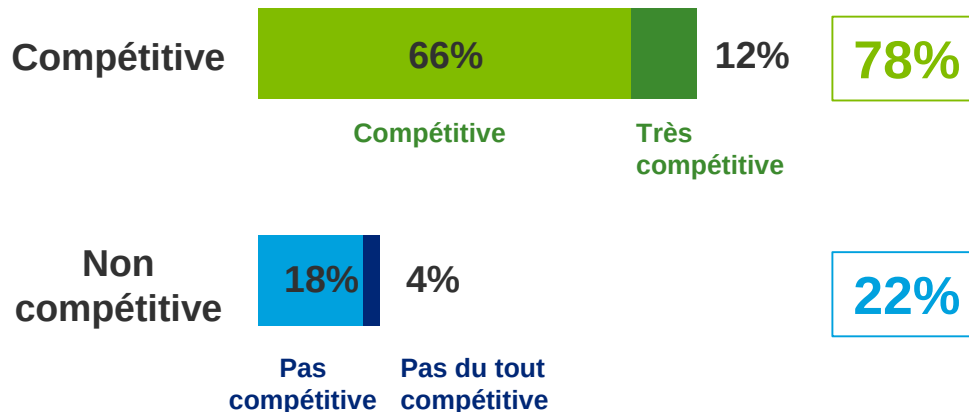
## Nombre de salariés



# Vision des entreprises françaises sur leur compétitivité actuelle et future

# Une forte confiance des entreprises sur leur compétitivité actuelle...

Estimez-vous que votre entreprise est compétitive ?



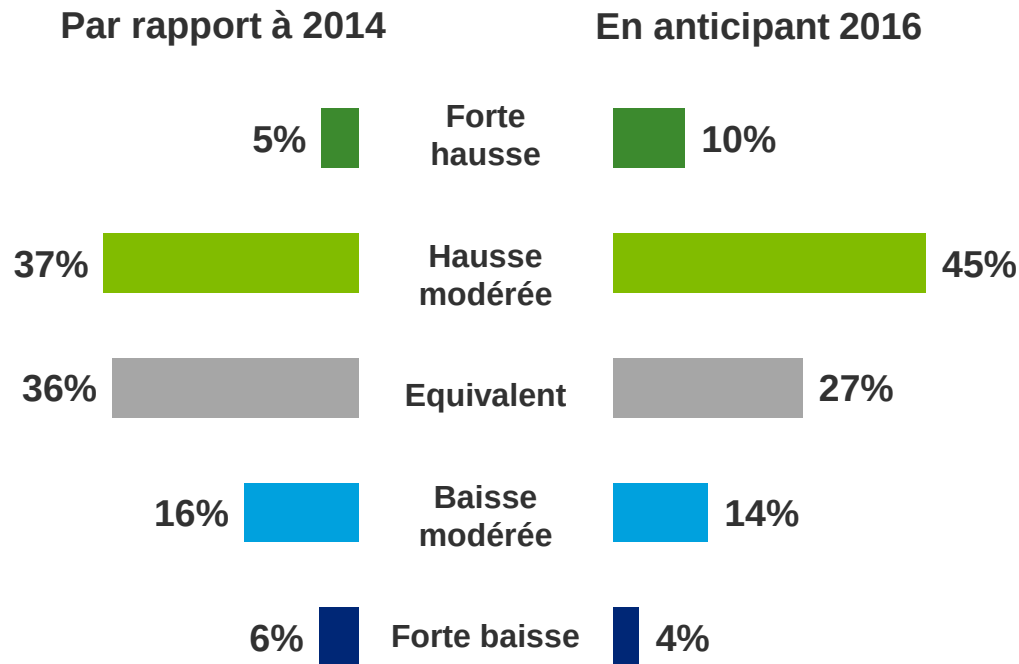
Une large majorité des entreprises estiment que leur positionnement concurrentiel sur leur marché respectif est satisfaisant puisque plus des 3/4 d'entre elles s'estiment compétitives, voire très compétitives.

Ces chiffres encourageants démontrent que les entreprises s'estiment en capacité de maintenir ou de gagner des parts de marché face à leurs concurrents.

Il est important de noter qu'il s'agit d'une compétitivité « ressentie » et non d'une compétitivité mesurée à l'aide de différents indicateurs prix et hors prix.

# ... renforcée par une vision de l'avenir optimiste

## Comment évaluez-vous votre compétitivité... ?



2016 semble être vue par les entreprises comme une année d'embellie puisque plus de 55% d'entre elles pensent qu'elles seront encore plus compétitives.

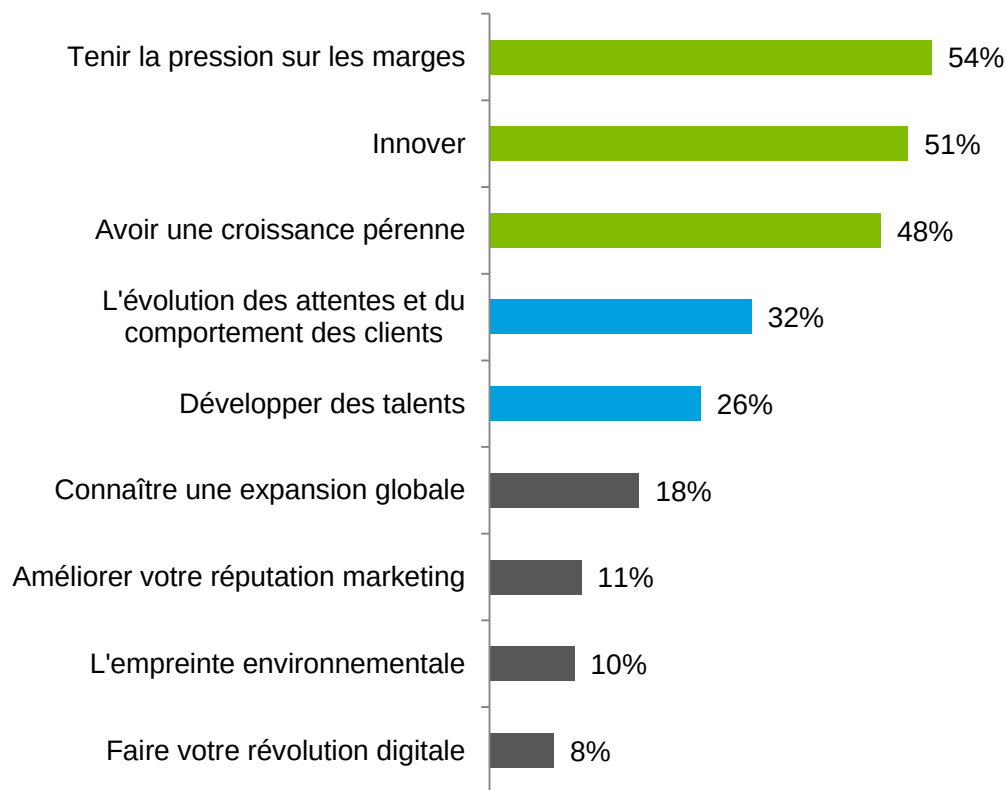
Cette tendance positive (+13% sur 3 ans) semble confirmer que les mesures prises pour renforcer la compétitivité des entreprises françaises ont des effets concrets et espérés à court terme.

Les mesures gouvernementales - CICE, BPI - mais également des facteurs favorables comme la parité euro/dollar, la baisse des taux d'intérêts de la banque centrale, la baisse du coût de l'énergie sont de nature à améliorer la compétitivité des entreprises françaises.

# Rentabilité, innovation et croissance au cœur des enjeux stratégiques des entreprises industrielles

Quels sont les principaux enjeux stratégiques de votre entreprise pour les deux années à venir ?

INDUSTRIE



Dans un contexte économique hautement concurrentiel et difficile, il n'est pas étonnant de constater que la rentabilité est l'enjeu prioritaire des entreprises industrielles.

L'innovation arrive en seconde position des enjeux stratégiques, ce critère étant souvent considéré par les entreprises comme le meilleur moyen pour conserver, capter et développer de nouveaux marchés.

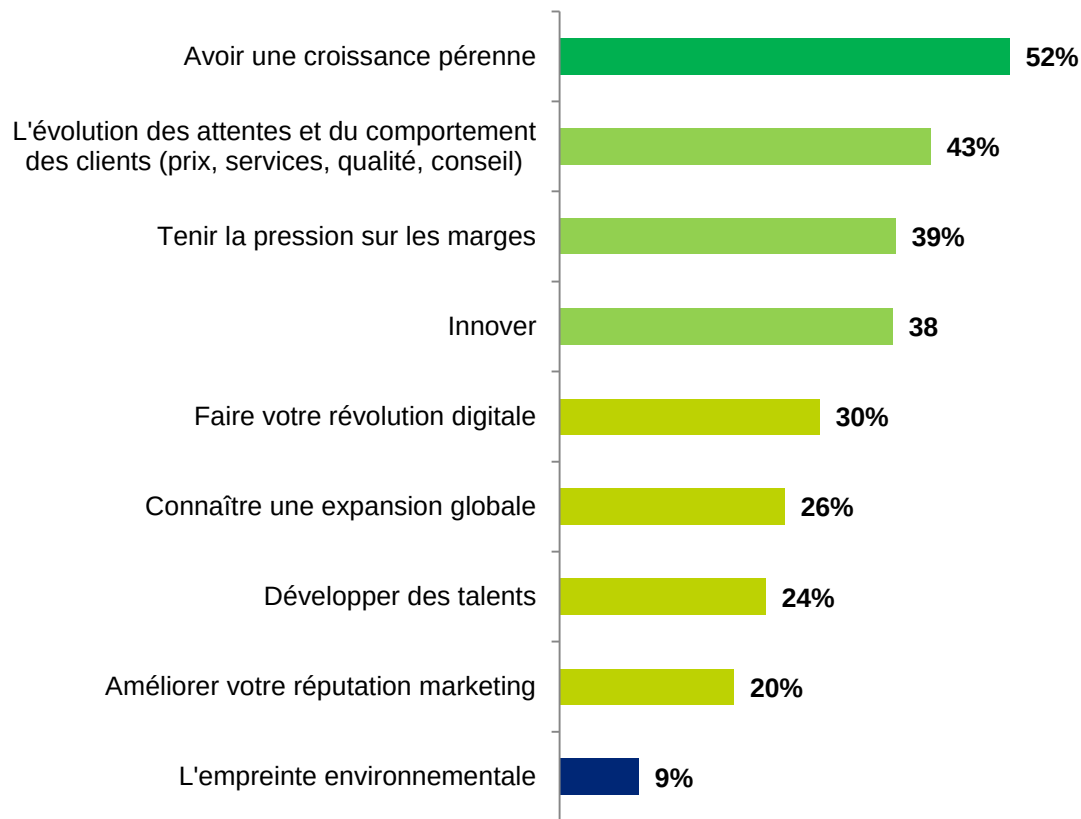
Bien qu'ils représentent deux sujets d'actualité, potentiellement porteurs de compétitivité, les entreprises industrielles ne portent que peu de considération sur les thèmes environnementaux et digitaux sur le moyen terme.



# Le client est le 2<sup>e</sup> enjeu stratégique et le digital est clairement identifié

Quels sont les principaux enjeux stratégiques de votre entreprise pour les deux années à venir ?

**HORS INDUSTRIE**



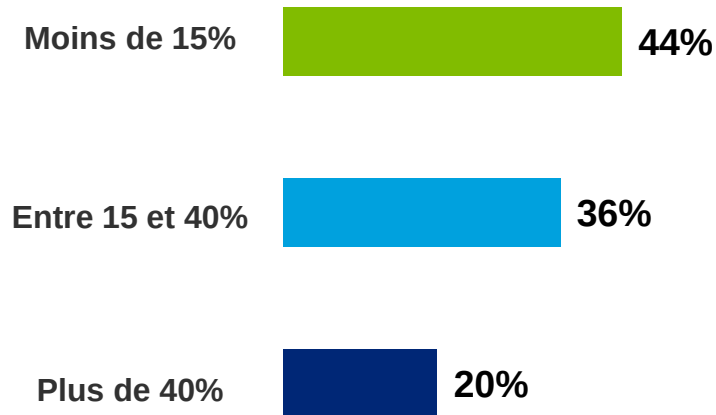
Par rapport aux entreprises industrielles, l'évolution des attentes et du comportement des clients est le 2<sup>e</sup> enjeu le plus important identifié par les entreprises non industrielles.

Il est à noter que la prise en compte des évolutions digitales prend une dimension plus forte : 30% contre 8 % pour les entreprises industrielles.

# Les marges brutes des industriels se sont dégradées à un niveau désormais trop faible

Connaissez-vous la marge brute de votre/vos site(s) de production ?

---



Le taux de marge brute est un indicateur clé de la performance industrielle. Lorsque celui-ci est trop faible, il ne permet pas aux usines de faire les investissements nécessaires pour renforcer leur compétitivité.

Depuis les années 2000, ce taux de marge brute s'est érodé en passant de 33% à 20%, réduisant d'autant les capacités des entreprises à investir.

# L'effort d'investissement en R&D reste faible

**Connaissez-vous la part de chiffre d'affaires que votre entreprise réinvestit dans la R&D (question posée aux entreprises industrielles) ?**

---

**Moins de 7%**



**80%**

**Entre 7 et 15%**



**16%**

**Plus de 15%**



**4%**

Dans un contexte d'évolution technologique rapide, de besoin croissant de différenciation, la R&D est considérée comme un élément essentiel d'innovation pour alimenter la croissance et le développement des entreprises industrielles.

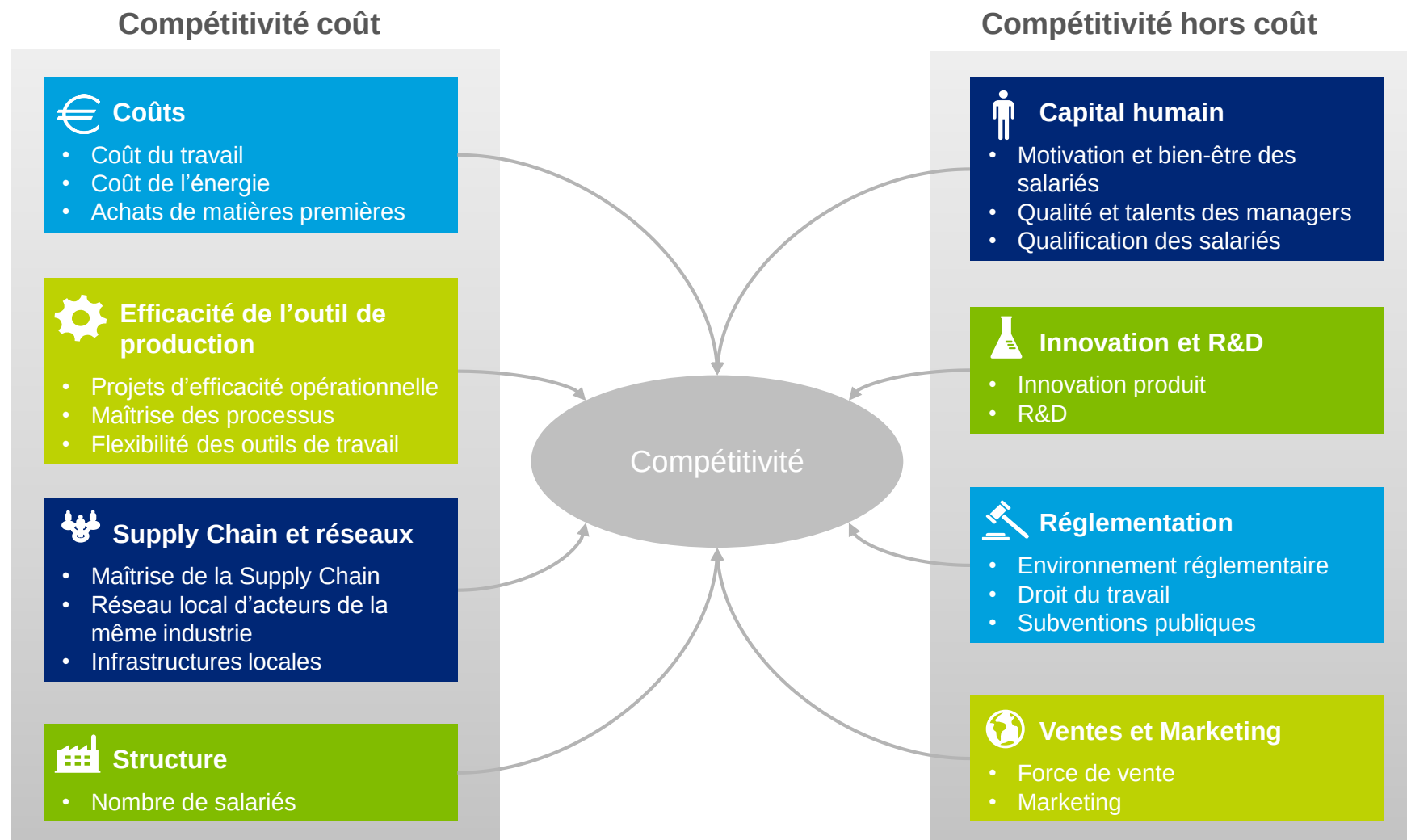
Alors que cet investissement constitue un levier de compétitivité puissant, plus de 80% des industriels français investissent moins de 7% de leur chiffre d'affaires dans ce domaine.

Même si la France est le 2<sup>e</sup> pays européen (derrière l'Allemagne) en montant dépensé en R&D par rapport au PIB, elle ne se classe que 5<sup>e</sup> en pourcentage de dépense R&D par rapport au chiffre d'affaires des entreprises.

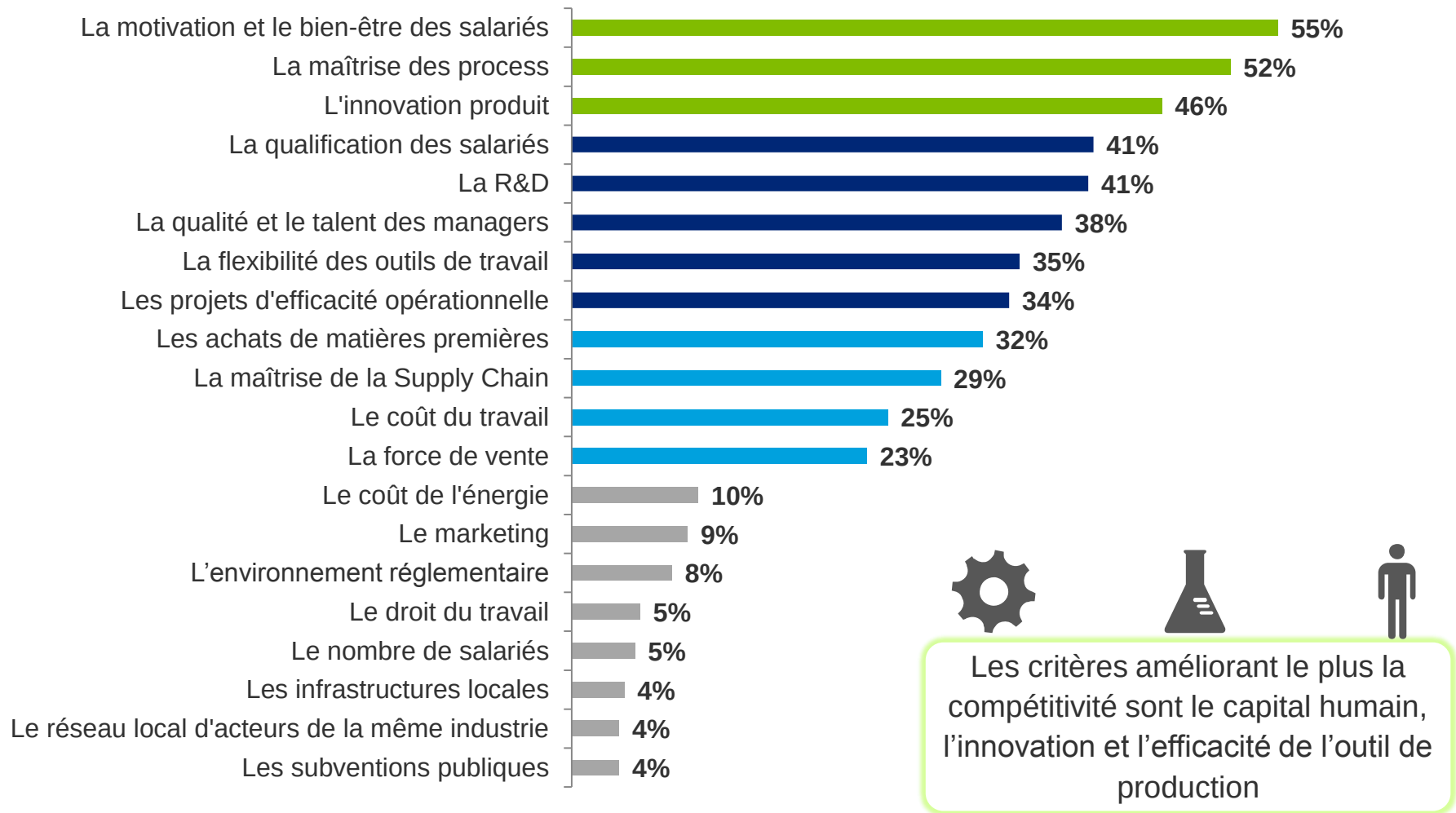
# Leviers des entreprises pour accroître leur compétitivité

# Les huit grands enjeux de la compétitivité

20 critères permettent aux entreprises d'évaluer les leviers et les freins de la compétitivité

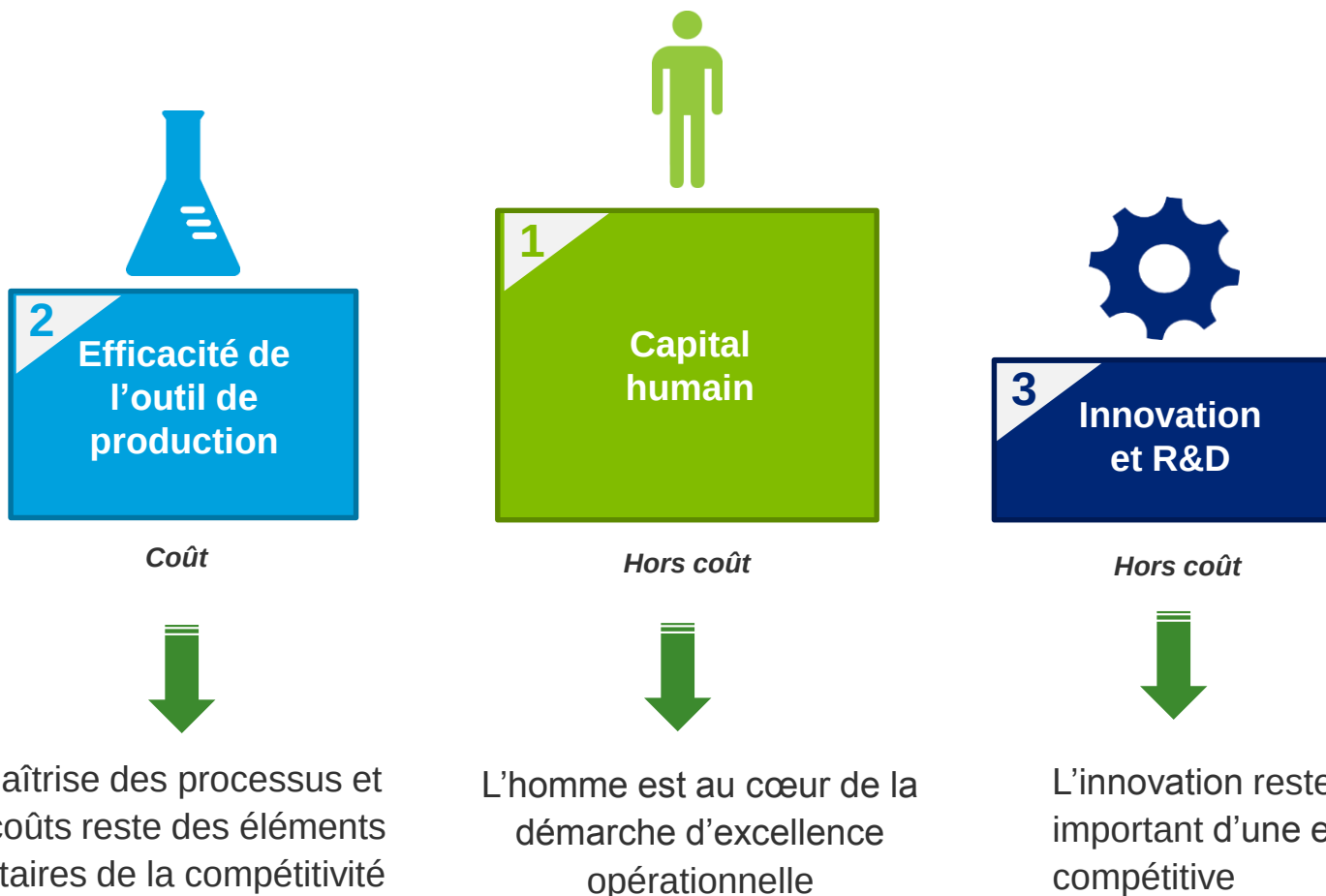


# Quels critères améliorent le plus la compétitivité ?



# Les entreprises identifient 3 leviers internes de compétitivité

Classement des groupes de critères améliorant le plus la compétitivité



# Les priorités en matière de développement du capital humain





# L'efficacité de l'outil de production est identifié comme un levier prioritaire de compétitivité



## Chiffres clés :

**42%** des répondants jugent que la **MAITRISE DES PROCESS** industriels est un levier de compétitivité essentiel.

Seulement **8%** des entreprises industrielles estiment que la **REVOLUTION DIGITALE** est un enjeu stratégique.

## Définition :

L'usine du futur sera écologique, frugale, intelligente, collaborative et adaptée à des productions différenciées et personnalisées . Elle placera l'humain au cœur de la collaboration homme-machine.

L'industrie du futur, ou 4.0, renvoie à une nouvelle ère de développement dans l'organisation et la gestion de l'ensemble du processus de la chaîne de valeur, fondée sur la transformation digitale. Il ne s'agit pas simplement d'un plus haut niveau d'automatisation de la production, mais d'une harmonisation des processus de production autour des évolutions digitales. Elle sera connectée avec les objets qu'elle fabrique.



# L'innovation est considérée par près de la moitié des dirigeants comme un enjeu majeur de compétitivité

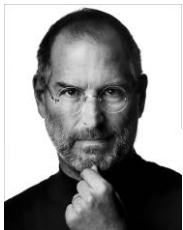


## Chiffres clés :

Plus de **50%** des dirigeants industriels estiment que **L'INNOVATION** est l'enjeu stratégique **#1** de l'entreprise.

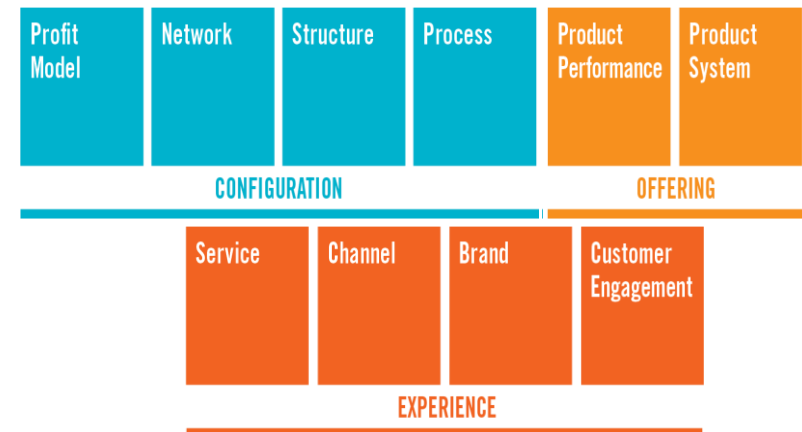
**46%** des dirigeants jugent que **L'INNOVATION PRODUIT** est source de compétitivité : c'est le critère **#3** toutes catégories.

## Citation :



*« Innovation is what distinguished the leader from the follower. »*  
**Steve Jobs**

## TEN TYPES OF INNOVATION



Nous pensons que l'innovation est de loin le critère le plus important pour initier une démarche de compétitivité ambitieuse, pérenne et créatrice de valeur. Les entreprises les plus innovantes surperforment en moyenne l'index boursier SP 500 de **60%\***

\* Source : Monitor Deloitte - Analyse de 138 « top innovators companies »

# Focus : les services financiers en pleine mutation digitale

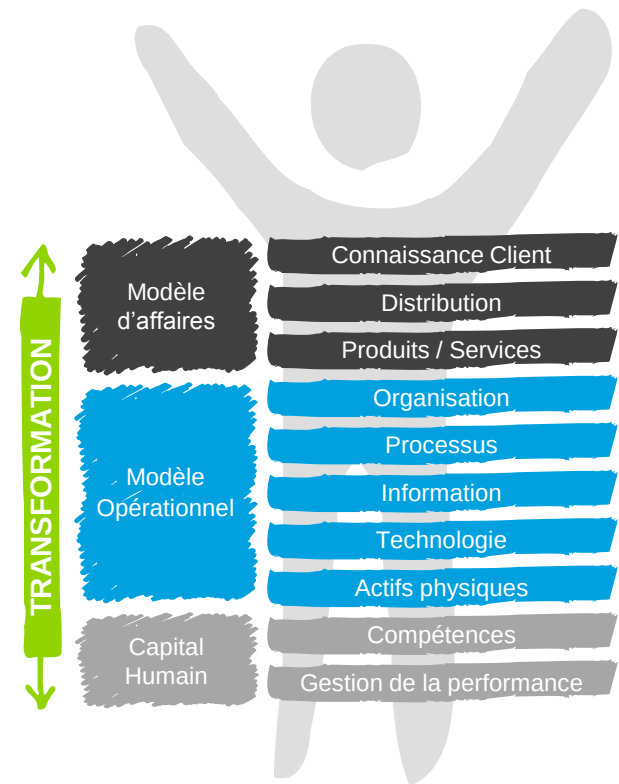
La compétitivité des services financiers est tirée vers le haut par la transformation digitale initiée ces dernières années. Celle-ci a pour ambition de révolutionner l'expérience Client en jouant à la fois sur l'excellence et sur l'innovation des services rendus.

Cette transformation touche toutes les étapes de la chaîne de valeur, de l'interaction multicanal avec ses clients à la dématérialisation des documents, jusqu'à la provision de conseils personnalisés et la réalisation d'un service fluide, efficace et satisfaisant.

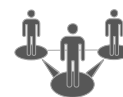
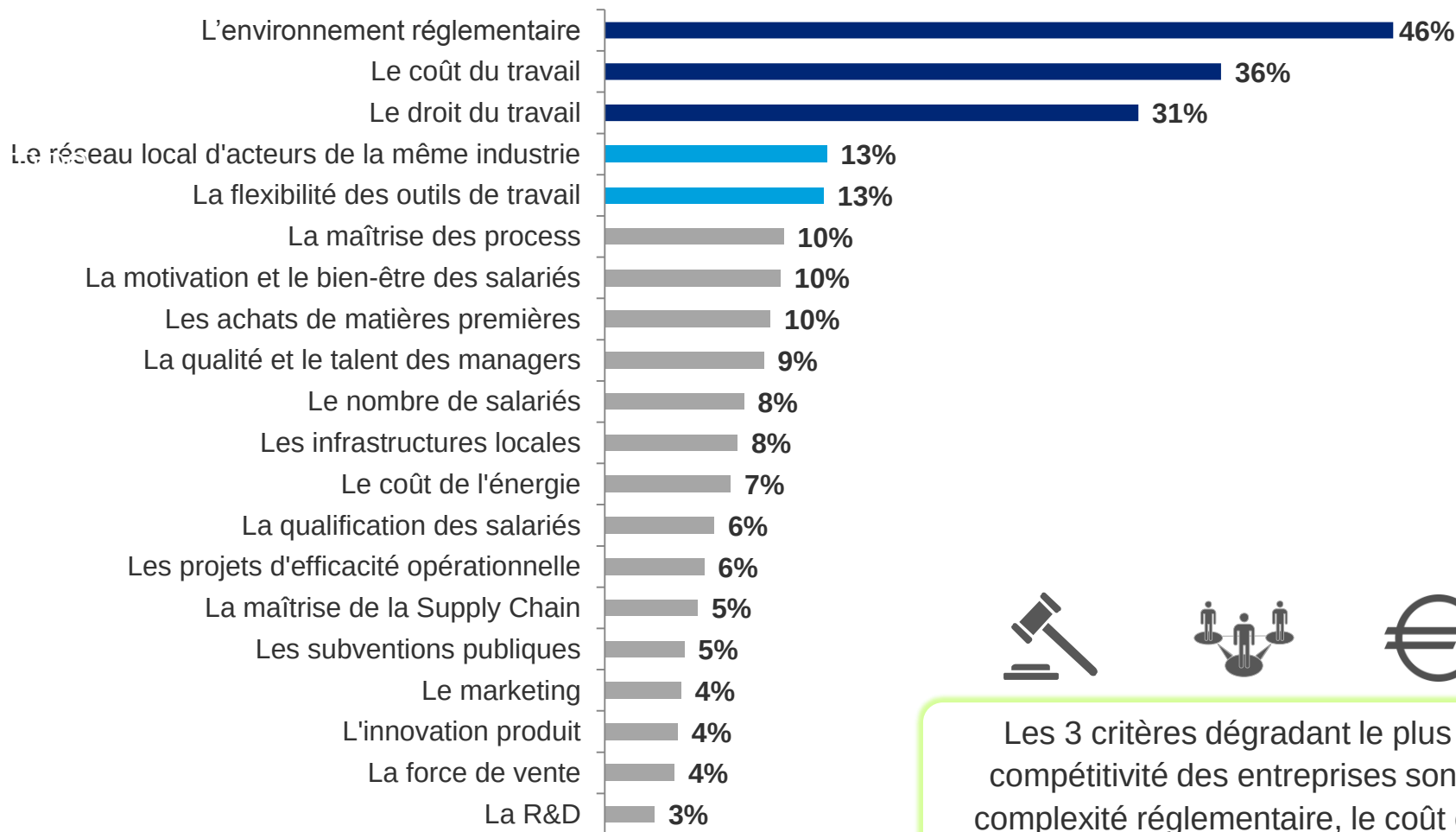
Les services financiers doivent faire évoluer leurs modèles organisationnels pour gagner en agilité et être ainsi en mesure de composer avec une concurrence accrue, une évolution continue de l'environnement réglementaire et des exigences clients fortes.

Cette mutation, au cœur de l'amélioration de la compétitivité, a des implications profondes sur les cultures de travail, le modèle managérial et les compétences des collaborateurs. La passion du service client, l'autonomie, l'expertise, la transversalité et la coopération sont désormais des compétences indispensables pour équiper les chargés de clientèle.

## Transformation de « l'expérience Client »



# Quels critères dégradent le plus la compétitivité ?



Les 3 critères dégradant le plus la compétitivité des entreprises sont la complexité réglementaire, le coût et le droit du travail

# Les industriels considèrent la complexité réglementaire et administrative plus problématique que les coûts

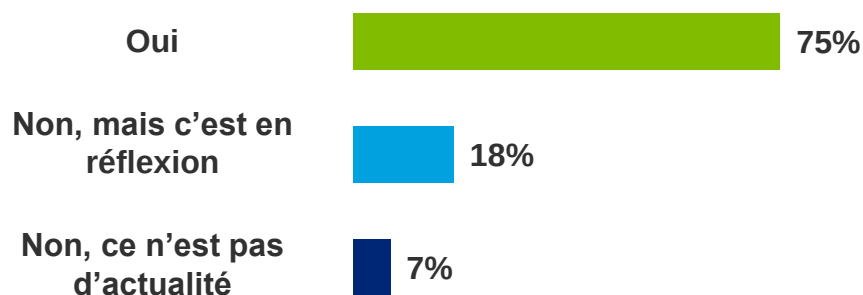


- **Réglementation** : la réglementation ne doit pas devenir un frein au développement économique. En France, les entreprises, particulièrement les PME/TPE avec des moyens administratifs limités, sont impactées par une multiplication des normes et un accroissement de leur complexité. Par exemple, environ 600 textes communautaires et plusieurs milliers de textes réglementaires nationaux s'appliquent aux entreprises chimiques. Ces dernières, et particulièrement les PME, connaissent de grandes difficultés à suivre et mettre en œuvre un dispositif complexe et lourd nécessaire pour répondre aux exigences réglementaires.
- **Le droit du travail** : l'ensemble des normes juridiques qui régissent le droit du travail continuent, année après année, à pénaliser les entreprises. En effet, celles-ci regrettent la complexité et la lourdeur du droit du travail qui sont vues comme des éléments néfastes à l'embauche en contrat CDI au profit du CDD. En 2015, la part des CDD représentait 84% des embauches contre 12,5% de CDI (et 3,5% d'interim).  
(source : Acoess)
- **Coût de la main-d'œuvre** : Le coût mensuel de la main-d'œuvre varie fortement d'un pays à l'autre en Europe. La concurrence est rude avec les pays émergents mais aussi avec les pays européens. Dans l'industrie manufacturière, le coût horaire de la main-d'œuvre au 4<sup>e</sup> trimestre 2014 s'inscrit à 32,4€ en moyenne pour l'ensemble de la zone euro. Pour la France, il ressort à 37,1€.  
(source : Eurostat)
- **Coût de l'énergie** : la marge industrielle diminue avec l'augmentation des coûts énergétiques. Cette baisse de marge peut aboutir à terme à une perte de compétitivité. Aux Etats-Unis, le prix du gaz a tellement baissé qu'il peut servir à produire de l'électricité à des coûts désormais proches du charbon. Le coût de l'énergie est, depuis longtemps, moins élevé aux Etats-Unis qu'en Europe, favorisant la délocalisation vers les Etats-Unis. La France serait menacée de perdre 10 000 emplois et 32 usines chimiques d'ici 2018.

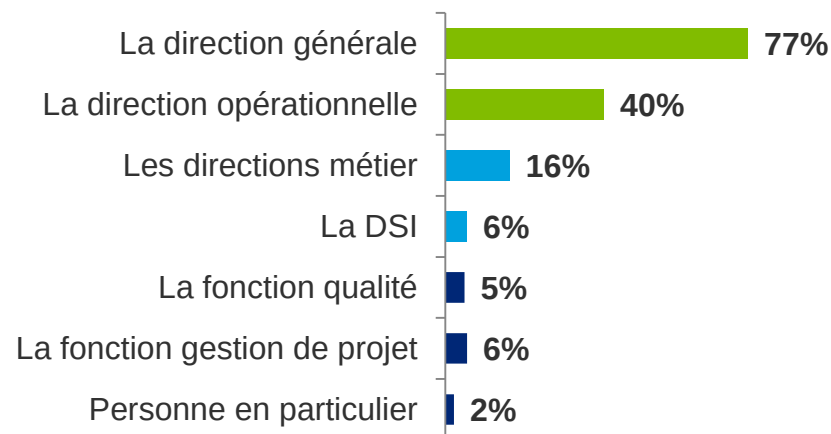
Des projets d'amélioration de  
la performance pour une plus  
forte compétitivité

# Les projets d'amélioration de la compétitivité au centre des priorités des entreprises et de leur direction générale

## Existe-t-il un projet en cours pour l'amélioration de la compétitivité ?



## Qui soutient le projet au sein de l'entreprise ?

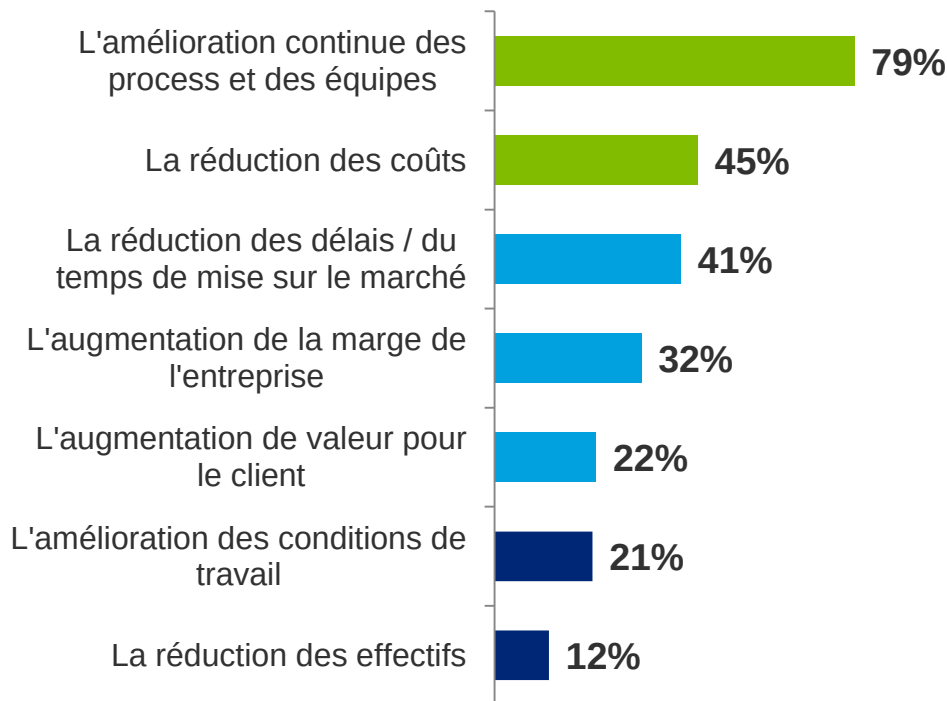


La presque totalité des entreprises ont lancé ou vont lancer des projets destinés à renforcer leur positionnement concurrentiel. Ces projets, soutenus à plus de 75% par la Direction générale, les placent au cœur des stratégies de compétitivité des entreprises.

# L'humain, au centre des démarches « Lean » et « Excellence opérationnelle » pour les industriels

Actuellement, on lit beaucoup d'articles et de contenus sur le « Lean » ou l'« Excellence opérationnelle ». Qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

## INDUSTRIE



L'excellence opérationnelle est considérée par les entreprises comme essentielle pour atteindre leur objectif de compétitivité.

Les entreprises placent l'humain au cœur des démarches d'amélioration de la performance, en étant 79% à associer ces termes à la progression des organisations et des hommes qui la composent.

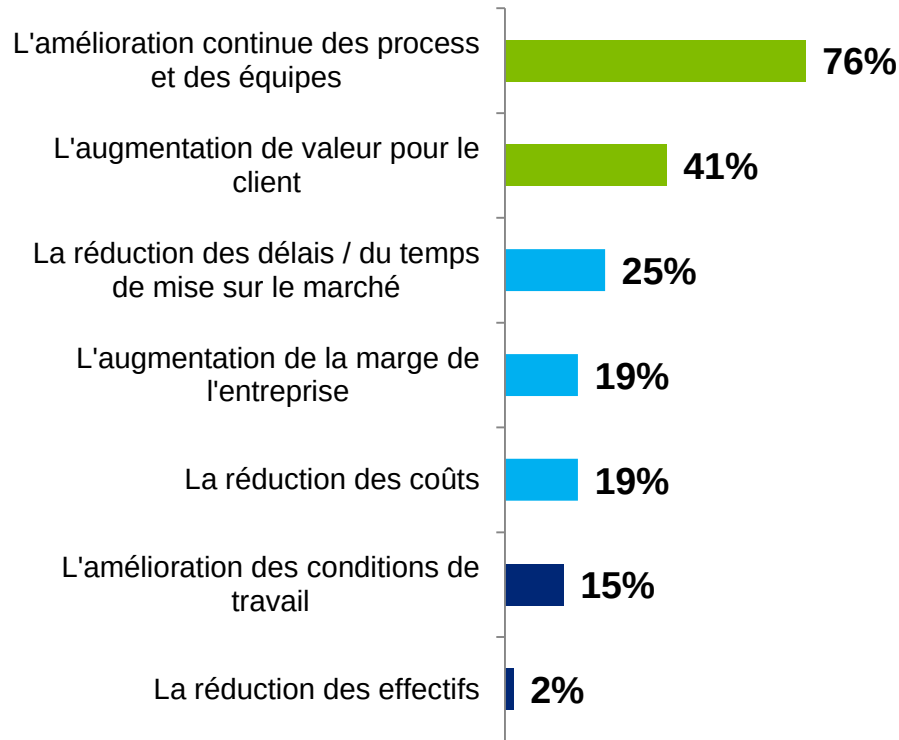
Marque d'une maturité plus forte dans la compréhension des démarches d'excellence opérationnelle, les entreprises ne sont plus que 12% à associer le Lean ou l'excellence opérationnelle à une réduction des effectifs.



# Le client et l'humain sont au centre des programmes d'amélioration de la performance des entreprises hors industrie

Actuellement, on lit beaucoup d'articles et de contenus sur le « Lean » ou l'« Excellence opérationnelle ». Qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

## HORS INDUSTRIE

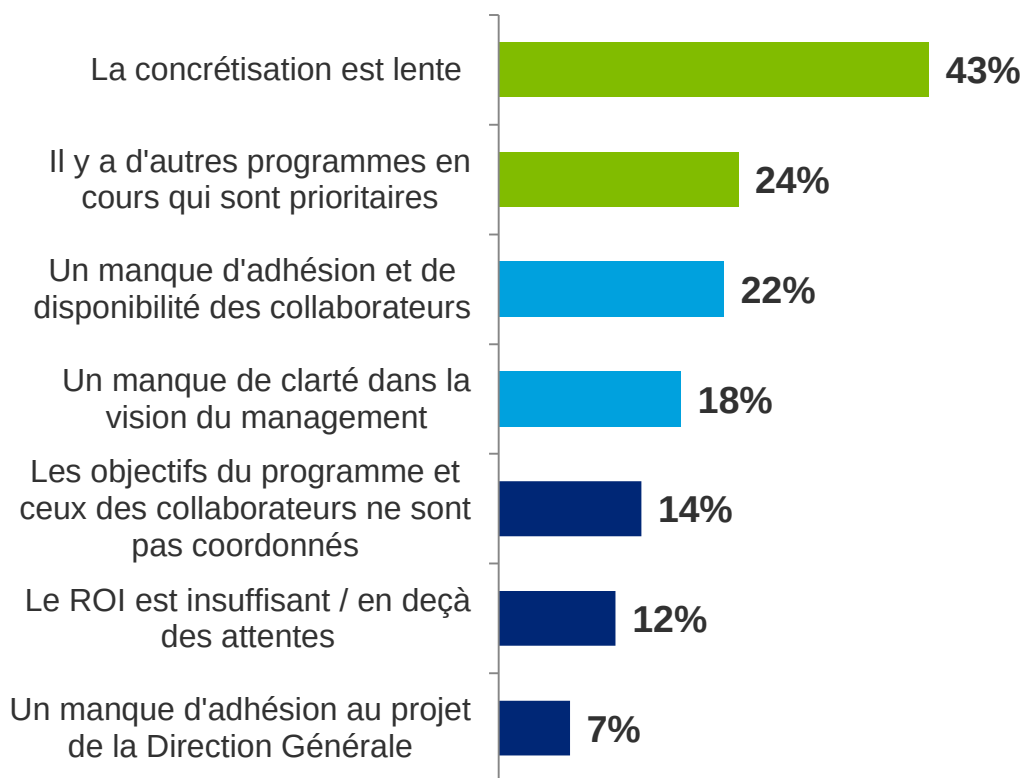


Par écart avec les entreprises industrielles, la valeur perçue par le client des services délivrés est un des premiers objectifs d'amélioration des programmes d'excellence opérationnelle.

En revanche, la réduction des coûts n'est pas, ou n'est plus, une priorité pour ces entreprises.

# Les démarches d'excellence opérationnelle qui rencontrent de nombreuses difficultés

## Quelles sont les difficultés rencontrées dans cette démarche d'excellence opérationnelle ?



De très nombreux projets d'excellence opérationnelle échouent à atteindre leurs objectifs initiaux.

Plusieurs facteurs, parfois cumulatifs, expliquent ces difficultés, notamment le manque d'adhésion des collaborateurs, l'absence de clarté dans les objectifs, la mauvaise coordination/priorisation avec l'ensemble des initiatives existantes au sein de l'entreprise.

La Direction générale, supportrice des projets, n'est plus perçue comme un obstacle à la réussite.

# Les tendances 2014 – 2015

# Une diminution significative des marges brutes des industriels...

## Baromètre 2014

(marges brutes, % du CA)

Moins de 10%



22%

Entre 10 et 30%



42%

Plus de 30%



36%

## Baromètre 2015

(marges brutes, % du CA)

Moins de 10%



34%

Entre 10 et 30%



35%

Plus de 30%



31%

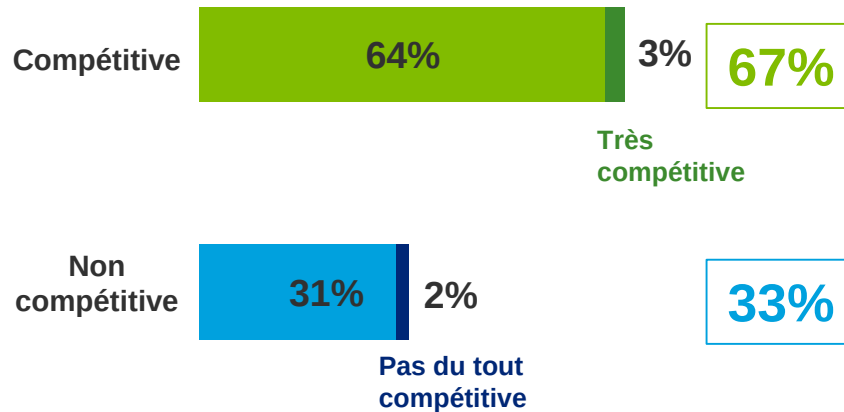
La part d'entreprises possédant une marge brute inférieure à 10% a considérablement augmenté en un an, passant de 22 à 34%. Ces chiffres sont cohérents avec les prévisions du baromètre 2014 puisque 32% des répondants anticipaient une diminution de leur marge brute pour 2015.

L'analyse de cet indicateur clé de performance industrielle est déterminante puisqu'une marge brute trop faible ne permettra pas aux usines de réaliser les investissements nécessaires pour renforcer leur compétitivité.

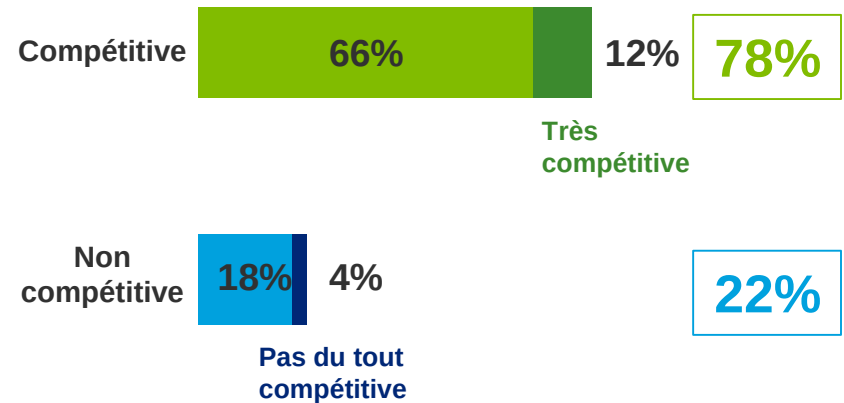
# Une compétitivité perçue en nette progression chez les industriels...

## Baromètre 2014

« Estimez-vous que votre entreprise est compétitive ? »



## Baromètre 2015



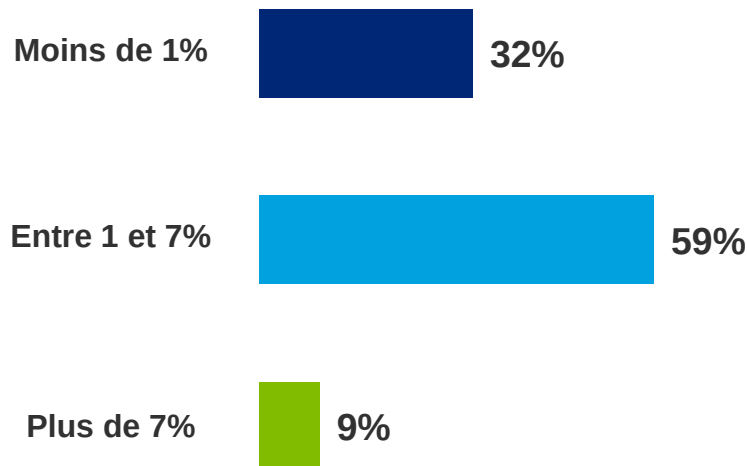
La forte augmentation de la part des industriels qui s'estiment très compétitifs a presque quadruplé en un an, passant de 3% à 12%. Cette évolution reflète un espoir de croissance du secteur de l'industrie, en phase avec le regain de croissance de l'économie française (+0,6% pour le Q1 2015).

Cela signifie également que 78% des industriels s'estiment en capacité de maintenir ou de gagner des parts de marché face à leurs concurrents.

# ... Mais une progression des investissements des usines en R&D

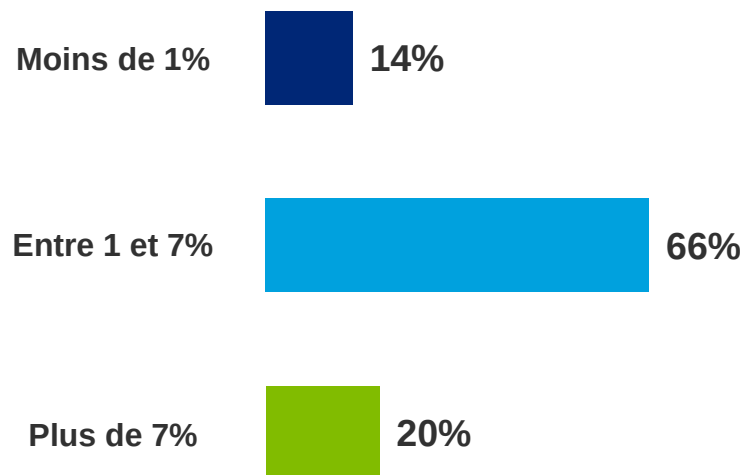
## Baromètre 2014

(dépenses de R&D en % du CA)



## Baromètre 2015

(dépenses de R&D en % du CA)



Concernant la part de chiffre d'affaires alloué à la R&D, les industriels y accordent beaucoup plus d'importance en 2015 puisque 19% des interrogés placent leur budget alloué à 19%, contre 9% l'année précédente.

Cela signifie que, malgré la diminution de leurs marges brutes, les entreprises concentrent de plus en plus leurs efforts sur la R&D pour relancer leur croissance.

# Nos experts



Jean-Marc Liduena  
Associé Monitor Deloitte, Responsable  
Stratégie et Innovation  
[jliduena@deloitte.fr](mailto:jliduena@deloitte.fr) / +33 1 55 61 23 03



Thierry Parenti  
Associé Deloitte, Stratégie et Opérations Financial  
Services and Insurance  
[tparenti@deloitte.fr](mailto:tparenti@deloitte.fr) / +33 1 55 61 41 29



Magali Testard  
Associée Deloitte, Responsable Supply Chain  
[mtestard@deloitte.fr](mailto:mtestard@deloitte.fr) / +33 1 58 37 91 43



Philippe Burger  
Associé Deloitte, Capital Humain  
[pburger@deloitte.fr](mailto:pburger@deloitte.fr) / +33 1 40 88 24 60



EXPOFRANCE 2025

Deloitte soutient la candidature  
de la France à l'organisation de  
l'Exposition Universelle de 2025

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 210 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.