

L'USINE NOUVELLE

<https://www.usinenouvelle.com/editorial/luxe-metallurgie-auto-secteur-par-secteur-comment-ils-luttent-pour-retrouver-leur-productivite.N965341>

Luxe, métallurgie, auto... Secteur par secteur, comment ils luttent pour retrouver leur productivité

PAR LA RÉDACTION QUOTIDIEN DES
USINES , BOMBARDIER , TOYOTA , SOLVAY , STMICROELECTRONICS

PUBLIÉ LE 18/05/2020 À 10H24



La métallurgie en quête de commandes

Plus que la crise sanitaire, le secteur est menacé par la crise économique qui a fait fondre ses carnets de commandes. *"Il faut que nos grands donneurs d'ordres soutiennent leurs filières amont"*, plaide Christel Bories, qui dirige à la fois le comité stratégique de filière mines et métaux et le groupe minier et métallurgique Eramet. *"Il y a des marchés extérieurs qui fonctionnent toujours. Si nous ne sommes pas au rendez-vous, les rapports de force vont se réorganiser au détriment de l'industrie française"*, abondait à la fin avril dans nos colonnes Philippe Darmayan, le président de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM).

Dans la filière aluminium, comme chez Eramet, on revendique des taux d'activité de 60 à 65 %. Une moyenne trompeuse car les secteurs des procédés continus

tournent à 90 % et l'emballage surperforme. Dans cette filière, qui opère des sites impossibles à arrêter du jour au lendemain sans dommage, les protocoles sanitaires efficaces ont été définis très tôt. En les appliquant, les usines pourraient retrouver un taux d'activité de 75 à 80 %. *"Mais nous n'y remonterons pas, faute de commandes"*, prévient Christel Bories. Dans l'aluminium non plus. *"Nous avons repris 10 points par semaine depuis le plancher, à 28 % d'activité, détaille Cyrille Mounier, le délégué général d'Aluminium France. Mais on atteint un plafond, faute de commandes."* Sur les 60 usines françaises de la filière aluminium, il en restait début mai une dizaine à l'arrêt, dont l'affinage, qui fournit les fonderies de l'automobile. M. D.

La bonne idée : Le guide et la check-list de l'UIMM pour reprendre l'activité en toute sécurité.

L'automobile à petit pas

L'automobile se remet peu à peu en ordre de marche. Avec quelques péripéties, comme celle du site de Renault à Sandouville (Seine-Maritime), fermé par une décision de justice, mais qui devrait relancer sa production le 22 mai. La première usine d'assemblage de PSA à rouvrir a été, le 11 mai, celle des utilitaires à Hordain (Nord), car le constructeur entend *"être tiré industriellement par l'activité commerciale et non l'inverse"*, précise Yann Vincent, son directeur industriel. Toyota Onnaing (Nord), bon élève, sort 800 voitures par jour, contre 1 100 avant le confinement, avec ses trois équipes quotidiennes.

L'absentéisme tourne encore autour de 15 %, les temps de pause sont allongés, une heure de battement avant chaque relève a été instaurée. Le site compte revenir d'ici à la fin du mois à 90 % de sa production et se prépare à accueillir un nouveau SUV en 2021. Les équipementiers attendent, eux, une reprise nette de tous les constructeurs. Lisi Automotive a fait redémarrer tous ses sites mondiaux, sauf au Mexique. En France, ils tournent à 45 % d'activité. Pour la suite, *"tout dépendra du niveau de ventes et des stocks de véhicules. Les éventuelles incitations à l'achat décidées par la France, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie pourraient jouer"*, anticipe François Liotard, le dirigeant du groupe. A.-S. B.

La bonne idée : À Onnaing, Toyota a installé 400 séparateurs en plexiglas sur la ligne d'habillage de portes où les salariés sont proches.

La chimie face à des temps incertains

Alors que le secteur affichait l'an passé une production en hausse de 0,7 % – la filière européenne était en retrait de 1,1 % –, la crise du Covid-19 a contraint ses entreprises à revoir drastiquement leurs prévisions pour 2020. *"Nos dix sites de production français sont restés opérationnels, avec un taux d'activité moyen de 73 % sur la période"*, explique François Pontais, manager France de Solvay. Si le marché de la construction a repris quelques couleurs, ceux de l'automobile et de l'aéronautique génèrent plus d'inquiétudes. La demande reste soutenue dans la pharmacie, l'emballage et la nutrition. Sans compter les marchés de niche, comme celui des matériaux pour les équipements de protection (le plexiglas, par exemple). Les entreprises s'emploient désormais à un retour progressif des personnels jusqu'alors en télétravail. *"Nous nous préparons à un deuxième trimestre difficile"*, concède Thierry Parmentier, le DRH d'Arkema. Le groupe français prévoit, pour cette

année, une réduction de 100 millions d'euros de ses investissements et de 50 millions d'euros de ses coûts fixes. É. S.

La bonne idée : Solvay a créé un fonds de solidarité, à vocation mondiale, destiné à soutenir ses salariés gravement touchés par la pandémie Covid-19.

L'électronique encaisse le coût de la crise

Jugée essentielle par le gouvernement, l'industrie électronique a maintenu tant bien que mal sa production au prix de coûteuses mesures sanitaires. Ce qui n'empêche pas STMicroelectronics de souffrir de la sous-utilisation de ses usines, de perturbations de la chaîne logistique et de l'absence de personnels. De quoi pénaliser la marge de 4,5 points au deuxième trimestre 2020, mais pas la productivité, en raison d'une fabrication automatisée des puces. La direction espère revenir à la normale, avec 80 % du personnel de production. La situation est différente dans les cartes électroniques, fabriquées pour l'essentiel par des PME. Aux coûts fixes structurels pour un niveau d'activité de 80 % en moyenne, s'ajoutent deux surcoûts liés aux mesures sanitaires : l'investissement dans le réaménagement des locaux (robinets, interrupteurs électriques, portes...) et les consommables (gel hydroalcoolique, masques, gants...). Avec en prime des frais récurrents de visites de sécurité, de maintenance et de désinfection. Allongement des temps de pause, désinfection des postes de travail, décalage des prises de poste, perte d'efficacité liée au télétravail et au port de masque... Tout cela grève la productivité de plus de 15 % dans une PME comme **Alliansys**, un sous-traitant électronique de 70 personnes à Honfleur (Calvados). R. L.

La bonne idée : L'automatisation des tâches manuelles comme le brasage de certains composants, l'inspection visuelle et les manipulations de cartes électroniques.

Les ingénieristes entre retour des chantiers et attente d'appels d'offres

Les ingénieristes entament un déconfinement marqué par une forte baisse de leur activité. D'un côté, un ralentissement de leurs activités d'études – préparation des chantiers, travaux de conception – due au télétravail. De l'autre, un coup d'arrêt dans leur rôle de maîtres d'œuvre, provoqué par la fermeture de la quasi-totalité des chantiers. Pour se relancer, les entreprises du secteur misent avant tout sur un retour de leurs collaborateurs et de leurs clients au bureau. Et sur une adaptation des chantiers aux nouvelles réglementations. Le syndicat professionnel du secteur estime à 200 euros par salarié et par mois le coût de l'application des mesures sanitaires. Sans compter le manque de productivité induit par la distanciation sociale et les retards accumulés. Surtout, les ingénieristes demandent la reprise rapide des appels d'offres publics et privés, alors que 70 % d'entre eux ont enregistré une chute de leurs prises de commandes lors des dernières semaines. G. V.

La bonne idée : Créer un coefficient prenant en compte le manque de productivité, les retards et les investissements supplémentaires afin d'ajuster le coût des chantiers sans avoir à réétudier chacun d'entre eux.

Le luxe possède des marges pour tenir jusqu'aux ventes

Côté ateliers, la production repart. Mais côté boutiques, l'inquiétude persiste. La marque Guerlain (LVMH) estime que 90 % de ses salariés ont repris le travail depuis le 11 mai dans ses deux usines françaises. Masques, gel hydroalcoolique à l'entrée, horaires aménagés... *"Ces mesures ont des répercussions sur la productivité, mais la sécurité prime. Le temps d'arrivée au poste est plus long, les aménagements de certains outils de production pour respecter la distance d'un mètre se traduisent parfois par une réduction de la cadence sur certaines lignes de conditionnement"*, indique Christophe Legrand, le directeur des opérations de Guerlain. Le luxe pourra sans doute absorber sans difficulté ces surcoûts. Les entreprises du secteur disposent d'une marge brute de 50 à 80 %. Une baisse inédite des ventes attend toutefois les groupes français. *"Les ateliers devront s'ajuster à court terme, mais l'enjeu primordial est de faire redémarrer la demande de manière à pouvoir tout remettre en travail"*, analyse la directrice de la recherche pour le luxe de Bain & Company, Joëlle de Montgolfier. S. C.

La bonne idée : Chez Guerlain, les équipes associées à chaque outil de production arrivent « en cascade », à quinze minutes d'écart, pour éviter la concentration des salariés.

La plasturgie une activité contrastée, selon l'aval

Inégalement touchés par les effets de la crise du Covid-19, les plasturgistes pourraient enregistrer une baisse de 10 à 15 % de leur chiffre d'affaires en 2020, estime Jean Martin, le délégué général de la Fédération de la plasturgie et des composites : *"C'est une addition d'entreprises hétéroclites, dont certaines finiront l'année à 100 % quand d'autres atteindront 50 %, selon la vitesse de la reprise."* Le taux d'activité présente les mêmes disparités. Estimée aujourd'hui à 65 % par la fédération, la moyenne est jugée peu représentative. D'un côté, les industriels de l'emballage agroalimentaire ont pu se maintenir, voire surperformer pour certains, quand ceux du bâtiment amorcent tout juste la reprise. *"La plupart des usines ont eu recours au chômage partiel"*, indique le porte-parole, qui évalue *"entre 10 et 15 % la baisse de la productivité liée aux mesures sanitaires"*. Côté demande, l'automobile cristallise les inquiétudes. Avec une activité qui plafonne à 25 % environ, les fournisseurs attendent toujours les commandes. La crainte ne vient pas seulement des volumes, mais aussi de la stratégie commerciale que pourraient adopter les constructeurs. Dans le cas de promotions massives, le risque qu'ils soient tentés de retourner en Asie pour baisser les coûts est réel. Cela rendrait un très mauvais service à l'ensemble de la filière. L. R.

La bonne idée : la filière a adapté ses machines à la production de sur-blouses, une activité que certains plasturgistes espèrent pérenniser au détriment des importations chinoises.

Le ferroviaire à nouveau sur les rails

Chez Alstom comme chez Bombardier et Faiveley, les chaînes de production ont redémarré avec des effectifs plus réduits, mais les mesures de distanciation n'entravent pas réellement la production. *"Les grands donneurs d'ordres ont bien entamé la reprise. Alstom est revenu à 70 % de son activité, Bombardier est en*

redémarrage. Et ils ont bien travaillé sur la supply chain", analyse Igor Bilimoff, le délégué général de la Fédération des industriels ferroviaires. Il évoque la fragilité d'un tiers des 1 200 entreprises de la filière, surtout des PME. Chez Faiveley, à Amiens (Somme), l'activité tourne à 50 %. Les cols blancs restent généralement en télétravail. À la production, les horaires des 3 x 8 ont été adaptés pour éviter les croisements d'équipes. L'application des règles sanitaires a un coût. Dans l'usine picarde de Faiveley, qui réalise 120 millions d'euros de chiffre d'affaires, le budget atteindra 150 000 euros en fin d'année. "La productivité est touchée par l'absentéisme, qui atteint 15 %, et le chiffre d'affaires a chuté de 50 % en avril et mai", précise Franck Courcelle, le directeur général. Chez Alstom, le taux d'activité atteindra 100 % la deuxième quinzaine de mai. Le constructeur doit mettre les bouchées doubles sur certains programmes, comme les métros MP14, qui auraient déjà dû être livrés. O. C.

La bonne idée : à l'usine Faiveley d'Amiens, le restaurant d'entreprise est resté ouvert en respectant les mesures sanitaires. Un véritable ballon d'oxygène et un lieu de détente, qui évite de se préoccuper du repas.

L'agroalimentaire voit ses coûts de production grimper

Malgré une hausse de la demande en grande distribution de 9 % en moyenne, le taux d'activité du secteur plafonne à 73 % début mai. En cause, *"la fermeture des bars et des restaurants, qui représentent 40 % des débouchés"*, explique Stéphane Dahmani, le directeur économie de l'Association nationale des industries agroalimentaire (Ania). Les industriels anticipent une chute de leur chiffre d'affaires de l'ordre de 22 %. La situation est d'autant plus compliquée que, comme le montre le baromètre réalisé par l'Ania auprès de 602 entreprises la première semaine de mai, les coûts de production ont explosé de 9 % (avec une hausse de 24 % des dépenses d'équipement de protection et de 7 % des frais de maintenance et de nettoyage). Christophe Duval, le directeur de la biscuiterie Filet Bleu, à Saint-Évarzec (Finistère), a mis en place un marquage au sol, des bâches de séparation entre les postes de travail et une distribution de gel hydroalcoolique. *"Tous ces équipements représentent un surcoût, mais n'influent pas sur notre capacité de production"*, précise le responsable. Comme beaucoup d'entreprises du secteur, Filet Bleu, avec un léger absentéisme, a fait le choix de se concentrer sur des gammes plus faciles à produire. Sur les 100 références habituellement fabriquées à Saint-Évarzec, une trentaine a été temporairement suspendue. A. H.

La bonne idée : Réorganiser sa production avec des gammes plus économes en temps et en manipulations. Panzani a laissé de côté la production de farfalles au profit des coquillettes, tandis que Filet Bleu ne propose qu'un type d'emballage par produit.

Le textile survit grâce à la production de masques

Après des premières semaines difficiles, l'activité du textile s'est stabilisée à un niveau compris entre 20 et 30 % de la normale. *"Nombre d'entreprises ont arrêté de tourner dès le début de la crise, à cause du confinement"*, explique Yves Dubief, le président de l'Union des industries textiles et de la société vosgienne Tenthorey. *Beaucoup d'autres ont rapidement suivi, en raison de la chute du nombre de commandes."* Les fabricants de textiles médicaux mis à part, toutes les filières ont

vu leur production s'effondrer de 70 à 90 %. Le secteur ne survit plus que grâce à la confection de masques réutilisables. *"En deux mois, nous sommes passés de zéro à 4 ou 5 millions d'unités produites chaque jour"*, précise Yves Dubief. Désormais, l'heure est à la pérennisation de cette activité, qui sécurise plus de 10 000 emplois et garantit, pour les clients, un prix, une qualité et des délais. R. A.

La bonne idée : Relocaliser les filières de production de laine et de lin. *"Cette décision s'inscrirait dans une démarche de développement durable : moins de transport, donc moins de consommation d'énergie et moins de pollution, pour un textile plus propre"*, imagine Yves Dubief.