

FACE À LA CRISE,
**agir aujourd'hui pour
préparer demain**

*5 leviers pour
traverser la crise et
anticiper l'après*

DÉCEMBRE 2022

Kéa

LES AUTEURS

Sandra BERTHOLOM

Senior Partner

Fabrice CATALA

Senior Partner

Karim HATEM

Senior Partner

Stéphanie NADJARIAN

Senior Partner

Nina RIVEROLA

Senior manager



Face à la crise, agir aujourd'hui pour préparer demain

Nous rentrons dans une période de crise sans précédent depuis 30 ans : les États, comme les entreprises, doivent apprendre à gouverner différemment dans cette situation de forte instabilité, et ce alors que cette crise est là pour durer.

Dans un contexte mondial marqué par des blocages de chaînes de production, la reprise de l'activité économique démarrée en 2021 a provoqué une désorganisation des chaînes d'approvisionnement, des tensions sur le marché du travail et une augmentation des prix du pétrole bien avant le début de la guerre en Ukraine. Or, après une année 2022 marquée par un choc inflationniste, la question n'est plus de gérer la surchauffe mais le risque de récession.

Des crises précédentes, nous avons appris que, **pour passer et préparer l'après-crise, le niveau d'impact et de rupture requis doit être impulsé et incarné par la Direction Générale**. Conjuguer temps court et temps long au plus haut niveau est critique, en particulier face à un affaiblissement de la santé financière des entreprises après des chocs multiples. Faire face à la crise exige en effet du dirigeant d'adresser à la fois la contention à court terme et la transition pour préparer le rebond en sortie de crise.

De notre expérience, **les entreprises qui profitent le mieux des récessions sont celles qui investissent massivement, de façon extrêmement focalisée**, au bas du cycle : sur le marketing, commercial, industrie, fournisseurs, acquisitions, recrutements dans leurs business d'avenir, etc. Elles ont **défini très tôt les**

marges de manœuvre financières dont elles ont besoin et ont conduit avec célérité les actions de performance correspondantes. Cela relève d'un **exercice visionnaire** en bonne et due forme pour se doter d'une **vision affirmée des réductions de coûts nécessaires**, des **domaines de croissance en sortie de crise** et de la **hauteur des investissements** correspondants.

Pour réussir face à un probable effet ciseaux prix-coûts compressant les marges des entreprises dans de tels contextes, il est **urgent d'agir vite**. Nous préconisons **5 leviers pour agir face à la crise**, que nous détaillerons dans cette note. L'enjeu est d'**avoir la capacité d'agir** dès maintenant tout en **préservant les actifs clés de demain**.

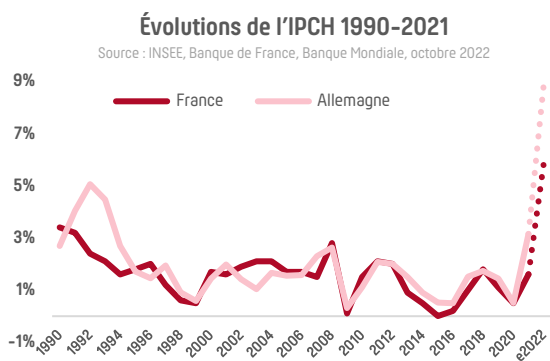


AGIR POUR SURMONTER LES DÉFIS MACRO-ÉCONOMIQUES DE 2023

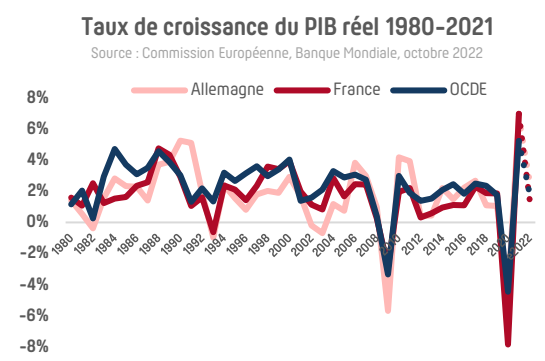
Selon l'OFCE¹, le maintien des prix de l'énergie élevés et la poursuite de la hausse des taux d'intérêt devraient **peser sur les perspectives de croissance, en particulier dans les pays importateurs** de matières premières que sont les pays européens, plus exposés à un tel choc. Dans ses dernières projections macro-économiques², la Banque de France mentionne ainsi « un **net ralentissement à partir de l'hiver prochain**, dont l'ampleur serait entourée d'incertitudes très larges³ ». La Banque Mondiale souligne, quant à elle, que « le

risque d'une récession mondiale en 2023 s'accroît sur fond de hausse simultanée des taux d'intérêt ». La récession devrait être particulièrement forte en Allemagne, pays fortement dépendant des ressources extérieures : l'inflation est déjà à un rythme supérieur à 10 % (et elle ne devrait pas se stabiliser à ce niveau car les prix à la production augmentent encore rapidement après un record à 45,8 % cet été) et l'indice précurseur PMI Manufacturier à 45 laisse augurer d'une contraction de l'activité de 5 points ou plus.

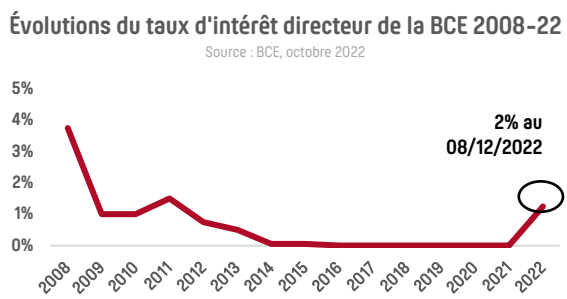
Un choc inflationniste inédit



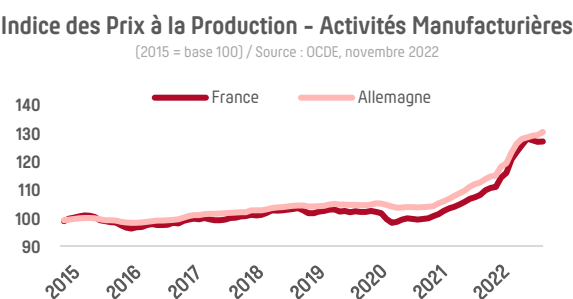
Un ralentissement de la croissance économique



Une remontée des taux directeurs de la BCE



Un accroissement des coûts de production



(1) OFCE, *Du coup de chaud au coup de froid, Perspectives 2022-2023 pour l'économie mondiale*, Département analyse et prévision de l'OFCE, Éric Heyer (dir.) et Xavier Timbeau (dir.), Policy Brief du 22 octobre 2022

(2) Banque de France, *Prévisions économiques, Projections macroéconomiques*, Septembre 2022

(3) World Bank Group, *Is a Global Recession Imminent?*, Justin Damien Guénette, M. Ayhan Kose, and Naotaka Sugawara, EFI Policy Note 4, Septembre 2022

AGIR DANS UN CONTEXTE OÙ LA CRISE DEVIENT LA NORME

Ce qui interpelle dans ces retournements successifs, c'est l'ampleur et le nombre inédits des chocs exogènes (sanitaire, climatique, géopolitique, énergétique, ressource) qui impactent les entreprises depuis 2020. **Les économies mondiales et européennes font ainsi face à une série de crises sanitaire et climatique, géopolitique et énergétique.** Si les entreprises ont pu apprendre des retournements de cycles passés, qu'en est-il de leur capacité à y faire face avec la célérité et l'agilité que la situation actuelle nécessite ?

Avec la multiplicité des chocs, **les entreprises pourraient passer d'une crise de l'offre** - nécessitant notamment de sécuriser les chaînes d'approvisionnement et l'accès à la main d'œuvre - **à une crise de la demande appelant à une rapide adaptation de leurs structures de coûts.**

De la multiplication des chocs exogènes...

Crise sanitaire

Maintien de contraintes sur l'offre à l'échelle mondiale, notamment lié à la stratégie zéro-Covid de la Chine

Crise climatique,

Aléas sur les productions agricoles, problématique d'accès à l'eau, ...

Incertitudes et tensions géopolitiques

Renforcement des tensions sur le marché de l'énergie et notamment du gaz naturel en Europe suite à la guerre en Ukraine

Crise de l'énergie

Augmentation des prix du gaz et du pétrole et tension sur le système électrique face à la faible disponibilité du parc nucléaire français

... à la crise économique

Une diversité de chocs d'offre et de demande

Déstabilisation des chaînes d'approvisionnement

Dans l'industrie, au T3-22, les entreprises déclarent que les pénuries de matériel et/ou d'équipement sont prépondérantes en tant que frein à la production

Source : CE, Enquête de conjoncture européenne T3-22

Ajustement sur le marché de l'emploi



Au T1-22, la progression de l'emploi s'est poursuivie à rythme élevé malgré le ralentissement de l'activité. 2023 pourrait être l'année de l'ajustement : selon l'OFCE, l'emploi salarié dans le secteur marchand refluerait de 1,2 % en 2023 (soit -175 000 emplois)

Augmentation des coûts de production

Depuis début sept., l'indice des prix à la production de l'industrie IPP a augmenté de près de 40 %

Source : Insee, dernière valeur actualisée août 2022

Diffusion de l'inflation



Si l'inflation a d'abord été tirée par un effet de rattrapage et la hausse des prix de l'énergie, le choc se diffuse largement, de manière assez rapide pour les prix des biens manufacturés, de l'alimentation et des services de transport, de manière plus progressive dans les services

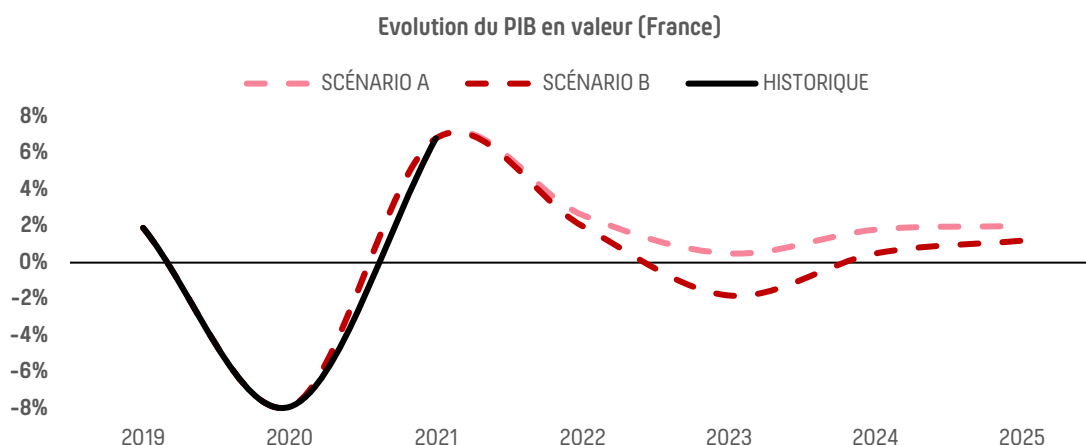
Face à un tel niveau d'incertitude, Kea a construit **deux scénarios d'évolution pour l'économie française à horizon 2025 à plus forte probabilité**, en nous appuyant sur les prévisions faites par les principales institutions (BCE, Banque de France, ...).

économique couplé à un niveau d'inflation qui reste élevé sur les prochaines années. Eu égard au niveau de l'inflation, **l'ampleur de la récession en volume sur le PIB sera significative.**

Ces différents scénarios laissent présager, à des degrés divers, un **net ralentissement de la croissance**

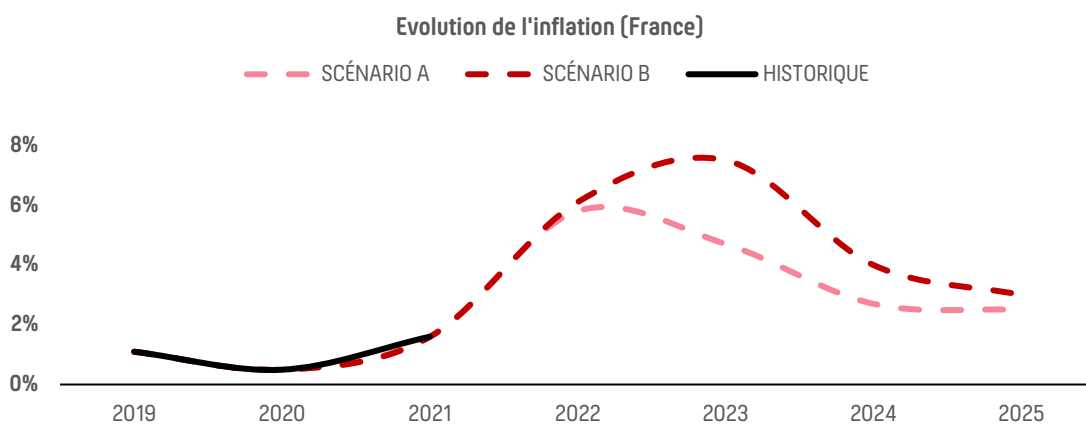
SCÉNARIO A : STAGFLATION

Un ralentissement marqué avant une timide reprise



SCÉNARIO B : RÉCESSION

Une crise durable qui déstabilise les filières



5 LEVIERS POUR TRAVERSER LA CRISE ET PRÉPARER DEMAIN

Chaque crise est unique par ses origines, ses causes... et invariablement ses conséquences. Cependant, l'analyse des crises passées permet de dégager 5 leviers à actionner rapidement pour redonner les marges de manœuvre aux entreprises. Les entreprises peuvent en effet préparer leur organisation et leur appareil de production à passer la crise et anticiper la reprise en s'attaquant à la fois à la maîtrise des coûts et à l'optimisation des revenus :

1 Remettre à plat le modèle organisationnel

Cette réflexion doit autant interroger le juste dimensionnement des différentes entités que le contenu des fonctions pour s'assurer du bon équilibre entre focalisation et développement de la poly-compétence. Ces leviers peuvent générer des gains importants par le renforcement de la responsabilisation et la stimulation des potentiels inexploités : taux d'emploi des ressources ; limitation du recours à l'intérim, la sous-traitance ; plus forte implication dans le travail. Ce changement organisationnel va nécessiter une transformation des métiers et des compétences.

2 Réallouer & ajuster les missions des fonctions support

Face à une activité significativement en

baisse, nous recommandons pour ces services d'aller au-delà du simple ajustement pour rationaliser – voire supprimer – les tâches non-essentiels : les reportings multiples, les nombreux niveaux hiérarchiques, les projets d'amélioration sans enjeux financiers, les dépenses de confort, etc. Ceci permettra d'avoir des marges de manœuvre financières en bas de cycle pour investir plus fortement sur l'avenir, et d'alléger la charge de travail sur les tâches à faible valeur ajoutée pour les réallouer sur des postes à fort enjeux commerciaux.

3 Revisiter le plan de sourcing

Au-delà de la mise en œuvre des leviers classiques de performance achats (mise en concurrence, resourcing, massification, standardisation, etc.), il est absolument nécessaire d'identifier les fournisseurs susceptibles d'être gravement atteints par la récession (situation financière fragile, rigidités structurelles, rupture d'approvisionnement) et d'anticiper des sourcings alternatifs. C'est aussi l'occasion, avec ses meilleurs fournisseurs, les plus agiles et flexibles, de mettre en place des plans long terme de coopération (offre compétitive en échange d'engagements long terme). C'est enfin le moment de faire rentrer de nouveaux fournisseurs particulièrement performants qui pourront aider à saisir de nouvelles opportunités lors du rebond.



4 Refondre le schéma de production

Il est essentiel de profiter de cette récession pour revisiter son plan industriel ou son plan de production d'abord pour l'adapter au plus vite à une production en baisse : tarder dans cette adaptation est susceptible d'anéantir les marges de manœuvre pour financer le rebond. Mais aussi car il faut absolument améliorer la compétitivité (amélioration de la productivité), la flexibilité (compression des délais) et l'agilité (aptitude au lancement de nouveaux produits) de l'outil industriel sur les lignes de produits et technologies d'avenir pour profiter au maximum du rebond. La récession est par ailleurs un bon moment pour compléter les technologies et lignes de produits par des acquisitions : c'est le moment d'être réactif pour saisir les opportunités.

marge, tout en prenant en compte les changements de pratiques liées au numérique et aux nouveaux impératifs et tendances (marketplaces, contraintes d'approvisionnement, émissions carbone, etc.).



5 Développer l'efficacité commerciale et déployer le potentiel du pricing

A court-terme, il est indispensable de sécuriser la focalisation des ressources et efforts commerciaux sur les segments de clients et typologies de produits ou services à fort potentiel, y compris en situation de crise. Cela peut par exemple nécessiter de réviser des segmentations, allocations et organisation Grands Comptes en place. Particulièrement en contexte d'inflation et de volatilité des coûts des matières premières, la stratégie de pricing est un levier indispensable. Dans une première étape, la capacité à mesurer et à répercuter les coûts rapidement permettra de limiter la dégradation de la marge. Pour les entreprises plus matures, la stratégie de pricing adossée aux données est un des outils les plus efficaces pour maximiser la

Au-delà du « quoi », la façon de gouverner et d'agir nous semble essentielle

Les transformations à entreprendre doivent être durables et dépasser la réaction ponctuelle à la crise, car le contexte de récession et de fortes instabilités s'installe lui aussi dans la durée. Quelles que soient les transformations engagées, il relève de la responsabilité de l'entreprise et donc de son dirigeant d'agir en responsabilité pour sécuriser la pérennité de son organisation sur le long terme. En tant qu'acteur économique et social, l'entreprise doit contribuer par son action à une économie souhaitable. Face à une crise, elle est amenée à engager des transformations lourdes. Il est critique d'appréhender l'ampleur des impacts au-delà du financier, en anticipant les impacts humains, sociaux, environnementaux et en les considérant comme des repères dans la prise de décision.

Le Groupe Kea

En 2001, nous avons fondé Kéa -cabinet de conseil en stratégie et transformation- avec l'ambition d'œuvrer aux transformations au service d'un capitalisme à visage humain. En 2020, nous sommes devenus le 1er cabinet de conseil européen « société à mission », reconnu pour apporter des solutions créatives et trouver les modèles qui feront l'économie de demain.

Avec plus de 220 consultants en France, 900 consultants et 16 bureaux à travers le monde, Kéa intervient auprès de ses clients dans 6 secteurs de prédilection : distribution, grande consommation, private equity & principal investors, services & finance, industrie, énergie / utilities / transport.

Nous couvrons toutes les thématiques de direction générale : stratégie et croissance, performance économique, modèle opérationnel, innovation, RSE, digital et technologie, management et leadership.

S'appuyant sur les travaux de Recherche & Développement de plusieurs grandes écoles et universités, nos offres sont conçues pour servir les entreprises tout en contribuant à relever les grands défis écologiques et sociaux contemporains.

Kéa a été certifié B-Corp en 2021.

Kea & Partners
www.kea-partners.com

Kéa

