

[Covid-19] La reprise d'activité, ça se prépare

ANNE-SOPHIE BELLAICHE **POLITIQUE INDUSTRIELLE** PUBLIE LE 23/04/2020 À 09H23

A LA UNE Secteurs et industriels s'organisent pour vivre avec le coronavirus. Certains jouent leur survie, tous se projettent vers des évolutions déjà à l'œuvre, mais qui vont s'accélérer, comme la digitalisation.



Équipés de masques et soumis à de strictes règles de sécurité, les salariés d'Alliansys n'ont pas cessé de produire des cartes électroniques.

Comme tous les industriels, Fermob a été dans un premier temps ébranlé par le coup d'arrêt brutal lié à la crise sanitaire. "Au début, nous avons ressenti une immense inquiétude car nous réalisons 40 % de notre chiffre d'affaires annuel en

avril, mai et juin. Nous avons géré l'urgence et fait face à une forme de sidération des collaborateurs, explique Bernard Reybier, le PDG de l'ETI de mobilier de jardin installée à Thoissey (Ain). Puis des signaux positifs sont arrivés : les flux ne sont pas totalement interrompus, nous avons reçu des commandes de Corée, de Shanghai et de distributeurs français. Les jardineries vont peut-être bientôt rouvrir. Maintenant, je sais que mon chiffre d'affaires ne va pas s'évaporer et nous avons relancé l'une des trois équipes de production."

Vient maintenant le temps de la réflexion, de l'adaptation. Comment tenir ? Reprendre la production ? Combien de temps pour qu'elle revienne à un niveau normal ? Et ce "normal" sera-t-il différent ? Après la profonde incertitude qui pesait sur les entreprises françaises depuis un mois, une première étape a été franchie. La date de sortie du confinement strict est désormais fixée pour la France : ce sera le 11 mai. Au-delà des décisions des gouvernements, la Commission européenne a proposé une feuille de route commune de sortie de confinement, une démarche clé pour une zone économique aussi intégrée que l'Union européenne.

Mais, selon les calculs de l'Insee, chaque mois de confinement entraîne la perte d'un tiers de PIB mensuel. Soit à 5 à 6 % du PIB annuel pour deux mois. Le gouvernement français a construit un budget rectificatif sur une base de - 8 % pour 2020. Ces chiffres globaux tiennent compte du maintien d'une grande partie de l'activité des services non marchands. Pour le secteur privé, le choc est bien plus rude. Et pour certaines entreprises, il sera plus durable. Chacun affûte ses prévisions. "Avec le rétablissement des frontières et la crainte des personnes de se voir mises en quarantaine à l'étranger, l'aérien, le tourisme et l'hôtellerie seront perturbés pour un temps long, au-delà du confinement. L'automobile pourrait repartir plus vite, mais on ne sait pas à quel rythme la demande va revenir", estime Pascal Cotte, directeur associé du BCG.

Élaborer toute une gamme de scénarios

La situation de leurs clients, petits et grands, va se répercuter sur les industriels. Dans l'aéronautique, les compagnies aériennes, quasiment à l'arrêt, s'orientent déjà vers des reports et des annulations de commandes. Pour les biens durables comme l'automobile, les ménages aux revenus dégradés ou inquiets de leur avenir vont repousser leurs achats ou s'orienter vers des modèles moins onéreux. Le 15 avril, les économistes de Goldman Sachs ont revu leurs prévisions de baisse dans ce secteur, pariant sur une contraction des ventes de véhicules en Europe de l'Ouest de 31 % cette année et sur un retour au volume de 2019 en 2023. Le cabinet Roland Berger, plus prudent, table sur une fourchette comprise entre - 15 et - 40 % en 2020, en estimant que la crise "pourrait s'avérer fatale pour certains acteurs". Les biens de grande consommation peuvent espérer un effet rebond plus marqué et le numérique voir la crise comme une opportunité. Le BTP et la construction sont moins touchés par un effondrement de la demande que par un choc de l'offre lié à la difficulté de mettre en œuvre les mesures sanitaires. Un chantier est évolutif et moins facile à aménager qu'une ligne de production fixe. Mais, depuis la parution du guide de préconisations sanitaires de l'OPPBTP, l'organisme de prévention du bâtiment, certains grands groupes préparent la relance de leur activité. Eiffage Sud-Ouest a ainsi annoncé la reprise de ses grands chantiers en Nouvelle-Aquitaine à partir du 21 avril. Les acteurs de la construction sont parfois aidés par des industriels pour

résoudre des difficultés. Le groupe Gruau a, par exemple, conçu des kits de cloisonnement souples en plastique à fixer dans les utilitaires pour permettre aux équipes de se rendre sur les chantiers.

Chaque industriel élabore ses scénarios. "Nous en faisons en rose, en gris, en noir, pour voir comment on passe de l'un à l'autre. C'est très différent si le bâtiment passe de 10 % d'activité à 30... ou 70 %", témoigne Alexandre Saubot, le président de Haulotte, dont les nacelles élévatrices sont très liées au marché de la construction. L'enjeu est de ne pas se retrouver à court de cash. En se tournant vers ses partenaires bancaires traditionnels qui "intermédiarisent" une partie du plan d'urgence de l'État ou en misant sur son soutien direct.

Le 15 avril, ce plan a encore été renforcé. Au-delà des aides au chômage partiel, du report des charges sociales et fiscales, de l'enveloppe de 300 milliards d'euros de prêts garantis par l'État (PGE), le gouvernement a augmenté le fonds de solidarité pour les TPE et les indépendants, qui passe de 1 à 7 milliards d'euros. Il a également affecté 20 milliards à l'Agence des participations de l'État pour des montées au capital de grandes entreprises et mobilisé un fonds de développement économique, dédié aux ETI, de 1 milliard d'euros en prêts directs et non en prêts garantis distribués par les banques. À cela, en prévision de la reprise, il a ajouté un montant de 500 millions d'euros d'avances remboursables, destiné aux PME "qui n'ont pas trouvé de prêt garanti par l'État et qui ont besoin de trésorerie pour redémarrer, pour acheter des matières premières ou des marchandises. Ce peut être une PME de la vallée de l'Arve comme un hôtel", a illustré le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire.

Relancer l'ensemble de la chaîne de production

Renault serait de son côté en train de négocier un PGE de 4 à 5 milliards d'euros et il ne fait plus grand mystère que l'État interviendra pour recapitaliser Air France. Le patron de Fermob n'a pas fait de PGE pour son groupe, mais en a contracté un pour l'une de ses filiales, Vlaemynck, qui fabrique du mobilier pour les hôtels et les écoles. La note du plan de soutien s'élève désormais à 110 milliards d'euros ! Un peu plus de 5 % du PIB français. "L'Allemagne a fait encore davantage, souligne Ludovic Subran, chef économiste d'Allianz. Elle en est à 10 % de son PIB."

L'autre grande question concerne le calibrage de l'outil de production et la réouverture des lignes. "C'est un temps qui pourra durer de neuf à quinze mois, sauf si un vaccin ou un traitement est découvert avant, et durant lequel nous devons vivre en conditions dégradées avec le Covid-19. L'enjeu est de maintenir la productivité", estime Olivier Scalabre, directeur associé du BCG. Il faut assurer les conditions sanitaires du travail. La confiance et le dialogue avec les partenaires sociaux en sont la clé. Sur RTL, Laurent Berger, le secrétaire général de la CFDT, a proposé "un protocole de fin de confinement dans chaque entreprise, pour définir des conditions optimales de sécurité pour les salariés". Dans l'écosystème de la reprise, il y a aussi les fournisseurs. "Il faut synchroniser la chaîne de sous-traitants et remonter jusqu'aux plus petits et aux plus fragiles pour s'assurer qu'ils résistent", prévient Éric Espérance, consultant spécialisé en automobile chez Roland Berger. C'est aussi l'avis de Ludovic Subran : "Les mesures actuelles du gouvernement permettent de mettre en veilleuse l'appareil de production sans le casser. Pour la

reprise, l'important est d'appeler les clients et les fournisseurs pour s'assurer que tout peut repartir sans goulot d'étranglement sur les chaînes logistiques."

Enfin, le troisième temps de la reprise sera celui du temps long, d'une industrie un peu différente. Il faut se préparer à un niveau supérieur de digitalisation de sa supply chain pour une meilleure réactivité en cas de crise et à une prégnance plus forte des canaux de distribution numérique, y compris dans le B to B. "La montée du commerce en ligne va impliquer de revoir l'outil industriel, logistique et commercial. La production de grande série en Asie, avec huit semaines de transport par bateau ensuite, va devenir compliquée", analyse Pascal Cotte. Une chose est sûre, les industriels qui redémarreront le plus vite prendront des parts de marché.