

AU CŒUR DE LA CRISE : LES DÉFIS DES INDUSTRIES ET DE LEURS DIRIGEANTS

L'ANALYSE DE NOS EXPERTS EN MANAGEMENT DE TRANSITION

INTRODUCTION

Si le climat dans l'industrie s'améliore depuis le début de l'année, il est certain que l'année 2020 aura marqué un tournant pour tout son écosystème. Certaines industries, comme l'aéronautique et l'automobile, ont été contraintes de réduire fortement leurs cadences de production, voire de les stopper.

Les dirigeants ont ainsi fait face à des enjeux sur l'occupation des équipes et la trésorerie, très tendue en raison notamment des niveaux de stocks, tout en anticipant une reprise : quand ? Dans quelles conditions ? Avec quel niveau de demande client et quelle capacité fournisseur pour y répondre ?

Au contraire, d'autres secteurs en première ligne ont connu une demande bien supérieure à leur capacité habituelle. L'agroalimentaire a dû accélérer la production de nombreux produits de première consommation. Quant au secteur de la santé, il a connu une véritable pression sur la vitesse de production et de mise à disposition des médicaments, du matériel et des dispositifs médicaux. Confrontées à une chaîne d'approvisionnement sous contraintes, parfois déficiente, ces industries ont dû se réinventer pour être capables de soutenir la demande : mise en place de sources d'approvisionnement alternatives, coopération entre les laboratoires pharmaceutiques et les biotechs... Le plan de relance de l'économie présenté au mois de septembre 2020 propose d'investir 100 milliards en deux ans pour sortir la France de la crise et préparer l'avenir, et insiste tout particulièrement sur l'industrie.

Mais entre fuite des talents et déficit de formation, les industries françaises sont-elles dotées des compétences internes nécessaires, facteurs clés de réussite ?

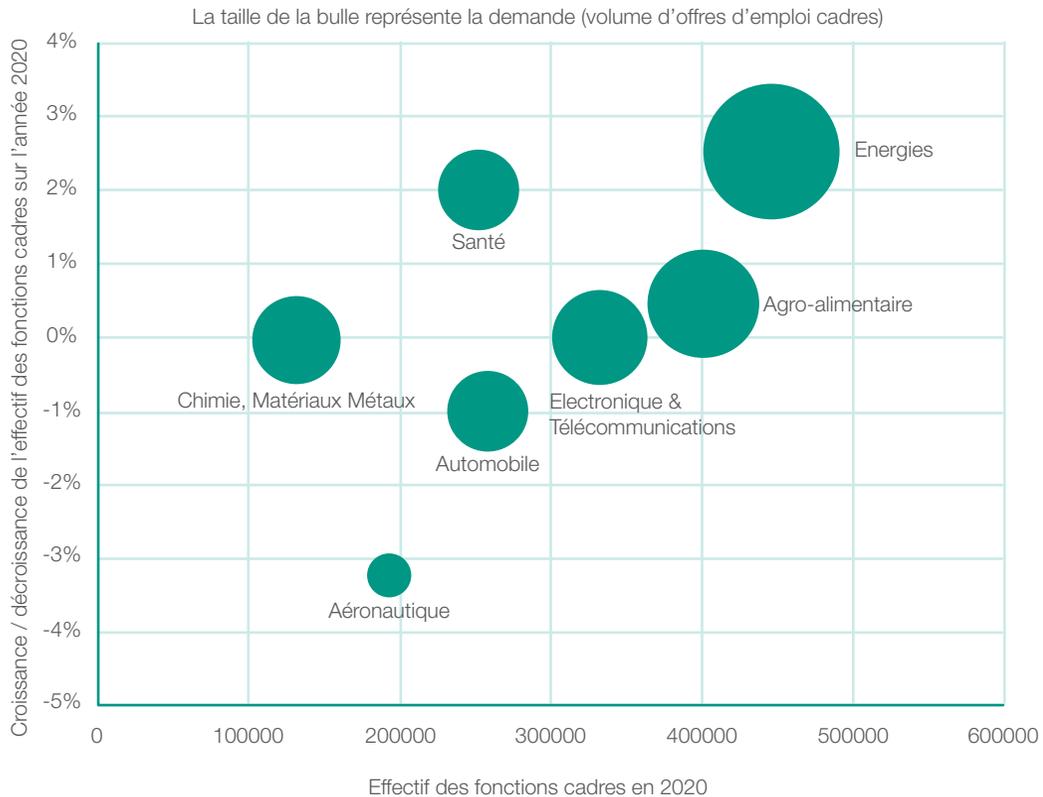


Trop dépendante de partenaires étrangers, la France s'est sentie dessaisie de son empreinte industrielle, et de nombreuses industries recommencent à développer leur propre outil industriel, auparavant délocalisé.

Karina Sebti
Managing Director
Robert Walters Management
de transition



L'EMPLOI CADRE DANS LES INDUSTRIES EN 2020



MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Les chiffres présentés dans cette étude se fondent sur les analyses de l'équipe Business Intelligence Robert Walters qui étudie en temps réel les mouvements de cadres et cadres dirigeants sur le marché de l'emploi, ainsi que sur l'analyse des missions en management de transition de Robert Walters en France. Les pourcentages présentés dans l'étude concernent l'année 2020. L'étude est centrée sur le périmètre suivant :

- **Santé** = Industrie pharmaceutique, Biotechnologies et Dispositifs médicaux
- **Energie** = Energies, énergies renouvelables et services pour l'environnement
- **Agro-alimentaire** = Agro-alimentaire et agriculture
- **Aéronautique** = Aéronautique et aérospatial
- **Automobile** = Industrie automobile

**SUR-EXPOSÉES OU EN DÉCLIN :
QUELLES TENDANCES AU SEIN DES DIRECTIONS ?**

LES DIRECTIONS SOLLICITÉES EN 2020*

Energie

Digital +16%

L'ouverture à la concurrence avait déjà poussé les entreprises du secteur à démarrer de grands programmes de transformation digitale. La crise sanitaire n'a pas freiné cette tendance à la transformation : les enjeux de connaissance des clients, de télérelève, mais aussi le souhait d'innover dans les services proposés aux clients, ont demandé une forte expertise digitale, notamment en internet des objets (IoT), applications mobiles et interfaces CRM.

Head of digital +20%

Opérations +10%

La Stratégie Nationale Bas-Carbone, les fermetures de centrales charbon, et le recul progressif du nucléaire ont bénéficié aux filières de production d'énergie renouvelable (éolien, biomasse, biogaz...). Alors que de nouvelles installations de production d'énergies vertes ont démarré, c'est tout le secteur de l'énergie qui montre le besoin de se réinventer et a fait appel aux compétences clés de la direction des opérations.

Directeur de site énergies renouvelables +16%

Juridique +6%

Les directions juridiques ont été particulièrement exposées durant la crise, et elles ont accompagné de nombreuses entreprises sur des sujets de M&A notamment. L'explosion de la Data a par ailleurs touché tous les secteurs mais particulièrement celui de l'énergie, l'exploitation des données étant clé pour le développement d'une relation client de proximité, le croisement des données de production avec la demande, ou encore l'évaluation des prix du marché. La multiplication de ces données à traiter a entraîné un besoin accru de compétences au sein de la direction juridique, notamment pour se mettre en conformité avec les réglementations liées au traitement des données personnelles.

Data Protection Officer +8%



En IT et digital, les industries les moins touchées par la crise ont poursuivi leurs transformations : elles avaient depuis longtemps entamé de profondes mutations en lien avec la révolution de la Data ou l'émergence des objets connectés.

Clémence Richard
Senior Manager
Robert Walters Management
de transition



*Les chiffres présentés sur cette page concernent l'évolution du nombre de cadres dirigeants sur l'année 2020 dans les fonctions et secteurs concernés.

LES DIRECTIONS SOLLICITÉES EN 2020*

Santé

Opérations +18%

La crise sanitaire a remis en question l’empreinte industrielle française, alors que les entreprises du secteur de la santé n’ont pas été en mesure de produire suffisamment de dispositifs médicaux (masques, respirateurs...) ou de produire un vaccin avant leurs concurrents internationaux. Beaucoup de laboratoires pharmaceutiques dont la production était auparavant délocalisée ont commencé à développer leur propre outil industriel. Les dirigeants de la direction des opérations ont été fortement sollicités.

VP opérations et qualité  +24%

IT +5%

La Data fait partie de l’agenda de toutes les directions des entreprises industrielles. Dans la santé, cette réalité a été accentuée par le développement accru des services à domicile pour le suivi des patients et la maîtrise du dossier patient. Alors que la pandémie a virtualisé les visites médicales, la collecte d’informations patient est devenue clé et a favorisé le développement de systèmes ERP et d’outils décisionnels.

Chief Technology Officer  +11%

Agro-alimentaire

Opérations +7%

En ligne de front pendant le premier confinement, les directions des opérations de l’agro-alimentaire ont été sous la pression de poursuivre la production et de maintenir l’activité sur site dans un contexte de croissance de la demande, notamment sur les biens de consommation essentiels. Post-confinement, les profils en direction générale et en direction des opérations commerciales ont été particulièrement sollicités pour encourager la consommation sur les produits non-essentiels, aux marges plus élevées.

Regional / National Category Manager  +23%

*Les chiffres présentés sur cette page concernent l’évolution du nombre de cadres dirigeants sur l’année 2020 dans les fonctions et secteurs concernés.

LES DIRECTIONS LES PLUS IMPACTÉES PAR LA CRISE*

Aéronautique

Opérations -15%

Le secteur de l'aéronautique a été sans surprise le plus touché par la crise sanitaire. L'industrie a subi de plein fouet les plans sociaux et réductions d'effectifs. Dans ce cadre, le secteur a perdu bon nombre de ses dirigeants en opérations. Les missions en management de transition se sont multipliées pour assurer la continuité de l'activité ou gérer des plans de redressement.

VP opérations -23%

IT -9%

Alors que tout le secteur a dû faire face à la crise sanitaire et à ses conséquences sur la réduction des effectifs, pour toutes les fonctions, l'industrie aéronautique n'a pas fait de la digitalisation de ses outils de production une priorité. Loin de délaisser les enjeux de modernisation, cette industrie faisait en fait initialement partie des industries les plus matures dans le domaine de l'IT.

Chief Digital Officer -11%

RH -6%

Les entreprises de ce secteur, en attente de nouvelles commandes, ont limité les investissements courants en matière de ressources humaines (gestion de la formation, campagnes de recrutement, projection des carrières...) et ont favorisé les profils experts en droit social. Les directions des ressources humaines ont ainsi été davantage sollicitées pour accompagner la gestion de crise et répondre au mieux aux besoins immédiats des entreprises et de leurs collaborateurs en cette période d'incertitude : accompagnement des managers dans leur quotidien, mise en œuvre du télétravail, suivi des équipes et maintien de leur motivation, QVT...

DRH Groupe -17%

*Les chiffres présentés sur cette page concernent l'évolution du nombre de cadres dirigeants sur l'année 2020 dans les fonctions et secteurs concernés.



LES DIRECTIONS LES PLUS IMPACTÉES PAR LA CRISE*

Automobile

IT -3%

L'industrie automobile bénéficie d'une culture très forte autour de l'ingénierie et est traditionnellement très innovante. Les projets d'industrie 4.0, digitalisée, et de modernisation des outils de production ont été moins prioritaires dans ce secteur, contrairement à d'autres industries plus en retard sur ces sujets. Plutôt que de faire appel à des dirigeants en IT, l'industrie automobile a donc fait davantage appel à des dirigeants des opérations (+6%) et notamment en direction de site.

DSI -4%

“



Les ressources humaines sont plus que jamais au cœur de la stratégie business des entreprises industrielles. Elles auront un rôle post-crise majeur à jouer, en binôme avec les directions opérationnelles, pour reconstruire les équipes et accompagner la transformation des métiers.

Félicité De Basquiat
Senior Consultant
Robert Walters Management
de transition

”

*Les chiffres présentés sur cette page concernent l'évolution du nombre de cadres dirigeants sur l'année 2020 dans les fonctions et secteurs concernés.



LES CHALLENGES RENCONTRÉS PAR L'INDUSTRIE EN 2020



Challenge #1

Gérer l'urgence et l'imprévu

31%

des missions en management de transition dans l'industrie en 2020 concernaient le remplacement d'un dirigeant suite à un imprévu

Sous l'effet de la crise sanitaire et en particulier du premier confinement, un grand nombre d'entreprises de l'industrie a connu des difficultés à gérer l'urgence alors que les effectifs ne pouvaient pas revenir sur site.

En finance, sur tous secteurs confondus, les entreprises ont sollicité des managers de transition en grande majorité pour accompagner les équipes comptables dans les clôtures ou la gestion des budgets.

Dans les secteurs qui ont connu un accroissement de la demande conséquent et totalement imprévisible, comme l'agro-alimentaire ou l'industrie pharmaceutique, le besoin d'assurer la continuité des opérations s'est fait nettement ressentir. Il a fallu assurer les livraisons et la continuité de la chaîne logistique pour répondre à ce pic de demandes avec moins de personnel sur site. Les managers de transition ont été largement sollicités dans ce cadre pour assurer la supply chain sur les sites de production et gérer les enjeux de distribution d'un certain nombre d'acteurs.

Dans l'industrie pharmaceutique, les sites logistiques se sont retrouvés confrontés à un surplus de demande sur la livraison de médicaments, en particulier lorsque les principes actifs de ces médicaments étaient fabriqués en Asie, ce qui a provoqué des retards temporaires de livraison et de fortes problématiques de stocks. Ces contraintes ont demandé l'intervention de managers de transition en direction qualité pour assurer le respect des délais mais aussi de la chaîne de livraison (dans le cadre du respect de la chaîne du froid par exemple).



Dans des industries comme l'agro-alimentaire, qui ont subitement fait face à une demande accrue et à des flux imprévus, un besoin nouveau d'agilité de la part des équipes s'est fait clairement ressentir, pour assurer le quotidien et la continuité de la gestion logistique dans des conditions de travail totalement inédites.

Cyril Berthelemy
Senior Advisor
Robert Walters Management
de transition



Challenge #2

Poursuivre sa transformation malgré la crise

27%

des missions en management de transition dans l'industrie en 2020 concernaient des projets de transformation

La pandémie n'a pas empêché les entreprises de poursuivre les transformations déjà entamées avant la crise, même pendant le premier confinement. On a pu voir certaines entreprises industrielles poursuivre des cessions d'activités en cours ou des projets de changements d'ERP déjà initiés au niveau mondial. C'est lors de la seconde partie de l'année que l'on a vu naître dans l'industrie des projets liés aux BPO (Business Process Optimisation) alors que les entreprises, tirant le bilan du premier confinement, ont commencé à revoir leurs processus en interne pour les rendre plus fluides. La question de l'agilité a été un enjeu majeur dans la quasi-totalité des projets de transformation.

En tendance de fond, et sans lien direct avec la crise sanitaire, la digitalisation des entreprises s'est poursuivie, accélérée par la révolution de la Data. Dans l'industrie notamment, on a assisté sur ces dernières années à une émergence des enjeux liés à la maîtrise des données, avec des questions réglementaires et juridiques mais aussi business. La donnée est devenue une nouvelle ressource. Dans l'industrie pharmaceutique, la propriété intellectuelle et l'administration des données sont même devenues l'un des premiers métiers du secteur, pour répondre aux enjeux de traçabilité des médicaments notamment.

Enfin, la modernisation des outils de production et l'émergence de l'industrie 4.0 ont généré des projets d'innovation de plus en plus importants dans les entreprises du secteur et sur toutes les chaînes de production. Hormis dans l'automobile, l'aéronautique et la pharmaceutique, traditionnellement innovantes, beaucoup d'autres industries avaient longtemps considéré l'informatique comme un centre de coût et accumulent un retard lié au défaut d'investissement sur leurs outils informatiques. Cette dette technologique a rendu certaines entreprises industrielles (notamment les plus traditionnelles ou les petites structures familiales) particulièrement vulnérables à la crise, accélérant de fait leurs projets de transformation.



Face à la crise et à l'émergence de la cyber-criminalité, les entreprises industrielles qui avaient sous-investi dans leur système d'information se retrouvent aujourd'hui confrontées à des chantiers très importants et ont nécessairement une dette technologique à adresser.

Fabien Triaire
Associate Director
Robert Walters Management
de transition



Challenge #3

Innovater pour améliorer sa performance

17%

des missions en management de transition dans l'industrie en 2020 concernaient l'amélioration de la performance

Les problématiques de rentabilité et d'amélioration de la performance globale ont été exacerbées par la crise sanitaire : 2020 a été l'année de la transformation numérique comme levier d'amélioration. La digitalisation des modes de travail s'est ainsi accélérée, et de nombreuses entreprises ont adapté leur modèle économique en se tournant vers des plateformes numériques de e-commerce.

Le rôle du directeur financier en tant que business partner de ces transformations s'est accentué : d'une part en accompagnant les directions générales et opérationnelles afin de modéliser les nouvelles orientations stratégiques, économiques et sociales, et d'autre part en mettant en œuvre des projets d'harmonisation, de mutualisation et de modernisation des systèmes d'information finance (ERP, BI, EPM, RPA...).

Par ailleurs, les missions de management de transition en contrôle financier ont été nombreuses, avec un besoin accru de profils experts, capables de manager des équipes à distance et d'être force de proposition pour optimiser les coûts.

Dans certaines industries comme la santé, cette recherche de performance a débouché sur des projets d'harmonisation des politiques RH. Les entreprises ont sollicité des managers de transition pour uniformiser les pratiques inter-filiales, mettre en place de nouveaux ERP ou SIRH, ou encore accompagner les managers sur des sujets de formation ou de recrutement en lien avec ces nouvelles politiques.

Dans l'agro-alimentaire, les problématiques ont été liées à la croissance des flux sur des produits à très faibles marges, les consommateurs s'étant tournés vers les biens de consommation essentiels.

Dans l'énergie, l'adaptation du modèle économique s'est traduite par l'accélération de la transition vers des énergies vertes.

La crise sanitaire a changé la donne. La digitalisation, le social et le développement durable sont les nouveaux challenges des entreprises, et les investisseurs sont de plus en plus sensibles à la capacité des entreprises à y répondre. Les opérations de séparation et d'intégration devraient se multiplier : des experts capables de gérer des changements d'organisation et de périmètres juridiques seront très recherchés.



La crise a accéléré la transformation des modèles économiques et opérationnels des entreprises pour maintenir ou même améliorer leur performance. Dans l'industrie de la santé, nous avons constaté un nombre croissant d'opérations de M&A, d'alliances et de partenariats pour gagner en efficacité et en compétitivité, notamment dans la course internationale pour la production d'un vaccin.

Nicole Faboumy
Senior Advisor
Robert Walters Management
de transition



Challenge #4

Réduire les effets de la crise

9%

des missions en management de transition dans l'industrie en 2020 concernaient la gestion de la crise, le retournement ou le redressement

Si la crise aura des répercussions profondes dans les mois et les années à venir pour de nombreuses entreprises du secteur industriel, elle a rapidement nécessité la gestion pointue de problématiques à court terme : comment gérer la décélération et la rupture des grands équilibres ?

Les entreprises ont ainsi fait appel à des managers de transition pour accompagner des CODIR dans la gestion de la continuité de l'activité : clôture et préparation budgétaire, approvisionnement et financement des stocks, mais surtout gestion de la trésorerie, l'un des postes clés.

C'est d'autant plus vrai pour les entreprises de taille moyenne : plus fragiles, elles ont cherché à utiliser toutes les solutions possibles pour assurer leur financement (PGE, crédits d'impôt recherche...).

Dans cette période volatile, alors que l'objectif de reconcentration sur certains domaines clés a été celui d'un grand nombre d'entreprises industrielles, nous avons constaté un accroissement des projets de restructuration via des fusions-acquisitions ou des cessions. Beaucoup de programmes IT liés à des opérations de carve in - carve out ont alors vu le jour, le système d'information étant rarement suffisamment considéré en amont de ces projets.

En outre, les entreprises qui n'étaient pas préparées au télétravail ont pu solliciter des managers de transition en IT.

Côté ressources humaines, des managers de transition experts en droit social pour animer une politique sociale et apaiser les tensions en contexte de crise ont été demandés.

Réduction du besoin de fonds de roulement, financement, performance et réduction des coûts ont été les sujets de 2020. C'est en 2021 que les missions de réorganisation, de redressement et de retournement devraient réellement s'accélérer dans le secteur industriel, les entreprises ayant désormais plus de visibilité sur les transformations stratégiques à lancer.



“ Pour récupérer du cash et optimiser leur trésorerie, certaines entreprises ont revendu une partie de leurs activités, une entité, une filiale ou encore un site de production. Certaines filières devront se rapprocher, ou même fusionner, dans le but de générer des économies d'échelle, de mieux maîtriser la chaîne d'approvisionnement et de gagner en compétitivité. Des rapprochements sont donc à prévoir, certains sont même déjà bien enclenchés...”

Clément Percheron
Senior Consultant
Robert Walters Management
de transition



“ Le confinement a d'abord eu un effet de sidération générale et nombre de missions ou de recrutements ont été gelés. Pour un grand nombre d'entreprises, la priorité absolue a été de faire appel à des experts pour gérer les urgences et assurer la pérennité de l'entreprise. Les missions de réorganisation et réorientation stratégique ont été repoussées à 2021.”

Hugues Roussel
Senior Advisor
Robert Walters Management
de transition

AFRIQUE DU SUD
ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BELGIQUE
BRÉSIL
CANADA
CHILI
CHINE CONTINENTALE
CORÉE DU SUD
ÉMIRATS ARABES UNIS
ESPAGNE
ÉTATS-UNIS
FRANCE
HONG KONG
INDONÉSIE
IRLANDE
JAPON
LUXEMBOURG
MALAISIE
MEXIQUE
NOUVELLE-ZÉLANDE
PAYS-BAS
PHILIPPINES
PORTUGAL
ROYAUME-UNI
SINGAPOUR
SUISSE
TAÏWAN
THAÏLANDE
VIETNAM