



AVRIL 2026 · RAPPORT SECTORIEL

Anatomie de la croissance industrielle

Conclusions de 379 audits dans le secteur industriel. Six ans de données. Douze secteurs européens. Une seule conclusion.



Eva Jansana

Junior Audit



Lucía Suárez

Junior Audit

Un constat embarrassant : quatre départements, quatre rapports, zéro gouvernance

Chez un fabricant de systèmes de climatisation dans le nord de l'Espagne, le directeur marketing a présenté au comité un rapport faisant état de 340 leads générés au cours du trimestre. Le directeur commercial a présenté un pipeline de 12 millions. Le directeur des opérations a confirmé un taux de respect des livraisons de 94 %. Le service après-vente a rapporté un niveau de satisfaction élevé. Les quatre rapports étaient exacts. L'entreprise n'avait pas progressé depuis deux ans.

Cette scène s'est répétée, avec des variations minimales, dans **9 entreprises sur 10** parmi les 379 que nous avons analysées entre 2020 et 2026 dans douze secteurs industriels européens. Ce n'est pas une anecdote. C'est un schéma structurel : chaque département mesure sa propre activité. Personne ne mesure si le système de croissance fonctionne dans son ensemble.

Le comité reçoit des signaux positifs de chaque pôle et, dans le même temps, le chiffre d'affaires stagne ou la marge s'érode. La déconnexion entre les parties et le tout n'est pas perçue comme un problème d'architecture. Elle est perçue comme un mystère. Ou, pire, comme un problème de marché.

Les acheteurs industriels B2B ne consacrent que **17 %** du cycle total de décision à interagir avec les fournisseurs. Lorsqu'ils en évaluent plusieurs simultanément, chaque fournisseur dispose d'environ **5 %** du temps (Gartner, 2020). Un fabricant qui gère ces 5 % avec quatre départements désynchronisés se bat avec un handicap qu'aucun produit supérieur ne peut compenser.

Les chiffres externes confirment le coût. Brixon Group (2025) estime que le désalignement entre marketing et ventes génère des pertes de **10 % à 15 %** du chiffre d'affaires annuel dans les entreprises industrielles. Ce ne sont pas des coûts qui apparaissent sur une ligne du compte de résultat. Ce sont des opportunités qui s'évaporent entre les départements : des leads que les commerciaux ne traitent pas, des clients qui ne renouvellent pas parce que personne ne les contacte après la livraison, des projets perdus parce que l'équipe technique intervient trop tard.

PwC fournit une autre métrique : **350 heures annuelles par collaborateur** perdues dans les organisations fonctionnant en silos. Dans une entreprise industrielle de 200 employés, cela représente 70 000 heures par an consacrées à compenser le manque de coordination. L'équivalent de 35 personnes à temps plein. Aucune n'est budgétée.

La conséquence la plus grave n'est pas l'inefficacité. C'est l'invisibilité. Le comité de direction ne peut pas corriger un problème qu'il ne voit pas. Et il ne peut pas le voir parce qu'il n'existe aucun instrument comparable à un audit financier pour le versant commercial de l'entreprise. La partie qui fabrique est auditée depuis un siècle. La partie qui génère les revenus ne l'a jamais été.

L'asymétrie : la valeur s'accumule là où la direction investit le moins

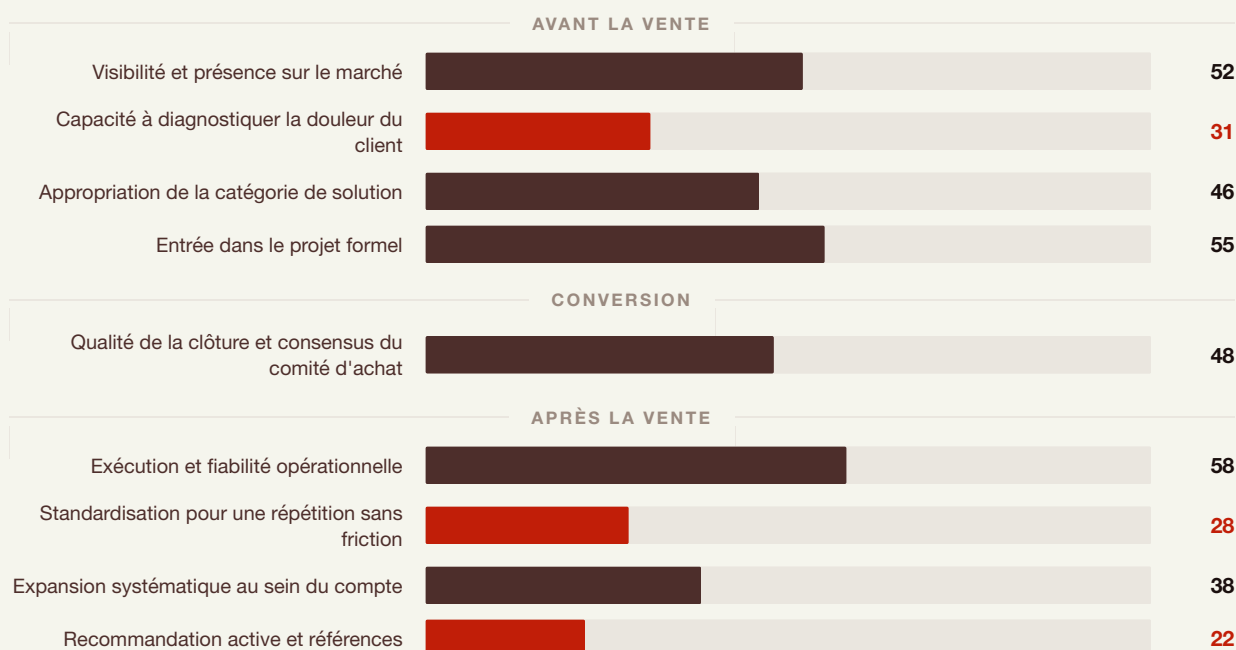
Le modèle commercial industriel concentre l'essentiel de son énergie sur l'obtention de la première commande. Les données montrent que la majeure partie de la marge capturable se génère après cette première commande. La disproportion entre l'attention de la direction et la valeur économique réelle constitue la deuxième conclusion de l'étude.

McKinsey (2021) a documenté que les services après-vente des fabricants industriels génèrent des marges EBIT moyennes de **25 %**, contre environ 10 % pour les équipements neufs. Autrement dit : pour chaque euro de marge qu'un fabricant obtient en vendant une machine, il peut en obtenir 2,5 en gérant son cycle de vie. Cette proportion se retrouve dans les douze secteurs de l'étude.



Score moyen par phase du cycle de croissance

n = 379 · Échelle 0-100 · Source : Audits BARRO 2020-2026



Les barres rouges signalent les phases systématiquement les plus faibles du cycle industriel, indépendamment du secteur et de la taille de l'entreprise.

Le graphique révèle une asymétrie constante : les phases antérieures à la signature obtiennent des scores modérés. Les phases postérieures s'effondrent. Or ce sont précisément les phases postérieures qui concentrent la marge différentielle. BCG (2023) le confirme par une autre voie : la qualité de l'information dans les phases finales du processus augmente la probabilité d'un accord de haute qualité de **26 %**. Un excès d'information mal structurée la réduit de **153 %**.

Angle mort n° 1 : le fabricant arrive quand le problème a déjà un propriétaire

Dans la majorité des 379 entreprises, l'équipe commerciale entre en contact avec le client lorsque le projet existe déjà en tant que besoin formulé. Le client a déjà étudié les options, consulté des prescripteurs, défini ses critères. À ce stade, le fabricant se bat dans un cadre qu'il n'a pas construit. La conséquence directe : une concurrence par les prix. KPMG (2022) ajoute un constat pertinent : adapter la proposition à l'ensemble du groupe de décision augmente la probabilité de consensus de **20 %**, mais la concentrer sur un seul interlocuteur la réduit de **59 %**. La majorité des fabricants de l'étude fonctionnent avec un modèle d'interlocuteur unique, ce qui réduit leurs chances de conclure avant même que la négociation ne commence.

Angle mort n° 2 : la première livraison ne devient pas un standard

Un fabricant d'emballage dans le Levant espagnol a livré avec succès une ligne complète à une chaîne alimentaire. Satisfaction élevée. Aucun incident notable. Dix-huit mois plus tard, le même client a lancé un appel d'offres pour une deuxième ligne identique dans une autre usine. Le fabricant d'origine a dû repartir de zéro, face à trois concurrents, car il n'existait aucun standard technico-commercial rendant la répétition plus simple qu'une nouvelle évaluation. Il a perdu la deuxième ligne sur le prix.

Ce schéma apparaît dans **72 %** des entreprises de l'étude. La satisfaction du client ne génère pas automatiquement de répétition. La répétition exige une conception : standardisation technique, conditions commerciales préétablies et un modèle opérationnel qui rende le rachat plus facile que la réévaluation. Sans cette conception, chaque achat répété coûte autant que le premier.

03

Cinq schémas qui piègent les entreprises qui facturent sans scaler

Les deux angles morts précédents se manifestent en cinq configurations récurrentes. Elles apparaissent dans tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprise. La majorité des 379 entreprises en présente au moins trois simultanément.

1. L'entonnoir invisible

CE QUE VOIT LE COMITÉ

Les meilleures opportunités de l'année écoulée sont arrivées par inertie : une connaissance de quelqu'un, une ancienne référence, un distributeur qui a poussé. Le pipeline bouge, mais personne ne sait expliquer d'où il vient ni comment le reproduire.

CE QUI SE PASSE RÉELLEMENT

L'entreprise n'existe pas dans les conversations où se forge le jugement de l'acheteur. Elle ne figure pas dans la short list quand le projet naît. Elle arrive tard, quand le cadre d'évaluation a déjà été défini par un autre. Le problème n'est pas le taux de conversion. **C'est le taux de non-apparition.**

IMPACT P&L

Coût d'acquisition élevé et croissant. Cycles longs. Dépendance à des individus précis. Si le commercial qui détient les relations s'en va, le pipeline s'en va avec lui.

2. Le oui toxique

CE QUE VOIT LE COMITÉ

L'équipe commerciale conclut des affaires. Le chiffre d'affaires progresse. Les objectifs trimestriels sont atteints. Il y a de quoi se réjouir.

CE QUI SE PASSE RÉELLEMENT

Les signatures sont obtenues en concédant des remises irrécupérables, en acceptant des périmètres flous et en faisant des promesses que les opérations découvrent ensuite. La marge signée et la marge exécutée divergent trimestre après trimestre. **Chaque exception devient un précédent.**

IMPACT P&L

Revenus en hausse, rentabilité en baisse. L'érosion met deux à trois trimestres à devenir visible. Quand elle atteint le comité, la cause est déjà lointaine.

3. Les ventes en avance sur les opérations

CE QUE VOIT LE COMITÉ

Pipeline solide. Carnet de commandes en hausse. Le directeur des opérations demande davantage de ressources. Le directeur commercial demande davantage de flexibilité. Les deux ont raison et les deux se contredisent.

CE QUI SE PASSE RÉELLEMENT

Le client achète une proposition ordonnée et vit une exécution émaillée de frictions. Retards, zones grises dans le périmètre, incidents escaladés tardivement. **Il suffit que travailler avec l'entreprise demande plus d'effort que prévu pour que le client décide de ne pas renouveler.**

IMPACT P&L

Coûts cachés de non-qualité. Perte de clients à forte valeur à cause de l'expérience, pas du produit. La réputation se détériore plus vite qu'elle ne se construit.

4. La répétition non conçue

CE QUE VOIT LE COMITÉ

Des clients satisfaits qui, pourtant, ouvrent un processus concurrentiel lorsqu'ils doivent renouveler. Le taux de rachat est inférieur à ce que la satisfaction laisse présager.

CE QUI SE PASSE RÉELLEMENT

Il n'existe aucun standard technique, commercial ni opérationnel transformant le premier achat en voie de rachat. **Le client ne part pas par mécontentement. Il part parce que rester n'est pas plus simple que partir.**

IMPACT P&L

Le coût d'acquisition reste élevé car chaque vente est, en pratique, une première vente. L'effet composé de la base installée ne se matérialise pas.

5. La base installée silencieuse

CE QUE VOIT LE COMITÉ

Des équipements en fonctionnement chez des dizaines de clients. Le service après-vente gère les incidents. Aucune conversation active sur l'expansion dans ces comptes.

CE QUI SE PASSE RÉELLEMENT

Personne ne sait précisément ce qui est installé où, dans quelle configuration, depuis combien de temps, ni qui prend les décisions de renouvellement ou d'extension. **Les opportunités d'expansion surviennent par hasard ou ne surviennent pas.**

IMPACT P&L

L'actif au plus fort potentiel de marge (services sur base installée, EBIT de 25 % selon McKinsey) fonctionne sans gouvernance commerciale.

04

Ce que ces données impliquent pour un comité de direction

Les cinq schémas précédents ne sont pas des accidents. Ce sont les conséquences prévisibles d'organisations qui ont perfectionné la production et laissé la croissance entre les mains de l'inertie, du talent individuel et de la pression trimestrielle.

Premier constat : le coût le plus élevé n'apparaît dans aucun rapport

Prenons un cas concret de l'étude. Un fabricant de composants automobiles réalisant 82 millions d'euros de chiffre d'affaires progressait de 5,8 % par an. Son comité considérait ce rythme comme raisonnable pour le secteur. L'analyse de son cycle complet a mis en évidence trois fuites : entrée tardive dans les projets (concurrence par les prix au lieu de la valeur), absence de standard de rachat (chaque renouvellement équivalait à une première vente) et base installée sans gouvernance commerciale (200 clients actifs, zéro pipeline d'expansion). Des entreprises comparables du même secteur et de même taille, ayant corrigé ces trois fuites, progressaient de 11 à 13 %. La différence entre 5,8 % et 12 % pour une entreprise à 82 millions d'euros représente **5 millions d'euros par an**. Ce chiffre n'apparaissait dans aucun rapport parce que personne ne le cherchait.

Deuxième constat : la marge se décide après la signature, pas avant

La négociation commerciale fixe un prix. Ce qui se passe entre la signature et le second achat détermine si ce prix se traduit en marge ou en coût. Une clôture avec un périmètre flou génère des surcoûts en exécution. Une livraison sans standard de répétition oblige à réinvestir dans l'acquisition. Une base installée sans gouvernance laisse l'actif le plus rentable de l'entreprise fonctionner comme un centre de coût. La chaîne est directe : **chaque maillon mal gouverné après la signature consomme la marge gagnée en amont.**

Troisième constat : quand le résultat dépend de qui gère le compte, le problème n'est pas humain

Dans **78 %** des entreprises de l'étude, les résultats par compte varient de plus du double en fonction du commercial assigné. L'interprétation courante est que certains commerciaux sont meilleurs que d'autres. L'interprétation juste est qu'il n'existe pas de système transférable. L'écart entre les meilleurs comptes et les comptes moyens ne se réduit pas en recrutant davantage de talents. Il se réduit quand les conditions qui permettent la répétition, l'expansion et la gouvernance du compte cessent de dépendre de la personne et commencent à reposer sur l'architecture.

Preuve longitudinale : trois cas documentés

Trois entreprises de l'étude ont appliqué des corrections structurelles sur des périodes de 15 à 24 mois. Aucune n'a ajouté de budget commercial. Les trois ont réaffecté leurs priorités :

INDICATEUR	CAS A Électrification industrielle · 24 mois	CAS B Machine-outil de précision · 15 mois	CAS C Équipement pour les renouvelables · 18 mois
Croissance des ventes	+11 %	+8 %	+14 % en revenus récurrents
Réduction de l'inefficacité	-18 % remise moyenne	-22 % heures d'avant-vente sans retour	-35 % churn lors des renouvellements
Amélioration de la qualité commerciale	+31 % opportunités avec entrée anticipée	+17 % taux de clôture qualifié	+26 % cross-sell sur la base installée

Le point commun : l'amélioration ne provenait pas d'un surcroît de vente. Elle provenait de meilleures décisions. Ces entreprises ont changé ce qu'elles mesuraient, la manière dont l'information circulait entre les départements et l'endroit où elles concentraient l'attention de la direction.

05

Une conclusion et une question

Les données de six ans et 379 entreprises conduisent à une conclusion simple. Et de cette conclusion découle une question que chaque comité de direction industriel devrait se poser.

La conclusion

Le principal avantage concurrentiel dans les marchés industriels matures n'est pas le produit. Ni le prix. C'est la capacité de l'organisation à considérer son propre système de croissance comme un tout et à le corriger de manière délibérée.

Les entreprises qui ont démontré cette capacité dans l'étude n'ont pas réalisé de transformations numériques spectaculaires. Elles n'ont pas doublé leur équipe commerciale. Elles n'ont pas triplé leur budget marketing. Elles ont fait trois choses concrètes :

Elles ont cessé de mesurer l'activité pour commencer à mesurer le système. Elles ont remplacé quatre rapports départementaux par une lecture intégrée du cycle complet. Quand le marketing, les ventes, les opérations et l'après-vente partagent une même métrique, les décisions changent.

Elles ont identifié leur contrainte principale. Au lieu d'améliorer tout simultanément, elles ont concentré les ressources sur la phase qui limitait le plus la croissance. Dans la plupart des cas, cette phase n'était pas celle que le comité attendait. Ce n'était pas l'acquisition. C'était l'entrée précoce dans la problématique du client ou la conception d'un mécanisme de répétition sans friction.

Elles ont fait de la croissance une responsabilité du comité, et non du directeur commercial. Quand la gouvernance de la croissance opère au même niveau que la gouvernance financière ou la gouvernance des opérations, l'organisation cesse de dépendre d'actes héroïques individuels et commence à fonctionner comme un système.

La question

Le volet financier de toute entreprise industrielle d'une certaine taille est audité depuis des décennies par un tiers indépendant. C'est obligatoire, réglementé, et personne n'en conteste la nécessité. Le volet qui génère les revenus (l'acquisition, la conversion, l'exécution, la rétention, l'expansion) n'a jamais eu d'équivalent.

Les 379 audits réalisés pour cette étude révèlent que cette absence a un coût réel, mesurable et cumulatif. Il n'apparaît pas dans le compte de résultat. Il apparaît dans la croissance qui ne se produit pas, dans la marge qui s'évapore après la signature et dans les comptes qui ne renouvellent pas malgré leur satisfaction.

La question que ce rapport pose est directe : **si une entreprise industrielle gouverne avec rigueur sa production, sa fiscalité, ses recrutements et son financement, pourquoi n'applique-t-elle pas la même discipline à sa croissance ?**

Les données indiquent que celles qui le font croissent davantage, avec une meilleure marge et une moindre dépendance au hasard.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Ce rapport repose sur l'analyse longitudinale de 379 entreprises industrielles B2B dans 12 secteurs européens (automatisation, matériel électrique, construction, logistique, travaux publics, climatisation, métallurgie, plasturgie, emballage, agro-industrie, automobile et agroalimentaire) entre 2020 et 2026. L'échantillon comprend des entreprises dont le chiffre d'affaires va de 5 à

800 millions d'euros, avec une concentration majoritaire sur la péninsule Ibérique (85 %) et une présence complémentaire en France, en Italie, au Portugal et au Royaume-Uni. Les trois cas longitudinaux correspondent à des suivis de 15 à 24 mois avec des données vérifiées.



BARCELONA · LONDON · MILANO