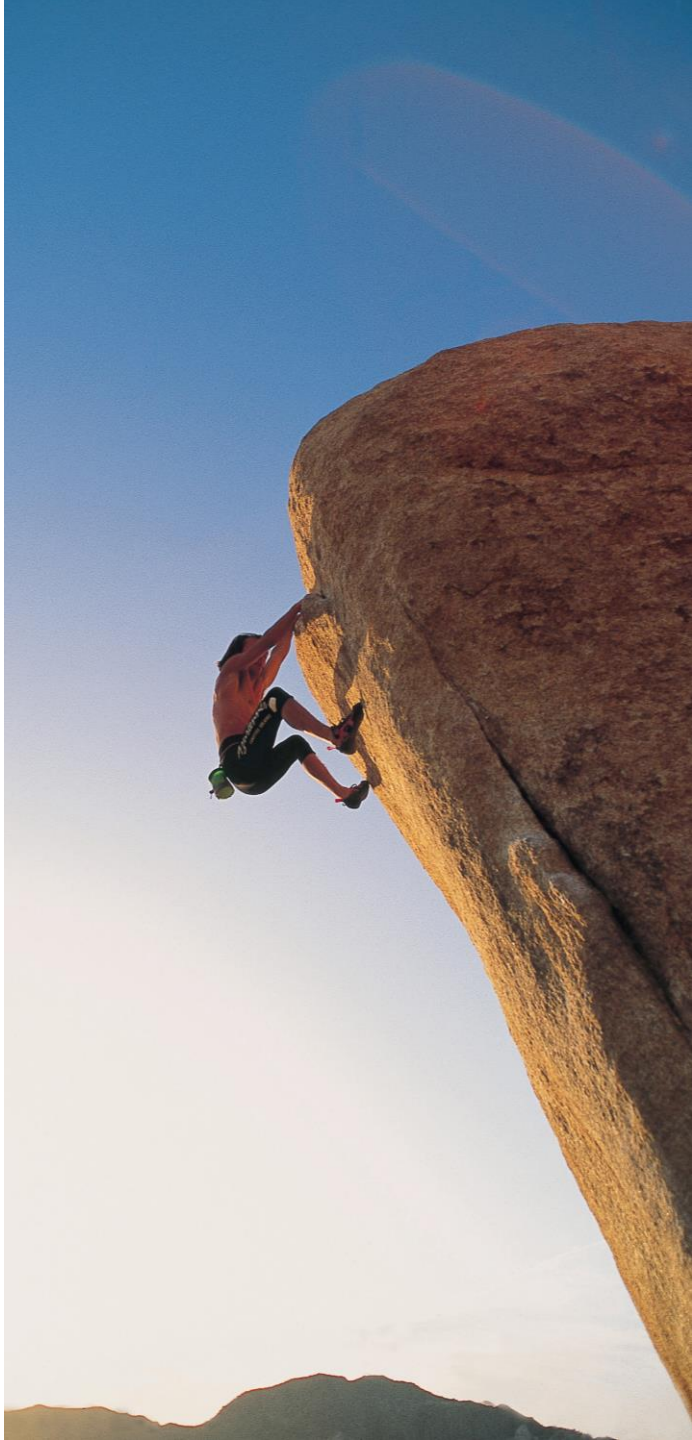
Deloitte.

Les industriels français sont-ils réalistes face à leur compétitivité ?

Etude prospective sur la compétitivité des usines françaises

Décembre 2014

www.usinenouvelle.com
L'USINE NOUVELLE



Synthèse de l'étude

Le cabinet Deloitte et Usine Nouvelle ont demandé à 350 usines françaises d'évaluer leur niveau de compétitivité et les leviers d'amélioration qu'ils identifient.

Les industriels s'estiment majoritairement compétitifs … mais cela ne se reflète que marginalement dans leurs comptes :

- **67% des usines se sentent compétitives** et même 55% d'entre-elles estiment qu'elles vont s'améliorer en 2015
- **Paradoxalement, les mêmes industriels estiment que leur rentabilité va très peu progresser**
  - Seulement 17% des industriels estiment qu'ils vont augmenter leur marge brute
  - Seulement 25% des sondés qui vont améliorer leur compétitivité en 2015 estiment qu'ils amélioreront également leur marge brute

Les industriels français ont également identifié clairement les facteurs clés de compétitivité à développer… mais n'investissent finalement que très peu !

- **Les industriels identifient des freins exogènes à déverrouiller**
  - Les industriels placent la complexité réglementaire et administrative avant les problématiques de coûts & taxes
- **Ils identifient également des thèmes d'investissement pour accroitre leur compétitivité**
  - **Efficacité de l'outil industriel** : critère fondamental pour exister sur leur marché
  - **Capital humain** : Talents et compétences pour un avantage concurrentiel durable
  - **Innovation :** la valorisation de l'innovation permet de favoriser la croissance par la différenciation
- **Néanmoins l'investissement des usines françaises est au plus bas**
  - 59% réinvestissent moins de 5% de leur CA dans leurs entreprises
  - 61% investissent moins de 2% de leur CA dans leur R&D

Ces paradoxes que soulève cette étude posent ainsi deux questions :

- **Les industriels manquent-ils de réalisme face à leur compétitivité ?**
- **Les industriels investissent-ils peu dans leurs propres leviers de compétitivité par manque de confiance en l'avenir ?**

© 2014 Deloitte Conseil

Sommaire

Les constats clés : Compétitivité, un manque de réalisme ? 4

Leviers des industriels pour accroitre leur compétitivité 9

A propos de l’étude 19

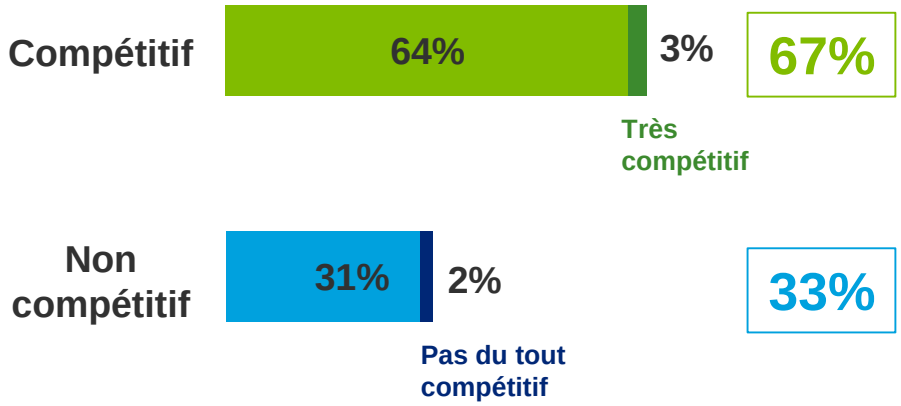
© 2014 Deloitte Conseil

Compétitivité française, un manque de réalisme ?

© 2014 Deloitte Conseil

Deux tiers des usines françaises se sentent compétitives

Estimez-vous que votre site industriel est compétitif ?



Les industriels interrogés évaluent, dans une large majorité, qu'ils ont les aptitudes pour faire face à la concurrence sur leur marché respectif

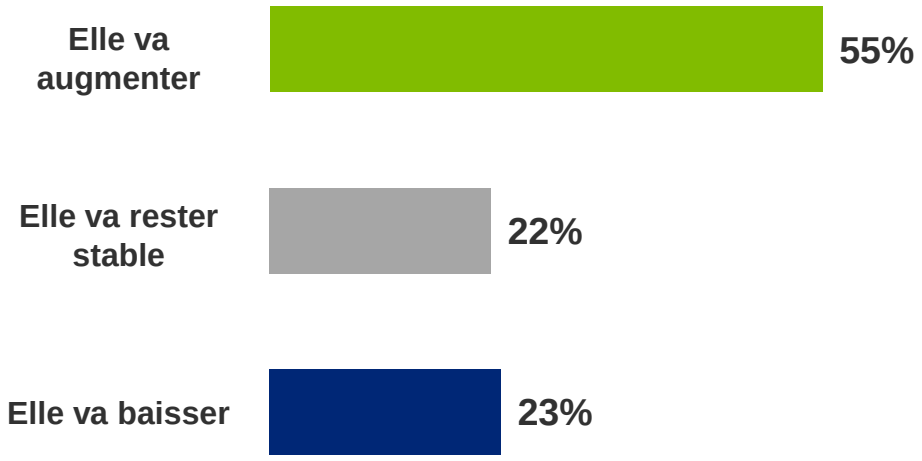
Ils estiment que leur capacité à maintenir ou gagner des parts de marché, résultantes de la compétitivité est satisfaisante

Notons que cette étude a visé à mesurer la compétitivité « ressentie » par les industriels et non pas de la mesurer à l'aide de différents indicateurs chiffrés de compétitivité prix (coûts de production, taux de change,..) ou structurelle (qualité, innovation,..)

© 2014 Deloitte Conseil

Plus de la moitié des usines pensent améliorer leur compétitivité en 2015

Comment évoluera votre compétitivité en 2015 ?



L'ADN des industriels est de s'améliorer continuellement et ils le prouvent en étant plus de la moitié à estimer qu'ils vont s'améliorer en 2015

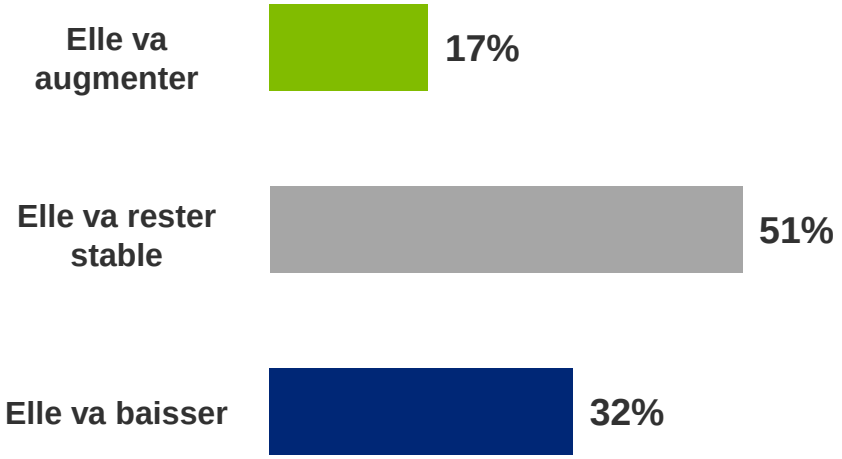
La tendance est d'autant plus significative lorsque l'on s'intéresse aux usines s'estimant dès à présent compétitives. En effet, elles sont majoritairement optimistes puisque 62% d'entre-elles prévoient une amélioration de leur compétitivité

Seule une faible proportion est très pessimiste pour l'avenir et projette une baisse de leur compétitivité en 2015

© 2014 Deloitte Conseil

Paradoxalement, les industriels sont très pessimistes quand il s'agit de leur marge brute

Comment évoluera votre marge brute en 2015?



Le taux de marge brute est un indicateur clé de la performance industrielle

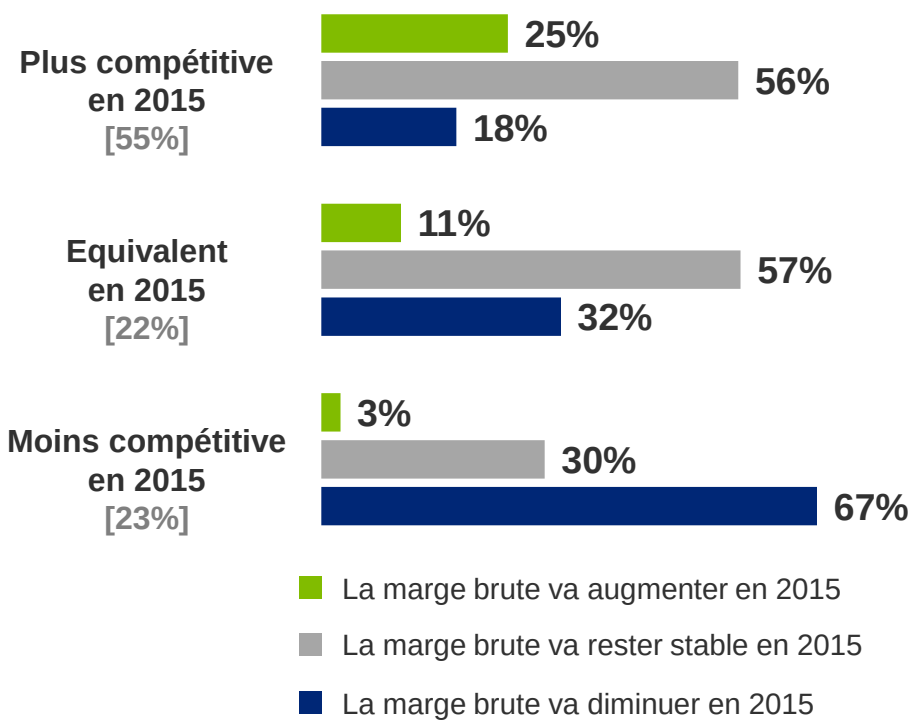
Au-delà de leur niveau de marge actuelle, les industriels français sont très pessimistes sur leur avenir. La grande majorité d'entre-eux pense que l'évolution de leur marge brute ne leur sera pas favorable en 2015

Cette anticipation, peu encourageante, ne permettra pas aux entreprises de dégager des capacités financières propres pour réaliser des investissements visant à améliorer leur compétitivité

© 2014 Deloitte Conseil

La majorité des usines prévoyant une amélioration de leur compétitivité ne pensent pas augmenter leur marge

Lien entre les évolutions de marge brute et de compétitivité



Lorsqu'une usine estime que sa compétitivité va augmenter en 2015, elle n'anticipe pas une augmentation de sa marge brute puisque la majorité (56%) d'entre-elles pense au contraire qu'elle va rester stable

En complément, un tiers des industriels qui anticipe une compétitivité équivalente en 2015 prévoit une dégradation de leur marge

Cette analyse amène à identifier une décorrélation partielle entre l'amélioration de la compétitivité et la marge brute de la part des industriels interrogés

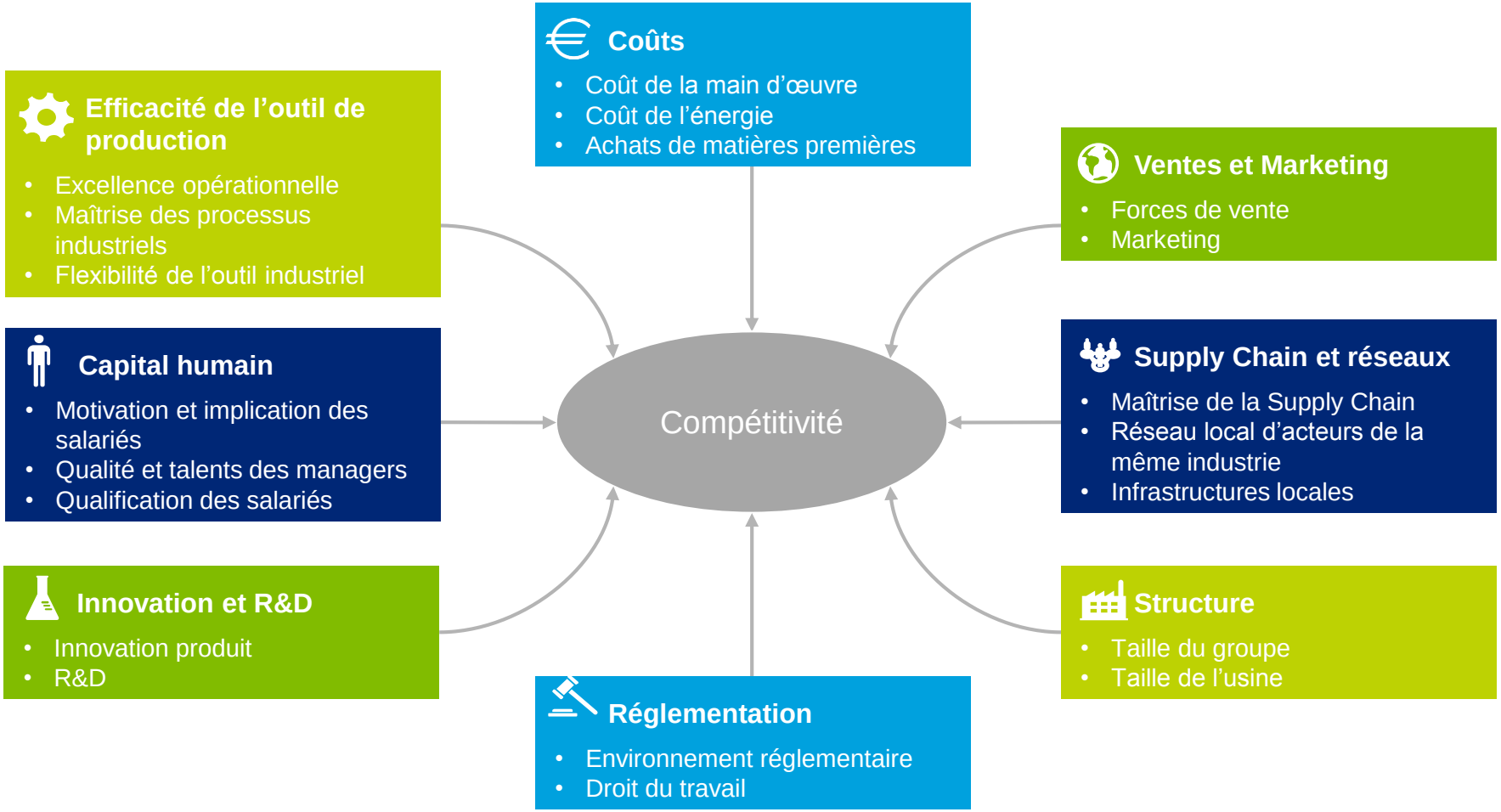
© 2014 Deloitte Conseil

Leviers des industriels pour accroître leur compétitivité

© 2014 Deloitte Conseil

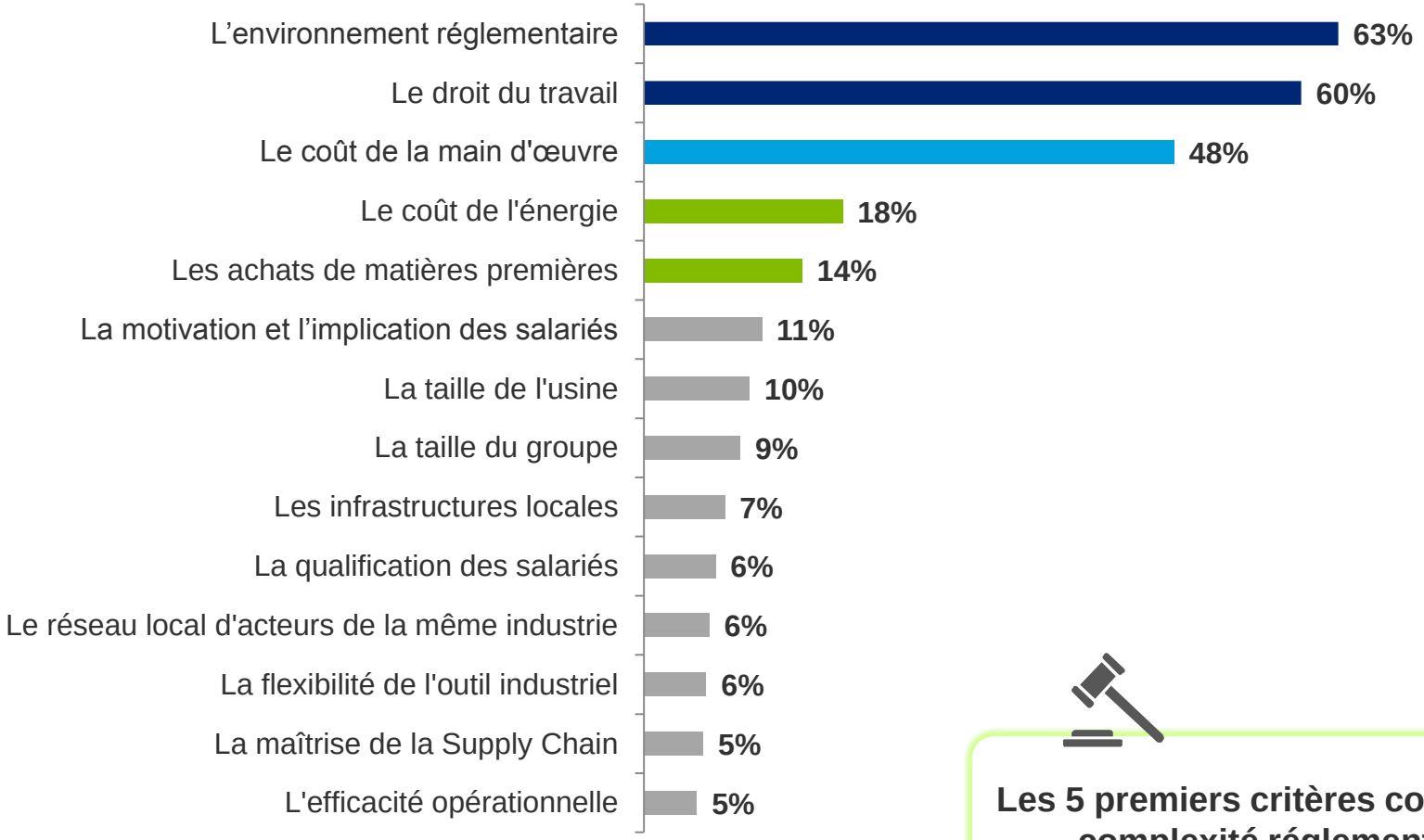
Les huit grands domaines de la compétitivité

20 critères classés en 8 domaines ont été définis pour permettre aux industriels de déterminer les leviers et freins de leur compétitivité



© 2014 Deloitte Conseil

Quels critères freinent la compétitivité ?



Les 5 premiers critères concernent la complexité réglementaire & administrative et les coûts & taxes

© 2014 Deloitte Conseil

Les industriels placent la complexité réglementaire et administrative avant les contraintes de coûts

Réglementaire & Administration

- **Réglementation** : La multiplication des normes et leur complexité asphyxient les entreprises, en particulier les PME ou TPE avec peu de moyens administratifs. La pression est encore plus importante dans certains secteurs avec la montée en puissance , par exemple, des normes environnementales

- **Le Droit du travail** : Il est une sécurité pour la gestion des relations entre dirigeants et salariés mais les industriels regrettent sa complexité et ses freins à l'embauche notamment avec les seuils sociaux ou la complexité du CDI favorisant ainsi l'intérim et les CDD (84% des embauches au 1er trimestre 2014).

Coûts et Taxes

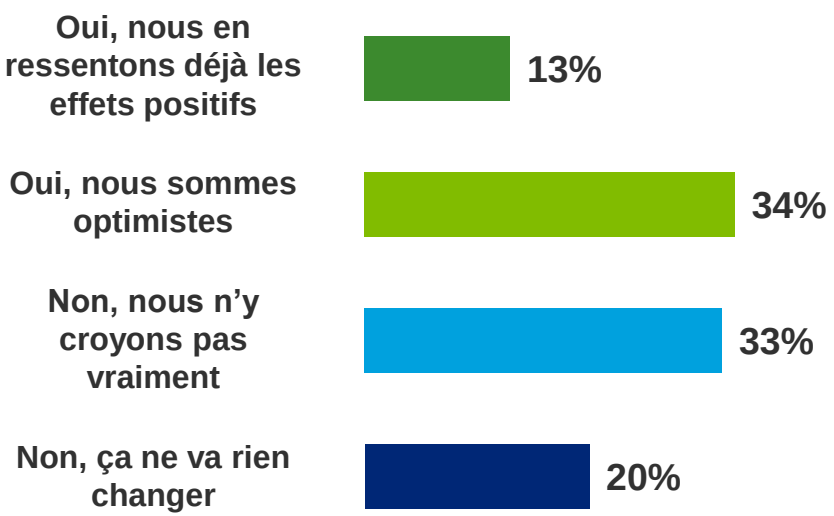
- **Coût de la main d'œuvre :** Les industriels estiment être pénalisés par le coût élevé de la main d'œuvre en France. La concurrence est rude avec les pays émergents mais aussi avec les pays européens. Le coût horaire de l'industrie manufacturière en France est de 37,34 € contre 31,46 € en moyenne pour la zone Euro (Eurostat 1er trimestre 2014).

- **Coût de l'énergie :** L'augmentation régulière des coûts des énergies réduit la marge des industriels. Les usines « énergivores » risquent de se délocaliser vers les Etats-Unis par exemple, plus attractifs dans ce domaine, du fait notamment des gaz de schiste.

© 2014 Deloitte Conseil

Deux tiers des industriels n’ont pas encore d’avis tranchés sur le CICE qui vise à améliorer leur compétitivité

Pensez-vous que le CICE va avoir des effets sur votre usine ?

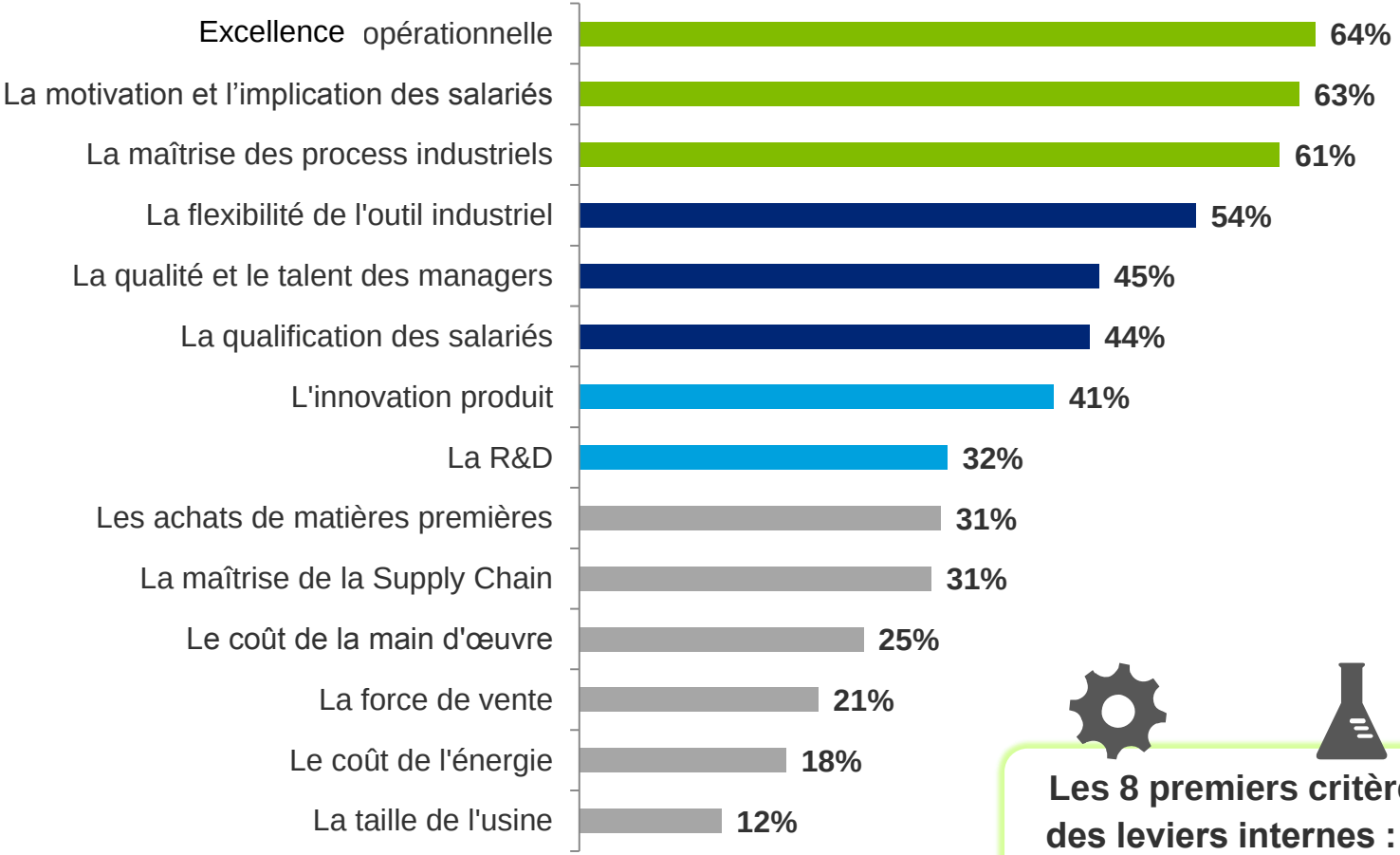


Le CICE a pour objectif de redonner aux entreprises des marges de manœuvre pour investir, prospecter de nouveaux marchés, innover, favoriser la recherche et l’innovation, recruter, restaurer leur fonds de roulement grâce à une baisse du coût du travail

Accessible à toutes les entreprises françaises employant des salariés, le CICE permet de bénéficier d’une économie d’impôt substantielle, ,néanmoins la moitié des entreprises industrielles ne considèrent pas que cette mesure impactera de manière positive leur compétitivité

© 2014 Deloitte Conseil

Quels critères favorisent la compétitivité ?

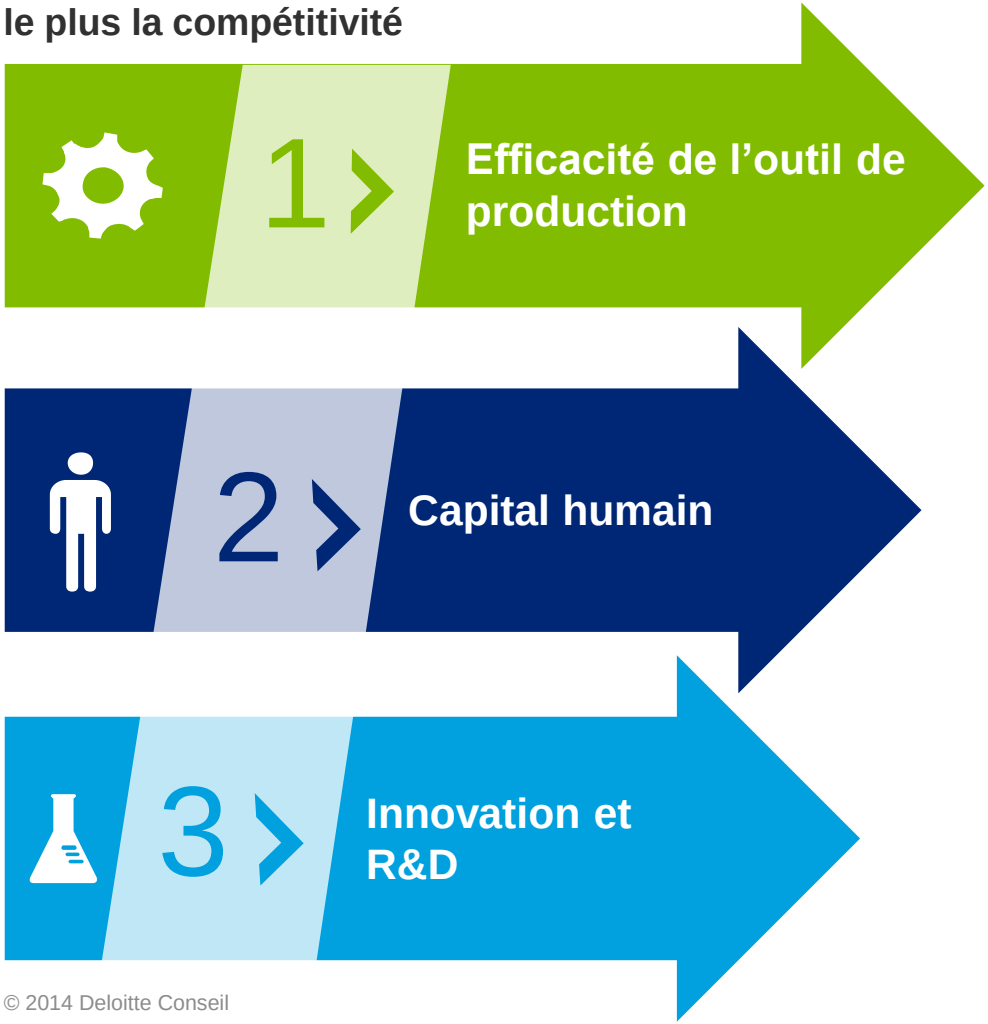


Les 8 premiers critères concernent des leviers internes : l'efficacité de l'outil de production, le capital humain et l'innovation R&D

© 2014 Deloitte Conseil

Trois leviers internes de performance ont été identifiés

Classement des groupes de critères améliorant le plus la compétitivité



L'excellence opérationnelle et la qualité de l'outil industriel sont identifiées comme le groupe de critères prioritaire de compétitivité permettant d'améliorer significativement la performance des industriels.

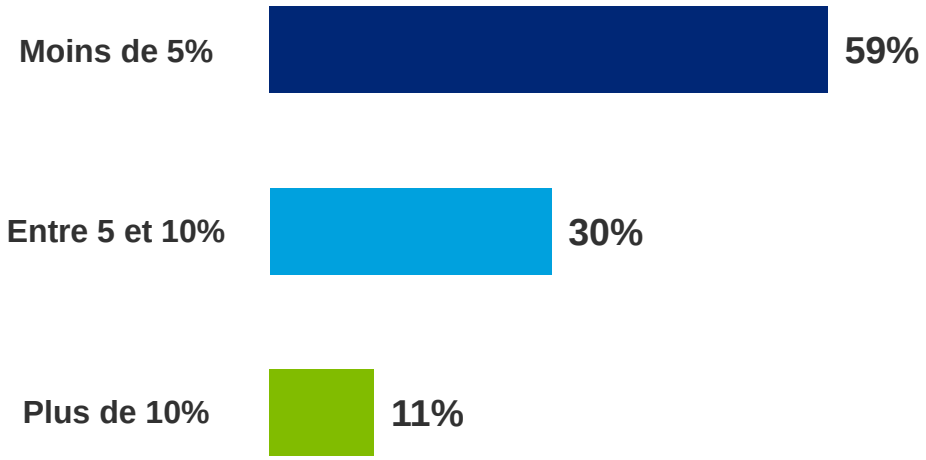
La motivation et l'implication des salariés sont considérés comme des éléments différenciateurs de la compétitivité. Ce thème devient de plus en plus important et est illustré par la mise en œuvre de nouvelles dynamiques RH au sein des organisations.

De fortes capacités en recherche et développement, la rapidité de lancement des nouveaux produits et la création d'une culture promouvant significativement l'innovation sont des axes prioritaires de compétitivité.

© 2014 Deloitte Conseil

Néanmoins, les usines françaises n'investissent pas suffisamment pour accroitre leur compétitivité

Quelle part de votre chiffre d'affaires est réinvesti?



Conséquence directe d'une rentabilité affaiblie, une large majorité (59%) des interrogés réinvestissent moins de 5% de leur chiffre d'affaires

Ce niveau de sous-investissement met en danger les entreprises à moyen et long terme et leur capacité à conserver un appareil productif compétitif

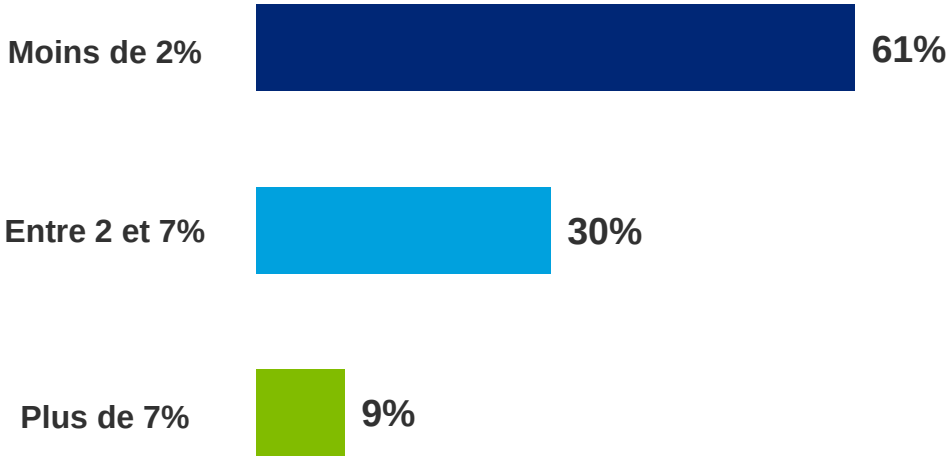
D'autant qu'une tendance se dégage en comparant les niveaux d'investissements des usines compétitives avec les autres. Comme attendu, les industriels qui investissent plus de 5% de leur chiffre d'affaires sont davantage compétitifs

Ce manque d'investissement est déjà visible avec par exemple le degré de robotisation des usines. En effet, fin 2012, la France comptait 4,8 fois moins de robots que l'Allemagne (IFR, 2013)

© 2014 Deloitte Conseil

Par exemple, deux tiers des industriels investissent moins de 2% de leur CA en R&D

Quelle part de votre chiffre d'affaires est réinvesti en R&D?



Dans un contexte d'évolution technologique rapide, de besoins croissants 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 60% des industriels français investissent moins de 2% de leur chiffre d'affaires dans ce domaine

A titre d'illustration, seules 5 entreprises françaises apparaissent dans le top 100 du classement Innovation 1 000

© 2014 Deloitte Conseil

Les industriels identifient clairement les leviers de leur compétitivité future, certains sont exogènes mais une majorité sont de leur responsabilité

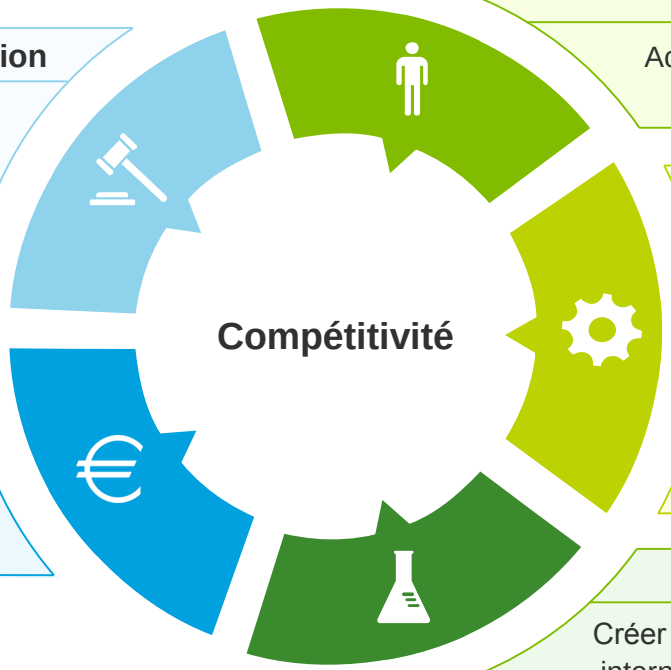
Dépasser les contraintes …

Adapter et simplifier la réglementation

Faciliter la compréhension de la réglementation et du droit du travail en favorisant son adaptabilité et sa simplification

Minimiser les coûts

Maîtriser l'ensemble des coûts impactant la compétitivité des entreprises et faciliter leur stabilité



… et activer les leviers industriels

Gagner la guerre des talents

Acquérir de nouveaux talents et favoriser le développement des compétences

Cultiver l'excellence industrielle

Développer la maîtrise des processus industriels par l'excellence opérationnelle, renforcer la culture de l'amélioration continue et investir dans un appareil productif agile et performant

Développer l'innovation

Créer une structure promouvant l'innovation en interne et développer l'innovation collaborative

© 2014 Deloitte Conseil

A propos de l’étude

© 2014 Deloitte Conseil

A propos de l'étude

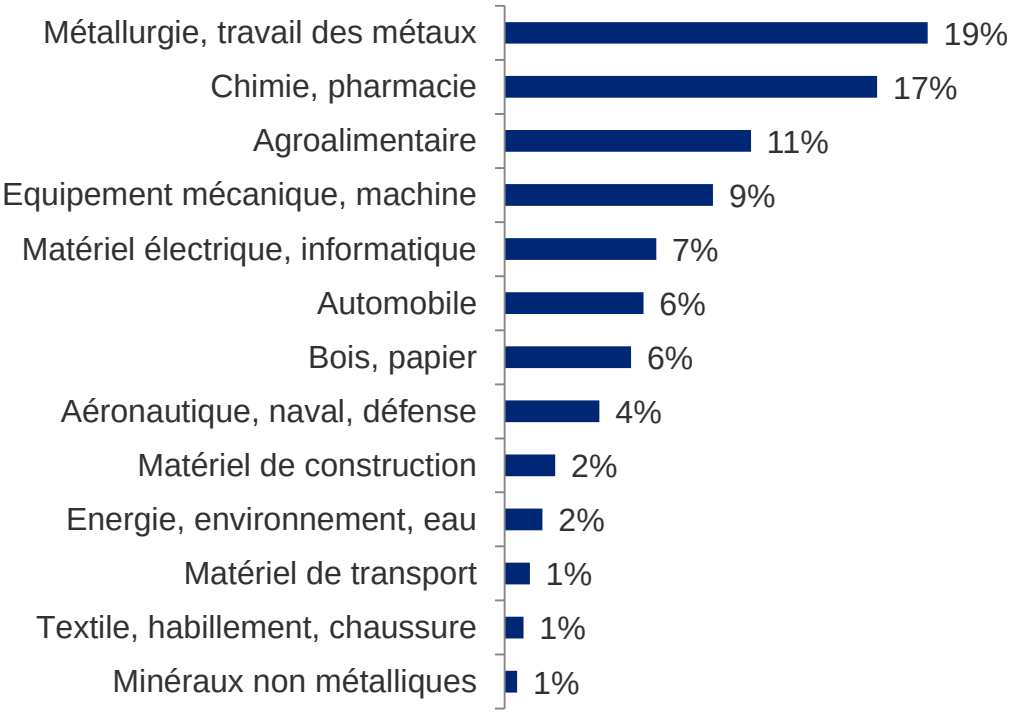
Le cabinet Deloitte et l'Usine Nouvelle ont mené cette enquête en juin 2014 auprès des représentants de l'industrie française.

Pour mener cette recherche, un questionnaire a permis à plus de 350 leaders du monde industriel (direction générale, directeurs d'usine,…) de s'exprimer sur leur compétitivité.

35% des usines interrogées possèdent un chiffre d'affaire supérieur à 50M€ et 60% comportent plus de 100 salariés.

L'ensemble des segments industriels est représenté dans cette étude avec une prédominance de la Métallurgie (19%) et de la Chimie/Pharmacie (17%).

Pourcentage de répondants par secteur industriel



15% des répondants n'ont pas sélectionné de secteur d'activité

© 2014 Deloitte Conseil

Experts

Associé Conseil
Excellence
Opérationnelle
ngaultier@deloitte.fr

Directeur Conseil
Excellence
Opérationnelle
mgenoud@deloitte.fr

© 2014 Deloitte Conseil