

www.usinenouvelle.com

Pays : France

Dynamisme : 40



Page 1/2

[Visualiser l'article](#)

Comment Onduline a piloté ses opérations dans le climat volatil de la pandémie

Leader mondial des systèmes de toiture légers, Onduline (1 500 salariés) possède neuf usines sur quatre continents et est présente dans plus de 100 pays grâce à ses 32 filiales commerciales. Avec la crise sanitaire, elle a entièrement revu le pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise pour s'adapter à un environnement mouvant.



Système de sous-toiture d' Onduline

Nous sommes tout début 2020. L'équipe de direction d'Onduline, spécialiste des systèmes innovants pour la toiture qui commercialise ses produits à l'international, constate grâce à sa solution de reporting que quelque chose d'inhabituel se passe en Chine . Après le premier confinement à Wuhan, l'ETI francilienne a décidé de doter ses collaborateurs de tous les outils pour mener une politique de travail à domicile. Lorsque le premier verrouillage a été annoncé en mars, elle était prête à affronter des temps difficiles. Mais au départ, elle n'a pas

[Visualiser l'article](#)

les bons capteurs pour évaluer la situation. *« Le début de la pandémie Covid-19 s'apparentait à la conduite d'une voiture sur une route de montagne dans un épais brouillard. Dans ce contexte, il était impossible de piloter à vue. Nous devons avoir la maîtrise sur tous les indicateurs possibles »*, explique Patrick Destang, le directeur général de l'entreprise aux 1 500 salariés et 230 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020.

Reporting hebdomadaire de toute l'entreprise

En dix jours, ses équipes techniques paramètrent leur outil de reporting et de planification budgétaire de l'éditeur Anaplan et mettent au point une série de nouveaux indicateurs pour piloter de manière optimale les 32 filiales opérationnelles. *« Nous sommes passés d'un calendrier mensuel de reporting à un calendrier hebdomadaire, afin de disposer d'un pilotage ultra-réactif »*, poursuit le directeur général. Les nouveaux indicateurs hebdomadaires ? Gestion de la trésorerie (critique dans la phase initiale de la pandémie), ventes hebdomadaires par canal de distribution, prix des matières premières, stock, délai de règlement des encours client par marché et par région, prix de vente moyen par marché, canal et produit.

outes les quatre semaines, une modélisation est réalisée afin de simuler l'atterrissage prévu en fin d'année. *« Passer d'un reporting mensuel à un reporting hebdomadaire nous a permis de prendre de meilleures décisions pour piloter la production et la société »*, rappelle Patrick Destang. En avril 2020, alors qu'Onduline dispose de suffisamment de stocks pour gérer le ralentissement des ventes, elle décide de fermer ses usines pendant un mois afin de préserver sa trésorerie. Elle compte neuf sites: deux en France et en Espagne, un en Pologne, Malaisie, Russie, Turquie, Etats-Unis . En parallèle, l'entreprise identifie des flux de revenus continus. *« Nous avons demandé à nos responsables terrain de nous alerter si les magasins de bricolage étaient ouverts dans leur région. Nous avons pu les identifier précisément et générer du chiffre d'affaires en conséquence »*, explique Patrick Destang.

Mixer visions court et long termes

Dans le même temps, le PDG d'Onduline et ses équipes élaborent une matrice utilisant la terminologie du football américain : « Defense » et « Offense » sur l'axe vertical, et pilotage à court terme et planification à moyen terme sur l'axe horizontal. *« Au cours de la première semaine de la crise, 95% de nos activités étaient basées sur le pilotage à vue et la défense »*, se souvient Patrick Destang. Si la gestion de trésorerie, chaque vendredi, appartenait au domaine du pilotage et de la défense, l'entreprise a également pu élaborer une prévision annuelle révisée chaque mois. Lorsque les choses ont commencé à s'améliorer dans plusieurs pays, elle a ainsi pu lancer sept initiatives « Offense » dont l'une d'elle a donné naissance à la stratégie "Summer at home" (l'été à la maison). *« Nous avons constaté très tôt que le travail à distance, couplé à une impossibilité de déplacement, allait se traduire par davantage d'activités de bricolage, notamment sur l'amélioration de l'habitat dans de nombreux pays. Nous avons donc adapté notre activité digitale et commerciale afin de stimuler la demande via les magasins de bricolage. Cela a rencontré beaucoup de succès en Europe et aux États-Unis »*, se réjouit Patrick Destang. En 2020, l'entreprise a amélioré son besoin en fonds de roulement de 35 % par rapport à 2019.