



# L'industrie réinventée

**Comment préparer l'industrie aux grands enjeux d'avenir ?**

# L'industrie réinventée

## À propos du rapport « L'entreprise réinventée »

## Comment préparer l'industrie aux grands enjeux d'avenir ?

L'instabilité ambiante fait planer sur l'industrie le spectre de l'incertitude. Perturbations de la supply chain, flambée des prix de l'énergie, pénurie de compétences, évolution des attentes des clients, nouvelles technologies... les industriels doivent faire face à une kyrielle de défis, mais surtout à un choix cornélien : faut-il déployer des solutions à court terme pour alléger la pression sur leurs opérations quotidiennes ou voir plus loin, et jeter dès à présent les fondations d'une croissance pérenne ?

L'enjeu est de taille : selon les dernières études menées par Verizon, les entreprises peinent encore à agir sur tous les fronts.

En effet, l'enquête réalisée dans « L'entreprise réinventée », notre rapport 2022 consacré au nouveau monde du travail, révèle toute l'ampleur de la tâche à accomplir.

Le secteur de l'industrie a été particulièrement touché par la pandémie de Covid-19 : 66 % des dirigeants admettent que la crise sanitaire a révélé des failles dans leurs stratégies. Autre constatation préoccupante : contrairement à d'autres secteurs, où les entreprises sont sorties renforcées de la crise, les industriels éprouvent des difficultés à rattraper leur retard et à tenir le rythme face à tous ces changements.

Rapidité des décisions, adoption des nouvelles technologies, satisfaction des collaborateurs... les acteurs de l'industrie enregistrent de moins bons résultats que la moyenne dans toutes ces catégories. C'est donc sans surprise qu'ils se retrouvent sous-représentés parmi les « Accélérateurs », ces organisations se classant dans le groupe de tête sur les quatre dimensions de la pérennisation (nouveaux modes de travail, leadership, technologies et compétences et comportements) du rapport « L'entreprise réinventée ».

En janvier 2022, Verizon a mené une enquête auprès de 600 dirigeants issus des 18 plus grandes économies du monde entier.

Nous avons compté parmi les participants 86 entreprises industrielles centrées sur différents modèles (équipements, processus ou technologies). Cette catégorie comprend également les producteurs de biens de consommation et des entreprises de construction.





Les résultats de nos recherches mettent également en avant des différences significatives dans les priorités des industriels par rapport aux autres secteurs. Si la majorité des entreprises cherchent avant tout à répondre aux attentes de leurs clients, les acteurs de l'industrie relèguent cet impératif à la troisième place du classement, après la réduction des dépenses (77 %) et le recrutement des talents (74 %). Ils sont aussi moins nombreux à vouloir conquérir de nouveaux segments de marché (56 % par rapport à 62 % dans les autres secteurs). Enfin, plus de la moitié d'entre eux déplorent de ne pas pouvoir répondre de manière plus décisive aux nouvelles opportunités.

Dans un contexte inflationniste marqué par une généralisation des perturbations de la supply chain, on comprend que les industriels se concentrent sur la réduction des coûts. Mais cette frugalité peut aussi les empêcher d'investir dans des projets majeurs, notamment dans le déploiement de technologies capables de sous-tendre de nouveaux services digitaux. Or, les opportunités ne manquent pas, pour peu qu'on ait suffisamment de vision et d'ambition pour les concrétiser.

Face à ce constat, comment les industriels peuvent-ils mieux préparer leur entreprise aux grands enjeux d'avenir ? Nos études mettent en exergue 4 étapes clés pour les guider dans cette voie.

## Au sortir de la pandémie, les industriels doivent composer avec une série de problèmes, mais aussi d'opportunités

**% de dirigeants industriels ayant répondu « d'accord » ou « tout à fait d'accord »**

Notre entreprise gagnerait à intégrer et automatiser davantage sa supply chain

72%

Nous doutons de la capacité de nos technologies actuelles à soutenir notre transition vers des modes de travail hybride

59%

Notre organisation peine à réagir rapidement et de façon décisive face aux nouvelles opportunités

56%

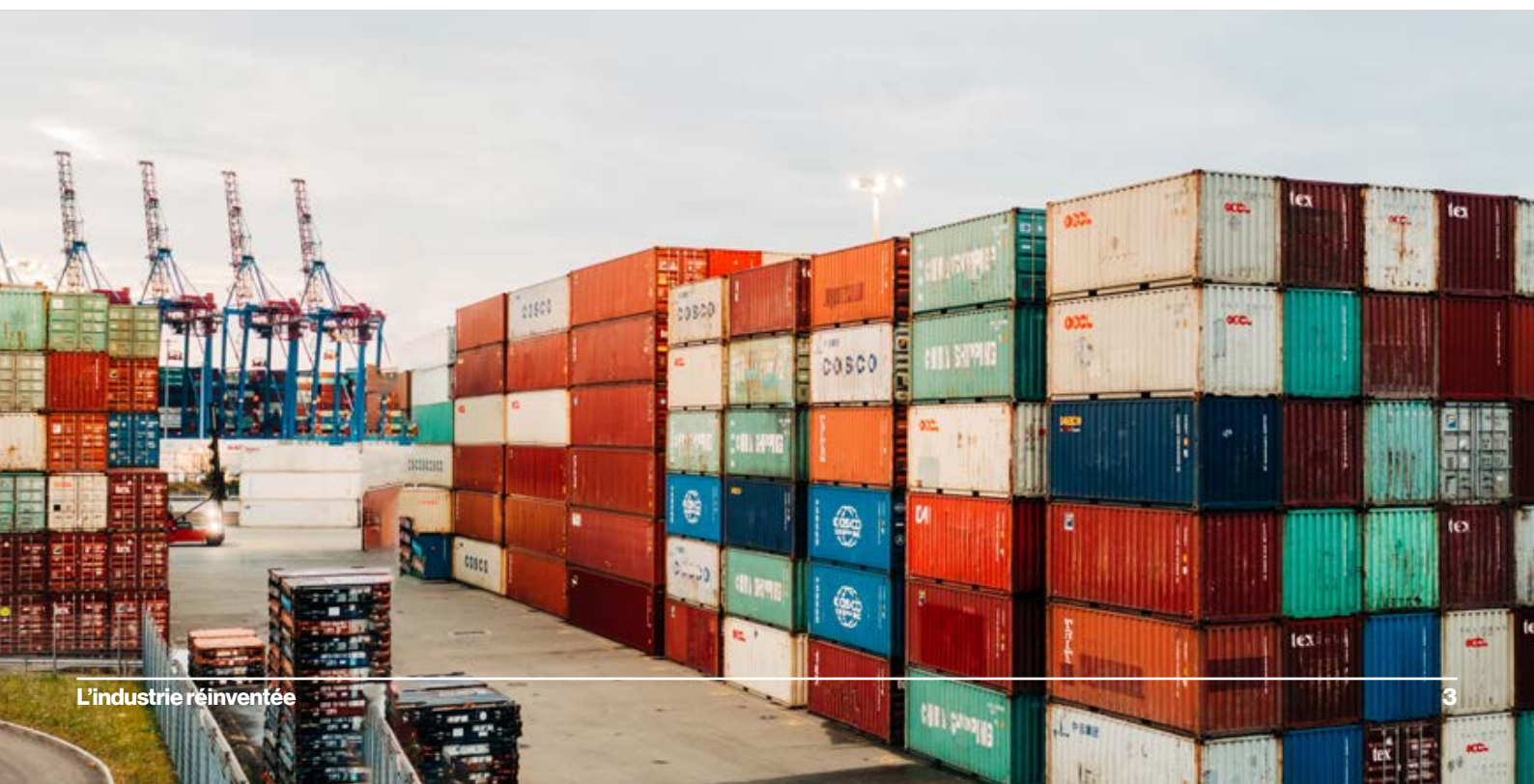
La pandémie de COVID-19 nous a fait comprendre qu'il était essentiel d'investir davantage dans nos réseaux centraux et les technologies de télétravail

80%

La crise sanitaire a révélé des failles dans notre stratégie d'entreprise

66%

Échantillon : 86 dirigeants



# 1. Osez expérimenter pour livrer plus vite vos projets stratégiques

Qu'il s'agisse d'optimiser leur efficacité, de réduire leurs coûts ou de développer des produits novateurs pour conquérir de nouveaux marchés, les industriels n'ont d'autre choix que d'innover pour réaliser leurs objectifs stratégiques à plus long terme. Pourtant, 33 % des acteurs de l'industrie rapportent que leurs progrès dans ce domaine sont freinés par un manque de leadership (contre 27 % des entreprises dans les autres secteurs). Ce n'est pas tout. Ils sont également moins nombreux (24 % vs 27 % dans les autres secteurs) à appliquer le principe du « fail fast » qui encourage l'innovation et donne aux collaborateurs le champ libre pour inventer et expérimenter de façon calculée, sans crainte de l'échec.

En matière d'innovation, les industriels doivent placer la barre plus haut en conjuguant une vision ambitieuse et une approche pragmatique à faible gaspillage. « L'innovation, la vraie, n'a rien d'un processus chaotique. Il s'agit simplement d'un modèle autre que celui sur lequel repose l'optimisation », explique Rita McGrath, Professeure spécialisée dans la formation de dirigeants à la Columbia Business School. L'idée n'est pas d'éparpiller leurs ressources aux quatre vents, mais bel et bien de créer des processus systématiques basés sur « l'exploration et la maîtrise des risques, dans une démarche progressive consistant à élaborer des hypothèses et à les tester une par une », ajoute-t-elle.



## 33 %

des industriels indiquent que leurs progrès sont freinés par un manque de leadership





## 2. Exploitez la technologie pour optimiser les processus et créer des écosystèmes résilients et interconnectés

Parmi les quatre dimensions de la pérennisation des entreprises identifiées lors de nos recherches, il en est une qui concerne tout particulièrement les acteurs de l'industrie. Il s'agit bien sûr de la technologie. Dans ce secteur, les entreprises se disent davantage prêtes à revoir à la hausse leurs investissements dans l'IA et le machine learning en 2022 (76 % contre 68 % pour les autres organisations). Elles sont également plus nombreuses à automatiser leurs processus manuels (38 % vs 34 %). Pour ce faire, elles font appel à toute la panoplie de l'Industrie 4.0 : partage de données issues des capteurs IIoT, maintenance prédictive, véhicules autonomes, robots mobiles autonomes (AMR), etc.

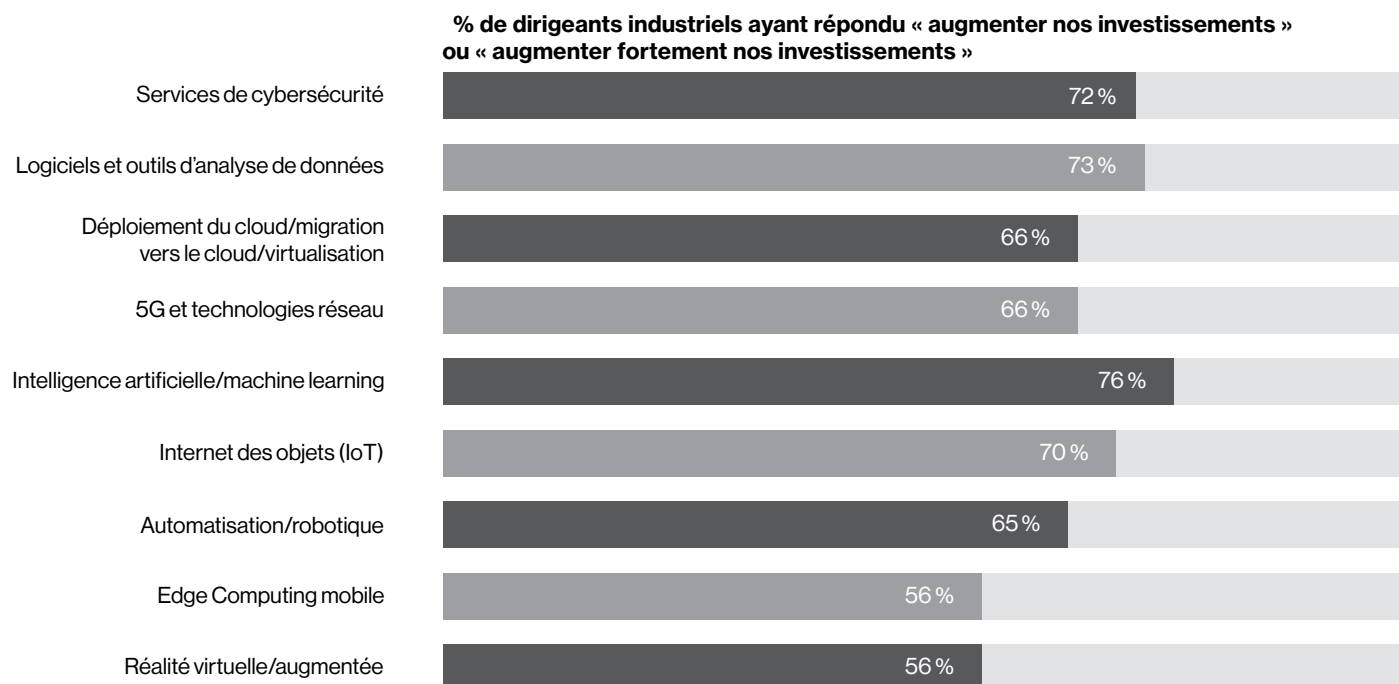
Pour Adam Koeppé, Vice-président des stratégies, de l'architecture et de la planification technologiques de Verizon, le déploiement de la 5G représente l'une des opportunités les plus prometteuses pour l'avenir de l'industrie. L'imagerie haute définition, en particulier, permettra aux industriels de contrôler les lignes de production et d'identifier plus facilement les défauts de fabrication. Couverture sans fil ubiquitaire, ultra-haut débit et latences extrêmement faibles : un cas d'usage pour lequel « le binôme 5G privée / edge computing privé s'impose de lui-même », s'enthousiasme Adam Koeppé.

Ces nouvelles technologies élargissent le champ des possibles. « Déployées dans une usine, elles répondent à tous les besoins de transformation : processus, gestion, inventaires... » ajoute Adam Koeppé.

Plus important encore, grâce à leur rapidité, leur sécurité et leur performance, les réseaux 5G privés facilitent l'intégration de votre supply chain et de vos partenaires logistiques. Un avantage considérable à une époque où les chaînes d'approvisionnement connaissent de fortes perturbations. « Une fois que les entreprises ont déployé la 5G privée et l'edge computing, il n'y a plus de limite à leur flexibilité. Elles peuvent intégrer autant d'opérations, de partenaires et de modes de travail qu'elles le souhaitent, comme jamais auparavant », se réjouit Adam Koeppé.

Utilisées de façon stratégique, les technologies nouvelle génération ouvrent de nouvelles voies pour les usines et les organisations qui souhaitent accroître leur efficacité, leur flexibilité et la résilience de leur supply chain pour mieux affronter leurs défis d'avenir.

### Par rapport à 2021, prévoyez-vous d'augmenter ou de réduire vos investissements dans chacune des technologies suivantes en 2022 ?



Échantillon : 86 dirigeants

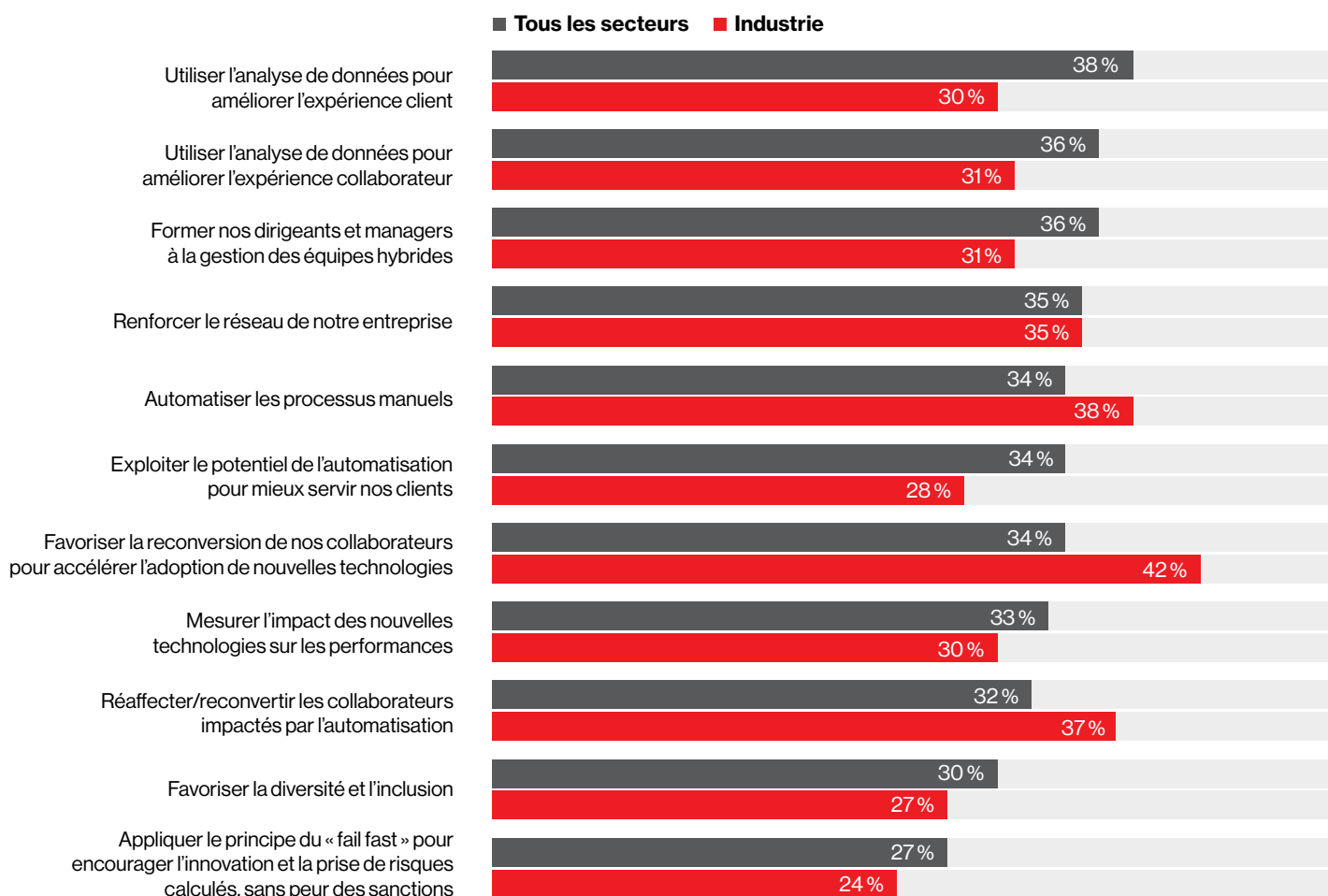
### 3. Formez vos collaborateurs et intégrez les nouvelles technologies à vos modes de travail

L'automatisation fait naître des craintes légitimes, mais souvent injustifiées, chez les collaborateurs. « La technologie n'est pas une puissance surnaturelle destinée à nous supplanter » tempère Andreas Schleiche, Directeur formation et compétences à l'OCDE. « Elle sert au contraire à amplifier et à sublimer les qualités humaines. » Certes, l'apparition de nouvelles technologies fera disparaître des emplois, mais elle en créera de nouveaux, plus qualifiés, plus enrichissants. Avec l'essor de l'IA et du machine learning, les entreprises recherchent de plus en plus de profils capables d'interpréter et d'exploiter les données générées par les processus automatisés.

Elles peuvent recruter ces profils en externe, mais en pleine guerre des talents, la meilleure solution reste encore d'opter pour la reconversion et la montée en compétences des collaborateurs existants pour concrétiser leurs ambitions stratégiques. Entreprises, salariés... tout le monde y gagne.

Pour Karyn Stetz, Vice-présidente senior chargée des ressources humaines au sein de Verizon Business Group, une mise en garde s'impose : la formation doit s'inscrire dans une vision à long terme. Il appartient donc aux employeurs d'aider leurs collaborateurs à se poser les bonnes questions : « Pourquoi vous formez-vous ? Est-ce pour accompagner l'entreprise dans son évolution future ? » Le collaborateur doit être « aux commandes » de son propre projet de développement, explique Karyn Stetz. L'entreprise, elle, doit jouer le rôle d'accompagnatrice pour le guider sur le bon chemin.

#### Nous avons accéléré une ou plusieurs de ces initiatives au cours des 12 derniers mois



Échantillon : Industrie = 86 ; tous secteurs confondus = 600.

## 4. Inscrivez-vous dans une démarche RSE positive

Face à l'urgence climatique, les entreprises doivent faire de la neutralité carbone l'un de leurs objectifs stratégiques. Pour l'environnement, mais aussi pour les clients, chez qui l'écoresponsabilité est devenue un critère de choix. Or, le secteur de la fabrication représente à lui seul pas moins de 20 % des émissions mondiales. Autant dire que les industriels ont un rôle prépondérant à jouer dans cet enjeu planétaire<sup>1</sup>.

La bonne nouvelle, selon notre enquête, c'est que les acteurs de l'industrie sont plus nombreux que les autres entreprises à avoir défini des objectifs de neutralité carbone (31 % vs 26 %) et à avoir déployé des initiatives RSE (44 % vs 39 %). La mauvaise nouvelle, c'est que seules 56 % des équipes de direction ont atteint leurs objectifs de responsabilité sociétale ces 12 derniers mois.

Les industriels évoluent sur un chemin de crête. C'est ce que nous explique Osvald Bjelland, fondateur et dirigeant du cabinet-conseil Xynteo spécialisé dans le développement durable : « Décarboner une usine n'a rien d'aisé, surtout si vous dirigez une aciérie très polluante. Cela requiert des technologies et des financements, mais aussi et surtout le soutien des pouvoirs publics et la bonne volonté des clients, qui devront montrer un réel intérêt pour ces produits et accepter de les payer plus cher. »

Les dirigeants doivent prioriser les solutions qui leur permettront de réduire rapidement leurs émissions de carbone, sur la base d'études scientifiques faisant autorité en la matière. Quelques pistes à explorer pour y parvenir :

- Accélération du processus de fabrication
- Maintenance prédictive pour les machines-outils
- Optimisation de la logistique de la supply chain
- Connectivité haut débit pour le traitement des Big Data

Il ne s'agit là que de quelques exemples de mesures qui peuvent contribuer à accroître l'efficacité de vos processus. Technologies, partenariats, business models innovants... tous ces éléments doivent se conjuguer pour non seulement accélérer la lutte contre le réchauffement climatique, mais aussi ouvrir de nouvelles opportunités dans une économie décarbonée.

À chaque défi majeur correspond une opportunité pour les industriels. L'opportunité de se réinventer autour de processus plus innovants, plus connectés, plus écologiques. L'opportunité de préparer leur entreprise aux grands enjeux d'avenir.



# 56 %

des industriels indiquent que leur équipe de direction a atteint ses objectifs de responsabilité sociétale au cours des 12 derniers mois.

