

## Vers un rééquilibrage de la production industrielle

**Face aux conséquences de la crise consécutive à la pandémie de coronavirus, Zarko Stevic, de Proactis, et Antoine Lorotte, CEO de FiveCo, invitent à revoir les modèles de production et notamment de leadership.**

La période inédite que nous vivons, soulève des questions de fond sur le « nouveau normal » industriel de demain.

### **Ces faiblesses qu'a révélées la crise**

La rupture des chaînes d'approvisionnements, la dépendance à l'Asie comme « l'usine du monde », montre bien la vulnérabilité du monde occidental à la suite de la désindustrialisation de ces dernières décennies.

Le critère traditionnel du coût se voit supplanté par les critères de disponibilité et de qualité des produits ou des services. En effet, de nombreuses entreprises réalisent que le coût total d'un produit intègre non seulement le prix d'achat, mais aussi les frais d'acheminement, d'assurances et de contrôle qualité, qui réduisent sensiblement la différence entre un coût de la production locale et celui des pays lointains. Un autre élément de coût, rarement mesuré, vient d'être mis en lumière : celui de l'opportunité de la vente perdue à la suite de la non disponibilité des produits à temps. En d'autres termes, que représente le coût de la perte d'un client insatisfait par les délais de livraison proposés ?

### **Agir de manière opportune**

L'adage, « Ne gaspillons pas la crise, apprenons ! », nous oblige à faire de cette tempête une opportunité de nous remettre en question. C'est la période des bilans pour savoir ce qui a bien marché et ce qu'il faut clairement changer. Quel futur voulons-nous ? L'anticipation et la gestion de risques d'une manière plus holistique vont prendre toute leur importance.

Les questions que doivent se poser aujourd'hui les industriels sont : comment rendre leur modèle d'affaires plus résilient, comment mieux mettre en avant leur valeur vis-à-vis du prix et comment mieux équilibrer les risques de dépendance de certains clients et également des fournisseurs. Les réponses à ces questions vont nécessairement être différentes pour chaque entreprise et dépendront de plusieurs critères dont notamment

: les besoins du marché, la typologie des produits et des services, les compétences internes, l'infrastructure industrielle à disposition et enfin le contexte concurrentiel (éléments différenciateurs).

### **En quête d'un nouvel équilibre**

Les réflexions sur un nouvel équilibre entre les opérations locales, régionales et globales font leur chemin dans les entreprises. Les scénarios des nouvelles configurations nécessitent d'examiner de nouveaux modes de collaborations multifonctionnelles, multi-industries, multi-géographies. La communication et la transparence à travers la chaîne de valeur, du client au fournisseur, gagnera en importance afin d'éviter les effets d'amplification exagérée de la demande et d'assurer un approvisionnement continu. En même temps, il faut être prêt à absorber ces vagues. Dans ce cadre, la planification collaborative et l'utilisation des moyens digitaux est à promouvoir d'autant plus.

La proximité et la collaboration entre les centres de Recherche & Développement et les centres de Production gagneront en importance afin d'augmenter l'agilité de la chaîne de valeur. Un des axes de l'innovation à venir consiste à améliorer la rapidité du processus allant de l'idée à la mise en production. Comment mieux étudier le marché, répondre à une demande identifiée, développer une solution, la produire et enfin la commercialiser, ceci dans une dynamique accrue.

### **Un leadership visionnaire**

Il s'agira de bâtir pour chaque entreprise des forces spécifiques, simplifier les processus, investir dans le développement des compétences des collaborateurs et surtout les rendre plus autonomes avec de réels pouvoirs de décision. Cela permettra de stimuler l'intelligence collective et ainsi rendre les entreprises plus flexibles, plus performantes et pour reprendre un mot à la mode : plus agiles.

La transformation des entreprises passera également par un examen du portefeuille de produits et de clients, de la flexibilité financière, de l'écosystème, de la capacité d'anticiper des changements. Cette période est propice à l'investissement pour augmenter les performances opérationnelles, prendre l'avantage sur les concurrents et ainsi gagner des parts de marché. N'oublions pas que cette période d'incertitude offre des opportunités d'acquisition pour des entreprises avec des moyens et supports financiers solides.

Plus que jamais, un leadership visionnaire est demandé. Il permet de se projeter au-delà des obstacles à court terme et ainsi assurer le succès à long terme.