

A LA CROISÉE DES CHEMINS

Bulletin du Laboratoire d'observation | Cavokay | Christophe Autrive

Etablir un plan de marche précis ...p1

Ce plan passe par une cartographie précise de la situation.

Rassurer autour de la sécurité ? ... p1

Rien n'est envisageable sans garantie de la sécurité

Pilotage graduel des opérations ... p5

Ou en est la chaine de valeur.
Un petit état des lieux s'impose.

Maitriser ses coûts ... p5

L'incontournable, mais c'est indispensable..

S'ajuster aux nouvelles techno ... p5

Ce nouveau contexte offre des opportunités si l'on sait les saisir.

Piloter dans une météo incertaine ... p5

Réflexion autour de la gouvernance.



Check lists de secours et procédures d'urgence pour aborder la rentrée de septembre 2020 - deuxième partie.

A lors que les Directions Exécutives des entreprises sont encore à absorber le choc de la réduction brutale de l'activité, elles doivent maintenant anticiper la reprise très incertaine dans un environnement opaque du 2eme semestre 2020. Pour beaucoup d'entreprise l'activité de l'année se situera entre 30 et 80% de l'exercice précédent. Cette situation impose un redimensionnement durable de l'organisation et de son management.

Comme nous l'avons abordé lors de notre précédent bulletin





Il faut dire que les temps ont changé... - Daniel Cohen(1).

En première lecture nous pourrions être parcouru d'une vague de pessimisme. D'une façon limpide, l'auteur nous offre une clé de lecture sur les principaux événements de la deuxième partie du XXe siècle. Il nous décrit successivement l'effondrement de « la civilisation industrielle », la fin de la croissance, la dissolution de la contestation de la jeunesse de mai 68 dans la révolution conservatrice Reagan - Thatcher, le délabrement des utopies de gauche et de droite inadaptées à la révolution de la société digitale, la perte de confiance des classes populaires et l'émergence du populisme.

En fin de compte, la question est de savoir si les rémunérations des salariés de la société digitale suffiront à nourrir la classe moyenne. Pour l'auteur, la partie est loin d'être gagnée.

Mais la fin d'une époque n'est pas la fin du monde. En nous offrant l'opportunité de comprendre notre époque, l'auteur nous permet de donner du sens à ce nouveau monde et ainsi d'agir pour organiser une société vivable. Et cela est précieux.

(1) Il faut dire que les temps ont changé..., chronique (fiévreuse) d'une mutation qui inquiet
- Daniel Cohen, Editeur : Albin Michel

et constatons tous les jours, les solutions apportées à l'aspect sanitaire contribueront à clarifier la suite à donner au deuxième semestre. Mais ces actions seront largement insuffisantes. Des mesures marquées et une approche fine, un pilotage « à vue » doivent être envisagée.

Compte tenu de ce contexte et de la complexité de la tâche, il est nécessaire de concevoir un plan de « continuité » d'activité solide permettant à la fois d'intégrer les principaux risques majeurs tout en profitant des opportunités spécifiques dont peut disposer chaque entreprise.

Nous avons déjà évoqué dans le précédent bulletins plusieurs mesures fortes à prévoir. Nous vous proposons de partager de nouvelles actions pour permettre à nos interlocuteurs de préparer le redémarrage des activités.

Ce plan prévoit les 6 étapes suivantes :

- Etablir un plan de marche précis sur la base d'un état des lieux renouvelé fréquemment
- Rassurer en garantissant la sécurité maximale (clients, salariés et partenaires)
- Redémarrer graduellement les opérations et la supply chain
- Maîtriser les coûts
- Intégrer les nouvelles contraintes technologiques incontournables
- Piloter le redémarrage



Maitrise de couts

Nous avons évoqué dans notre précédent numéro la mise en place d'accord collectifs pour réduire les coûts de la masse salariale et éviter les licenciements. Mais cette action doit impérativement s'accompagner de la recherche d'économies au sein des Opérations dans un souci d'excellence opérationnelle.

Pour être efficace **Cyrille Grandjean**, DG de transition senior, Partenaire de CG Conseil, considère que « *la maitrise des coûts doit être une priorité et l'encadrement intermédiaire doit être associé à la démarche. L'analyse détaillée des frais fixes et des frais variables doit être effectuée à l'aune de nouvelles hypothèses post Covid.*

Cette revue détaillée va permettre d'optimiser rapidement les coûts et prendre en compte le redimensionnement de l'activité. Dans les usines par exemple la réduction des couts énergétiques via notamment un suivi pertinent de la consommation doit être l'occasion de revoir son empreinte carbone et d'identifier des solutions plus vertes.

En outre, se sera l'occasion également de mettre en place une approche de lean management qui redonne l'initiative aux équipes sur le terrain et les remotivent. Les gains obtenus grâce aux efforts des équipes doivent non seulement permettre d'améliorer la rentabilité et faire baisser les prix de revient mais

aussi améliorer le fonctionnement des lignes de production au bénéfice des opérateurs.

Enfin, la concentration de l'énergie sur les 20/80 fonctionne encore parfaitement et simplifiera la production et la supply chain et permettra à l'entreprise de revenir plus rapidement sur ses niveaux d'activité antérieurs. »

S'ajuster aux nouvelles contraintes technologiques

- **Assurer la transformation digitale des nouveaux besoins clients et collaborateurs**

Il ne fait aucun doute qu'avec la pandémie l'entreprise a vu s'imposer de nouvelles façon de consommer (sites, plate forme, drive, ...) et de travailler (télétravail). Il semble difficile d'imaginer un retour en arrière. Il est donc indispensable de revoir l'agenda de transformation numériques et d'en revoir les priorités.

- **Sécuriser le pilotage de l'activité par la collecte et la mise en forme de nouvelles données**

Corollaire au point précédent, la disponibilité des données internes, associés aux données externes (progressions de la pandémies par



pays, variabilité des comportements des clients, analyses des tendances de très court terme, ...) doivent permettre des simulations fines du contexte.

- ***La préoccupation de la cyber sécurité***

Dans ce contexte notre exposition a des comportements malveillants augment sensiblement. L'actualité récente nous en donne une illustration magistrale (Altran, Airbus, Bouygue, Garmin, MMA, ...). Une attention particulière à la politique de cyber sécurité est donc indispensable et en particulier les techniques de phishing et harponnage, les téléchargement furtif (drive by download), le cassage de mot de passe ou les attaques par déni de service (et service distribué), très utilisées actuellement.

- ***Arbitrer dans le portefeuille de projets***

L'attente considérable dans le digitale ainsi que le contexte de baisse des revenus entraineront mécaniquement une réflexions sur la replanification, voir l'arrêt de certains projets. Il est donc fondamental de choisir les projets cruciaux pour l'entreprise et de les mettre à disposition des organisations au bon moment. Tout cela nécessite un réglage fin permanent, nécessitant un échange entre les différentes fonctions de l'entreprise.



La transversalité n'est pas une nécessité pour s'améliorer mais pour survivre !

Piloter dans une météo incertaine

Relation CA - COMEX

Compte tenu du contexte exceptionnel, le Directeur Exécutif devra ouvrir le débat avec son conseil d'administration sur de nouvelles modalités d'échanges. En effet, la disparition (au moins temporairement) des repères traditionnels, devrait amener l'organe exécutif et le conseil d'administration à se rapprocher pour définir une nouvelle métrique d'analyse de l'activité. Sans amener les actionnaires à participer aux activités opérationnelles, éclairer ces derniers de l'état de la situation et des options suivies semblent plus qu'indispensable.

Par ailleurs les volontés de rapprochement entre le conseil et les comité exécutifs, qui pouvaient être constatés avant la pandémie, pourraient prendre tout leurs sens avec la reconstruction des business models. Un nouveau cadre est certainement à imaginer. Probablement la fin d'une période.

Nécessité de réactions rapides

Le pilotage à vue nécessitera une surveillance fréquente des indicateurs et des corrections immédiates de trajectoires. Cette vigilance accrue portera sur les éléments suivants :

- Suivre l'évolution des activités citées ci dessus avec beaucoup d'acuité mais en gardant un certains recul pour disposer du panorama général,
- Se libérer de ses habitudes pour saisir les opportunités. Ne pas hésiter à mettre ne place une procédure d'échange miroir avec un expert « type gestion de crise » pour faire émerger de nouvelles pistes
- La prise de décision doit être rapide sans être précipiter. La encore l'échange avec un expert peut s'avérer crucial pour percevoir ce qui est évident mais qui n'est pas encore perçu,
- Le pilotage des marges et du cash flow doit être fin pour garder la souplesse, quelques soient les scénarios (le « worst case » devant être envisagé)
- Sécuriser les sources les financements.

« N'utilisez pas l'esprit d'hier pour percevoir les événements d'aujourd'hui. »

- TCHOUANG TSEU

En conclusion, dans le contexte actuel, tous les acteurs doivent concevoir un plan de continuité destiné à répondre aux contraintes de court et moyen terme. Les actions que nous proposons seront une base de départ à la réflexion du dirigeant. Mais au delà de cet aspect technique les entreprises devront s'interroger sur la responsabilité et le rôle qu'elles souhaitent jouer au sein de la nouvelle Société civile naissante. En un mot il s'agira de définir la raison de l'existence de l'entreprise et de la légitimité de son imbrication dans la vie des femmes et des hommes.

Des équipes de Cavokay, dédiées peuvent être temporairement détachées pour suivre et détecter les signaux faibles de dysfonctionnements (état de la situation, mise à jour des scénarii potentiels, cartographie des risques et opportunités), partager régulièrement avec vous les résultats pour faire émerger de nouvelles pistes et déterminer avec vous les actions urgentes ou opportunités à engager.

Christophe Autrive

+33 6 89 26 07 27

Cavokay

Equipe de talents constitués d'experts et de consultants en accompagnement des entreprises depuis la quête du sens jusqu'à la déclinaison opérationnelle.

