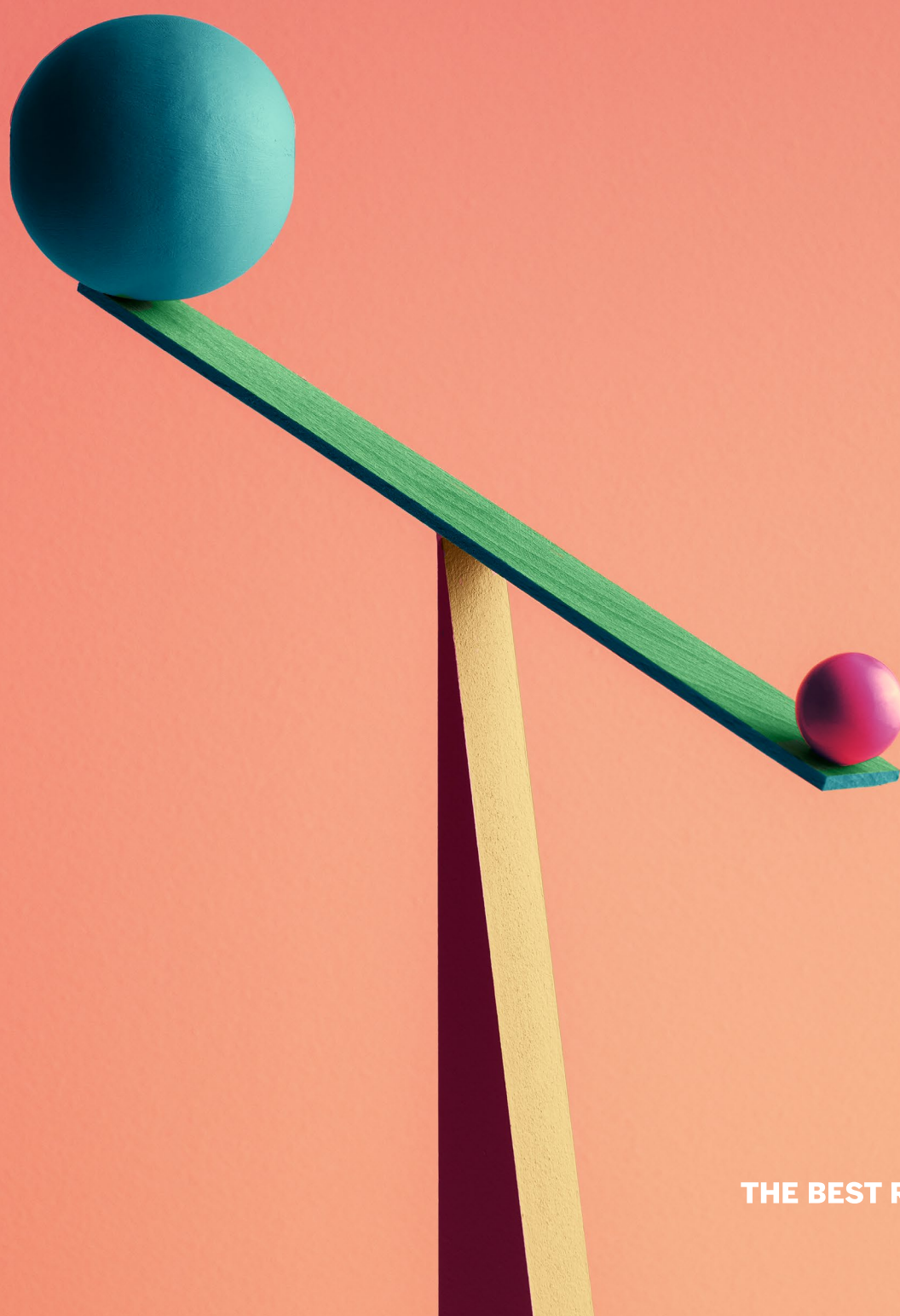


**L'esprit de transformation :**  
comment les industriels trouvent le juste équilibre  
entre rentabilité, efficacité et durabilité



Les PMI/ETI évoluent constamment dans leur façon de mesurer, gérer et améliorer leurs processus métier, en particulier via le passage au numérique. Toutefois, leurs objectifs restent pour l'essentiel les mêmes, axés avant tout sur une efficacité accrue, des coûts réduits, une compétitivité renforcée et la recherche de nouveaux marchés. Et ces objectifs deviennent toujours plus essentiels avec les nouveaux modèles de gestion introduits par les industriels (équipement proposé en tant que service ou autre).

Une nouvelle enquête du centre de recherche SAP Insights montre que les dirigeants d'entreprise de l'industrie de production changent d'approche en faveur d'un fonctionnement plus durable et d'une atténuation des risques plus proactive. Les personnes interrogées ont également indiqué les priorités, opportunités et menaces considérées (aujourd'hui et pour l'avenir proche), ainsi que leurs plans de transformation pour renforcer leur rentabilité et leur compétitivité.

## Priorité au chiffre d'affaires

Concernant les priorités de leur entreprise (pour aujourd'hui et au-delà des 12 prochains mois), les personnes interrogées ont cité la croissance du chiffre d'affaires comme étant la priorité la plus critique, soutenue le plus souvent par des stratégies centrées sur l'introduction de nouveaux produits et services (voir Figure 1).

Nos résultats suggèrent également que le choix de la durabilité constitue une stratégie émergente d'augmentation du chiffre d'affaires pour les PMI/ETI. En fait, la durabilité a été classée parmi des priorités plus traditionnelles, comme l'élargissement à de nouveaux segments de marché, le renforcement de la reconnaissance et de la réputation de la marque, l'optimisation de l'expérience client, la création de nouveaux partenariats et l'introduction de nouveaux modèles de gestion.

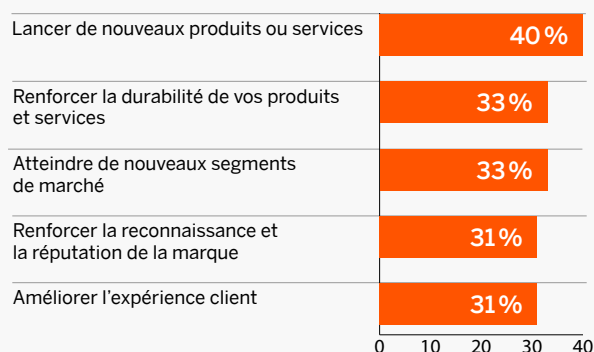
### La durabilité est considérée comme essentielle à la croissance du chiffre d'affaires

Notre enquête montre que la durabilité fait désormais partie des priorités stratégiques. Même si l'attention qu'ils portent à la croissance du chiffre d'affaires, au renforcement de l'efficacité et à l'atténuation des risques n'a guère évolué, les industriels intègrent de plus en plus la durabilité à leurs stratégies.

Cette attention accrue portée à la durabilité témoigne d'une approche considérablement renouvelée en matière d'innovation dans les produits et services, mais aussi de reconnaissance et de réputation de marque. Les industriels réagissent à l'intense pression exercée par les clients, investisseurs, régulateurs, partenaires et parties prenantes, favorisant des chaînes

**Figure 1**  
Trois principales priorités pour une croissance accrue du chiffre d'affaires

Quelles sont les trois priorités de votre entreprise pour développer votre chiffre d'affaires ?



L'ajout de la durabilité parmi les stratégies de croissance du chiffre d'affaires offre une opportunité intéressante sur un marché où l'on attend plus que la simple vente de produits de la part des industriels. Les clients souhaitent que les produits qu'ils achètent leur offrent des expériences à valeur ajoutée et des résultats fiables. En intégrant la durabilité à leurs modèles de gestion basés sur les services, les industriels peuvent offrir des analyses comparatives, une maintenance prédictive et des analyses de consommation d'énergie ou d'eau pour aider les clients à optimiser leur utilisation des produits, avec un impact minimum sur l'environnement.

logistiques axées sur des pratiques éthiques au travail, mais aussi sur la responsabilité sociale et environnementale. Parallèlement, ils font de la durabilité une priorité dans leurs efforts visant à optimiser leur fonctionnement, et s'appuient sur des méthodes conventionnelles telles que l'amélioration du contrôle des coûts et l'automatisation des processus.

**Résultat :** la durabilité constitue désormais une composante essentielle, accompagnant les activités fondamentales d'augmentation du chiffre d'affaires, de renforcement de l'efficacité et de stimulation de l'innovation.

# Trouver de nouvelles sources de gains d'efficacité

Concernant les priorités pour renforcer l'efficacité, les dirigeants interrogés ont cité d'abord l'automatisation renforcée des processus. Toutefois, les personnes interrogées admettent que leurs processus opérationnels doivent gagner en durabilité. En outre, l'accent mis sur les réseaux de fournisseurs et de partenaires indique une volonté croissante de passer de chaînes logistiques linéaires à des réseaux de fournisseurs collaboratifs.

Si les dirigeants d'entreprise interrogés dans le cadre de notre enquête reconnaissent que le renforcement de l'automatisation est essentiel pour une efficacité opérationnelle accrue, ils considèrent aussi le contrôle des coûts, la gestion des dépenses, la durabilité des processus opérationnels ou encore la fiabilité des chaînes logistiques comme des axes stratégiques clés (voir Figure 2).

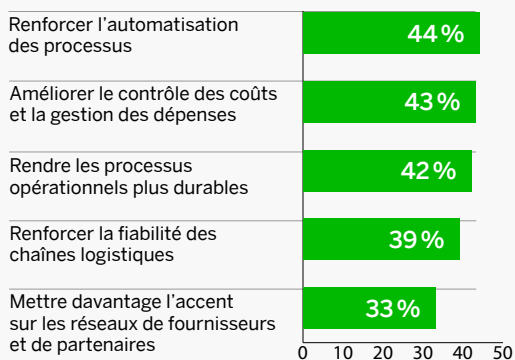
Les fonctionnalités de l'Industrie 4.0 sont à envisager par les industriels : elles permettent aux organisations de chaîne logistique d'améliorer l'automatisation, le suivi et l'analyse des opérations, en rendant chaque étape suffisamment intelligente pour permettre de comprendre les changements détectés et de réagir de manière adéquate en temps réel.

Même si les industriels ont depuis longtemps compris l'importance du passage au numérique, ils sont toujours à la recherche d'une flexibilité accrue pour s'adapter aux changements, et ce d'autant plus que la demande client, les dynamiques de marché, et la disponibilité des ressources et de la main-d'œuvre sont particulièrement évolutives. En fait, 43 % des personnes interrogées ont cité le renforcement de la flexibilité et de l'adaptabilité au changement comme une priorité dans leurs efforts d'amélioration des processus et, dans la plupart des cas, l'efficacité est un facteur directeur.

Cet état d'esprit axé sur l'innovation se reflète dans les priorités des personnes interrogées concernant l'adoption du numérique. Près des trois quarts (73 %) des 15 premières technologies considérées comme les plus importantes pour les améliorations futures sont directement liées au passage au numérique. Il s'agit notamment du cloud computing, de l'intelligence des processus métier, des tableaux de bord de Business Intelligence (BI) automatisés, de la gestion des données, de l'Internet des Objets, de l'automatisation des processus robotiques, de l'intelligence artificielle conversationnelle, du Machine Learning, de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée (voir Figure 3 pour une liste des cinq premières priorités).

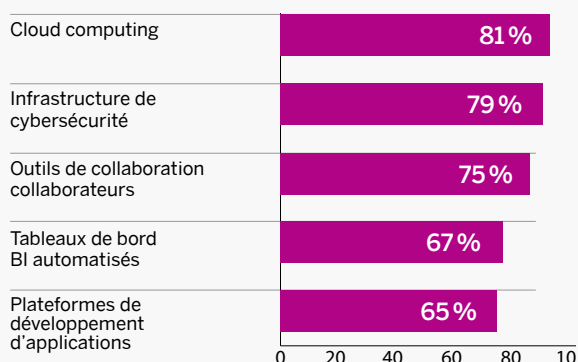
**Figure 2**  
Trois principales priorités pour renforcer l'efficacité

Quelles sont les trois priorités de votre entreprise pour gagner en efficacité ?



**Figure 3**  
Principales priorités concernant l'adoption des technologies

Quelles sont les technologies importantes pour améliorer les processus de production ?



Les industriels réagissent à l'intense pression exercée par les clients, investisseurs, régulateurs, partenaires et parties prenantes, favorisant des chaînes logistiques axées sur des pratiques éthiques, mais aussi sur **la responsabilité sociale et environnementale.**

# Atténuer les risques avec un nouveau regard

Les PMI/ETI ne se contentent plus d'envisager les domaines traditionnels de risque, comme la lutte contre les concurrents existants et la protection contre les nouveaux arrivants sur le marché. Ces éléments ont été mis de côté en raison des menaces liées aux crises actuelles (notamment fragilité de la chaîne logistique, cyberattaques, pénurie de ressources et talents, et risque croissant d'atteinte à la réputation des marques, comme illustré à la Figure 4).

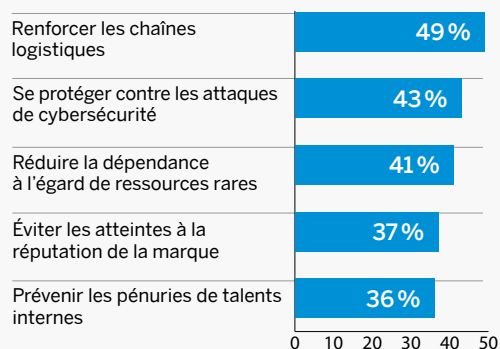
Avec une attention accrue portée aux risques plus actuels, les industriels reconnaissent que leurs activités évoluent beaucoup plus rapidement que par le passé. Par exemple, la dépendance croissante à l'égard de l'automatisation des processus oblige les dirigeants à renforcer leurs capacités en matière de cybersécurité. En outre, tout retard dans la réaction face aux perturbations

récentes de la chaîne logistique et aux pénuries de talents et de ressources peut nuire de façon permanente à la réputation de la marque. Par conséquent, les entreprises doivent être vigilantes, réagir activement et proactivement à ces risques, et se concentrer de plus en plus sur la durabilité, le développement et la fidélisation des talents, et la continuité de flux pour assurer des niveaux d'approvisionnement adéquats.

En matière de risques mondiaux à plus long terme, les industriels craignent avant tout une stagnation économique, bien avant une défaillance de cybersécurité, la crise de l'emploi et les pénuries mondiales de ressources naturelles. Les dirigeants s'attendent à ce que leurs activités soient affectées par des préoccupations économiques et sociétales toujours plus diverses, qui ne feront qu'exacerber et étendre les défis actuels (voir Figure 5).

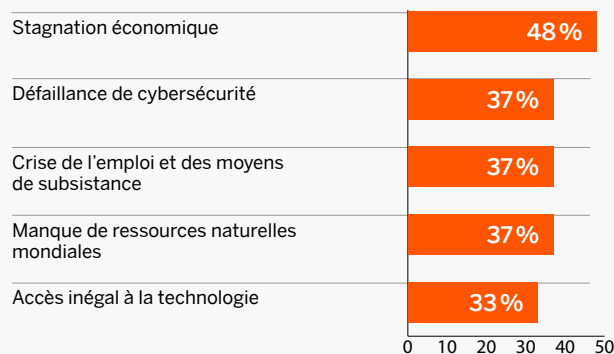
**Figure 4**  
Principales priorités pour réduire les risques

Quelles sont les principales priorités de votre entreprise pour réduire les risques ?



**Figure 5**  
Risques mondiaux à venir auxquels les entreprises doivent se préparer

À quels risques mondiaux à venir votre entreprise devra-t-elle se préparer ?



Les industriels ont depuis longtemps compris l'importance du **passage au numérique**, mais une flexibilité accrue est plus essentielle que jamais pour s'adapter aux changements, et ce d'autant plus que la demande clients, les dynamiques de marché et la disponibilité des ressources et de la main-d'œuvre sont particulièrement évolutives.

# Nécessité d'améliorer les processus

Les responsables de l'industrie de production interrogés reconnaissent que la transformation numérique de leur entreprise est essentielle pour améliorer leurs performances aujourd'hui, mieux répondre aux risques futurs et favoriser une croissance continue. Près de 90 % constatent une relation positive entre leurs performances (compétitivité et rentabilité) et la transformation de leur entreprise.

Environ trois quarts (71 %) des personnes interrogées ont constaté des progrès, avec une transformation numérique menée à bien dans certains domaines ou dans tous les domaines prévus. Cependant, l'introduction constante de nouveaux risques et de nouvelles attentes dans l'industrie pousse 83 % des personnes interrogées à considérer que leur parcours est loin d'être terminé. Les résultats de l'enquête ne présentent rien de bon pour les entreprises qui n'ont pas encore commencé leur transformation, elles s'attendent, pour la plupart, à très peu de progrès dans les deux années à venir.

Concernant l'avenir, 84 % des dirigeants interrogés considèrent l'innovation technologique comme leur première priorité pour les trois à cinq prochaines années. Ils citent également l'innovation autour des produits et services (80 %), de la durabilité (79 %), de la transformation des modèles de gestion (77 %) et de l'expérience numérique (77 %). Seuls 25 % des personnes interrogées considèrent uniquement l'innovation technologique, ce qui indique qu'une combinaison d'innovations est généralement nécessaire pour mener à bien les stratégies des dirigeants de l'industrie de production.

Cette tendance tournée vers l'avenir indique que les industriels cherchent à apporter des améliorations essentielles à leurs processus (élaboration de normes et de procédures de qualité, suivi et optimisation de la production, simulation et optimisation des réseaux de production, et automatisation et contrôle des usines notamment).

## Recommandations

En période de turbulences et de risques mondiaux accrus, les dirigeants de PMI/ETI soulignent l'importance de stimuler la croissance du chiffre d'affaires tout en améliorant l'efficacité et en réduisant les risques. La nécessité d'offrir des produits, services et expériences durables est sous-jacente à ces initiatives fondamentales. Tous ces impératifs deviendront toujours plus essentiels pour permettre aux entreprises de mener à bien leurs stratégies centrales dans les années à venir.

Les industriels savent parfaitement que la transformation et l'innovation sont essentielles pour optimiser le chiffre d'affaires. Cependant, ils continuent à privilégier l'efficacité partout où cela est possible. L'industrie a rarement le luxe de dégager des marges bénéficiaires considérables. En conséquence, le contrôle des coûts et la gestion des dépenses restent des priorités, et les capacités à s'approvisionner de manière éthique et à réduire les émissions de carbone apparaissent comme presque tout aussi cruciales.

De nombreux changements technologiques ayant un coût prohibitif, les industriels considèrent tout échec d'adoption dans ce domaine comme extrêmement risqué. Les PMI/ETI doivent investir dans les solutions et technologies liées à l'Industrie 4.0 dans le cadre d'une plateforme pour disposer d'un réseau de chaîne logistique flexible et collaboratif qui permet de faire face aux perturbations avec une efficacité, une rapidité et une rentabilité accrues.

Quoi qu'il en soit, les PMI/ETI ne peuvent pas se permettre l'immobilisme. Les industriels doivent se transformer et innover pour préserver la santé de leur entreprise sur le long terme, et cela nécessite généralement la mise en œuvre de stratégies intégrant la durabilité aux processus, opérations et priorités. À la clé, ce sont des performances accrues aujourd'hui et une compétitivité renforcée demain.

Contactez votre **partenaire SAP** pour découvrir comment les solutions SAP peuvent vous aider à transformer votre entreprise.

### À propos de cette étude

L'étude Midmarket Senior Executive Priority de SAP Insights a permis de collecter des données auprès de 10 507 responsables d'entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 1 milliard de dollars, couvrant ainsi 41 marchés et 28 secteurs d'activité différents. Les participants occupaient le plus haut niveau de responsabilité et de supervision de leur direction fonctionnelle, du poste d'administrateur à l'équipe de direction. Les réponses ont été collectées de septembre à décembre 2021 via une enquête en ligne de 10 minutes.