

Industrie 2.0

5 pistes pour permettre aux industriels français de tirer parti de la mondialisation

Note de synthèse

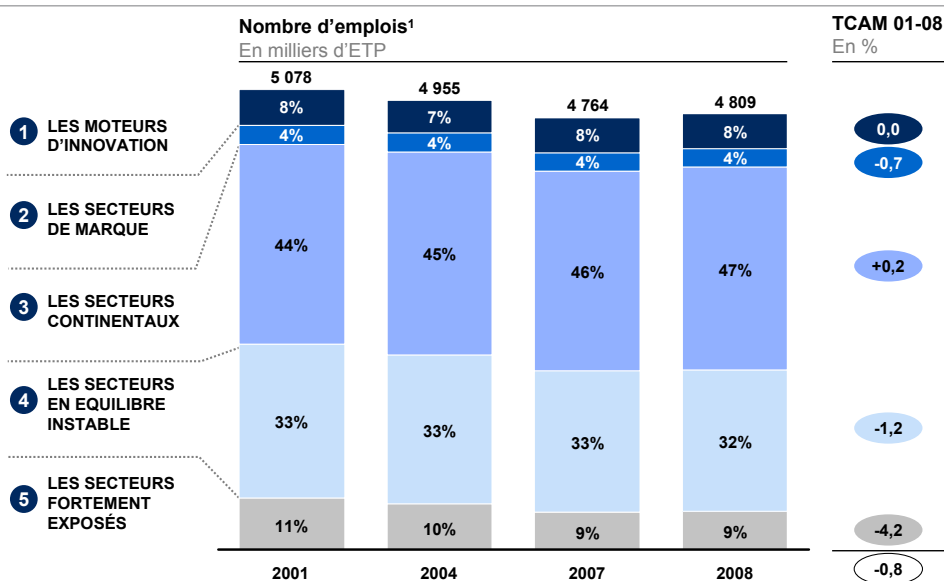
Pour enrayer son déclin, créer des emplois à forte valeur ajoutée et faire face à d'importantes modifications de son environnement, l'industrie française doit entamer une mutation profonde de son modèle.

Depuis une décennie, l'emploi dans l'industrie française ne cesse de décroître, au rythme de 1% par an, et ce même si l'on y ajoute les services adjacents. Une segmentation de l'industrie par type de dynamique concurrentielle que nous avons introduite en 2006 établit que seuls les « secteurs continentaux » (les moins exposés à la concurrence mondiale) créent des emplois (*Figure 1*). Cette évolution n'est pas le fruit de la seule conjoncture, puisque la France industrielle s'affaiblit en termes relatifs par rapport à ses voisins et perd des parts de marché dans les échanges intra-communautaires où la parité monétaire n'a pas d'effet.

- Deux changements fondamentaux affectent de plus l'environnement de notre industrie. D'une part, les financements longs, quelle qu'en soit la forme, devraient devenir moins abondants et/ou plus onéreux : après 30 ans de forte disponibilité du capital, l'économie mondiale s'oriente vers une période où le besoin d'investissement va devenir plus important que l'épargne. L'industrie devra alors redoubler d'attention quant à la productivité du capital et diversifier ses sources de financement - donc s'ouvrir encore davantage à des acteurs internationaux. D'autre part, la main-d'œuvre française dispose d'un niveau moyen d'éducation de plus en plus élevé (44% des générations nées entre 1979 et 1983 sont diplômées de l'enseignement supérieur contre 21% de la génération née entre 1961 et 1965), ce qui la rend plus efficace, mais aussi plus exigeante et avide de sens.
- En complément du diagnostic macroéconomique, aujourd'hui bien documenté et objet d'un large consensus, et du « choc d'offre » qui nous paraît indispensable pour rétablir la compétitivité-coût de notre industrie, nous sommes convaincus que les industriels disposent de leviers d'action susceptibles d'inverser la tendance. Il nous paraît nécessaire et possible de faire émerger une « Industrie 2.0 » en France, à condition de modifier en profondeur les modes de travail de l'ensemble des acteurs de l'écosystème industriel : donneurs d'ordres, sous-traitants de tout rang et prestataires de services. Cette conviction s'appuie sur des travaux de recherche que nous avons menés auprès de PME ou ETI industrielles, de notre expérience au jour le jour et du suivi de l'activité industrielle que nous réalisons depuis 2006.

FIGURE 1

Aujourd'hui, seuls les « secteurs continentaux » de l'industrie sont créateurs d'emploi



1. 2008 correspond aux dernières données INSEE suffisamment détaillées pour procéder à la segmentation ci-dessus. Ces chiffres excluent les catégories protégées par le secret statistique, soit environ 20% du total

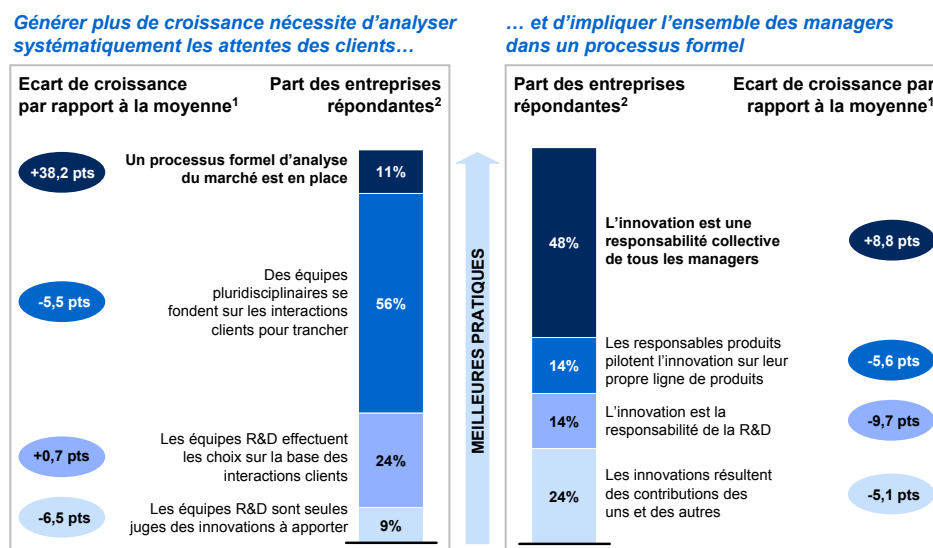
SOURCE : Données INSEE, analyse McKinsey

Cinq actions doivent être menées sans délai par les entreprises pour permettre l'émergence d'une « Industrie 2.0 » en France :

1. **Réaliser une « révolution copernicienne » dans les processus d'innovation produits, process et services.** Alors que les entreprises industrielles françaises investissent 8,3% de leur valeur ajoutée en R&D contre 6,6% en Allemagne, 47% des entreprises hexagonales déclarent n'avoir réalisé aucune innovation entre 2006 et 2008, contre 15% en Allemagne. Reprendre l'avantage dans la bataille de l'innovation demande de muscler les compétences en marketing stratégique (seules 11% des PME / ETI françaises disposent d'un processus formel d'analyse du marché, mais celles qui l'ont mis en place obtiennent une croissance supérieure de 38 points à la moyenne de leurs pairs) (Figure 2), de renforcer les liens entre marketing et R&D, de mettre en place des modèles d'innovation plus participatifs (intégrant davantage d'acteurs en interne, mais aussi hors de l'entreprise à travers des modèles d'innovation ouverte), d'accorder plus de place à l'innovation incrémentale, de prendre le tournant de « l'industrie servicielle » en enrichissant l'offre produit par des services et de mettre en place une réelle discipline d'exécution dans la R&D afin d'accroître sa productivité. Amorcer cette révolution exigerait d'attirer dans chaque groupe industriel un petit nombre (~10-20 individus pour un groupe de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires) de cadres de haut niveau expérimentés en marketing stratégique et en gestion de l'innovation.
2. **Exploiter tout le potentiel de l'industrie connectée.** Contre toute attente, s'il est un domaine où le virtuel apporte une valeur ajoutée considérable, c'est bien dans cette part de l'économie réelle par excellence qu'est l'industrie. Une étude de McKinsey a récemment établi qu'il existe une corrélation dans les entreprises industrielles entre utilisation intensive d'Internet d'une part, et croissance plus rapide et meilleur dynamisme à l'exportation d'autre part. Au-delà de ses évidentes vertus commerciales, Internet peut également représenter, par son immense capacité de réseautage, un moyen de renforcer l'engagement et la fidélisation des salariés. Il permet notamment de mieux faire participer l'ensemble de la population d'une entreprise à sa destinée.
3. **Atteindre un nouvel âge de « production agile » en optimisant les ressources rares** que représentent le travail, les matières premières et le capital, notamment en utilisant à plein les possibilités offertes par les techniques *Lean*. Si aujourd'hui 57% des PME et ETI industrielles françaises ont engagé ce genre de démarche, moins de 30% d'entre elles estiment avoir tiré le plein bénéfice de ces efforts, avec à la clé un surcroît de rentabilité.

FIGURE 2

Les industriels peuvent accélérer leur croissance en développant leur marketing stratégique et en faisant de l'innovation une responsabilité partagée



¹ Croissance de -8,85 % sur 2008-2009 pour les 396 PME ayant répondu
² Sur la base de 328 répondants en excluant les NSP et NR

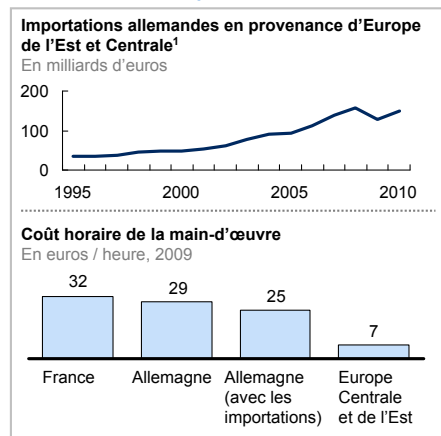
SOURCE : Enquête McKinsey auprès de 500 PME industrielles en France

4. **Créer de puissantes dynamiques de filières en renforçant la coopération entre les différents acteurs.** Aujourd'hui, si 56% des PME estiment que les grandes entreprises les ont aidées à progresser dans leurs performances – preuve qu'elles reconnaissent l'existence d'un effet d'entraînement vertueux –, seules 34% jugent les rapports entre acteurs équilibrés, 36% déclarent innover ensemble, et 29% mener des projets communs. Pour promouvoir le dialogue indispensable à l'innovation, ces filières devraient s'organiser de manière « verticale » entre acteurs de toutes natures (donneurs d'ordres, sous-traitants de différents rangs et prestataires de services) et non de façon « horizontale », par niveau de sous-traitance, comme elles le sont souvent en France. Elles pourraient ainsi permettre la diffusion de compétences, par exemple en marketing stratégique ou dans les techniques du *Lean*, et inciter les grands groupes à participer au développement de leurs fournisseurs, notamment grâce un appui ciblé à l'exportation ou à l'installation à l'étranger.
5. **Optimiser la localisation des différents maillons de la chaîne de valeur industrielle** en développant les activités à forte valeur ajoutée de conception et d'assemblage final en France et en localisant la production de composants intermédiaires dans les pays émergents à proximité, ce qui participerait en retour à leur développement économique et ouvrirait de nouveaux débouchés commerciaux à nos entreprises. En cela, les industriels français pourraient s'inspirer de **la démarche des entreprises allemandes en Europe de l'Est**, qui ont implanté dans la région des activités de production de biens intermédiaires qu'elles ont ensuite importés puis transformés en produits finis, bénéficiant ainsi d'un surcroît de compétitivité-prix à l'export. Elles ont ainsi contribué à élever le niveau de vie dans ces pays où elles se sont ouvert de nouveaux marchés à forte croissance, conquis des parts de marché mondiales et permis la création nette de 500 000 emplois industriels sur le sol allemand entre 2005 et 2008 (Figure 3). Pour les entreprises françaises, suivre un tel modèle pourrait amener, par exemple, à établir **un partenariat productif mutuellement bénéfique avec l'Afrique francophone** (Afrique du Nord et de l'Ouest), susceptible de créer des emplois des deux côtés de la Méditerranée et de contribuer ainsi à stabiliser cette région à une période charnière de son histoire.

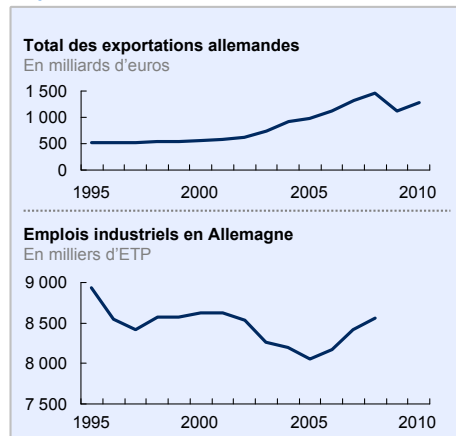
FIGURE 3

Avec l'Europe de l'Est, l'industrie allemande a su améliorer sa compétitivité, tout en conservant des emplois industriels en Allemagne

Les importations en provenance d'Europe de l'Est et Centrale¹ ont permis à l'Allemagne de réduire son coût moyen de la main-d'œuvre...



... et donc d'exporter plus en conservant ses emplois industriels²



¹ Pays d'Europe de l'Est et Centrale pris en compte : Albanie ; Bosnie-Herzégovine ; Bulgarie ; Croatie ; République Tchèque ; Hongrie ; Macédoine ; Moldavie ; Pologne ; Serbie-et-Monténégro ; Roumanie ; Estonie ; Lettonie ; Lituanie ; Biélorussie ; Slovaquie ; Turquie ; Ukraine

² Voir Lionel Fontagné et Guillaume Gaulier, *Performance à l'exportation de la France et de l'Allemagne*, rapport CAE sept 2008, pp. 33-41 et Héliène Erkel-Rousse et Marguerite Garnero, « Externalisations à l'étranger et performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne », *Ibid.*, pp. 103-131

SOURCE : OCDE ; Eurostat ; analyse McKinsey

Les pouvoirs publics pourraient faciliter une telle transformation des industriels français à travers trois types d'actions.

1. **Favoriser innovation et concurrence par les réglementations sectorielles et la politique industrielle, sans augmenter les incitations actuelles** (par exemple, le crédit d'impôt recherche) qui sont déjà parmi les plus puissantes au monde, à travers plusieurs leviers :
 - promouvoir la concurrence à travers les réglementations sectorielles favorisant la performance des acteurs économiques ;
 - réinventer la politique industrielle pour concilier choix stratégiques et concurrence : l'Etat peut stimuler efficacement le développement des secteurs identifiés comme porteurs en promouvant une compétition fructueuse des entreprises, facteur clé d'innovation et de croissance, sans privilégier de « champions nationaux », et en évitant, grâce à une évaluation régulière de l'impact de ses actions, de pérenniser des mesures inopérantes ;
 - utiliser la commande publique comme un stimulus dans des domaines à fort contenu cognitif où la France peut faire valoir un avantage compétitif comme les « *cleantech* », les nanotechnologies, l'exploitation des « *Open Data* », le « *cloud computing* » ou la mise en place de l'e-administration pour réaliser des gains de productivité et promouvoir l'usage d'Internet.
2. **Focaliser les efforts sur quelques pôles de compétitivité de rang mondial** pour favoriser la proximité et le dialogue entre toutes les parties prenantes (industriels, universitaires, investisseurs, fournisseurs de services) et accompagner, par l'action d'organismes comme OSEO ou le FSI, la consolidation des entreprises n'atteignant pas la taille critique.
3. **Garantir l'adaptation des compétences de la main-d'œuvre** industrielle française pour faciliter son redéploiement vers des activités à plus forte valeur ajoutée, en parallèle d'une politique de développement des services de proximité créant des emplois moins qualifiés. Au regard de l'Allemagne, la France affiche un déficit d'actifs disposant d'un niveau de qualification intermédiaire (41% de la population en âge de travailler en France contre 59% en Allemagne). Or s'agissant de l'industrie, cette catégorie d'actifs s'avère un atout fondamental pour conserver des emplois sur le territoire national. Favoriser la formation en alternance et promouvoir une plus grande proximité entre industriels, enseignement supérieur et recherche apparaissent ainsi comme des moyens privilégiés de renforcer ce capital humain crucial.

□ □ □

La plupart de ces actions peuvent être menées à moyens relativement constants, en modifiant en profondeur les principaux modes de travail et d'interaction des parties prenantes. Faire triompher cette « Industrie 2.0 » est à notre portée mais suppose surtout, au vu de la profondeur de l'effort à entreprendre, d'opter pour une perspective de long terme, de développer et de mieux coordonner nos talents, et de dépasser quelques oppositions fondamentales qui caractérisent le tissu industriel de la France et contribuent à fragiliser ses acteurs, paralyser la réflexion et geler le débat.