

# Plongée vers l'Entreprise du Futur 2019

*Le Congrès Entreprise DU FUTUR rassemble à Lyon depuis 2016, plusieurs milliers de dirigeants désireux d'imaginer et d'interroger l'entreprise de demain.*

implid, co-fondateur de l'évènement, a souhaité rester au plus près de ces acteurs du futur en saisissant chaque année leur **degré de préparation et l'importance qu'ils accordent aux enjeux majeurs à venir** : nouveaux modèles économiques, transformations RH, innovations technologiques, excellence opérationnelle... Les virages à prendre sont nombreux et souvent déjà amorcés.

Notre baromètre **2019** se fait donc l'écho de la voix de 252 répondants (**à plus de 57% PDG et DG**), interrogés en décembre 2018, quelques semaines avant la tenue de la 4ème édition du Congrès.

Malgré la complexité des défis auxquels elle fait face, l'entreprise a une conscience aigüe de la nature incontournable de ceux-ci : pour **88% des sondés, les sujets soumis sont considérés comme importants**. On note une baisse de 3 pts par rapport à l'an dernier, qui nous semble peu significative au vu du niveau élevé de ce pourcentage.

Nous avons constaté une nette **progression entre 2017 et 2018 sur le degré global de préparation des dirigeants** : la dynamique semble **stoppée**, mais cette prise de conscience est visiblement ancrée dans les esprits, puisque **comme en 2018, 58% des sondés se disent prêts et armés** pour ces changements.

**Différence notable avec 2018**, et l'une des rares valeurs en hausse de ce baromètre : les chefs d'entreprises se sentent nettement **plus légitimes face à la concurrence ! 86% d'entre eux s'estiment aussi bien engagés dans ces transformations que leurs pairs (+8 pts vs 2018 !)**. Les niveaux de préparation s'harmonisent d'une entreprise à l'autre, et le sentiment d'être en avance sur le concurrent régresse (-9 pts vs 2018).

42% des dirigeants se sentent donc peu ou pas préparés pour faire face aux enjeux de demain : une marge de progression reste évidente et vient relativiser l'intérêt croissant accordé aux thématiques abordées.

## Retour sur l'essentiel en une infographie

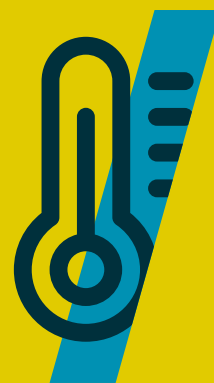
---

Retrouvez dans notre infographie les résultats marquants de cette étude : les sujets clés et les grandes tendances, les profils les mieux préparés en fonction des secteurs d'activités et des tailles d'entreprises.

*Pour aller plus loin, nous vous invitons à lire l'intégralité de notre dossier !*

# Baromètre ENTREPRISE DU FUTUR

Intelligence artificielle, nouveaux modèles économiques, transformation RH, nous assistons aujourd'hui à une multiplication des « disruptions ». Mais qu'en pensent les dirigeants ? Comment se sentent-ils face à ces grands changements ? Comme en 2018, implid a soumis un portrait-robot de l'entreprise du futur à 252 cadres dirigeants afin d'évaluer l'importance accordée aux enjeux « du futur » et le niveau de préparation de leur organisation.



**252** RÉPONDANTS **57%** DE DIRECTIONS GÉNÉRALES

## 4 THÉMATIQUES ÉVALUÉES :



### Transformation du Modèle économique

Créer un écosystème où réel et digital se superposent, où l'on valorise la data et l'usage.



### Évolution du Management et de l'Organisation

Engager une amélioration de la qualité de vie au travail, une dynamique de co-construction qui tend la main aux Millennials et Freelancers.



### Intégration des Innovations Technologiques

Exploiter le potentiel de l'IA et des objets connectés, sécuriser les données, se doter d'espaces physiques et digitaux.



### Développement de l'Excellence Opérationnelle

Favoriser l'agilité et la flexibilité de l'organisation, tendre vers plus de performance collective.

## Des enjeux toujours majeurs pour les dirigeants

### Excellence Opérationnelle



**-2 pts**  
VS 2018

### Modèle Économique



**-4 pts**  
VS 2018

### Management et Organisation



**-4 pts**  
VS 2018

### Nouvelles Technologies



**-2 pts**  
VS 2018



L'importance accordée aux 4 grands enjeux de demain reste flagrante. Ces enjeux sont de plus en plus intégrés par les dirigeants, cette prise de conscience collective explique un intérêt moins fortement exprimé.

## 2 sujets clés pour le dirigeant du futur

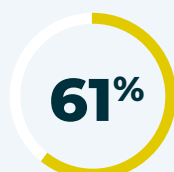
### La data : or noir du XXI<sup>ème</sup> siècle

#### Importance



**+1 pt**  
VS 2018

#### Préparation



**-11 pts**  
VS 2018

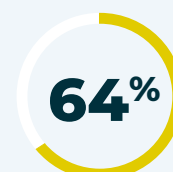
### Soigner sa marque employeur et l'expérience salarié

#### Importance



**+6 pts**  
VS 2018

#### Préparation



**+12 pts**  
VS 2018

# Des enjeux qui impliquent un meilleur niveau de préparation



**58%**  
= VS 2018

SE DÉCLARENT PRÊTS  
AUX ENJEUX DU FUTUR

**Le thème le mieux préparé**  
Excellence Opérationnelle



-4 pts  
VS 2018

**Le thème le moins préparé**  
Innovation Technologique



-18 pts  
VS 2018



Bien que le thème Innovation Technologique soit le moins préparé, il est considéré comme créateur de valeur par l'entreprise et en dehors (92%, +6 pts VS 2018). La Réalité Virtuelle et l'Intelligence Artificielle sont également considérées comme des sujets majeurs (79%, +2 pts VS 2018).

## Indice de maturité des entreprises\*

**4 thématiques  
évaluées :**

**10,8/20**

-0,9 pts  
VS 2018

\* Maturité des entreprises = auto-évaluation des chefs d'entreprises selon l'importance accordée aux thèmes et le niveau de préparation de leur entreprise.

## Une perception du niveau de préparation très différente entre Directions Générales et Opérationnelles

Management et Organisation

Excellence Opérationnelle



DG/PDG



Directions  
Opérationnelles



DG/PDG



Directions  
Opérationnelles



Les DG ont, sur de nombreux sujets, un sentiment de préparation beaucoup plus fort que celui de leurs opérationnels. Sur le terrain, les équipes mesurent plus concrètement le chemin qui reste à parcourir dans leur organisation pour changer de paradigme.

## Qui est le mieux préparé ?



Leader de son  
marché



Services



200 à 499  
salariés



Développement commercial  
exclusivement à l'international



Suiveur



Industries



50 à 199  
salariés



Développement commercial  
en France et en Europe

# Pour aller plus loin

Pour cette enquête, réalisée en collaboration avec l'Usine Digitale, nous partons depuis 3 années consécutives de certains postulats qui nous semblent être les enjeux de développement essentiels de l'entreprise du futur. Retrouvez-les plus en détails ci-dessous, évalués par les dirigeants via deux critères systématiques : le degré d'importance accordé au sujet et le niveau de préparation estimé.

Cette année, c'est **l'excellence opérationnelle** qui est jugée comme thème le « plus » important dans les préoccupations des dirigeants (contre le thème « transformation du modèle économique » en 2018). Pour autant, les autres thématiques, sont tout aussi hautement considérées par ceux-ci.

Notons que tous les niveaux généraux (**préparation & importance**) sont en baisse par rapport à l'année dernière. Cette baisse est **légère** et tend à être modérée par un contexte de plus en plus habitué à l'accueil de ces thématiques : une **prise de conscience globale** des dirigeants s'est effectuée et n'évolue plus de façon significative. De même, un sujet qui s'installe dans les esprits devient plus « commun », expliquant une tendance à **relativiser** légèrement son importance.

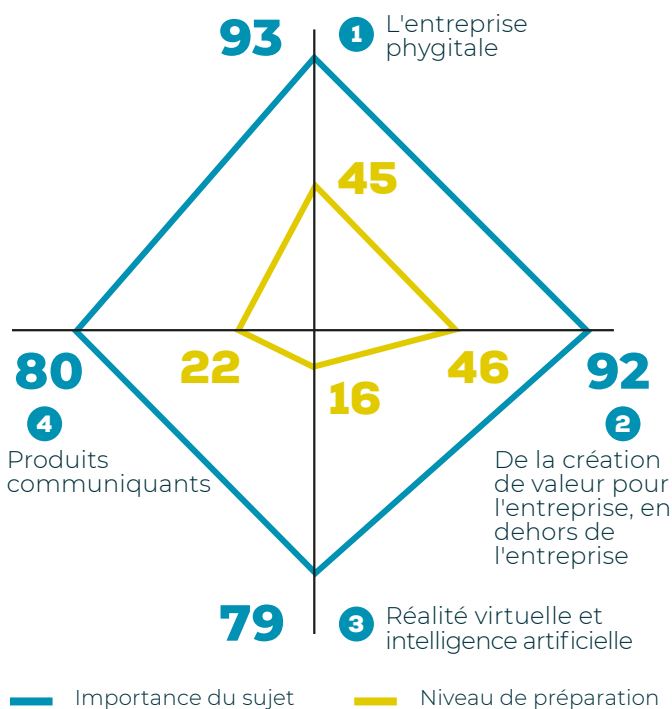
Retour sur ces 4 enjeux, par ordre croissant d'intérêt pour les chefs d'entreprises.

## Innovations Technologiques (thème plébiscité à 86%)



**32%**

DES INTERROGÉS SEULEMENT SE SENTENT PRÉPARÉS (-18 PTS VS N-1)



1 L'entreprise du futur sera dotée à la fois d'espaces physiques et d'outils numériques, permettant la **circulation des savoirs** et l'intensification des **échanges**. Les deux dimensions, **physique** et **digitale**, seront indispensables pour garantir créativité et performance. Les deux dimensions, physique et digitale, seront indispensables pour garantir créativité et performance.

2 L'entreprise du futur s'appuiera sur des **applications, réseaux sociaux**, outils digitaux dont elle n'est pas directement responsable ou propriétaire, pour garantir la constitution d'un réseau de savoirs indispensables à sa compétitivité.

3 La **réalité virtuelle, l'intelligence artificielle** et le machine learning conduiront à la suppression de nombreuses missions réalisées par les cols blancs et considérées, aujourd'hui, comme étant à forte valeur ajoutée.

4 Les **puces sans contact** et les **nanotechnologies** permettront de rendre les produits " intelligents " ou communicants. L'entreprise du futur pourra suivre son produit partout dans le monde et recueillir des données d'usage ou de consommation en temps réel.

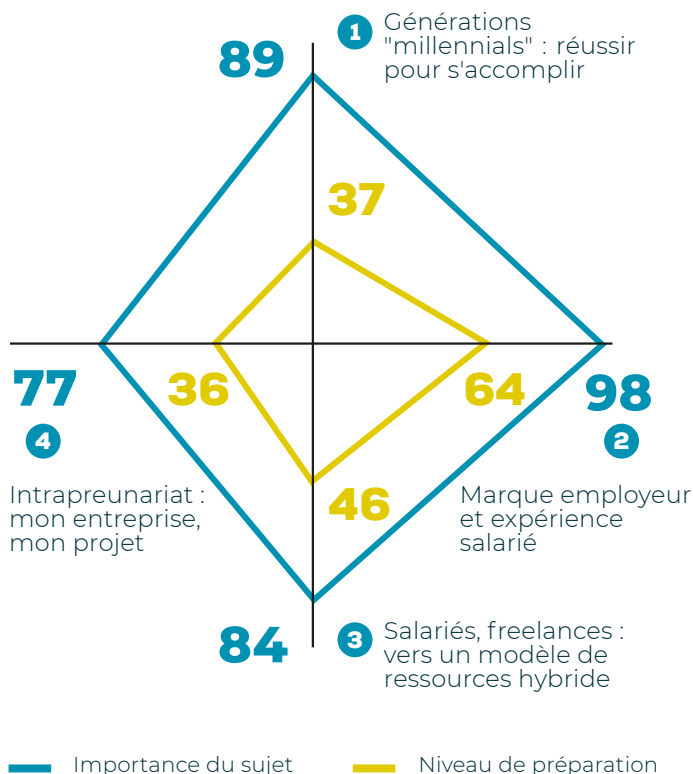
Avec -18 pts, ce thème affiche le **niveau de préparation le plus en recul par rapport à 2018**. On constate un réel écart entre l'intérêt porté à cette thématique et le faible niveau de préparation qui lui est lié. Le plus flagrant concerne la réalité virtuelle et l'IA, enjeux incontournables mais extrêmement complexes à appréhender et à valoriser.

## Management & Organisation (thème plébiscité à 87%)



### 46%

DES INTERROGÉS SEULEMENT SE SENTENT PRÉPARÉS (= VS N-1).



1 Première génération " full numérique ", les **millennials** s'attachent davantage au sens de leur travail qu'à sa finalité. Ils sont plus sensibles aux projets proposés et interactions dans l'entreprise qu'à sa notoriété ou ses produits/services. Un enjeu de taille pour le DRH de l'entreprise du futur.

2 Premiers ambassadeurs de la **marque employeur**, les salariés de l'entreprise du futur seront au centre de sa stratégie de communication externe. Pour espérer conserver ses talents, l'entreprise devra s'engager dans une démarche d'optimisation de **l'expérience salarié**, d'amélioration de la qualité de vie au travail et de redéfinition des parcours professionnels.

3 **L'agilité organisationnelle** de l'entreprise du futur reposera sur la collaboration permanente de **différentes catégories de ressources humaines** : salariés permanents, collaborateurs partagés entre entreprises, micro-entrepreneurs, prestataires, freelances, etc...

4 L'entreprise de demain favorisera les initiatives individuelles et collaboratives via **l'intrapreneuriat**, dans des espaces de coworking et d'incubation, en libérant une part significative du temps de travail de ses salariés pour des projets volontaires innovants.

Si le niveau de préparation reste stable sur cet enjeu RH, il faut noter la considérable envolée du sentiment de préparation sur la **Marque employeur** (+12 pts vs N-1), à l'inverse de celui sur la gestion de la génération déstabilisante des **millennials** (-13 pts).

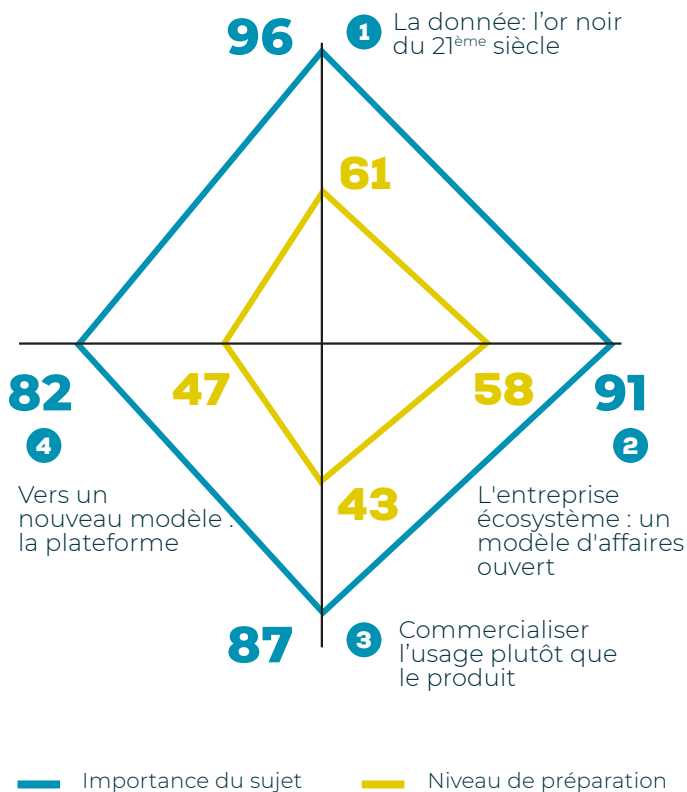


## Modèle Économique (thème plébiscité à 89%)



# 52%

DES INTERROGÉS SE SENTENT PRÉPARÉS (-3 PTS VS N-1).



1 La " **data** " est désormais à la fois matière première, levier de croissance et actif stratégique. La capacité à valoriser et sécuriser ces gisements de **données** impactera les organisations à tous niveaux (stratégique, managérial, opérationnel, technique) permettant ainsi le développement de nouveaux modèles économiques.

2 Le **modèle économique** de l'entreprise du futur s'appuiera sur un **écosystème** dans lequel collaborateurs, clients, partenaires métiers et technologiques participeront à sa performance globale et bénéficieront en retour, de la connaissance générée par leurs interactions (physiques et digitales).

3 L'entreprise du futur généralisera la commercialisation d'offres liées à **l'usage des biens et services plutôt que la vente** « sèche » de ses produits (exemples : Michelin propose déjà de payer ses pneus au kilomètre parcouru, Xerox d'acheter des pages imprimées et non des photocopieurs).

4 De nombreuses entreprises devront adapter leur modèle de développement, en se focalisant sur la **valeur d'usage pour le client final**. Pour cela, elles pourront offrir ou commercialiser des biens, services ou contenus conçus et mis à disposition par d'autres acteurs que leurs propres équipes. (exemple : le groupe Accor intègre désormais dans son offre des hébergements qu'il ne possède pas, afin de concurrencer des plateformes telles que booking.com)

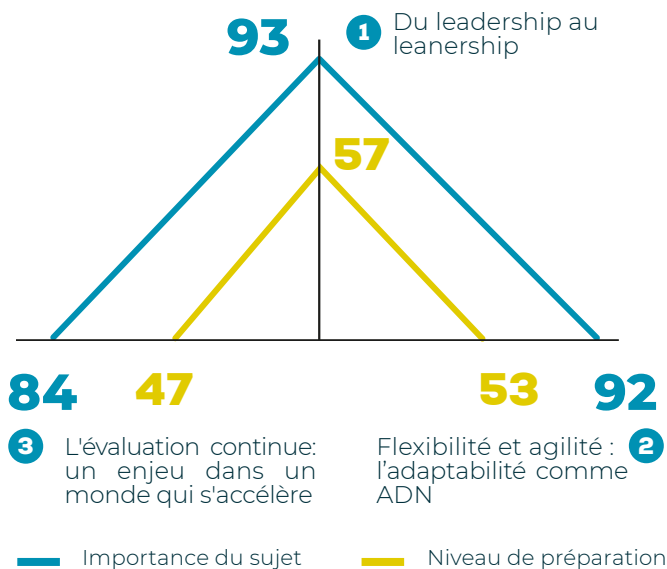
Résultat le plus significatif de cette section, la grande progression du sentiment de préparation des organisations sur le sujet de la **data** (+11 pts vs N-1) : sujet clé de 2018 avec l'entrée en vigueur du **RGPD**, la maîtrise et l'exploitation des données a été un enjeu plus qu'incontournable, une obligation légale ! À noter que le niveau de préparation perçu a augmenté nettement **plus vite dans les services** que dans l'industrie (respectivement +20 pts et +10 pts vs 2018).

## Excellence Opérationnelle (thème plébiscité à 90%)



# 52%

DES INTERROGÉS SE SENTENT PRÉPARÉS (-4 PTS VS N-1).



①

Le "**Lean Management**" sera déployé à tous les niveaux de l'entreprise du futur, qu'elle soit industrielle ou de services, tant au niveau des fonctions opérationnelles que supports.

②

L'excellence opérationnelle de l'entreprise du futur reposera sur l'**agilité** de son organisation (personnels plus polyvalents ou poly-compétents, formation aux nouveaux métiers), favorisant ainsi la **flexibilité** de l'outil de production / distribution (reconfigurable, mutualisable, **omnicanal**).

③

L'entreprise du futur délaissera l'évaluation annuelle de ses collaborateurs au profit d'une **évaluation continue**. Elle privilégiera la mesure de la **performance collective** en se basant sur de nouveaux indicateurs et en minimisant le simple feedback hiérarchique.

*Thème classé comme le plus important cette année, l'excellence opérationnelle est aussi l'un des enjeux les plus stables dans l'intégralité de ses résultats par rapport à 2018.*

## Mises en perspectives



La dynamique collective vers l'entreprise du futur est sans nul doute déjà engagée. L'intérêt des dirigeants pour les défis incontournables qui les attendent reste très élevé. Cette prise de conscience s'installe et apparaît particulièrement sensible cette année sur le sujet de la Marque Employeur. Dans un marché de l'emploi cadre très actif en 2018, la pénurie de profils sur les nouveaux métiers (développeur, data scientist...) et le besoin d'accompagner les équipes vers de nouveaux parcours renforcent la nécessité d'investir le sujet des « Talents » – à attirer et à conserver.



**Directions  
Générales**



**Opérationnels**

L'importance des enjeux est globalement partagée par tous. Cependant, les DG apparaissent **nettement plus confiants que les équipes terrain** sur l'entreprise écosystème (66% vs 48%), la marque employeur (74% vs 51%), le modèle de ressources humaines hybrides (58% vs 31%) et l'évaluation continue des collaborateurs (61% vs 29%). Les transformations RH semblent donc plus complexes à mener du point de vue des équipes.

À l'inverse, les opérationnels se montrent plus assurés que leur direction sur leur niveau de préparation à la gestion de la Data (67% vs 57%).

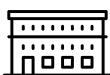


**Industries**



**Services**

L'année dernière, en analysant le profil des répondants, il apparaissait que les **entreprises de Services** s'estimaient **nettement plus prêtes** que celles de l'Industrie à affronter ces 4 grands enjeux du futur. Cependant, le degré de maturité de l'**Industrie progressait beaucoup plus rapidement**. Cette tendance se confirme cette année (+11 pts pour l'Industrie contre -4 pts pour les Services) : les deux secteurs affichent donc aujourd'hui - comme nous le projetions en 2018 - un niveau de préparation quasi similaire (57% contre 61%).



**Petites  
structures**



**Grandes  
entreprises**

Les **petites structures** se sentent manifestement plus **fragiles sur leur niveau de préparation aux innovations technologiques**. On enregistre ainsi pour les PME une chute de 27 pts de ce taux par rapport à 2018. Avec l'aboutissement de projets autour de l'IA, de la blockchain, l'explosion de certains objets connectés... certains dirigeants prennent conscience du chemin qu'il leur reste à parcourir. Ces sujets qui paraissaient hier encore flous, sont devenus très concrets en étant de plus en plus relayés par les médias. Pour les plus petites organisations, cette course à l'innovation semble peut-être aujourd'hui difficile à suivre.