FOCUS MARCHÉ

L'industrie : un secteur bousculé en quête de renouveau

Reprenez le contrôle de votre business et réalisez vos ambitions

Septembre 2019

L'ère des ruptures et des incertitudes

L'industrie en constante mutation

La rupture majeure : notion de volatilité

C'est d'abord la volatilité des marchés, dans la mesure où les produits ont une durée de vie de plus en plus courte. C'est, ensuite, la volatilité des consommateurs, en partie du fait de la facilité, avec Internet, de comparer les prix, de chasser les promotions et d'exprimer des opinions, positives ou négatives, qui influencent les choix. C'est, enfin, la volatilité des positions concurrentielles : plus aucune entreprise ne peut se prévaloir de parts de marché pérennes, face à des concurrents plus agiles et plus innovants. A cela s'ajoutent des évolutions techniques rapides et des donneurs d'ordres toujours plus exigeants. De fait, tous les industriels, comme toutes les autres entreprises, doivent relever quotidiennement de nouveaux défis dans un avenir incertain et moins prévisible. Ils évoluent dans un environnement dont les caractéristiques sont résumées par l'acronyme VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). La volatilité signifie que le rythme du changement, dans tous les domaines, s'accélère. L'incertitude correspond au fait que l'on ne maîtrise pas les caractéristiques d'un environnement. La complexité se traduit par la nécessité de prendre en compte de multiples facteurs avant d'agir. L'ambiguïté rend floue la signification des actions ou des tendances. Ces éléments plaident pour une adaptation constante des organisations.

« Les entreprises industrielles accroissent leurs investissements technologiques afin de moderniser leurs outils de production. »

Retrouver une dynamique de croissance

Comment s'adapter à cette nouvelle donne ?
L'ensemble des contraintes de marché induisent de tels changements majeurs et structurels que les entreprises sont obligées d'exploiter des gisements de valeur ajoutée supplémentaire, surtout dans un contexte multi-sites de production et de logistique.

La conquête de nouveaux marchés et de nouveaux clients devient un enjeu primordial pour ces industries. Afin de réussir ces challenges, les industriels doivent mobiliser tous les acteurs de la chaîne de valeur et mettre en œuvre des processus d'amélioration continue. Une approche collaborative doit permettre d'anticiper et d'optimiser sur tous les maillons de la chaîne industrielle interne et externe, renforcée par l'ère du digital.

C'est tout l'enjeu de l'industrie 4.0, en référence à la quatrième révolution industrielle, qui succède aux trois précédentes : celles du charbon, de l'électricité, et de l'informatique. Selon une étude du cabinet Mazars publiée fin 2018, les dirigeants d'entreprises industrielles sont optimistes à la fois quant aux bénéfices à tirer de la transformation de l'industrie 4.0, mais également quant à leur capacité d'adaptation. La grande majorité (80 %) des dirigeants estiment avoir pleinement pris conscience des impacts de l'industrie 4.0 sur l'activité de leur entreprise et sont prêts à s'adapter.

L'essor de l'industrie 4.0 est d'ailleurs synonyme de nombreuses avancées : elle permettra un suivi plus précis de l'état de la production (90 %), offrira des gains de productivité (86 %) et une plus grande réactivité de la production aux demandes des clients (84 %). On parle même d'industrie X.0, qui se caractérise par des processus de base automatisés, des machines et travailleurs connectés et le développement de techniques de production de nouvelle génération.

Les entreprises industrielles accroissent leurs investissements technologiques afin de moderniser leurs outils de production. D'après une étude du cabinet CXP, elles poursuivent plusieurs objectifs, par exemple réduire les coûts de fabrication et les délais, optimiser la qualité, fiabiliser la chaîne logistique, mieux analyser les performances, piloter les processus de fabrication et développer de nouveaux produits.

Une conjoncture difficile

Cette modernisation est d'autant plus impérative que le secteur industriel est en berne. Entre 2000 et 2016, le poids de l'industrie dans l'économie française est passé de 16,5% à 12,5% du produit intérieur brut. Du côté de l'industrie manufacturière, l'évolution est quasi similaire à celle de l'industrie en général. Selon l'Insee, la production en volume de la branche « industrie » a ralenti nettement en 2016 et demeure inférieure de 7 % à son plus haut niveau, atteint en 2007.

En outre, les prix des consommations intermédiaires (les achats) sont orientés à la hausse, essentiellement poussés par le renchérissement des matières premières, notamment l'acier, le cuivre et le papier. Selon l'institut COE-Rexecode, le poids de l'industrie manufacturière française au sein de la zone euro a diminué régulièrement depuis le début des années 2000. Les entreprises industrielles françaises les moins productives ont ainsi progressivement disparu (ajustement par les quantités) et n'ont survécu que celles qui ont réussi à s'adapter par des gains de productivité importants et un effort de modération des coûts et des prix de production (ajustement par les prix). Ce qui contraste avec le reste de la zone Euro. « Après une baisse tendancielle, entre 2000 et 2007, de 17,3 % à 14,7 %, le poids de la valeur ajoutée industrielle française dans celle de la zone euro a oscillé autour de 15 % entre 2007 et 2012. La valeur ajoutée de l'industrie manufacturière française par rapport à celle de la zone euro a ensuite chuté régulièrement, depuis fin 2012, de 15,1 % à 13,6 % en 2017.

C'est un plus bas historique inquiétant pour l'industrie hexagonale. Depuis le début des années 2000, d'importantes réallocations de l'activité manufacturière ont eu lieu au sein de la zone euro, dont la France est particulièrement perdante », résume l'étude COE-Rexecode, parue en 2018.

> « Cette pression pour innover [...] incite les entreprises industrielles à optimiser/modifier leurs processus de production, à adopter des processus de R&D avec une approche digitalisée de la gestion du cycle de vie des produits (PLM). »

L'ère des ruptures et des incertitudes

Face à une conjoncture atone, à des marchés volatils et des consommateurs fluctuants dans leurs arbitrages d'achats, les entreprises industrielles peuvent s'appuyer sur cinq leviers pour conserver leur compétitivité et gagner des parts de marché : innover, se développer à l'international, parier sur la qualité des produits, améliorer le service client et transformer les modes de travail avec des approches plus collaboratives.

Innover pour personnaliser

Les clients attendent toujours plus de choix de produits, de plus en plus personnalisés, avec une forte disponibilité, ce qui conduit les chaînes logistiques à fonctionner en flux tendus. L'entreprise doit donc innover constamment : cette démarche exige la mobilisation de tous les collaborateurs et, de façon plus générale, de toutes les ressources de l'entreprise. Cette pression pour innover, accentuée par la compétition internationale, incite les entreprises industrielles à optimiser/modifier leurs processus de production, à adopter des processus de R&D avec une approche digitalisée de la gestion du cycle de vie des produits (PLM). C'est l'enjeu majeur de l'industrie 4.0.

Gagner de nouveaux marchés à l'international

Le développement à l'international constitue un facteur décisif de pérennisation des entreprises. Selon l'étude COE-Rexecode, la part de la valeur ajoutée manufacturière française dans la valeur ajoutée manufacturière de la zone euro a chuté de 21,8 % depuis 2000. Il faut toutefois adapter la chaîne logistique, dans un contexte d'entreprise étendue :

celle-ci va du fournisseur du fournisseur au client du client, avec la multiplication des flux physiques à une échelle internationale, qu'il faut piloter en temps réel et le plus finement possible.

Parier sur la qualité des produits

Le dilemme d'arbitrer entre toujours plus de qualité et toujours plus de réduction des coûts n'est pas nouveau. Mais il prend, aujourd'hui, une dimension critique : les clients exigeants obligent à considérer, d'un point de vue stratégique et de positionnement sur le marché, le fait que la qualité n'est plus une option. Autrement dit, l'expérience client devient un facteur clé de différenciation, et par conséquent de compétitivité, y compris à l'international où de nombreux acteurs opèrent. Quant à la maîtrise des coûts, ce n'est également plus une option, sous peine de se faire concurrencer par de nouveaux entrants ou de voir fondre les marges.

L'entreprise doit donc mobiliser tous les acteurs de sa chaîne de valeur et actionner tous les leviers pour développer la qualité. C'est une démarche de progrès permanent, d'amélioration continue et d'innovation incrémentale que l'entreprise doit mettre en œuvre pour satisfaire ses clients pour leur proposer le bon produit, au meilleur coût, livré dans les délais les plus courts.

Améliorer le service client

Le service client est un élément fondamental de l'expérience client globale et un enjeu étroitement lié au réseau logistique : en amont de la production (gestion des matières premières, des produits semi-finis, ainsi que des consommable), en aval (distribution des produits finis) et dans la phase après-vente. C'est le croisement et la gestion de différents flux qui génèrent des opérations physiques et administratives importantes. Les entreprises se mettent ainsi en capacité de répondre à des exigences opposées et contradictoires : assurer un taux de service le plus élevé possible, avec un coût de possession le plus faible.

Transformer les méthodes de travail avec le collaboratif

L'entreprise doit assurer un dialogue avec tous ses partenaires, afin de coordonner les opérations relatives aux flux physiques et aux flux d'informations entre toutes les parties prenantes. Elle doit déployer rapidement des outils de communication entre les différents acteurs afin de mobiliser toute la chaîne de valeur. Ces leviers d'action vont permettre à l'entreprise de développer sa performance industrielle. Pour réussir ce challenge, les technologies sont d'ores et déjà disponibles, matures et adaptées au monde industriel. L'industrie 4.0 englobe ces enjeux, caractérisés par une intégration verticale et horizontale des interactions plus fortes entre fournisseurs, producteurs, distributeurs, partenaires et clients. Elle remet en cause la séparation traditionnelle front office/back office, la numérisation de la chaîne d'approvisionnement repousse les limites de la gestion du cycle de vie du produit et la convergence entre technologies et opérations.

Les expertises de Sage, clé de votre réussite

Face aux cinq enjeux majeurs auxquels les entreprises industrielles sont confrontées, Sage dispose des expertises nécessaires pour vous accompagner.

Innover pour accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits et services

- Partagez un référentiel unique de données techniques entre le bureau d'études et la production garantissant la cohérence et l'unicité des données.
- Maîtrisez les coûts et la qualité produite par un système d'approvisionnement et de production performants, sous contrôle, préservant ainsi les ressources financières et humaines de l'entreprise pour mieux investir dans la recherche et l'innovation.
- Disposez d'analyses prédictives des données de production et de vente, au travers de fonctions décisionnelles nativement intégrées à la solution de gestion.
- Implémentez une solution de gestion collaborative facilitant l'échange d'informations entre tous les acteurs de l'entreprise et les partenaires de la filière (portail, workflows, intranet/extranet, bases de connaissance, gestion documentaire, dispositifs mobiles, visual processes pour partager les best practices terrains dans les tâches du quotidien…).
- Capitalisez sur la veille permanente de Sage pour intégrer à ses solutions les dernières technologies utiles à la productivité, à la performance et à l'innovation.
- Bénéficiez de l'ouverture, de l'interopérabilité et de la connectivité de la plateforme Sage, notamment pour partager les données techniques.

Se développer à l'international pour conquérir de nouveaux marchés

- Appuyez-vous sur la présence à l'international de Sage et de son écosystème dans 23 pays, avec des projets menés dans plus de 100 pays.
- Réduisez la complexité avec une solution multi-sociétés, multi-sites, multi-BU, multi-plans de comptes, multi-devises.
- Adaptez-vous facilement aux spécificités locales avec la solution Sage X3 intégrant 23 législations en 15 langues.
- Pilotez au quotidien votre activité avec une capacité d'analyse et de reporting de vues consolidées permettant une vision globale de l'activité sur l'ensemble de vos entités.

Améliorer la qualité produit pour aligner les attentes qualitatives sur l'opérationnel

- Faites respecter les procédures à l'ensemble de vos collaborateurs pour gagner en efficacité, avec des processus par utilisateur et par fonction proposés par défaut aux utilisateurs.

- Gérez l'assurance qualité pour les flux matières et les flux opératoires au travers d'un contrôle qualité, d'une traçabilité, de fiches de contrôle technique et d'un traitement en amont de la non-conformité.
- Pilotez la sous-traitance structurelle et conjoncturelle avec le même niveau d'exigence que pour vos ressources internes.
- Pilotez la qualité, au travers de notifications, de workflows, de procédures de signatures, de circuits d'alerte et de validation à partir de n'importe quel événement.

Garantir le service client pour plus de réactivité et d'agilité

- Disposez d'une vision globale avec un CRM totalement intégré, partageant le même référentiel, pour obtenir une vision transversale à 360° de l'activité de vos clients
- Elaborez des indicateurs en temps réel, disponibles depuis n'importe où/quand.
- Gérez facilement les demandes de configuration et de prix, les réclamations…
- Tracez l'information amont/aval, notamment pour l'identification des besoins client, des matières et des ressources consommées…
- Optimisez l'accès à l'information avec des portails clients, fournisseurs et partenaires.

Favoriser la collaboration pour développer les partenariats

- Entrez dans l'ère de l'industrie 4.0 avec la plateforme Sage Business Cloud X3, conçue pour interagir naturellement avec l'environnement de l'entreprise comme par exemple les MES (Manufacturing Execution Systems), les outils de PLM (Product Lifecycle Management), les bases de connaissance, les applications d'intelligence artificielle, les drones connectés…

Michel Morréel, Key Account Manager Manufacturing dans le Département Enterprise Market de Sage France - michel.morreel@sage.com / +33 6 08 72 88 76. Une expérience de 30 années dans le monde des éditeurs de solutions de gestion pour les Moyennes et Grandes Entreprise du secteur Manufacturing.

Pour plus d'informations et être mis en relation avec un expert :

Tél. : 01 41 66 25 92 Export : +33 (0)5 56 180 134 (Hors France métropolitaine)

www.sage.com

© 2019, The Sage Group plc ou ses partenaires. Tous droits réservés.

Sage S.A.S, Société par Actions Simplifiée au capital de 6 750 000 € - Siège social : 10 place de Belgique, 92250 La Garenne Colombes - 313 966 129 RCS Nanterre - Les informations contenues dans ce document peuvent faire l'objet de modifications sans notification préalable. WF 595344.