

Plan d'action **Production** **Opérations**



Plan d'action Production / Opération

La gestion de la production des produits et services de l'entreprise va devoir s'adapter à différentes contraintes:

- La baisse de la demande et du chiffre d'affaires liée à la récession économique
- la rupture de la chaîne d'approvisionnement en provenance de la Chine qui impacte une partie des industriels et les distributeurs de produits en provenance de Chine,
- l'absence de certains salariés qui devront garder leurs enfants en cas de fermetures d'établissements scolaires



Plan d'action Production / Opération

- l'absence de certains salariés ayant contracté la maladie
- les fermetures éventuelles de l'entreprise par précaution pour éviter la contamination
- L'absence éventuelle de salariés qui s'estimeront en droit faire jouer le droit de retrait auquel certains salariés peuvent recourir à tort ou à raison, pour problème de transports en commun interrompus ou tout simplement pour maladie

Pour gérer cela, les entreprises dont les salariés travaillent habituellement dans « des bureaux » auront intérêt à mettre en place ou développer le télétravail.



Plan d'action Production / Opération

Recours au télétravail

La plupart des entreprises avec des « bureaux », donc, doivent recourir au télétravail pour maintenir une continuité de leur activité . Pour les autres entreprises, qui nécessitent une présence physique pour produire (industrie, transport, commerces physique) évidemment, le télétravail ne résout rien.

Pour ce faire, trois défis doivent être relevés :

1°) **S'assurer que les salariés disposent d'une connexion internet et d'un bon ordinateur.** Attendu que la plupart des salariés cadres disposent d'un accès internet et d'un ordinateur à domicile, cela ne devrait pas poser de problème, au moins pour ceux qui résident dans des agglomérations correctement connectées à internet,



Plan d'action Production / Opération

Recours au télétravail

2°) **Mettre en place un système de collaboration à distance** (accès sécurisé aux documents, outils de gestion de projet en ligne, réseau social d'entreprise) car disposer d'une connexion est une chose, disposer d'outils pour travailler ensemble en est une autre.

3°) **Préparer des process de travail intégrant le travail à distance**, défi plus difficile à relever que la simple mise en place de connexions et d'outils : si la problématique du télétravail se résumait à des considérations techniques, le développement du télétravail prédit depuis la fin des années 1990 se serait déjà devenu une réalité pour la plupart des entreprises.



Plan d'action Production / Opération

Ajuster le niveau de la production

Les entreprises vont devoir ajuster le niveau de la production :

- 🕒 en fonction de l'évolution de la demande qui risque de chuter dans certains domaines en raison d'une baisse de la demande
- 🕒 en fonction de la rupture d'approvisionnement qui empêchera l'entreprise, peut-être habituée à fonctionner en flux tendus, de produire normalement,
- 🕒 en fonction des effectifs disponibles pour produire à un moment donné.

Autrement dit, les entreprises vont devoir mettre en place des dispositifs souples permettant de s'adapter aux incertitudes, liées à la situation.



Plan d'action Production / Opération

Accumuler des stocks de sous-traitants

L'une des techniques à utiliser pour y parvenir sera de sur stocker par rapport à une période normale des marchandises fournies par des sous-traitants fournisseurs dont on soupçonne qu'ils pourraient être en rupture de stock.

Comment faire pour identifier des fournisseurs qui pourraient être en rupture de stock ?

1°) Faites l'inventaire de vos fournisseurs

2°) Relevez ceux qui se fournissent en produits finis directement en provenance de la Chine et Italie début mars 2020, ou d'un autre pays gravement touché par la crise sanitaire.



Plan d'action Production / Opération

Accumuler des stocks de sous-traitants

3°) Relevez ceux qui ont besoin pour fabriquer les produits qu'ils vous livrent de composant en provenance d'un pays gravement touché par la crise et dont la chaîne de production peut être à l'arrêt en raison de l'indisponibilité d'un composant.

4°) Passez des commandes à l'avance pour ces fournisseurs et cherchez des fournisseurs alternatifs, attendus que certains fournisseurs parviendront à faire face à la pénurie de produits mieux que d'autres (en identifiant eux-mêmes des fournisseurs alternatifs à leur niveau)

5°) Mettez à jour votre liste de fournisseurs exposés, tous les mois attendus que les pays qui sont susceptibles d'être paralysés en raison d'un développement de l'épidémie, évoluera mois après mois.



Plan d'action Production / Opération

Produire à l'avance pour éviter la rupture de stock

Votre chaîne de production sera peut-être ralentie :

- soit à cause de rupture de stocks chez vos fournisseurs,
- soit à cause de l'indisponibilité de certains de collaborateurs (des usines chinoises tournaient à vide début mars 2020, faute de collaborateurs confinés chez eux)

Un outil que vous pouvez utiliser pour limiter les risques de rupture de vos stocks, est de, dans la mesure où vous le pouvez, produire à l'avance et à stocker pour disposer de marge de manœuvre pour livrer vos clients dans le cas où votre production sera à l'arrêt ou ralentie.



Plan d'action Production / Opération

Produire à l'avance pour éviter la rupture de stock

C'est le retour aux anciennes méthodes de gestion des stocks : l'inverse de la logique du flux tendus.

Cela peut également s'appliquer aux prestataires de services qui auront intérêt à réaliser leurs prestations à l'avance par rapport au planning prévu, pour gérer les éventuelles périodes durant lesquelles une partie des collaborateurs seront dans l'impossibilité de travailler ou durant lesquelles la réalisation des prestations sera perturbée, par exemple, par le télétravail ou l'indisponibilité de certains collaborateurs qui devront garder leurs enfants chez eux en cas de fermeture d'écoles.

Plan d'action Production / Opération

Diversifier les fournisseurs

Certains de vos fournisseurs historiques seront en ruptures de stock sur une partie ou la totalité des produits qu'ils vous fournissaient. C'est déjà le cas pour de nombreux grossistes de matériel électronique ou certains constructeurs automobiles depuis fin février 2020.

D'autres filières seront touchées à un moment donné ou à un autre. Il serait, donc prudent, de sonder vos fournisseurs pour avoir une idée de leur stock et d'entrer en contact avec certains de leurs concurrents, que vous pourriez intégrer dans votre plan d'approvisionnement de crise.

Plan d'action Production / Opération

Intégrer le surcoût dans les prix de vente

En cas de pénurie, les prix ont tendance à augmenter : on l'a vu très rapidement pour les prix des masques ou du gel anti bactérien. Sans que les tensions sur les prix n'atteignent les 300% d'augmentation que ces produits ont connu, on peut s'attendre à une augmentation des prix sur un certain nombre de produits en raison des problèmes de pénuries et de la production.

Cela aura pour effet de renchérir le coût de votre production. Il faudra, donc, étudier l'opportunité de répercuter ces éléments sur vos prix de vente. Evidement, pour augmenter vos tarifs, il faudra soigneusement étudier votre concurrence et sonder vos clients pour tester leur capacité à supporter une éventuelle augmentation.



Plan d'action Production / Opération

Préparer le rebond

Le gouvernement français appelle, depuis le passage en phase 3, à se projeter la phase 4 : la fin de l'épidémie qui va finir par arriver, dans que l'on soit capable de lui associer une date.

Lorsque l'épidémie se terminera, il y aura 4 types d'entreprises

- Celles qui seront en forme et profiteront du rattrapage qui s'opérera (tout au moins dans les secteurs dans lesquels il s'opérera)
- Celles qui seront en convalescence et auront des difficultés à redémarrer
- Celles qui resteront dans une situation critique, en payant pendant une longue période le prix de la crise
- Celles qui auront déposé le bilan et éventuellement été liquidées

Plan d'action Production / Opération

Chaque entreprise ne choisira pas nécessairement, la catégorie à laquelle elle appartiendra, mais il est important qu'après avoir planifié la gestion de la période de crise, les entreprises se projettent dans la période d'après, qui arrivera au mieux en juillet, probablement en septembre/octobre 2020 et peut-être début 2021, en intégrant les dimensions suivantes

- Finances : disposer des réserves suffisantes pour investir tout en remboursant les reports de charges sociales éventuellement négociés avec les organismes sociaux et les éventuels prêts bancaires
- Retour de la production à la normale
- Ressources Humaines dégellement des recrutements, gestion des ressources humaines sur le long terme
- Ventes : reconquêtes des clients fragilisés



Plan d'action Production / Opération

Par ailleurs, il existe de nombreux malentendus sur le sujet de la reprise dans la mesure où certains prévoient un retour à la normal très rapide dès la fin de l'épidémie, qu'ils anticipent pour juin 2020. Ceux-là se trompent attendu que non seulement l'épidémie ne sera pas maîtrisée dans l'ensemble des principales économies, mais aussi parce que la sortie de crise épidémiques sera progressive qui intégrera des sorties de confinement progressives et un retour au fonctionnement normal (précédent la crise) encore plus progressif. Par ailleurs, il est certain que certains pays où l'épidémie sera encore active (les pays de l'hémisphère sud où l'automne commence en avril) seront interdits aux français, tandis que d'autres pays des autres seront évités par les entreprises françaises.



Plan d'action Production / Opération

Enfin, une **partie de l'appareil productif** sera détruit à un niveau ou plus moins important dans tous les pays que ce soit des pays pauvres dont le système de santé sera submergé et l'économie presque totalement paralysée ou des pays riches comme les Etats-Unis où le système de santé n'est pas accessible à l'intégralité de la population et où les millions de chômeurs victime de la crise économique n'ont plus de couverture sociale.

Cela aura des **conséquences sur la demande** et le chiffre d'affaires des entreprises exportatrices, mais aussi sur l'offre attendu que la supply chain sera largement perturbée, comme on l'a vu dans le domaine de l'automobile en février 2020 avec des usines européennes au ralenti, faute de composant en provenance de Chine, alors même que l'épidémie elle-même n'avait pas encore touché le sol français.

La reprise ne peut donc être envisagée qu'avec une vision holistique.



Plan d'action Production / Opération

Par ailleurs, il existe de nombreux malentendus sur le sujet de la reprise dans la mesure où **certains prévoient un retour à la normal très rapide dès la fin de l'épidémie**, qu'ils anticipent pour juin 2020. Ceux-là se trompent attendu que non seulement **l'épidémie ne sera pas maîtrisée dans l'ensemble des principales économies**, mais aussi parce que la sortie de crise épidémiques sera progressive qui intégrera des sorties de confinement progressives et un **retour au fonctionnement normal** (précédent la crise) encore plus progressif. Par ailleurs, il est certain que **certains pays où l'épidémie sera encore active** (les pays de l'hémisphère sud où l'automne commence en avril) **seront interdits aux français**, tandis que d'autres pays des autres seront évités par les entreprises françaises.

