

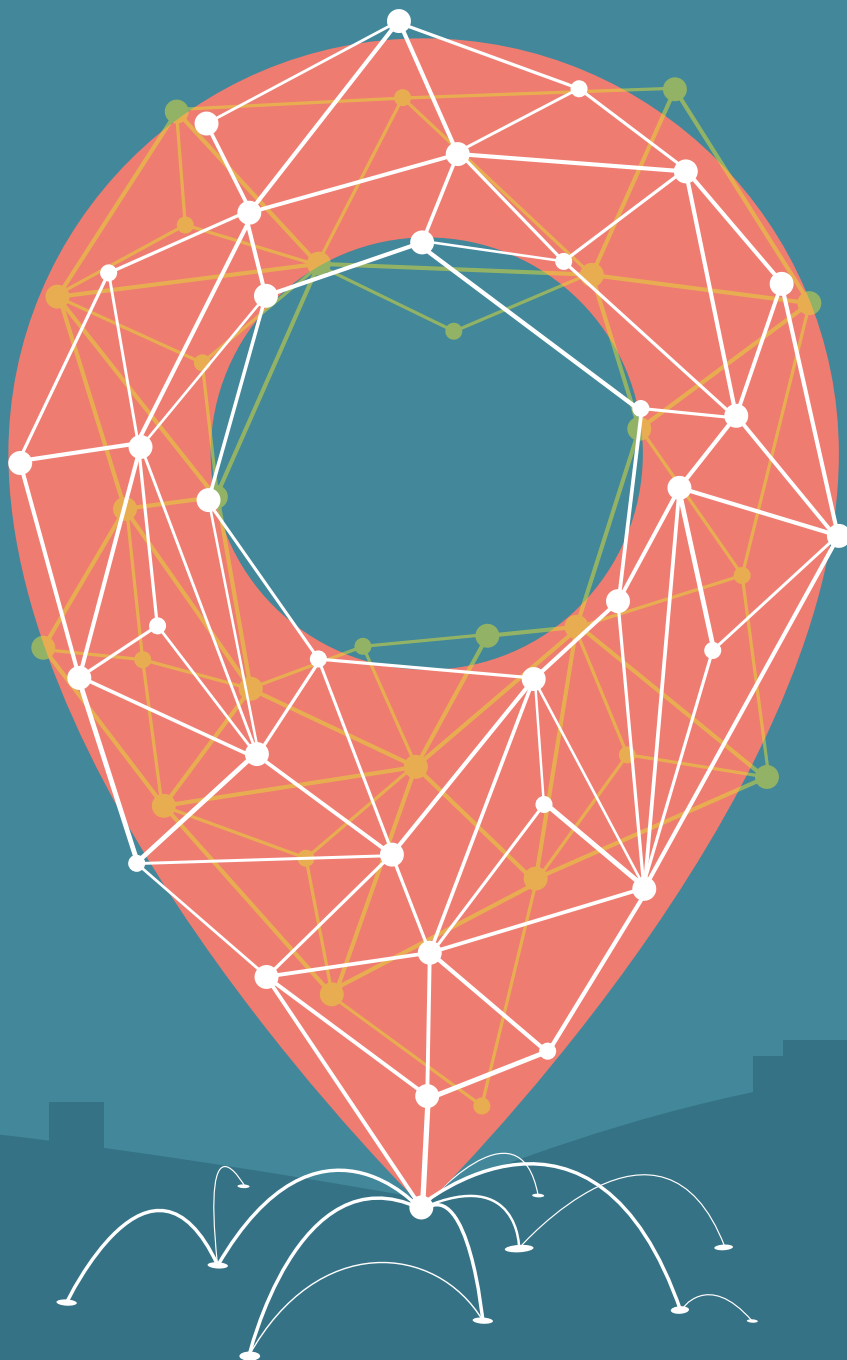
# PROSPECTIVE Industries

## Des avis émis par et pour les industriels

LA RELOCALISATION A-T-ELLE  
UN SENS ÉCONOMIQUE ?

CHAÎNES DE VALEUR : DU COUP  
D'ARRÊT À L'ACCÉLÉRATION DES  
TRANSFORMATIONS ?

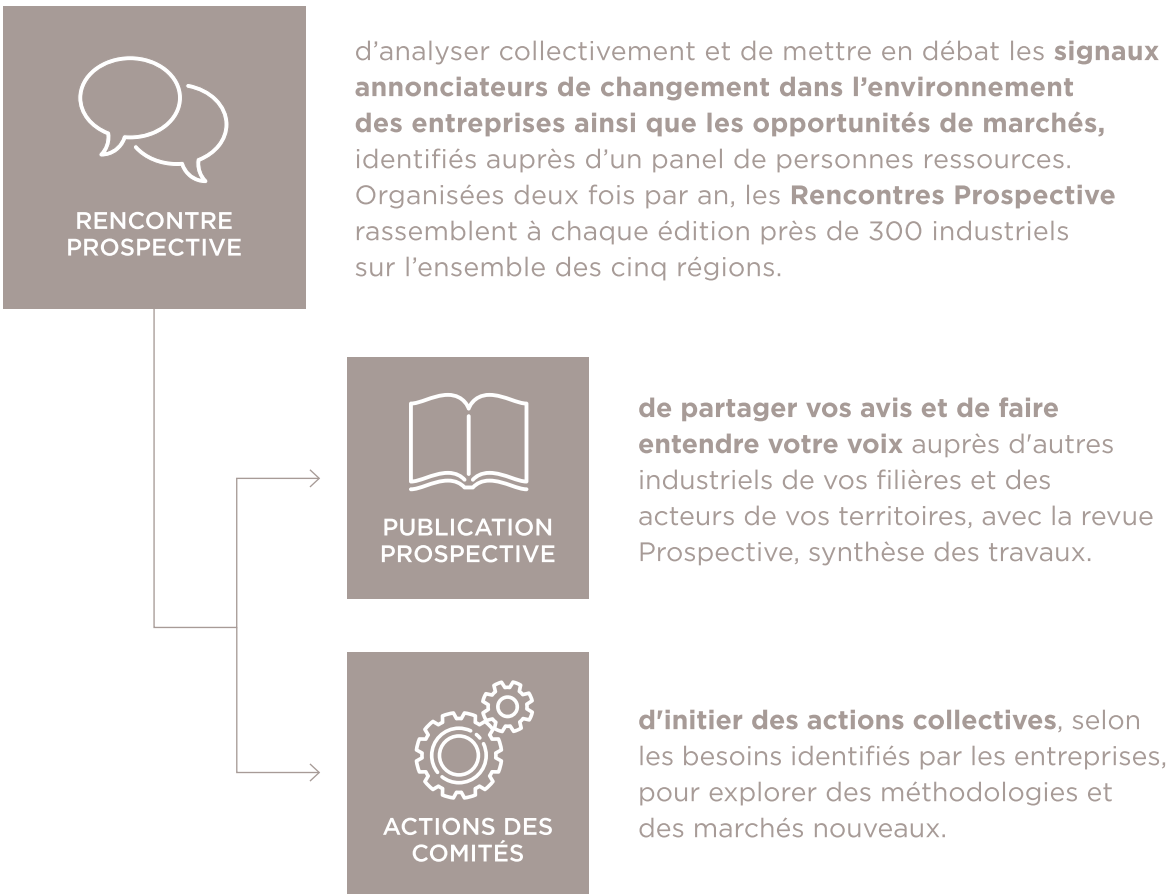
DE LA CRISE À LA MUTATION :  
COMMENT RÉSISTER, S'ADAPTER  
ET ENTRAÎNER SES ÉQUIPES ?



# La dynamique prospective

## ACCOMPAGNER LES INDUSTRIELS DANS LEURS RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES

Créée par le CDM en Pays de la Loire, déployée en Bretagne par le CDIB, en région Hauts-de-France par Cap'Industrie, en Auvergne-Rhône-Alpes et en Nouvelle Aquitaine par la FIM, l'UIMM et le CETIM, la dynamique prospective vous permet :



|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Signaux et réflexions d'industriels</b>                                         | <b>4</b>  |
| De nouveaux schémas de coopération                                                 | 4         |
| Chaînes de valeur : du coup d'arrêt à l'accélération des transformations ?         | 6         |
| Homme, management et processus à l'ère du coronavirus                              | 13        |
| <b>Atelier résilience</b>                                                          | <b>19</b> |
| De la crise à la mutation : comment résister, s'adapter et entraîner ses équipes ? | 19        |
| <b>Actions et actualités de la région</b>                                          | <b>22</b> |

# Édito



Notre dernière rencontre du CDIB s'est adaptée au « corona-contexte » en invitant la techno à son secours. Une série de visio-conférences, organisée par notre équipe Prospective Industries que je tiens ici à vivement remercier, nous a permis d'échanger avec nos collègues chefs d'entreprise du CDM<sup>(1)</sup> des Pays de la Loire.

Notre économie est malmenée et l'industrie va probablement mettre des mois pour retrouver son niveau d'activité d'avant crise. Des plans de relance sectoriels (automobile, aéronautique, tourisme) sont d'ores et déjà mis en œuvre par l'Etat et les filières industrielles. Des aides financières favorisant

l'embauche des jeunes et l'alternance viennent d'être annoncées. Des mesures destinées à limiter le nombre de licenciements (chômage partiel de longue durée), à maintenir l'investissement (sur amortissement, aides et subventions), à soutenir les trésoreries (PGE), à réduire le poids de nos charges (allègement des impôts de production) sont d'ores et déjà opérationnelles ou seront prochainement annoncées. Il convient de se saisir de ces dispositifs pour résister, mieux rebondir ou se redéployer. Nous devons nous approprier ces aides afin qu'elles irriguent nos entreprises et nos projets territoriaux.

Nos branches industrielles, regroupées au sein du CRIB<sup>(2)</sup>, nos interprofessions (MEDEF, CPME, U2P)

et nos Chambres Consulaires travaillent de concert pour faciliter la rencontre entre nos difficultés, nos initiatives, nos projets et les ressources mobilisées via les services de l'État et de la Région.

La Breizh Fab a, quant à elle, complété son offre de Défis par des accompagnements spécifiques de 2 jours, en visio-conférence. Les autres Défis, individuels ou collectifs, restent bien sûr opérationnels.

Les webinaires organisés par le CDIB depuis la mi-avril sur les questions nouvelles soulevées par la crise, doivent nourrir notre réflexion pour repérer les opportunités qui, étonnement, s'offrent à nous. Ils se poursuivront, en complément de rencontres présentiels, à partir du mois de septembre.

Bien industriellement vôtre.

**Thierry Troesch**

*Président du CDIB/Gérant de ST Industries*

(1) Comité de Développement Mécanique/Matériaux

(2) Comité Régional Industriel Breton

# Signaux et réflexions d'industriels



## De nouveaux schémas de coopération

Parmi les nombreux défis à relever, les industriels et leurs partenaires ont dû trouver des solutions pour produire vite et localement, tout en sécurisant les approvisionnements et l'activité. Tel est le principal défi auquel les industriels et leurs partenaires ont été confrontés durant cette pandémie. Cela les a obligés à inventer de nouvelles formes de coopération, des façons novatrices de travailler ensemble qui préfigurent peut-être de nouveaux modèles de production.

### DES ALLIANCES RENFORCÉES ENTRE INDUSTRIELS ET SECTEUR PUBLIC QUI POURRAIENT SE NOUER SANS L'ETAT

❓ N'y a-t-il pas des risques, demain, pour l'indépendance des structures publiques dont les équipements seraient directement financés par les secteurs privés notamment autour de la protection des données ?

Certaines structures publiques se sont associées à des entreprises privées pour augmenter leur agilité en temps de crise et faire face à la crise sanitaire. C'est le cas notamment de l'Assistance Publique Hôpitaux de Paris qui a investi dans 60 imprimantes 3D de Stratasys, le leader du secteur, pour fabriquer des visières. Elles ont par la suite été réparties dans quatre hôpitaux qui disposent ainsi de leur propre unité de production. Depuis, elles sont utilisées pour fabriquer des pièces détachées de matériels médicaux et permettent d'assurer la maintenance de la plupart des équipements médicaux sans attendre une livraison de pièces détachées de Chine ou d'ailleurs. Une centaine de références est sortie des imprimantes afin de sauver les équipements en panne. De cette initiative de création d'un site de production propre à l'assistance publique, une douzaine de projets similaires est en cours de développement dans des hôpitaux de France ainsi qu'en Afrique.

### UN NOUVEAU RAPPORT DE L'INDUSTRIE À SON TERRITOIRE

❓ Les industries pourraient-elles s'intégrer davantage dans des micro-territoires, à l'image des écoquartiers qui intègrent la résilience dans leur modèle et innovent sur de nouveaux modes de fonctionnement (nouvelle façon de penser la gestion de l'énergie et de l'eau, procédés constructifs écologiques, organisation sociale, etc.) ?

réseaux

## DES REGROUPEMENTS D'INDUSTRIELS (TEXTILE, PLASTURGIE, MÉTALLURGIE, ETC.) ET DE MAKERS ORGANISENT RAPIDEMENT DES PRODUCTIONS LOCALES OU RÉGIONALES EN RÉSEAUX NATIONAUX POUR RÉPONDRE AUX BESOINS D'UTILISATEURS FINAUX

- ❓ Vers l'émergence de nouveaux modèles industriels visant l'accélération de la production et la diversification vers des activités de plus en plus B-to-C ?  
Vers une accélération de l'innovation et de la fertilisation croisée par le développement de partenariats avec les fablabs et makers ?

Plateforme OpenCOVID19-fr et site Covid-Initiatives recensent les fablabs, makerspaces ou particuliers fabriquant des visières ou des valves de respirateurs sur des imprimantes 3D.

## DES GRAPPES D'INDUSTRIES AGILES, QUI SÉCURISENT L'ACTIVITÉ DE LEURS MEMBRES EN PÉRIODE DE CRISE / DES GROUPEMENTS INTERDISCIPLINAIRES ET INTERTERRITORIAUX MOBILISÉS SUR DES PROJETS AD HOC

- ❓ Allons-nous vers plus de réseaux interdisciplinaires renforcés, en complément du mouvement interindustriel amorcé avant la crise ?  
L'accélération des mouvements intersectoriels pose la question de l'animation des réseaux : vers davantage de transversalité et moins de corporatisme

De nouveaux types de collectifs ont émergé de cette crise sanitaire à l'image de Makers For Life qui réunit plus de 250 femmes et hommes en France et à l'étranger autour d'un collectif de bénévoles et d'un consortium d'organisations publiques et privées (Renault, CEA Grenoble, SEB, les régions Pays de la Loire et Auvergne-Rhône-Alpes, etc.). Leur projet : concevoir un respirateur artificiel open source baptisé MakAir pour venir en aide aux malades de la Covid-19.

## Nouvelles coopérations, nouveaux modèles ?

La réponse des industriels à l'urgence sanitaire s'inscrit pleinement dans des démarches RSE, même si certaines solutions ont d'abord relevé de raisons plus économiques que sociétales (continuer à faire tourner les machines, limiter le chômage partiel, etc.).

« Nous devons favoriser le dialogue, avec une parole plus libre avec nos clients et notre environnement, en intégrant nos concurrents et les entreprises du territoire, afin de reconstruire un écosystème plus ouvert, plus vertueux, voire constituer des alliances », un industriel.

## DES MODÈLES BASÉS SUR L'OPEN-SOURCE, ISSUS DU MOUVEMENT DES MAKERS, QUI FAVORISENT LA RAPIDITÉ DE PRODUCTION EN PÉRIODE D'URGENCE

- ❓ Vers un développement de l'open-source dans l'industrie, quitte à renoncer à l'avantage compétitif apporté par les brevets ?

« On est en train de démontrer que l'ouverture des droits de propriété est efficace pour la société, qu'elle relève, en situation de crise, de l'intérêt général, mais aussi, ce qui est plus surprenant, que cette ouverture nous permet de reconquérir une souveraineté perdue en nous émancipant de dépendances mondiales d'une part et que d'autre part, cette ouverture de la propriété ne s'oppose pas à l'intérêt des entreprises propriétaires elles-mêmes » Isabelle Berrebi-Hoffmann, sociologue.



# Chaînes de valeur : du coup d'arrêt à l'accélération des transformations ?

Co-conception, diversification des activités, produits propres... certains fournisseurs veulent sortir de leur relation de dépendance vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre. Les modèles d'approvisionnement et de production sont en train d'évoluer.

Le discours volontariste de relocalisation se heurte à la nécessaire compétitivité des entreprises et à la polarisation des acheteurs des grands groupes sur le seul coût d'achat. Cela n'empêche pas l'entreprise de s'ancrer dans les territoires au cœur d'un projet sociétal porté par les collectivités.

Alors que les défaillances d'entreprises risquent de se multiplier dans les mois à venir, faut-il maintenir, voire étendre, les mesures de soutien ?



*« Pour apporter une vraie valeur ajoutée, il est préférable de se position-*

*ner comme co-concepteur et non comme simple exécutant. Cela prend du temps. Avec l'appui de notre bureau d'études, nous avons progressivement changé notre clientèle. En travaillant avec des clients plus petits qu'avant, les relations deviennent plus équilibrées. »*

**Céline Hugot,**

*Viollet Industries*

## SORTIR DES RELATIONS DE VASSALITÉ

« Chassez le naturel, il revient au galop ». L'adage résume assez bien les relations clients/fournisseurs. Après une période de confinement marquée par une humanisation des rapports, voire une forme de solidarité, les mauvaises habitudes (pression sur les prix, délais de paiement, etc.) ont vite repris le dessus, alors que la reprise d'activité nécessiterait des collaborations plus étroites entre client et fournisseur. Et ce, au moment où les sous-traitants sont doublement pénalisés : la baisse d'activité rend difficile la rentabilisation des investissements importants qu'ils avaient engagés à la demande de leurs clients.

Résultat, beaucoup souhaitent sortir d'une relation de vassalité mortifère. Certains misent sur l'innovation et sur un renforcement des liens mais en traitant d'égal à égal avec son client dans une logique de co-conception et co-responsabilité. Cette volonté de travailler ensemble est renforcée par l'orientation des entreprises vers



les services, ce qui nécessite de renforcer les partenariats et la fidélisation. Les rapports entre les acteurs de la chaîne de valeur pourraient changer.

D'autres évoquent la diversification de leurs activités, alors que la spécialisation a longtemps été le fondement de leur lien avec leurs clients. D'autres encore veulent



NOUS AVONS RÉUSSI À MAINTENIR UNE ACTIVITÉ ET LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ÉTAIENT PLUS PROCHES, CAR TOUT LE MONDE ÉTAIT DANS LE MÊME BATEAU. LE DÉCONFINEMENT A MIS FIN À CETTE SORTE DE TRÊVE ET LES RELATIONS SONT MALHEUREUSEMENT REDEVENUES MOINS COURTOISES ”



*« La fonction achat ne peut se résumer à vouloir faire des gains sans tenir compte du fonctionnement de l'entreprise ni du reste de la Supply Chain. Une vraie réflexion doit être engagée sur le processus d'achat avec des logiques de pérennité, de valeur ajoutée et de cohérence dans la chaîne globale. »*

**Ivan Baeyens,**

*Flutech Industrie*



*« Entre clients et fournisseurs, la relation maître/esclave conduit inévitablement à des délocalisations. En revanche, s'engager dans des échanges constructifs et évoquer ouvertement les bénéfices mutuels d'une saine collaboration favorise tout le monde et permet de créer un écosystème sain. Le client y trouve également un avantage en termes de coût car, en s'engageant sur le long terme, son fournisseur n'a pas besoin de dégager une marge immédiate. »*

**Franck Zaninotto,**

*Q&Lean Consulting*

sortir totalement de la dépendance en créant des produits propres.

**Dans le même temps, les entreprises repensent simplement leurs enjeux logistiques dans deux directions :**

- imaginer des solutions moins gigantesques, afin de s'adapter à la production de petites et moyennes séries, dans un contexte de réindustrialisation ;
- optimiser la gestion des stocks en fonction de la demande du marché, par exemple avec la méthode DDMRP (Demand Driven Material Requirements Planning), qui permet de diminuer le coût du stockage, de limiter les ruptures d'approvisionnement et de mieux gérer la logistique.

Un double mouvement qui présage de sérieux bouleversements dans les relations entre parties-prenantes.

## Points de vue

*« En tant que sous-traitants, nous cherchons à innover pour produire demain des produits semi-propres et propres. Aujourd'hui, nous sommes trop dépendants dans des secteurs très affaiblis. Nos métiers vont devoir changer. Nous avons conçu une task force pour réfléchir à cet enjeu. »*

*« C'est un bon moment pour repenser notre offre de valeur et regarder quel est le poids de la logistique pour nos clients en termes de service qu'on leur apporte. »*



*« La crise de la Covid-19 nous a démontré qu'il était difficile de sécuriser ses approvisionnements en misant uniquement sur des entreprises françaises. C'est au niveau de l'Union Européenne qu'il faut réfléchir à notre chaîne de valeur et élaborer une politique industrielle. »*

**Julien Marigot,**  
*Sefmat outillages*

## Point de vue

*« Il faudra apprendre à acheter différemment, avec une stratégie locale d'achat, et créer des partenariats plus forts avec certains fournisseurs pour se rendre indispensable. Il sera nécessaire de communiquer sur ce partenariat pour avoir l'exclusivité et assurer ainsi un approvisionnement pérenne. »*

### GRILLE DE LECTURE STRATÉGIQUE

## Approvisionnement et production : vers une transformation des modèles plus rapide que prévu ?

**Assurer ses approvisionnements pour maintenir l'activité. Les industriels ont été confrontés à ce défi, ce qui les a incités à mettre en place des modèles que l'on commençait à voir apparaître avant la crise. Cette dernière pourrait avoir un effet accélérateur sur leur mise en place.**

- Les ruptures de chaîne d'approvisionnement ont montré la fragilité du modèle du flux tendu et du zéro stock.
- La multiplication des sources d'approvisionnement permet de limiter la dépendance. Si la crise sanitaire a révélé une certaine fragilité du tissu industriel français, elle a aussi dévoilé des solidarités territoriales qui préfigurent un développement des circuits courts et locaux déjà en gestation.
- La digitalisation offre aux entreprises une nouvelle source d'approvisionnement au travers du e-commerce. Exemple : shipparts.com est un portail d'e-provisionnement chinois spécialisé en pièces détachées marines. Il fournit des pièces de rechange pour les bateaux et les installations offshore (moteurs diesel, pompes, séparateurs d'huile, etc.)

- La crise sanitaire a également montré tout l'intérêt de la fabrication additive pour disposer rapidement de pièces sur-mesure et à la demande, tout en s'épargnant les procédures liées à la logistique et à l'expédition et en optimisant le stockage.
- La question de l'approvisionnement est intimement liée à celle de la conception et de la production. L'innovation frugale privilégie la valeur pour l'utilisateur à la sophistication technologique, la simplicité et l'essentiel au superflu. Elle permet de créer davantage de valeur économique, sociale et écologique tout en tenant compte de la rareté des ressources.
- Les micro-usines répondent à la nécessité de devenir plus agiles et de produire au plus près du consommateur, voire de co-produire avec ses clients. L'agilité passe également par une plus grande flexibilité des lignes de production et une polyvalence des opérateurs qui suppose de multiplier leurs compétences.
- Le renforcement de l'ancrage territorial conduit à mutualiser pour mieux valoriser les ressources de l'écosystème, dans une logique d'économie circulaire.



## LA RELOCALISATION A-T-ELLE UN SENS ÉCONOMIQUE ?

« Une hirondelle ne fait pas le printemps ». Ce n'est pas parce que les industriels français se sont mobilisés pour produire des masques ou des respirateurs que la relocalisation est en marche.

Pour autant la question est posée en ce terme, portée par un discours politique volontariste sur la souveraineté du pays notamment dans des secteurs vitaux tels que le médical ou l'alimentaire. Ce discours se heurte à une réalité économique : l'impératif de compétitivité. L'État lui-même, après avoir incité des industriels à fabriquer des masques, ne s'est-il pas approvisionné en Asie ?

Le critère coût reste le principal facteur de décision des grands groupes, notamment dans les filières durement touchées par la crise comme l'aéronautique ou l'automobile. L'acculturation des acheteurs autour du coût d'usage, avec notamment l'intégration du critère de l'environnement dans

leur analyse, apparaît comme essentielle.

L'enjeu est la réindustrialisation de la France. Cela passe certes par un environnement fiscal favorable, avec notamment la baisse annoncée des taxes de production, et par le Plan de relance, mais surtout par la capacité à créer de la valeur dans l'Hexagone. Comment ? En produisant mieux, en détectant les nouveaux comportements des utilisateurs et en s'orientant vers des filières d'avenir. La transition écologique offre ainsi de belles opportunités, à condition de ne pas se tromper d'objectif. Illustration par cette réflexion d'un industriel : « Plutôt que de dépenser l'argent pour relocaliser des fabrications de batterie, ne vaut-il pas mieux prendre de l'avance et investir sur les technologies de stockage vertes, sur l'hydrogène ? ».

Reste que la réindustrialisation interroge également le rapport de l'industrie avec son territoire (voir grille de lecture).



*« Je crois résolument que l'on peut relocaliser des activités industrielles en France, à condition de développer la bonne valeur ajoutée dans l'Hexagone. Pour cela, il ne faut pas uniquement compter sur les grands donneurs d'ordre, mais miser sur l'intelligence des réseaux, la constitution d'alliances et la création de valeurs collectives. »*

**Grégory Challamel,**

*Bosch Automotive*



*« Depuis le mois de mars, il a fallu naviguer et prendre les bonnes décisions au bon moment. Je ne crois pas à une relocalisation accompagnée d'une hausse des coûts. Pour s'en sortir, il faut être visible de ses clients et proposer des solutions complètes, ce qui nécessite parfois de se regrouper à plusieurs PME. Je suis confiant dans l'avenir. Comme toutes les tempêtes, celle qui s'annonce est aussi porteuse de belles opportunités. »*

**Didier Jéhanno,**

*Aegis Plating*



*« Malgré tous les obstacles, je crois qu'une relocalisation des activités industrielles est possible. Au sein de France Industrie, des réflexions sont menées avec l'État pour identifier les secteurs stratégiques qui bénéficieront des investissements nécessaires au maintien des savoir-faire. Les industriels de terrain que nous sommes doivent se saisir de ces sujets pour revendiquer une territorialisation de ces financements. Nous devons être force de proposition. »*

**Thierry Troesch,**  
*ST Industries*

## Comment l'industrie peut-elle s'ancrer dans les territoires ?

**Une industrie durable s'inscrit dans un projet de territoire. Cela suppose de réfléchir à son degré d'ancrage, notamment en matière d'approvisionnement et de compétences, tout en respectant la culture territoriale et les habitants.**

- La notion de « ville productive », notamment portée par les fablabs ou des technologies comme la fabrication additive, mais aussi par la nécessité de rapprocher les salariés de leur lieu de travail, commence à irriguer les plans de développement des collectivités territoriales. Ces dernières multiplient les initiatives pour soutenir leurs entreprises.
  - L'industrie se trouve alors placée au cœur d'un projet de société. C'est l'un des volets essentiels des démarches RSE (Responsabilité sociétale des entreprises).
  - Jusqu'à quel point est-il possible de pousser l'ancrage territorial ? Jusqu'au sourcing à tous les niveaux (matières premières, composants, compétences, etc.) ? Si l'approvisionnement devient local, les clients sont-ils prêts à en payer le prix, par rapport à des fabrications provenant de pays à bas coût ? Et pour attirer les talents, comment l'entreprise peut-elle devenir « désirable » ?
  - Si l'industrie doit avoir un sens pour le territoire, en termes d'emplois notamment, elle doit aussi être acceptée par la population, en termes de nuisances, de pollution et de sécurité. Pour s'intégrer, elle peut s'inspirer des écoquartiers fondés sur la résilience, qui innovent sur de nouveaux modes de fonctionnement : gestion de l'énergie et de l'eau, procédés constructifs écologiques, organisation sociale, etc.
- Reste la question des sites à risque massivement rejetés par les populations.



### Point de vue

*« La relocalisation passe aussi par l'attractivité de nos entreprises. Nous devons rendre l'industrie désirable pour pouvoir recruter, notamment en proposant des lieux adaptés, faciles d'accès et agréables à vivre. Pour attirer les jeunes, nous devons apprendre à travailler de façon transversale avec d'autres secteurs d'activité. »*

“ IL EST IMPORTANT DE PLACER L'INDUSTRIE AU SERVICE D'UN PROJET DE SOCIÉTÉ. L'INDUSTRIE PEUT ÊTRE UN OUTIL DE COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE. ”

## L'ÉCONOMIE PEUT-ELLE TOURNER SANS PERFUSION ?

L'expérience montre que les défaillances d'entreprises interviennent souvent plusieurs mois après le déclenchement d'une crise. Dès lors, la question se pose de pérenniser les mesures de soutien, tels que le PGE (Prêt Garanti par l'État), au risque de rendre les modèles économiques des entreprises dépendants de la perfusion financière et déconnectés de l'économie réelle. L'Union Européenne a répondu positivement, au travers du plan de relance qui rompt avec des décennies de rigueur budgétaire.

Il s'agit bien d'augmenter les fonds propres des entreprises. Cela pourrait passer par des recapitalisations par l'État ou le développement des fondations d'actionnaires.

Au-delà des défaillances, l'enjeu est bien de donner aux entreprises les moyens de rebondir au moment de la reprise et de restaurer leurs capacités d'investissement. Des investissements indispensables pour moderniser leurs équipements à l'heure de l'Industrie du Futur et de la transition énergétique.

## Points de vue

« Est-ce qu'au final, le PGE ne servira pas demain pour certaines entreprises à financer leurs investissements, au détriment des prêts habituels. »

« Les grands donneurs d'ordres gèlent les embauches et stoppent l'intérim. Leurs plans d'investissement sont revus à la baisse. La grande question est de savoir s'il y aura des plans d'investissement et comment les financer : il faut penser un après-PGE. »

« On s'attend à une vague de défaillances à l'automne. Comment le système bancaire fragilisé va-t-il pouvoir reprendre par rapport aux entreprises elles-mêmes très fragilisées ? Il faudrait embarquer l'État dans des dispositifs d'aides des banques. »



## PILOTAGE ET LÉGISLATION

Quelle sera l'échelle de la relocalisation ?

## SOURCING

Comment les filières organiseront-elles leur sourcing : matières premières, composants, compétences ?

## Quelles questions-clés pour la relocalisation ?

## ÉQUILIBRES MONDIAUX

Avec la relocalisation, quel sera le moteur économique mondial ?

## CONSOMMATEURS ET CITOYENS

Quelle réelle acceptabilité par les clients industriels et finaux de l'augmentation des prix ?

## L'INDUSTRIE DU FUTUR VECTEUR DE RELOCALISATION ?

Automatiser et robotiser pour réduire les coûts de main-d'œuvre : l'Industrie du Futur peut être un moyen de réindustrialiser la France. De même, la fabrication additive limite les coûts liés au transport et au stockage.

Pour l'heure, le mouvement vers l'Industrie du Futur reste lent dans l'Hexagone. Selon le cabinet SmarTech Analysis, le taux de croissance annuelle de la robotisation y atteint 3,4 %, contre 6,7 % en Espagne. Seulement 2 % des industries ont déployé une solution totalement digitale. L'industrie française rattrapera-t-elle son retard en matière d'usine 4.0, pour se donner les capacités techniques de relocaliser ?

## DÉTECTER LES BESOINS POUR ANTICIPER L'AVENIR

Pour anticiper l'évolution des secteurs industriels, il devient de plus en plus important de détecter les nouveaux comportements des utilisateurs finaux. Par exemple, comment le développement du télétravail peut-il avoir un impact sur les déplacements professionnels et l'utilisation de vols intérieurs ? Les clés de compréhension des marchés se rapprochent des consommateurs finaux, plutôt que dans la relation B-to-B.

## RELOCALISATION DE LA PRODUCTION, DÉLOCALISATION DES SERVICES : QUEL IMPACT SUR L'EMPLOI ?

Selon l'Insee, les activités de services aux entreprises et aux ménages représentent 76 % des emplois en France. Certaines d'entre elles ont déjà été délocalisées vers les pays à bas coût. Le mouvement pourrait s'amplifier avec la crise.

Dans le même temps, la relocalisation de l'industrie passe aussi par l'automatisation et la robotisation qui entraînent des besoins en main-d'œuvre moindres mais plus qualifiées.



« Les relations client/fournisseur se sont humanisées pendant la crise de la Covid-19. La relation d'Homme à Homme a remplacé les liens purement commerciaux et permis à chacun de mieux se connaître et de comprendre les problématiques de l'autre. »

**Laurent Lamballais,**  
designer indépendant

« Les relations de solidarité établies avec les clients n'étaient que provisoires. Les mauvaises habitudes reprennent vite le dessus. L'avenir appartient aux fournisseurs qui sauront dire non aux clients qui les empêchent de travailler au juste prix et dans de bonnes conditions. La concurrence frontale est mortifère. Le fait de dire non oblige à être plus créatif et à se recentrer sur la qualité plutôt que sur les volumes. »

**Denis Coret,**  
REP



« La restriction des visites commerciales et le développement de la visio-conférence nous a fait entrer dans l'intimité du client ce qui a créé un climat différent. Il a fallu s'adapter à une autre forme de collaboration, plus personnelle. Pour les prospects, c'est la même chose : le webinaire nous fait découvrir des personnes avant de découvrir l'entreprise. Cela change l'approche commerciale. »

**Sylvain Houdou,**  
Dintec



## La crise de la Covid-19 modifie-t-elle vos relations avec vos environnements externes ?

*Témoignages d'industriels qui ont répondu à cette question posée lors des rencontres Prospective Industries.*



« Nous avons mis en place une cellule d'écoute et d'accompagnement pour maintenir le lien avec nos clients.

Nous leur avons proposé des conseils sur les démarches de financement mises en place par l'État pour protéger les entreprises. Cela nous a permis de poursuivre les livraisons et même d'augmenter les volumes. En les habituant à une relation plus personnalisée, les clients deviennent plus exigeants, mais c'est une façon de nous différencier. »

**Alexis du Merle,**  
Lippi



« Je fais partie des utopistes qui veulent croire que la Covid-19 a fait prendre conscience à beaucoup, y compris dans les grands groupes, de la nécessité de produire et de consommer autrement. Mais la crise sanitaire n'a pas duré assez longtemps pour que l'on passe aux actes et que l'on remette en question les modèles actuels de développement.

Elle nous indique pourtant qu'il est grand temps de reconsidérer notre relation à la "Pachamama (la "terre-mère" dans la culture inca)". »

**Fabrice Audrain,**  
Dynalec

« Nous avons démontré que nous étions capables de constituer des grappes d'industries agiles en France, de mettre en place des coopérations opérationnelles dans des délais courts, au bénéfice de la société : c'est encourageant ! Serons-nous capables de faire de même pour développer notre souveraineté technologique dans la période post-covid ? »

**Fabrice Lefebvre,**  
Sattnord





# Homme, management et processus à l'ère du coronavirus

La dépression économique pourrait faire perdre des compétences indispensables aux entreprises pour la reprise et leur modernisation.

La crise de la Covid-19 a révélé de nouveaux modes de travail qu'il faut accompagner pour qu'ils perdurent.

Entre responsabilité pénale et responsabilité morale, les dirigeants ont dû redéfinir une vision de l'entreprise, tout en restant réalistes pour maintenir le cap.

Ils ont pu s'appuyer sur des relations interpersonnelles qui deviennent essentielles dans le collectif, sur les valeurs de l'entreprise, ainsi que sur des collaborateurs qui se sont révélés pendant le confinement. Le travail retrouve un sens et une utilité. Cet état d'esprit perdurera-t-il ?

## MAINTENIR LES COMPÉTENCES ET LES SAVOIR-FAIRE EN PÉRIODE DE CRISE ÉCONOMIQUE

Assurer la rentabilité de l'entreprise tout en maintenant les compétences : les industriels doivent résoudre cette difficile équation.

La crise de la Covid-19 a stoppé net la dynamique positive du marché de l'emploi. Déjà confrontée à des difficultés de recrutement, l'industrie doit aujourd'hui affronter une crise économique, accompagnée de plans sociaux, qui inversent les problématiques d'attractivité.

Le risque d'une perte de savoir-faire et de compétences est réel, y compris dans des métiers pourtant indispensables pour la reprise économique, la transformation des entreprises, et à terme, la compétitivité de l'industrie française : informatique, recherche & développement, commercial/marketing, etc.

Pour éviter la perte de savoir-faire, certains secteurs font preuve d'originalité : la chimie et l'agroalimentaire ont ainsi solli-

cité la filière mécanique pour leur « prêter » des compétences dans le domaine de la maintenance.

Du côté de la formation, l'agilité numérique, révélée par la crise sanitaire avec le boom du e-learning, cache mal certaines fragilités qui pourraient avoir des conséquences sur les compétences :

- manque de visibilité qui pourrait freiner l'adaptation des compétences à moyen terme ;
- baisse du recrutement des apprentis ;
- problème de financement avec un risque de fermeture des formations techniques nécessaires aux industriels.

Conscient de ces difficultés, le gouvernement, outre le plan Jeunes pour éviter que la « génération Covid » ne soit sacrifiée, réfléchit à faciliter le transfert de compétences afin d'aider les Français à retrouver du travail dans un autre secteur. Certains salariés ont mis à profit le confinement pour faire le point sur leur parcours professionnel et envisagent de changer d'entreprise. La crise économique va-t-elle s'accompagner d'une forte mobilité professionnelle ?



## Points de vue

« On va rentrer dans une période de grand mercato des compétences dans les semaines et les mois à venir. »

« Le gros problème, c'est la durée de la rupture d'activité. S'il y a des perspectives de redémarrage d'ici 12 à 18 mois, il peut y avoir des perspectives intéressantes de formation de personnes en chômage partiel. Si c'est sur deux ou trois ans, avec des confinements successifs, on ne sait pas faire. »

## Point de vue

« L'efficacité et l'agilité du télétravail libèrent l'autonomie, l'indépendance des collaborateurs : les organisations pyramidales vont prendre un sacré coup. »



« Beaucoup pensaient que le télétravail n'était pas viable. Tout le monde a été obligé de le mettre en application et nombreux sont désormais les collaborateurs qui souhaitent travailler occasionnellement à domicile. La période est propice pour réfléchir au management et à l'organisation à mettre en place pour développer le télétravail, tout en se protégeant en matière de cybersécurité. »

**Eric Lechelard,**

*Ale International*

## ACCOMPAGNER LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

Déjà envisagé ou pratiqué, le télétravail s'est trouvé, de fait, propulsé au rang des nouvelles façons de travailler. Et la tendance devrait se confirmer, notamment parce qu'elle répond en partie à certains enjeux sociétaux, comme le désengorgement des métropoles.

Pour autant, son instauration suppose un accompagnement, voire une modification de l'organisation. En effet, il n'est pas anodin en termes de charges cognitives, de management, avec une remise en cause de la hiérarchie, et d'empiétement de la vie professionnelle sur la vie personnelle. Certains préconisent la mise en place d'une charte basée sur le retour d'expérience de la Covid-19. Il s'agit de co-construire avec les collaborateurs les modalités du télétravail, les personnes concernées, les méthodologies, les aspects de cybersécurité, etc.

Le télétravail présente également un risque de délocalisation de certaines fonctions

exercées par les cols blancs. Le confinement a révélé que les usines pouvaient tourner hors de leur présence. Certains grands groupes seront peut-être tentés de confier des tâches à des cadres dans des pays à bas coût.

Outre le télétravail, les conséquences de la crise de la Covid-19, pourraient modifier la façon de travailler :

- augmentation du temps partagé sur les fonctions supports pour réduire les coûts salariaux ;
- développement de la polyvalence des métiers pour gagner en agilité et faire face à une potentielle réduction des effectifs ;
- retour au salariat des indépendants durement touchés par la crise ;
- diminution du recours à l'intérim.

La profonde mutation du travail nécessitera sans doute de repenser le système de droits sociaux hérité de l'après-seconde guerre mondiale, par exemple pour intégrer des formes atypiques, tel le travail numérique contributif.



LA CRISE A PROVOQUÉ UNE CONTAGION ÉMOTIONNELLE, DONC LE SEUL MOYEN D'EN SORTIR, C'EST PAR LES ÉMOTIONS



## Points de vue

« C'est la première fois que je dois gérer des émotions sous cette forme là. »

« La crise sanitaire a créé une plus grande proximité avec les collaborateurs, une relation constructive pour l'avenir, et instauré de la confiance. Le dialogue s'est développé entre les salariés et les managers. C'est une petite révolution dans les relations au sein de l'entreprise. »

## Points de vue

« Une des responsabilités premières du dirigeant devient celle de la pédagogie et de la réalité. Être lucide devient plus que jamais un enjeu stratégique ! »

« Il est important que les dirigeants se remettent en question par rapport à ce qu'ils créent. Il faut arrêter de penser que l'entreprise appartient à une personne. L'entreprise est un bien commun qui doit être géré comme tel. Le dirigeant devient un leader, capable de mettre en mouvement le bien commun, avec sa vision et ses valeurs. »

## DÉPASSER LES PARADOXES DU RÔLE DU DIRIGEANT EN SITUATION DE CRISE

Faut-il confiner ou maintenir l'activité ? Comment protéger les salariés tout en étant dépendant de la stratégie étatique en matière de masques ou de tests ? Les dirigeants se trouvent confrontés à de nouveaux risques pénaux.

Au-delà de la responsabilité pénale, ils portent également une responsabilité morale : chacune de leur décision peut provoquer des réactions émotionnelles ou avoir un impact sur les parcours professionnels et la pérennité de l'entreprise. Il faut prendre soin de ses collaborateurs sans interférer avec la vie privée et réinventer des façons de travailler. En situation de crise et dans l'urgence, le chef d'entreprise doit redéfinir une vision, le plus souvent seul et sans référentiel puisqu'il s'agit d'une situation inédite.



« Depuis 30 ans, je porte le modèle de mon entreprise dont la valeur ajoutée repose sur les collaborateurs qui sont motivés par le développement durable et l'agilité. Ce sont les plus agiles qui survivront et il faut savoir entraîner ses équipes pour maintenir le cap dans ce sens. »

**Nicolas Cosquer,**  
Cosquer

Alors que l'émotionnel occupe un espace inhabituel, le réalisme devient une nécessité stratégique, de même qu'une communication claire, dans un climat de défiance généralisée envers les autorités.

Les valeurs peuvent alors servir de boussole individuelle et collective :

- baser ses décisions sur ses convictions : qu'est-ce qui n'est pas négociable dans ma société ? Quelle sera sa contribution dans les prochains mois et au-delà ?
- s'appuyer sur les valeurs de l'entreprise pour animer le collectif, la crise apparaissant comme une occasion de passer de leur affichage à leur mise en pratique.

Se développe alors un modèle centré sur le bien commun, c'est-à-dire l'apport positif de l'entreprise à ses collaborateurs et à son environnement. Un modèle dans lequel, le dirigeant apparaît moins comme un propriétaire que comme un leader.

### GRILLE DE LECTURE STRATÉGIQUE

## La relation au cœur du collectif du travail

**L'intrusion de la sphère privée et de l'émotion dans la sphère professionnelle montre la place essentielle de la relation humaine dans le travail et renforce l'importance de la formation des managers aux sciences humaines.**

- Maintenir le lien avec des collaborateurs isolés et souder des équipes dispersées tout en gérant des émotions à tous les niveaux hiérarchiques : ces trois impératifs nés d'une crise inédite et anxiogène ont mis en avant l'importance de la relation humaine dans l'entreprise. Une tendance appelée à s'amplifier.

- Déjà en cours de gestation avant la crise, une forme d'horizontalité s'est instaurée dans les relations, liée au confinement et au travail à distance, notamment avec la création de rituels pour maintenir le lien (e-café, apéro-zoom, etc.) qui réunissent tous les niveaux hiérarchiques. Le rôle du manager apparaît comme celui qui fluidifie les relations entre collaborateurs.

Cette horizontalité et les règles de fonctionnement des visio-conférences développent l'intelligence

collective et les principes du co-développement : respect des prises de parole, rebond et enrichissement d'une idée sur une autre, etc. Cela encourage également le décloisonnement des métiers, qui favorise la création de valeur.

- Avec le risque sanitaire, la fragilité n'est plus considérée comme une faiblesse, les failles, les limites et les doutes sont reconnus. « Prendre soin » devient un leitmotiv.

D'autant que le télétravail fait entrer le collectif dans la sphère privée, ce qui humanise la relation de travail, ne serait-ce que pour tenir compte des contraintes personnelles (garde d'enfant, logement, organisation, etc.).

- Déjà plébiscitées avant la crise, les compétences humaines (soft skills) deviennent essentielles pour assurer la résilience de l'entreprise : capacité d'écoute, bienveillance, générosité, etc.

D'où l'importance de la formation des dirigeants et des managers aux sciences humaines, pour comprendre les comportements et accompagner les collaborateurs.



« Certains collaborateurs ont immédiatement répondu présents et m'ont agréablement surpris par leur engagement. À l'inverse d'autres n'ont pas été au rendez-vous. La crise a permis aux personnalités de se révéler. »

**Nicolas Lettner,**

*Fastems Systems*

## Points de vue

« Les collaborateurs trouvent du sens, une utilité et se disent : je ne suis pas un pion. »

« Nous avons travaillé sur nos valeurs et notre raison d'être avant la crise et, en ces temps agités, le climat de confiance qui s'est établi est un actif fort que nous souhaitons préserver. »

« Ce qui vient de se passer est vertigineux. Cela doit nous inciter à travailler sur la raison d'être de notre entreprise, à repenser nos fonctionnements et nos modes de développement. Je ressens dans nos réseaux un réel besoin de solidarité. »

### GRILLE DE LECTURE STRATÉGIQUE

## Quand la crise révèle le sens et l'utilité du travail et des métiers

**Prise d'initiatives, autonomie, adaptation, polyvalence... certains collaborateurs se sont révélés à l'occasion du confinement, à commencer par les cols bleus qui ont assuré la continuité de la production. Une prise de conscience du sens et de l'utilité du travail.**

- Nombre d'industriels a constaté, pendant le confinement, l'engagement et la motivation des collaborateurs, leur envie de s'investir dans leur travail, malgré la peur du virus.
- La crainte du chômage partiel n'explique pas tout. Être dans l'action se révèle important, le travail devenant un acte de résistance et de résilience. À cela s'ajoutent la solidarité et le plaisir de se retrouver avec ses collègues autour d'un projet commun. L'utilité sociale du travail est reconnue et les collaborateurs sont fiers de la contribution que leur entreprise apporte à la société.
- Certains collaborateurs se révèlent dans cette période exceptionnelle en prenant des initiatives, en faisant preuve d'autonomie, d'une capacité d'adaptation insoupçonnée ou d'une grande polyvalence.
- Indispensables à l'industrie, les métiers manuels prennent une autre dimension parce qu'ils se sont trouvés directement confrontés au risque sanitaire, à l'inverse des cols blancs en télétravail. Seront-ils valorisés par la rémunération, alors que les entreprises rencontrent des difficultés financières, ou reconnus en leur accordant plus de confiance ou en les associant davantage aux projets ?
- Les managers prennent conscience du potentiel de leurs collaborateurs et les collaborateurs du potentiel de leur entreprise. C'est l'occasion pour les dirigeants de valoriser le sens et l'utilité du travail, le projet et les valeurs de l'entreprise. Reste à prolonger cette forme « d'état de grâce », pour en faire le socle commun de l'entreprise.



« Il faut instaurer un dialogue de confiance et de responsabilisation, parler vrai et rappeler régulièrement les valeurs de l'entreprise. Si le collaborateur les partage, l'échange sera gagnant-gagnant. L'important, c'est de donner du sens aux salariés. »

**Nuno Dos Reis,**

*Deltamu*

## ENTRE DIALOGUE SOCIAL ET DÉBAT SOCIAL

Beaucoup de dirigeants soulignent les risques de crises sociales et craignent leurs possibles répercussions dans l'entreprise. Faut-il désamorcer les débats ou les laisser s'exprimer ? La plupart des chefs d'entreprise souhaitent renforcer le dialogue direct avec les salariés, ce qui pose la question de la place et du rôle des partenaires sociaux qui pourraient être associés à la construction du projet d'entreprise.

## LA DÉLICATE GESTION DES RYTHMES DANS L'ENTREPRISE

La Covid-19 bouleverse la temporalité de l'économie et des organisations. Le virus s'invite dans la gestion du temps : chômage partiel, confinement en pointillé, « stop and go », rythmes chaotiques, etc.



## FAUT-IL S'HABITUER À UN FONCTIONNEMENT PAR À-COUPS, AVEC DES PHASES D'ACCÉLÉRATION ET DE RALENTISSEMENT ?

*Les trois dimensions de l'utilité et de la valeur ajoutée d'une entreprise :*

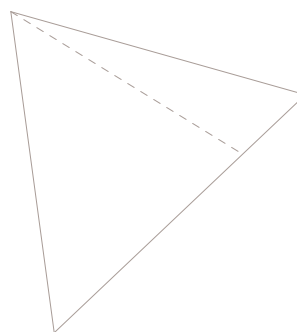
## SOIGNER LE TRAVAIL ET PAS L'HOMME

Les professionnels de santé alertent sur les risques psycho-sociaux qui pourraient perdurer. Les manifestations émotionnelles peuvent s'identifier sur la base de trois critères : l'isolement, l'irritabilité, l'instabilité émotionnelle (passer du rire aux larmes). Quel rôle l'entreprise doit-elle jouer ? : « le travail des dirigeants, ce n'est pas de soigner l'homme mais de soigner le travail. Leur responsabilité porte sur la préservation des conditions de travail », estime Adrien Chignard, psychologue du travail et des organisations.

**1. Les besoins**  
qui varient suivant les circonstances (dimension conjoncturelle)

**2. Les aspirations**  
qui traduisent des valeurs profondes (dimension structurelle)

**3. Les paradigmes**  
qui conditionnent le rapport de l'homme au monde (dimension anthropologique)



« L'entreprise est un phare parmi tous ces changements sociétaux. L'industrie est au centre de la création de valeur. Elle est assez révélatrice de l'hétérogénéité des classes sociales et a donc toute sa place pour jouer un rôle dans la société. »

**Jean Castillon,**

*Bouzinac*



« Les industriels doivent travailler sur de nouveaux modèles de développement, comme les circuits courts. Si on est plusieurs à y croire et à agir, alors on peut y arriver ensemble. Beaucoup d'actions ont été menées localement dans les territoires, par exemple pour fabriquer des masques. Notre agilité de PME peut faire bouger les grands groupes qui ne pourront pas éternellement pratiquer la politique de l'autruche. »

**Betty Boland,**

*Kaecia Kuhnke*

« Le monde d'après sera construit par les entreprises et leurs salariés qui doivent se focaliser sur le modèle qu'ils souhaitent développer. Il faut savoir partager un projet commun, donner du sens et fédérer les équipes. »

**Alexandre Lacour,**

*Someflu*



## Pensez-vous avoir un rôle à jouer dans la construction d'une vision collective ?

*Morceaux choisis des réponses d'industriels invités à répondre à cette question lors des rencontres Prospective Industries*

« La crise de la Covid 19 a eu un intérêt : elle nous a obligés à faire preuve d'imagination et de créativité en matière technique et organisationnelle. Mais nous sommes toujours à la merci d'une crise majeure. L'important c'est de s'y préparer et de rester attentif pour être prêts à faire face. D'où l'importance d'être agile, de disposer d'un bon réseau de décideurs et contacts pour réagir rapidement. »

**Hervé Tilloy,**

*manager de transition*



## Points de vue

« Le scientifique réapparaît. Il y aura une plus grande consultation des scientifiques demain. Besoin de plus de rationalité et l'industrie en ce sens a toute sa place. On a vu le retour des scientifiques à travers le sanitaire mais les enjeux à venir montrent que le tech et le high tech seront nécessaires. »

« L'industrie est positionnée à la croisée des grands enjeux sociétaux : l'eau, l'énergie, la décarbonation, l'alimentation, les inégalités, etc. Elle tisse des liens culturels et économiques très forts avec son territoire. Pourtant, alors qu'elle représente l'activité du réel, centrée sur les attentes des individus au cœur du territoire, son image reste trop ciblée sur les process, plutôt que sur les solutions qu'elle apporte. »

# Atelier résilience

## De la crise à la mutation : comment résister, s'adapter et entraîner ses équipes ?

Sanitaire, économique, financière, sociale... la crise provoquée par la pandémie de la Covid-19 est inédite par son ampleur. Malgré le choc et le manque de visibilité, de nombreuses entreprises ont initié de nouvelles dynamiques pour passer d'une situation subie à davantage de proactivité. Au cœur de leur stratégie de rebond : l'humain. Regards croisés sur des approches qui permettent de dépasser paradoxes et incertitudes, avec :





## DÉVELOPPER L'APTITUDE AU MOUVEMENT DES ENTREPRISES

Après le choc vécu dans les entreprises, et alors que la pandémie n'est pas enrayée, un retour à la normale est-il envisageable ? « L'idée d'un retour à une norme antérieure est certainement une illusion, estime Joseph Lusteau. Nous assistons plutôt à un réaménagement des situations, qui implique de reconstruire un nouvel équilibre, lui-même possiblement instable pendant longtemps. »



Il s'agit désormais d'inventer d'autres perspectives, dans un contexte où se mêlent ruptures et continuités. Opposer « monde d'avant » et « monde d'après », deux expressions qui ont fleuri sur le terreau de la crise, aurait en réalité peu de sens. De nombreuses tendances de fond ont en effet émergé bien avant le confinement : montée en puissance du télétravail, fabrication de matériels de protection qui ont renforcé le lien direct entre industriels et utilisateurs finaux, etc. « Ces phénomènes et d'autres encore évoluent, s'accroissent, se télescopent. Pour les filières qui connaissent les plus grandes difficultés, comme l'aéronautique et l'automobile, c'est tout l'écosystème qui change. Dans les secteurs moins directement touchés, les entreprises vont faire face à un jeu d'ouverture, avec de nouvelles règles et de nouveaux entrants. Pour elles, le plus important réside dans leur aptitude au mouvement. »



## CRÉER DU COLLECTIF À PARTIR DE LA DIVERSITÉ DE L'ENTREPRISE

Envisager d'autres dynamiques, quand l'heure est à l'absorption du choc, n'est pas spontané. Dans les entreprises, les situations et les réactions se sont révélées très hétérogènes. « Certains n'ont pas pu travailler comme ils l'auraient souhaité, pour des raisons de garde d'enfants par exemple, d'autres ont dû mettre les bouchées doubles pour maintenir l'activité », rappelle Davy Castel. Dès lors, comment faire collectif à partir de cette diversité intrinsèque aux entreprises ? « Il est important de considérer le caractère unique de

chaque salarié et de coordonner ces différences par le dialogue, en multipliant les espaces de discussion. » Il ne s'agit pas seulement d'informer sur les mesures sanitaires ou les orientations stratégiques, mais également de faire remonter les informations du terrain, fussent-elles difficiles à entendre, et de permettre aux émotions de s'exprimer.

« Des collaborateurs peuvent notamment éprouver du ressentiment, de la colère, de l'anxiété. Mais la première peur est celle de ne pas être entendu. Dans l'accompagnement de ces situations compliquées, le dirigeant doit éviter deux principaux écueils : refuser l'échange pour ne pas avoir à faire face aux émotions des salariés ou faire preuve de trop de condescendance, au risque d'outrepasser les limites de la vie privée ou de victimiser la personne. Une meilleure posture serait de prendre en compte les besoins du collaborateur en maintenant un périmètre professionnel, par exemple en posant tout simplement cette question : "As-tu les moyens de bien faire ton travail ?". »



## LE SENS COMME MOTEUR DE DYNAMIQUE

La fierté du travail accompli a constitué l'un des principaux leviers de la motivation des salariés de Votat, au plus fort de la crise. Comme beaucoup d'industriels, l'entreprise a réfléchi à la manière de préserver la production et de limiter le recours au chômage partiel. « Dans notre entreprise ancienne - elle a plus de 140 ans -, qui travaille avec beaucoup de récurrence, nous avons mis au point notre premier produit propre, un distributeur de gel hydroalcoolique, explique Philippe Marillaud. Nous l'avons conçu en intelligence collective et, à sa sortie, nous étions enthousiastes comme des enfants ! Ce qui se jouait, c'était bien autre chose qu'un nouveau produit. » Participer à un projet porteur de sens social a également été pour Kepra source de mobilisation. Le groupe a



fabriqué en Hauts-de-France des attaches en métal permettant de fixer les visières de protection aux casques et casquettes. « C'est sur l'investissement des salariés que s'est appuyé le projet », affirme Gilles Conesa. Au quotidien, pour Kepra et Votat, la communication a cimenté la cohésion ; courriers et appels téléphoniques ont maintenu avec les salariés en chômage partiel le lien avec l'entreprise. La dynamique créée pendant la crise avait déjà pris racine dans de précédents projets collaboratifs mais le défi reste de la maintenir dans la durée. « Parmi nos collaborateurs, certains ont 25 ans d'expérience. C'est aussi 25 ans d'habitudes. Nous devons être vigilants à construire le plan d'évolution, estime Gilles Conesa. Continuer à entraîner en considérant les rythmes et les freins propres à chacun. »





## S'APPUYER SUR LE MANAGEMENT PARTICIPATIF POUR PRODUIRE DE L'UTILITÉ STRATÉGIQUE

Le management participatif, longtemps perçu comme une valeur ajoutée, pourrait bien devenir une nécessité pour favoriser à la fois la réactivité et la proactivité de l'entreprise. « En période de crise, le management participatif est indispensable pour que l'appropriation des décisions soit quasiment instantanée, estime Joseph Lusteau. Pour autant, se mettre en dynamique quand les carnets de commandes s'amenuisent et que l'horizon sur les marchés est bouché est-il seulement possible ? » On ne peut pas attendre d'avoir de la visibilité pour prendre des décisions. Ce serait prendre la décision de ne rien faire. Et ne rien faire, ce n'est pas une attitude de prudence dans un monde instable. Ces nouveaux produits créés par les entreprises pendant la crise, même s'ils ne couvrent pas toutes les pertes d'activité, sont une manière concrète de se réinventer, de faire sortir les salariés du rôle d'exécutants, de retrouver de l'utilité stratégique pour les clients. Un cercle vertueux se met en place et il est moteur de dynamique. » Cependant, l'agilité de l'entreprise s'avère fortement consommatrice d'énergie et de carburant. Se disperser pour chercher à tout-va des relais de croissance est porteur d'un risque d'épuisement et de délitement. « C'est un paradoxe, analyse Joseph Lusteau. On peut effectuer des variations sur un thème, mais dont le sens général est bien compris par l'ensemble des collaborateurs, ce qui leur permet d'être mobiles et innovants à leur poste. Il s'agit de comprendre que l'entreprise n'est pas

en train de changer de nature mais que ce qu'elle fait est cohérent avec le sens général de son évolution. »



## LÂCHER PRISE POUR REPRENDRE PIED

Pour le dirigeant, l'enjeu est dans sa capacité à mettre en place les conditions de la dynamique pour appréhender tous les avènements possibles. Si le besoin de relation directe entre chef d'entreprise et salariés s'est fortement manifesté ces dernières semaines (c'est toujours le cas avec les PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi) et les dirigeants considèrent que la crise n'est pas terminée), pour prendre le pouls du climat social notamment, la délégation reste une condition de l'agilité de l'organisation. Au cœur du sujet : les managers intermédiaires, relais des orientations stratégiques sur le terrain, animateurs des équipes, courroies de transmission des informations vers la direction. « Héritage du taylorisme et de la bureaucratie, le rôle de "petit chef" a trop longtemps enfermé les managers », déplore Davy Castel, qui souligne deux extrêmes : le fort contrôle exercé par eux sur les équipes, qui limite par exemple la communication au reporting, et les mauvaises interprétations des théories de la libération de l'entreprise, qui amènent les dirigeants à se passer de maillons intermédiaires. « Or, ils constituent en quelque sorte le système nerveux de l'entreprise à travers leur rôle de coordinateur et de facilitateur. C'est sur eux que le dirigeant peut s'appuyer pour déléguer et lâcher prise, à condition qu'ils soient formés au management. »

Prendre soin des managers pour qu'ils prennent soin à leur tour des équipes est l'un des moyens efficaces pour éviter le burn-out des dirigeants. « La première étape était de protéger les salariés, puis de mettre en sécurité financière l'entreprise, raconte Philippe Marillaud. Mais après quinze jours, j'ai ressenti une très grande fatigue. Les salariés ont compris que c'était à eux de prendre soin de moi. En particulier, je cherche à faire monter en compétence mon responsable de production, pour qu'il me seconde davantage. » Un développement des compétences étroitement corrélé à l'esprit d'ouverture qui anime la mise en mouvement et la création de valeur pour les clients. « Sur le sujet des compétences, il est important de faire un pas de côté, rappelle Joseph Lusteau. Au-delà des savoir-faire techniques, l'entreprise aura de plus en plus besoin de talents pour saisir au vol les opportunités. » Il revient dès lors au dirigeant et aux managers d'identifier et de faire croître, au-delà des fiches de poste, des potentiels et des appétences qui nourriront l'agilité de l'entreprise.



## FÉDÉRER AUTOUR DU PROJET D'ENTREPRISE

« Les deux leviers les plus importants, qui n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise, sont l'humain et la réputation. J'y crois beaucoup, encore plus en ce moment », affirme Philippe Marillaud. Cependant, nombre d'entreprises, notamment celles qui craignent de devoir procéder à des licenciements pour adapter la masse salariale à l'activité, suspendent leurs efforts en matière d'attractivité. Or, celle-ci ne se résume pas aux recrutements. « L'attractivité est particulièrement stratégique en ce moment », considère même Davy Castel. La crise met à l'épreuve les valeurs affichées, la gestion des relations humaines au sein d'une communauté professionnelle, l'exemplarité des managers. L'adaptation des organisations impliquera de formaliser un nouveau projet d'entreprise (je dois distinguer projet et projet d'entreprise), qui devra réexprimer sa contribution à des environnements en évolution et renforcer les cohésions. Et, si les plans de reprise génèrent à nouveau l'activité attendue, les entreprises auront besoin de compétences pour se saisir des opportunités. En pleine tempête, les capitaines d'industrie doivent mobiliser les meilleurs équipages. Ainsi, le groupe Kepra a engagé avant l'apparition de la pandémie une démarche de certification Iso 9001. Un projet que Gilles Conesa ne compte pas suspendre avec la crise mais qu'il souhaite au contraire renforcer, pour servir aussi bien la mobilisation des salariés que les attentes des clients en matière de qualité. Pas à pas, la transformation se nourrit d'une dynamique qui libère toutes les énergies et invite les dirigeants, comme le rappelle Joseph Lusteau, « non pas à réduire l'incertitude, mais à avoir un management compatible avec l'incertitude. »

*\*Cet article est basé sur le webinaire organisé le 3 juillet par Cap Industrie à l'occasion des Rencontres Industrielles Régionales en Hauts-de-France.*



# LE CDIB

## en action

LE CDIB, UNE SOLUTION BREIZHFAB POUR ANTICIPER LES MUTATIONS

### 1<sup>ER</sup> SEMESTRE : LA TECHNOLOGIE AU SECOURS DE LA PROSPECTIVE

#### DES WEBINAIRES HEBDOMADAIRES POUR CONTINUER À PRENDRE DU RECUL

Le confinement a conduit le CDIB, et plus largement la Breizh Fab, à s'adapter à ce contexte inédit en mettant sur pied, à partir de mi-avril, des webinaires hebdomadaires. 11 conférences ont été organisées sur des thèmes en lien avec l'actualité (gestion de risque et plan de continuité, management des équipes après le confinement) et des sujets de fond (modèle économique, digitalisation de l'entreprise) pour permettre aux industriels de continuer à prendre du recul.

Une attention particulière a été apportée à la dimension pédagogique de ces webinaires où les échanges entre participants et intervenants ont été bienveillants et constructifs. La méthodologie a également intégré la possibilité « d'aller plus loin » en se faisant accompagner dans le cadre d'un Défi Breizh Fab spécifique dédié à la reprise de l'activité (aide à la prise de décision ou d'adaptation de son activité).

94 entreprises, regroupant 130 participants, ont participé à ces webinaires largement ouverts aux collaborateurs (19 participants en moyenne par webinaire). De nouveaux webinaires seront organisés en alternance avec des rendez-vous en présentiel.

#### LA RENCONTRE PROSPECTIVE S'INVITE CHEZ VOUS

Initialement prévue dans le cadre d'une journée partenariale et festive avec le CDM des Pays de La Loire, la rencontre a été construite et animée par l'équipe prospective sous forme de 4 visio-conférences pour conserver la possibilité d'avoir des échanges directs entre industriels...

Dans ce cadre, le document de collecte des

#### BREIZH FAB SOUTIENT LES PME INDUSTRIELLES

Vous avez besoin d'un regard extérieur pour un éclairage stratégique, de mobiliser vos équipes pour optimiser votre organisation commerciale ou industrielle...



Plus que jamais faites-vous aider : profitez d'un accompagnement individuel sur-mesure par un consultant spécialisé accessible rapidement et relevez les nouveaux défis de l'industrie ! Jusqu'à 10 jours de conseils mobilisables par PME en 2 ou 3 défis.

L'ensemble des partenaires de Breizh Fab (Région Bretagne, Services de l'Etat, Cetim, UIMM, CCI, Institut Maupertuis, FIM, Plasti-Ouest, ABEA et France Chimie Ouest Atlantique) se mobilisent et ont renforcé leur soutien avec le dispositif simplifié d'aide à la prise de décision ou d'adaptation de son activité.

Cet accompagnement sur-mesure de 2 jours pour relancer l'activité, est à ce jour, encore activable et peut se réaliser en présentiel ou en visio-conférence avec une facturation décalée en fin d'année.

signaux, réalisé sous une nouvelle forme mieux adaptée au contexte, a été envoyé à tous les participants pour qu'ils puissent s'en imprégner.

Une trentaine de dirigeants bretons a échangé avec ses confrères ligériens sur les impacts et les conséquences de cette pandémie sur leur entreprise. Parmi les thèmes débattus, la crise a-t-elle modifié votre relation avec vos clients, fournisseurs, salariés... ? Les relocalisations, un vœu ou des projets viables sont-ils envisageables ? A quelles conditions ? Le statut de sous-traitant est-il durable ? Ce contexte inédit vous pousse-t-il à transformer votre entreprise en profondeur ?

A noter que la restitution n'a pas porté sur tous les signaux recueillis qui sont présentés dans le document.



### AGENDA CDIB

13 OCTOBRE 2020  
OPEN DE L'INDUSTRIE  
(5<sup>ÈME</sup> ÉDITION)

Palais des Arts - Vannes

NOVEMBRE 2020  
WEBINAIRE :  
CONSTRUIRE UNE  
ALLIANCE,

Aborder votre projet avec méthode !

DÉCEMBRE 2020  
RENCONTRE  
PROSPECTIVE

FÉVRIER 2021  
ATELIER SUR  
L'ÉCONOMIE  
CIRCULAIRE

#### VOTRE CONTACT

Pierre DESSAIX  
06 33 35 51 07  
pdesaix@uimm22.fr

# BREIZHFAB

L'INDUSTRIE AMBITIEUSE

Avec le soutien de



Cette revue est publiée dans le cadre de l'action « Prospective Industries », une dynamique interrégionale en partenariat avec le CDM (Pays de la Loire), le CDIB (Bretagne) et Cap'Industrie (Hauts de France) ainsi que les partenaires de l'action Prospective déployée en Auvergne-Rhône-Alpes (UIMM Lyon-France, FIM AURA, Cetim) et en Nouvelle Aquitaine (UIMM Nouvelle Aquitaine, FIM, Cetim, Région Nouvelle Aquitaine)

**Responsables Prospective Industries :** Benoist CLOUET (FIM) et Caroline THIBAUT (FIM)

**Analyse des signaux :** Caroline THIBAUT, Benoist CLOUET, Isabelle NOURY (Séquences Méta) ainsi que les industriels et permanents des cinq régions engagées dans la démarche

**Rédaction :** Alain LAMOUR (Journaliste), Caroline THIBAUT, Benoist CLOUET et le service Communication de la Fédération des Industries Mécaniques (FIM)

**Ont participé à ce numéro :** Christel TARDIF (CDM), Pierre DESSAIX (CDIB), Patrick ORLANS (Cetim), Stéphanie HERVE (Cetim), Michel MOUSSET (Cetim), Alexandre LE CAMUS (UIMM Nouvelle Aquitaine), Christine CLEMENDOT (FIM AURA), José PEDRAZA (Cetim), Aurélien BARBY (UIMM Lyon-France), Nicoleta LECA (UIMM Lyon-France)

**Conception/design graphique/illustration de couverture :** Proméca Communication

**Photos :** Adobestock (p.17, 22), CCIR (p.10), DR (p.3, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 22), Freepik (p.4, 6, 11, 13, 14, 19, 20, 21), Shutterstock (p.6, 9, 17)

**Impression :** Raynaud Imprimeurs, document imprimé sur du papier PEFC  10-31-1336

*Les partenaires de l'action Prospective Industries remercient les nombreux acteurs qui ont participé à la collecte des informations, et notamment Isabelle Noury de la société Séquences Méta, ainsi que les industriels qui ont apporté leurs analyses et leurs témoignages.*

Découvrez le nouveau site :

[www.prospective-industries.fr](http://www.prospective-industries.fr)

**MAISON DES ENTREPRISES  
2 ALLÉE DU BÂTIMENT - 35016 RENNES**

Pierre Dessaix, *animateur du CDIB*  
☎ 06 33 35 51 07 - ✉ [pdessaix@uimm22.fr](mailto:pdessaix@uimm22.fr)

Benoist Clouet, *Responsable Prospective Industries*  
☎ 06 72 53 47 96 - ✉ [bclouet@fimeca.org](mailto:bclouet@fimeca.org)

