

RELANCE ET RÉSILIENCE, L'INDUSTRIE FACE AU DOUBLE ENJEU POST-COVID19

Par Nicolas Comte, Principal, Laurence Massat et Patrick Sage, Directeurs Associés chez CYLAD Consulting

Mai 2020



Laurence Massat
Directrice Associée



Patrick Sage
Directeur Associé



Nicolas Comte
Principal

Depuis des semaines, le COVID plonge le monde dans une crise sanitaire et économique sans précédent. La France et son industrie sont touchées de plein fouet et les conséquences pour les PME et ETI industrielles en Occitanie sont d'ores et déjà considérables. Nombre d'entre elles travaillent à cadence réduite quand elles n'ont pas dû se résoudre à une mise à l'arrêt des activités dans un contexte de mesures sanitaires drastiques et de très forte incertitude. Dans certains secteurs comme l'aéronautique qui entre dans une récession historique, certaines s'appêtent même à se battre pour leur survie.

Si les premières semaines ont été consacrées aux mesures d'urgence pour affronter le tsunami (organisation de la continuité de production, demandes d'aides financières, préservation de la trésorerie, chômage partiel, communication aux parties prenantes ...), l'heure est à la préparation du redémarrage des opérations.

La sortie de crise sera sans doute longue, incertaine et complexe. Plus que jamais, les dirigeants sont confrontés à la question de la résilience de leur modèle industriel face aux crises sanitaires, mais aussi face aux enjeux du développement durable, du changement climatique. Nous avons en effet la conviction que cette période difficile peut également jouer un rôle unique de catalyseur pour les entreprises : pour repenser leur stratégie, accélérer leur transformation, identifier de nouvelles opportunités de création de valeur afin de relever les défis du futur.

1/ Dès à présent, les équipes de direction dans l'industrie doivent faire preuve de réalisme et d'agilité pour adresser les nombreuses dimensions indispensables à la reprise dans un contexte hautement incertain

- **a - Protéger clients et salariés**

Comment protéger salariés et clients contre le virus si la distanciation sociale et les mesures barrières deviennent la nouvelle norme ? Comment adapter l'entreprise aux nouvelles règles et pérenniser les mesures sanitaires mises en place parfois dans l'urgence (sécurisation des postes de travail, espacement, règles de distanciation, nettoyage du matériel, règles de rotation ...) ?

- **b - Préserver trésorerie et rentabilité**

Comment déprioriser les dépenses les moins nécessaires et réduire les coûts (frais généraux, coûts fixes, coûts directs ...) ? Quelles activités et projets (R&D, IT...) conserver en fonction de l'utilité à court et moyen terme ? Quel pilotage des dépenses et de la performance économique mettre en place de façon centralisée pour être en mesure d'accélérer la prise de décision ?

- **c - Synchroniser le redémarrage et la montée en puissance de la production avec les besoins des clients et la capacité à produire (y compris la Supply Chain)**

Un des enjeux majeurs de la sortie de crise réside dans la capacité à développer une grande adaptabilité face à de possibles à-coups, avec la mise sous contrôle des risques économiques de ruptures de produits mais aussi de sur-stocks et obsolètes.

- c.1 - Le premier challenge qui se pose à bon nombre d'industriels est de **gérer la demande** clients dans un contexte de très forte instabilité, avec des prévisions d'activité peu fiables (volatilité, mix produits, volume).
- c.2 - De l'autre côté, il est impératif de bien identifier le niveau capacitaire de ses sites industriels et de toute la supply chain afin d'être en mesure d'identifier les goulots d'étranglement et d'optimiser à tout moment l'utilisation des **ressources disponibles (machines ou compétences)**.
- c.3 - Enfin, la mise en place d'un **pilotage centralisé** au sein d'une task force pluridisciplinaire, agile, avec des routines fréquentes et des outils data simples et fiables permettra une prise de décision au bon niveau pour adapter les plans de production et la planification industrielle au plus juste.

- **d - Booster son chiffre d'affaires**

En parallèle d'un travail sur le triptyque cash-coûts-supply, il est essentiel d'identifier le plus rapidement possible des leviers pour développer ses revenus, d'autant plus sur des secteurs en forte crise comme l'aéronautique. Cela peut passer par rebooster les équipes commerciales ou identifier comment facilement repositionner produits et services sur de nouveaux marchés porteurs. Ainsi a-t-on vu par exemple cet équipementier aéronautique en panne de demande lancer en quelques jours la fabrication des visières de protection contre le Covid.

- **e - Gérer ses ressources humaines**

Comment rassurer et engager les collaborateurs ? Comment faire face à une éventuelle perte de compétences temporaire (arrêt de contrats intérimaires, absences salariés...) ? Comment dimensionner les équipes et fixer le niveau de chômage partiel sans grande visibilité sur le niveau d'activité ? Puisque le télétravail risque de continuer à être privilégié, comment travailler plus efficacement à distance ? Quels nouveaux modes de management privilégier ? Quels impacts d'un point de vue SI ? Comment maintenir l'animation et la motivation des salariés avec une communication interne efficace ?

- **f - Se préparer à gérer d'autres crises**

Enfin, comment capitaliser sur cet épisode afin de se préparer à une éventuelle deuxième vague et pérenniser un mode de pilotage de crise, centralisé, agile, tourné vers la gestion des risques clés ?

2/ Un retour 'à la normale' n'arrivera probablement jamais. La crise actuelle promet de déplacer profondément certains équilibres. Elle est aussi une occasion unique pour questionner son organisation, identifier de nouvelles opportunités, accélérer les mutations qu'elles soient digitales, managériales, organisationnelles, et réinventer collectivement avec ses collaborateurs un modèle industriel conciliant compétitivité et résilience.

- **a - Revoir la stratégie d'entreprise**

Dans un contexte où toutes les certitudes volent en éclat, savoir se remettre en question et faire preuve d'agilité permet d'être attentif aux **nouvelles opportunités** qui peuvent apparaître :

- Revisiter la **répartition sectorielle** des activités et se diversifier : dans certaines filières en souffrance, comme l'aéronautique par exemple, la survie du tissu industriel local passera par sa capacité à trouver rapidement de nouveaux débouchés.
- Adapter le **mix-produits** aux nouveaux besoins. Cela suppose de développer au sein des équipes une très forte orientation client et marché pour être en capacité de réagir à l'évolution des demandes, savoir abandonner des projets en cours, se positionner sur de nouveaux créneaux et définir un go-to-market en fonction des points forts de l'entreprise.
- Repenser la **chaîne d'approvisionnement** et revoir son panel de fournisseurs pour réduire sa dépendance, son niveau de risque, sécuriser un niveau de réactivité, de qualité, de traçabilité sans pénaliser la rentabilité du modèle.
- Adapter le **modèle économique** en intégrant de nouvelles dimensions environnementale, RSE et de développement durable comme des nouveaux leviers de création de valeur et transformer en opportunités ce que certains voyaient jusqu'à présent comme des contraintes.
- Identifier les opportunités de **rationalisation** de son organisation industrielle comme de **relocalisation**.
- Identifier des opportunités extérieures de **partenariats** ou de croissance sur ses marchés, et le cas échéant des pistes de **refinancement** sur le long terme pour accompagner ces efforts de **consolidation**.

- **b - Ajuster ou accélérer la transformation digitale et l'automatisation...**

...En lien avec les équipes terrain, dans une approche résolument pragmatique pour avoir un impact opérationnel rapide, permettant aussi de bâtir un avantage compétitif grâce à une meilleure qualité, une plus forte réactivité grâce à la modélisation des produits ou des systèmes, ou l'exploitation des données collectées auprès des clients, du système industriel ou des fournisseurs.

- **c - Simplifier l'organisation**

La rendre plus agile, flexible et adaptable aux changements en développant de nouveaux modes de management qui responsabilisent les équipes et des mécanismes de décision au plus près du terrain.

La situation de crise inédite que nous traversons a mis en exergue le besoin d'un nouveau rapport humain au cœur de nos échanges professionnels. Il y a fort à parier que les entreprises qui sortiront renforcées de cette tempête seront celles qui auront su aussi **embarquer leurs collaborateurs dans leur projet de relance et réinventer avec eux** un modèle d'industrie capable de concilier performance et résilience.

Fort de sa collaboration depuis plus de 10 ans avec des industriels de nombreux secteurs, CYLAD est en mesure de vous aider à adresser rapidement ces défis dans le cadre du programme Industrie du Futur que la région Occitanie a mis en place avec l'Etat pour accompagner 400 PME/ETI dans leur mutation. Le dispositif pris en charge par la région propose un accompagnement flash pour vous aider à identifier et mettre en œuvre les leviers à impact rapide pour réussir votre relance.

INDUSTRIE DU FUTUR

Rebondir après le Covid
et rendre votre industrie
plus résiliente

CYLAD CONSULTING ET LA RÉGION
OCCITANIE VOUS ACCOMPAGNENT DANS
VOS PROJETS DE TRANSFORMATION

Vous êtes une TPE, PME ou ETI établie en Occitanie ?

Pilotez votre redémarrage et engagez votre transformation vers l'Industrie du Futur en bénéficiant d'un accompagnement sur-mesure avec CYLAD, porté par la Région Occitanie et cofinancé par l'Etat

CYLAD
CONSULTING



CYLAD
CONSULTING