



# NEW REALITIES

Revue des tendances  
Post crise



Prospective et innovation

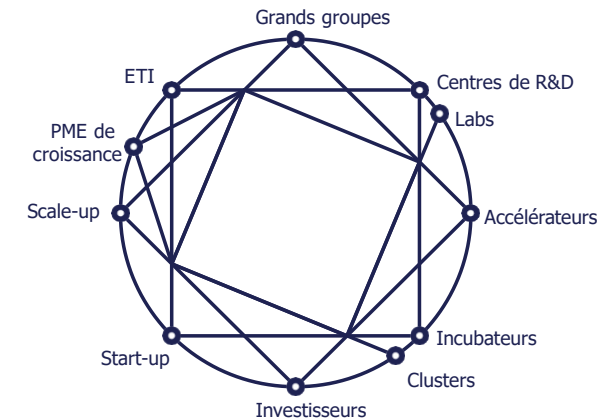
Septembre 2020

# KPMG INNOVATION

Les équipes et consultants Innovation de KPMG ont pour mission **d'inspirer et d'accompagner les clients** dans leurs démarches d'innovation.

Nous **apportons une vision 360 de l'innovation**, explorons les réalités de demain, et **favorisons la rencontre entre grands groupes et acteurs de l'innovation** pour faire émerger de nouveaux concepts et projets.

En nous appuyant **sur notre écosystème d'open innovation**, nos méthodologies et **nos experts pluridisciplinaires**, nous **co-designons avec les clients des solutions innovantes** en réponse à leurs problématiques spécifiques.



## THOUGHT LEADERSHIP & PROSPECTIVE

- **Tendances et prospective** : Décryptage des tendances et perspectives cross-sectorielles de l'innovation
- **Etudes et baromètres** : Etude annuelle en co-création avec les acteurs de notre écosystème & baromètre annuel sur la mesure de l'innovation
- **Plateforme HOW** : Articles, interviews de décideurs et acteurs innovants pour explorer les thématiques en profondeur



## PARCOURS D'INNOVATION

- **Explorer** : Parcours d'inspiration et d'immersion au cœur des écosystèmes d'innovation
- **Idéer & co-créer** : Ateliers de créativité s'appuyant sur les méthodologies d'innovation
- **Aligner** : Ateliers d'alignement stratégique et structuration autour d'une vision commune
- **Prétotyper** : Ateliers de conceptualisation et de rapid prototyping pour donner vie à vos idées



## ANIMATION ECOSYSTEME

- **HOW Experiences** : Matinées d'inspiration et de networking autour des tendances et enjeux de l'innovation
- **HOW Talks** : Conférences sous un angle inédit pour favoriser une réflexion disruptive
- **VIVATECH** : Rendez-vous annuel consacré aux innovations de notre écosystème

# EDITO

Depuis le début de la crise sanitaire, nous avons souhaité accompagner nos clients et les inspirer en lançant un travail de réflexion, d'exploration des enjeux et opportunités engendrés par cette situation inédite. Ce travail a donné lieu à une production d'articles, d'interviews, de vidéos, de podcasts diffusés chaque semaine.

Il a renforcé notre conviction : c'est **par l'innovation et la prospective** que les entreprises vont se reconstruire, se développer, et **se réinventer**.

Notre objectif est maintenant de vous aider à imaginer les **futurs possibles** afin de façonner le vôtre, en vous partageant les clés de lecture de ces **nouvelles réalités**.

C'est l'ambition de ce booklet qui rassemble nos insights et analyses dans un format partageable avec vos clients.

N'hésitez pas à le diffuser et à nous contacter pour poursuivre la discussion !

Albane Liger-Belair,  
Directrice Innovation & Prospective



# EXECUTIVE SUMMARY

La crise a substantiellement bouleversé nos comportements et habitudes de consommation. Si l'urgence a d'abord été au maintien ou à la reprise d'activité, vient aujourd'hui le temps d'après : celui de la réinvention, face au changement de paradigme. Il apparaît nécessaire de prendre du recul pour analyser ces évolutions et s'adapter aux challenges qui se profilent.

Face à l'urgence, les entreprises se sont mobilisées pour assurer la continuité de leur activité avec comme priorité la sécurité des parties prenantes à travers une dynamique tournée vers le collectif (Partie.I).

La crise a vu l'accélération de tendances déjà existantes pour la plupart ainsi qu'un certain nombre de transformations et d'innovations amorcées sous contraintes (Partie.II) ; autant de signaux forts qui laissent présager des mutations plus radicales, pour tous et à toutes les échelles (Partie.III).


En capitalisant sur la digitalisation et les nouvelles technologies, l'après crise verra l'émergence de modèles plus durables, alignés avec les problématiques sociétales, ayant pour ancrage une recherche de résilience et une nouvelle priorité donnée à l'humain.

Partie.I	FACE À L'URGENCE	5
	Sécuriser	7
	Contribuer à l'effort collectif	8
	Se réinventer	9
Partie.II	L'INNOVATION EN REPONSE À LA CRISE	11
	Quand la crise stimule l'innovation	13
	L'innovation par et pour le collectif	19
	Des innovations prémices de nouvelles stratégies	22
Partie.III	LES TENDANCES	24
	Technologie & Digitalisation	26
	Relocalisation	38
	Résilience	46
	RSE	56
	Place de l'humain	71
	CONCLUSION	80

A firefighter is positioned on a raised platform or bucket, silhouetted against a thick, orange-brown smoke-filled sky. The firefighter is holding a hose, and a stream of water is visible extending from the platform towards the bottom right. The overall atmosphere is one of urgency and danger.

Partie.I

FACE À L'URGENCE



La crise a surpris par son ampleur et sa soudaineté autant que ses réponses ont impressionné par leur rapidité d'exécution et leur caractère inédit. Dans l'urgence, pour faire face, les entreprises se sont mobilisées, réorganisées avec agilité, ont mis en place des partenariats et collaborations exceptionnelles et adopté des solutions innovantes. Ces efforts se sont articulés autour de 3 axes :

## 01. Sécuriser



Assurer la protection sanitaire, sociale et économique pour les collaborateurs et l'entreprise

## 02. Contribuer à l'effort collectif



Mobiliser les ressources au service du bien commun et mettre à l'œuvre l'intelligence collective

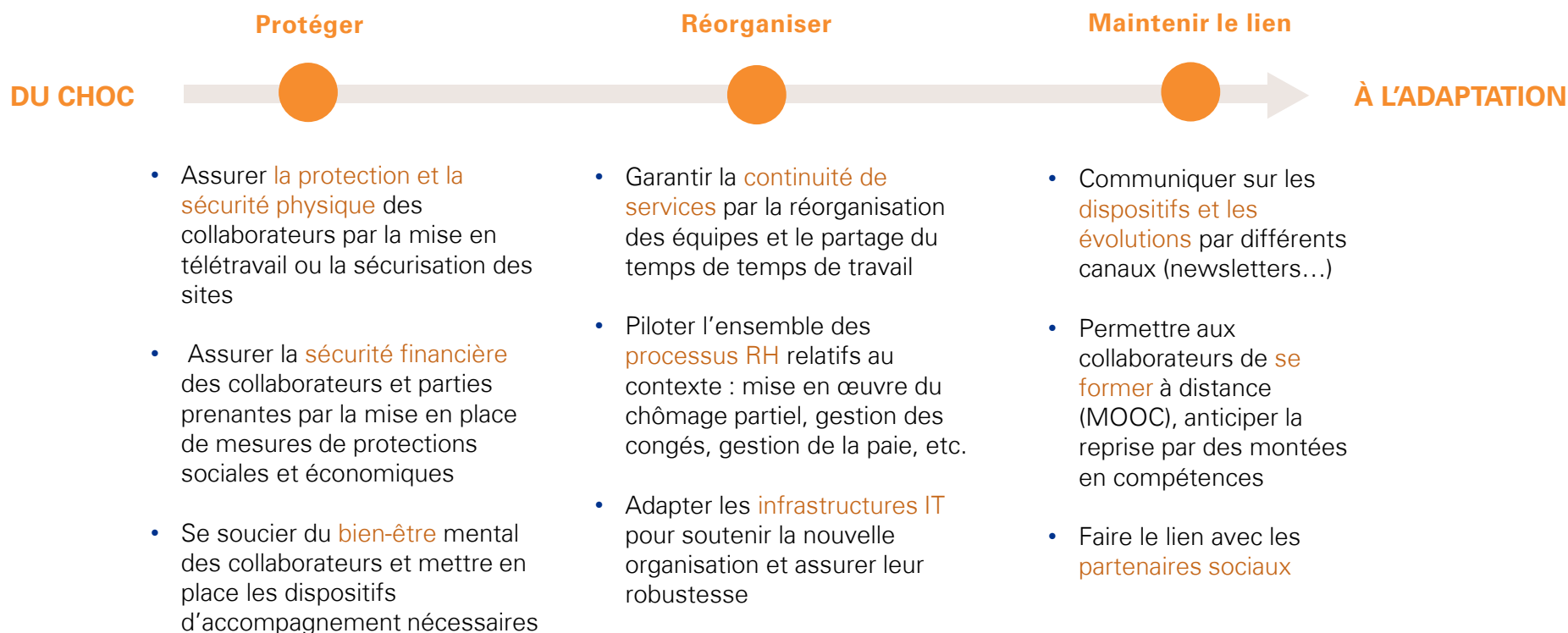
## 03. Se réinventer



Anticiper et préparer le jour d'après dans un monde régi par l'incertitude

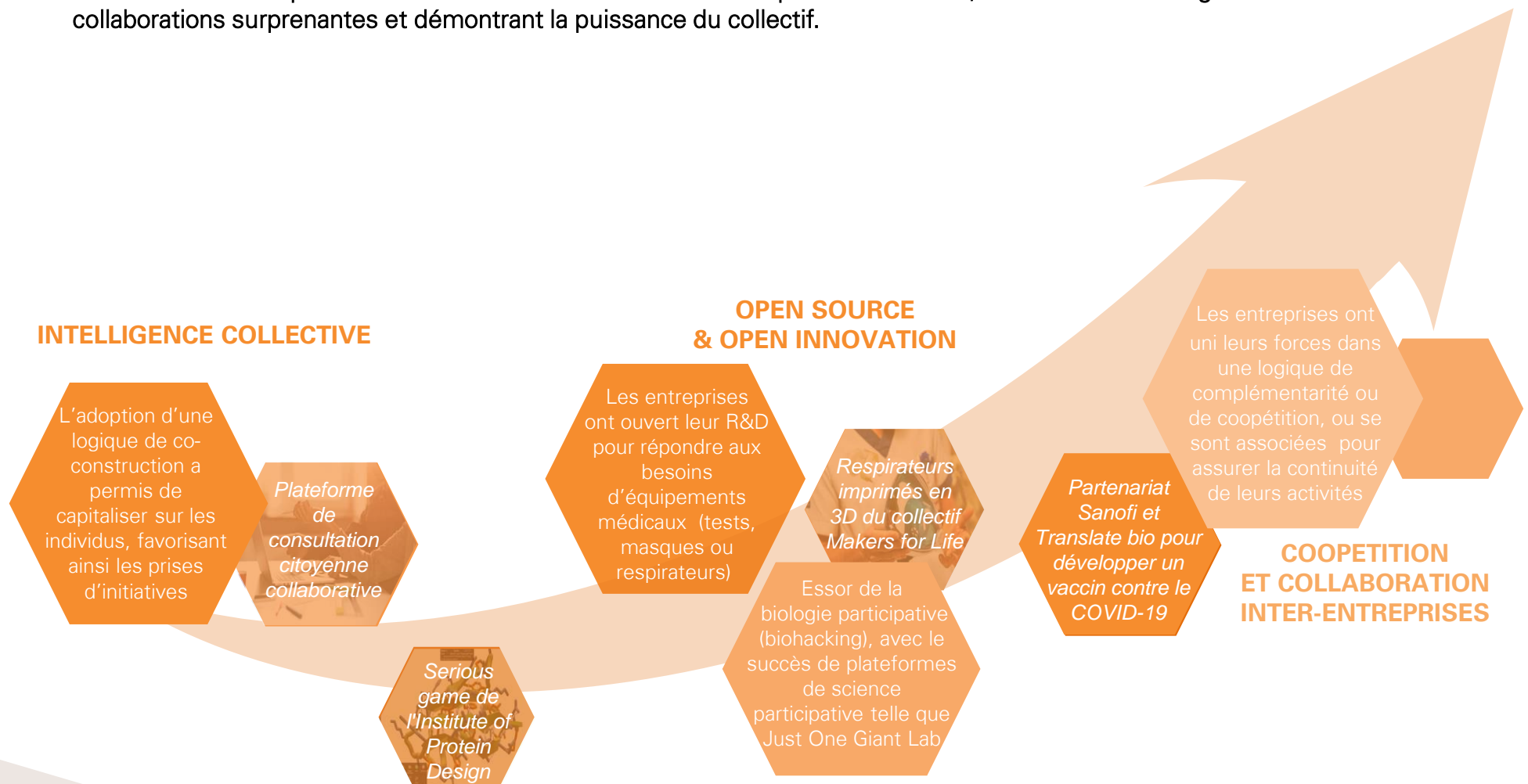
# 01. Sécuriser

Le premier mouvement des entreprises a été la sécurisation, aussi bien **sanitaire** que **sociale** et **économique**. Du choc à l'adaptation, décideurs et responsables se sont mobilisés pour assurer en premier lieu la protection des collaborateurs et autres parties prenantes, pour réorganiser les activités et permettre la continuité de service, et enfin pour maintenir le lien avec les équipes. Les services RH et la DSI ont été en première ligne.



## 02. Contribuer à l'effort collectif

Au delà des mobilisations individuelles et spontanées, tous les acteurs publics ou privés ont coopéré pour trouver en un temps record des solutions innovantes en réponse à la crise, faisant ainsi émerger des collaborations surprenantes et démontrant la puissance du collectif.



# 03. Se réinventer

Le confinement, la distanciation sociale, la fermeture des frontières, les ruptures d'approvisionnements... Face à ces nouvelles réalités, les entreprises ont du s'adapter, imaginer de nouvelles offres, repenser leur activité, ou même leur business model. Entre nécessité de survivre et opportunités de transformation, 4 types d'entreprises se dessinent, prémisses de nouvelles stratégies d'innovation.



# Notre série de videos mégatendances

Découvrez en vidéo nos décryptages des grands enjeux liés à la crise. Mars – Juillet 2020



[Time to Adapt](#)



[Time to Take Time](#)



[Time to Learn](#)



[Time to Choose](#)



[Time to Build](#)



[New Realities - technology](#)



[New Realities - social](#)

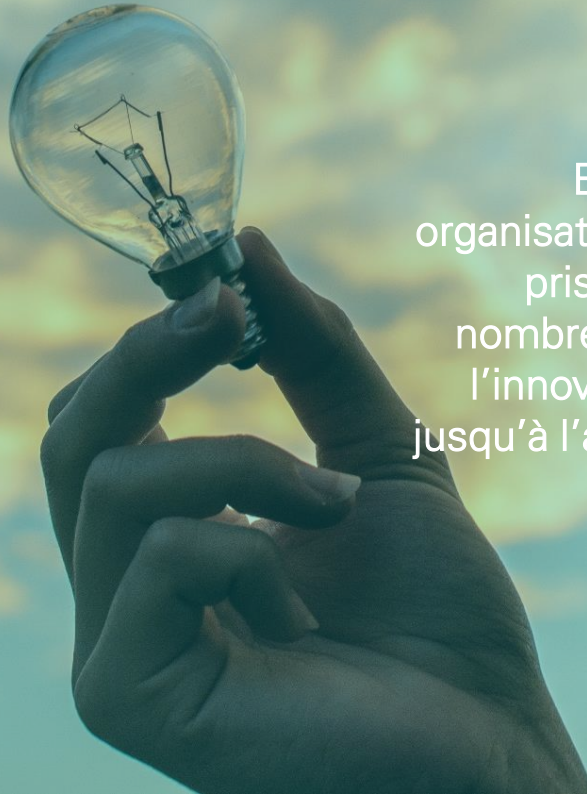


[New Realities - politics](#)

Partie.II

# L'INNOVATION EN REPONSE À LA CRISE





En bouleversant le fonctionnement des organisations et en accélérant les processus de prise de décisions, la crise a aussi levé de nombreuses contraintes qui pouvaient freiner l'innovation. De l'innovation sous contraintes jusqu'à l'anticipation de transformations futures plusieurs axes émergent :

## 01. Quand la crise stimule l'innovation



*Les articles :*

« L'innovation, une réponse aux nouvelles réalités engendrées par la crise »

« 3 secteurs qui innovent pendant le confinement »



## 02. L'innovation par et pour le collectif



*Les articles :*

« Apprendre ensemble ou la puissance du collectif »

« Innovations solidaires : les entreprises se mobilisent »



## 03. Des innovations prémices de nouvelles stratégies



*Les témoignages :*

« Quand la crise vous dicte le changement », par [Cécile Beliot-Zind](#)

« Quelles tendances pour le travail dans le futur ? » par [Albane Liger-Belair](#)

# 01. Quand la crise stimule l'innovation

Article paru le 4 mai 2020

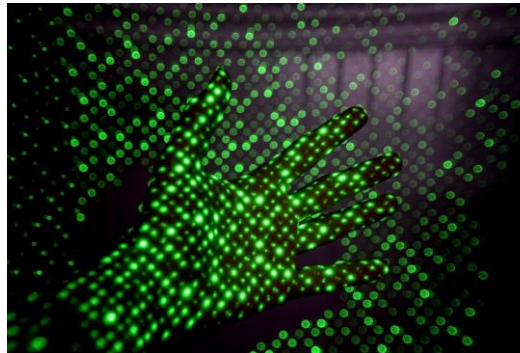
## L'innovation, une réponse aux nouvelles réalités engendrées par la crise

*Par essence l'innovation - recherche constante d'amélioration de l'existant - a toujours été un moyen reconnu de sortie de crise. L'expérience inédite que nous vivons aujourd'hui lui ouvre donc de belles perspectives : c'est bel et bien par l'innovation que les entreprises vont pouvoir se reconstruire et se réinventer face à de nouvelles réalités.*

Au-delà des bouleversements et catastrophes qu'elles engendrent, les crises sont des terrains fertiles à l'innovation qui apparaît bien souvent comme le dénominateur commun aux entreprises qui s'en sortent le mieux. La dépression de 1929 a ainsi permis, contre toute attente, le développement d'une multitude d'innovations : l'apparition des voitures en acier en 1930, le lancement par Ford des moteurs V8 à partir de l'année 1932, ou encore le lancement par Boeing de son premier avion à réaction en 1933. Beaucoup plus tard, c'est au cœur de la récession de 1992-93 que Renault lancera par exemple avec succès sa Twingo. C'est aussi juste après l'éclatement de la bulle internet en 2001 qu'Apple révélera l'Ipod.

### Innover pour faire face rapidement

De l'amélioration de processus au détournement de produits jusqu'au développement de nouveaux marchés, et la création de nouveaux business models, les entreprises se démènent pour faire face dans l'urgence à des défis immenses, et rivalisent d'innovations de tous types.



À commencer par l'innovation **incrémentale**, qui consiste à améliorer un service, un procédé ou un produit déjà existant. Le confinement, la fermeture des magasins, la rupture des chaînes d'approvisionnements ou encore le ralentissement du commerce international, sont autant de contraintes qui ont poussé les entreprises à optimiser leurs processus. À court ou moyen terme, il s'agira de poursuivre et capitaliser sur ces transformations positives directement générées par la crise telles que la résilience des supply chains, l'amélioration des méthodes de production, la robustesse des infrastructures IT, l'efficacité des processus d'évaluation des risques, l'adéquation des

styles managériaux, ou encore le développement du télétravail et des nouvelles formes de collaborations.

En outre, le caractère d'urgence de la crise sanitaire a conduit les entreprises à chercher des solutions rapides et se tourner vers des produits déjà existants mais parfois oubliés, en redonnant de l'importance à des idées anciennes. C'est ce que raconte par exemple Elmar Mock, le co-concepteur de la Swatch avec [Smixin](#). Imaginée il y a 20 ans, cette fontaine à eau permet le lavage de mains sans avoir besoin d'être connectée à une arrivée d'eau. Alors qu'elle n'avait jusqu'alors pas trouvé de marché, l'intérêt pour ce produit a considérablement augmenté depuis la pandémie. Pour les entreprises, il s'agira donc de revisiter leurs portefeuilles de projets à travers ce nouvel éclairage. La période d'avant crise ayant en effet été fertile à l'innovation, de nombreux concepts et POC ont émergé, sous l'impulsion d'entreprises de plus en plus férues de méthodes d'innovations, tel le design thinking par exemple.



# 01. Quand la crise stimule l'innovation

**L'innovation adjacente**, qui décloisonne les marchés et permet de transposer un savoir-faire dans un environnement nouveau, se développe également. La crise a accéléré la convergence et la collaboration cross-industrie, promettant des transferts de technologies et de connaissances entre secteurs et donc à terme un décloisonnement des marchés. Ainsi, l'augmentation des ventes en ligne pendant le confinement accélère le développement de la livraison par drone pour les produits de grande consommation, les produits médicaux, et va aussi adresser de nouvelles typologies de clients comme le B2B. De son côté, la technologie blockchain, communément associée au bitcoin, va certainement voir ses champs d'applications s'élargir ; elle permet actuellement d'assurer une traçabilité des médicaments et des ordonnances médicales, et donc de lutter contre les faux médicaments anti-coronavirus. En Côte d'Ivoire, par exemple, l'application française [Meditect](#) y travaille déjà.

De nombreuses **innovations de rupture** apparaissent par ailleurs. La crise a révélé des besoins peu ou pas adressés. La distanciation sociale par exemple, encourage les interactions et les transactions sans contact, et cette tendance ouvre la voie à de belles opportunités de développement. La société [Hyperfine](#) développe actuellement un IRM portable, tout juste présenté au

CES 2020. De façon plus générale, les IA embarquées vont permettre aux tablettes et smartphones de devenir des scanners professionnels mobiles dotés de capacités d'analyses et de diagnostic. D'ores et déjà, l'Ipad Pro 2020 est utilisé par des kinésithérapeutes pour évaluer à distance le niveau de mobilité des patients. Dans la même idée, le Medwand qui permet au médecin d'élaborer des milliers de diagnostics à distance grâce aux outils intégrés a un bel avenir devant lui. Sans oublier les nombreux exemples plus connus d'entreprises textiles qui se sont lancées dans la fabrication de masques, ou de grands groupes de parfumerie qui produisent à grande échelle des gels hydroalcooliques. Que ce soit par nécessité ou pour répondre à de nouveaux besoins, la résilience se construit aussi à travers ces nouveaux business models disruptifs.

Pour finir, **l'innovation radicale**, qui consiste à inventer de nouvelles catégories de produits à la fois pour le marché et pour l'entreprise et bouleverse en profondeur les usages, le domaine technologique, et le modèle économique. Si par définition nous ne pouvons pas prédire ce que seront ces innovations, certaines tendances se dessinent, notamment en matière de Recherche et Développement. La crise du Covid a en effet naturellement porté l'attention et les efforts d'investissements et de R&D dans le domaine de la santé.

Le besoin de tests par exemple a jeté la lumière sur le diagnostic de maladies et les ressources déployées dans l'urgence risquent de se maintenir sur les prochaines années, ouvrant ainsi la voie à des innovations radicales. La société Credo Diagnostics Biomedical Ltd par exemple, a développé une plateforme de biologie moléculaire révolutionnaire appelée VitaPCR™ permettant de détecter des agents infectieux – dont le Covid-19 et les virus de la grippe – par PCR (réaction de polymérisation en chaîne) en 20 minutes maximum. Mais la crise a aussi montré la nécessité d'une économie durable, respectueuse de l'environnement et de ses équilibres. Au cœur de cette tendance, les technologies biomimétiques s'appuient sur le postulat qu'avec ses milliards d'années de R&D, la nature est une source précieuse d'inspiration pour l'innovation. Par exemple, l'ingénieur américain Roger Johnston s'est inspiré de la constitution de l'œil de l'écrevisse pour concevoir un chauffage radiant ultra-performant, augmentant l'efficacité énergétique de 300 % à 500 % par rapport à un dispositif classique. De nouvelles opportunités de marchés vont ainsi émerger, nécessitant des capacités technologiques de plus en plus pointues. Les nouvelles technologies aideront ainsi les entreprises à naviguer dans les nouvelles réalités post-crise, pour proposer de nouveaux produits, services et business models.



# 01. Quand la crise stimule l'innovation

## La pertinence du « Test and Learn »

La crise du Covid semble marquer l'entrée dans une nouvelle ère régie par l'incertitude. Face à cet inconnu qui devient la norme, les entreprises doivent apprendre à réagir rapidement, à s'adapter, à se réinventer. Ainsi, l'agilité devient une nécessité pour survivre. Exit l'inertie, la lourdeur des processus internes, ou le business as usual. Il s'agit désormais d'encourager l'approche « test and learn » et de cultiver un esprit entrepreneurial. La crise renforce par nécessité l'adoption de ces méthodes et approches par les entreprises. Le développement du mouvement « Makers » ou les initiatives bottom up prises pendant le confinement en sont des illustrations. Elles consistent à redonner à chacun, quel que soit son métier ou sa place dans l'entreprise, la possibilité de concevoir, prototyper et développer ses propres produits, services ou processus. Pour les entreprises, cela permet de casser les silos, de miser davantage sur l'intelligence collective, pour vite anticiper les signaux faibles, les bouleversements, voire les nouveaux usages et rester compétitifs. D'autres pistes peuvent être explorées pour assurer la pérennité de l'entreprise et sa capacité à se réinventer, tel le recours à des partenariats avec des startups ou des freelances, ou encore l'acquisition d'entreprises externes.

Disney par exemple, secoue actuellement le marché du streaming et de la VoD avec la toute récente acquisition de [BAMtech](#) et de la plateforme de streaming [Hulu](#).

« Faire rapidement et à moindre coût », une maxime qui s'impose dans le contexte actuel, et met à l'honneur l'innovation frugale inspirée du système « D ». Longtemps pratiquée par nécessité dans les pays en voie de développement, elle gagne progressivement les économies occidentales. En Inde par exemple, PepsiCo a créé via son Global Value Innovation Center des systèmes de chaînes d'approvisionnements rentables, écologiques et agiles. Désormais, les responsables des chaînes d'approvisionnements aux États-Unis et en Europe sont incités à s'inspirer de ces pratiques, notamment autour de l'efficacité énergétique.

## S'inscrire dans la durée avec une raison d'être claire

Comment garder le cap devant l'incertitude, les décisions rapides à prendre, les virages stratégiques à amorcer, ou encore les transformations radicales à mettre en œuvre ? La réponse se trouve pour partie dans la raison d'être. Selon bon nombre de dirigeants, la raison d'être deviendra sous peu le moteur de la transformation des entreprises et la boussole qui guidera leurs décisions.

Porteuse du sens et de la mission même de l'entreprise, elle est le fil d'Ariane, permettant de garder le cap en eaux troubles et de mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune partagée.

La start up [MishiPay](#) par exemple, s'est appuyée sur sa raison d'être « faciliter l'expérience client » pour répondre aux besoins de ses clients et se réinventer. Sa technologie de paiement initialement prévue pour faire gagner du temps au consommateur, est aussi devenue un moyen de respecter la sécurité de chacun dans le contexte de distanciation sociale. Plus que jamais, les entreprises doivent être adaptables. Leur pérennité résidera dans la capacité de leurs organisations à gérer les impératifs immédiats tout en laissant une fenêtre ouverte sur une mission commune et de long terme cristallisée autour de leur raison d'être. C'est cette ambidextrie qui permettra de construire l'entreprise de demain.



# 01. Quand la crise stimule l'innovation

Article paru le 2 avril 2020

## 3 secteurs qui innovent pendant le confinement

*Les règles du confinement ont changé la donne, nous obligeant à revoir rythmes et modes de vie. Dans ce nouveau rapport au temps et à l'espace, trois secteurs tirent leur épingle du jeu. Ils séduisent une cible captive en quête de distractions face à un moral en berne et une patience mise à rude épreuve.*

### Le divertissement : répondre à une demande en hausse

Déjà omniprésent avant la crise, le secteur rivalise d'initiatives plus ou moins solidaires pour agrémenter le quotidien des confinés. La plupart des plateformes audiovisuelles ont rendu tout ou partie de leurs contenus accessibles. C'est le cas par exemple des opérateurs mobiles, Orange avec Orange Cinéma Services, Bouygues Telecom ou Free, ainsi que les chaînes cryptées comme CANAL +, Apple TV, etc. Netflix est allé un cran plus loin en proposant Netflix Party, une extension qui permet à des proches d'accéder au même contenu, en même temps, malgré la distance.

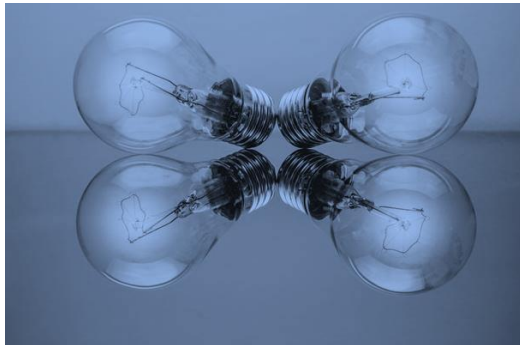
Enfin, autre initiative remarquée, celle de l'INA, l'institut national de l'audiovisuel, qui vient de lancer cette semaine Madelen, sa nouvelle plateforme de streaming accessible en ligne gratuitement pendant 3 mois.

YouTube a de son côté mis en place en France une série de playlists pour les internautes en confinement.

Avec les hashtags #RestezChezVous et #AvecMoi, la chaîne officielle du groupe propose différentes vidéos de créateurs regroupées par thématiques, telles Cuisinez Avec Moi, Faites du sport Avec Moi ou encore Travaillez Avec Moi. La plateforme vidéo a par ailleurs promu l'initiative de 80 vidéastes et artistes français qui ont publié lundi dernier la vidéo #RestezChezVous.

Offrant à la fois action et évasion, le secteur des jeux vidéo fait également partie des gagnants du divertissement. L'OMS (organisation mondiale de la santé) a d'ailleurs reconnu les vertus du gaming en période de confinement à travers sa campagne Play Apart together en collaboration avec les grands noms du secteur. Cette tendance pousse les éditeurs à proposer régulièrement des promotions ou contenus gratuits.

C'est le cas d'Epic Games, le studio américain qui a développé la célèbre licence Fortnite, et qui met temporairement à disposition son hit World War Z tout en proposant chaque semaine de nouveaux jeux gratuits.



# 01. Quand la crise stimule l'innovation

Le studio français Ubisoft, quant à lui, offre en téléchargement libre son jeu Lapins Crétins : Rabbids Coding permettant au jeune public d'apprendre les bases de la programmation.

Accès gratuit aux contenus, développement de nouvelles offres et multiplication des initiatives, les entreprises du secteur ont démontré leur agilité et se sont adaptées en un temps record pour adresser la forte hausse de la demande.

## Le bien-être : développer une relation nouvelle avec les consommateurs

Les incitations à prendre soin de soi chez soi sont nombreuses, et les marques s'immiscent dans le quotidien et les intérieurs des consommateurs. À commencer par le sport, par exemple l'application Coach de Décathlon prodigue aux utilisateurs des exercices de fitness variés et personnalisés, ou encore Train at Home qui propose un programme adapté au confinement. La méditation et le Yoga ont également le vent en poupe et des applications comme Yoga Go ou Petit BamBou voient leur nombre d'utilisateurs grimper.

Ce temps dédié au bien-être est aussi pour certaines marques l'opportunité de se reconnecter à leurs consommateurs en mettant en avant leur engagement et leurs valeurs solidaires. Nike par exemple, met à

disposition son application Nike training club et le fait savoir à travers sa campagne « Play inside, play for the world ».

Autre phénomène notable : des marques au cœur de métier différent investissent le secteur du bien-être pour s'immiscer, elles aussi, dans le nouveau quotidien des Français. C'est le cas par exemple de @Sézane qui a repensé sa ligne éditoriale et propose désormais un cours de philosophie en live sur son compte Instagram avec la participation de @philosophieissexy.

D'autres marques enfin décident d'interagir directement avec leurs cibles en les sollicitant pour mieux comprendre leurs nouveaux besoins. Ainsi, @Horace, marque de soins pour homme demande à sa communauté ce qu'elle souhaite comme contenus.

Si les notions d'engagement, d'expérience, de love brand ne sont pas nouvelles et font partie intégrante d'une démarche entamée il y a quelques années, ce nouveau temps disponible est l'opportunité pour les marques d'exploiter de nouveaux points de contact et de créer une relation différente avec le consommateur.

## La culture : accélérer la mutation du secteur

La culture aussi s'est invitée dans les foyers confinés afin d'exploiter ce temps

disponible et de garder le lien avec ses cibles. La fermeture des lieux culturels a en effet poussé les acteurs du secteur à se réinventer rendre accessibles leurs contenus.

De nombreux musées, opéras, théâtres, cinémas rivalisent de créativité et proposent des contenus en ligne gratuitement. La 3ème scène, scène digitale de l'Opéra de Paris propose par exemple une programmation spéciale qui permet de redécouvrir ses œuvres phares. Google Art of Culture propose de son côté une belle exposition virtuelle sur Frida Kahlo. Partout dans le monde, les musées ouvrent leurs portes et offrent des visites virtuelles de leurs collections. Avec Pompéi Chez Vous, le Grand Palais propose de découvrir en avant-première une exposition qui devait être inaugurée en mars. Enfin, le Château de Versailles permet aux lycéens de préparer leur baccalauréat grâce à un parcours spécifique et ludique à travers les œuvres de sa collection.

Si l'offre de contenus est pléthorique, les canaux de communication se diversifient également et se veulent de plus en plus originaux : le Théâtre de la ville de Paris par exemple, propose même un dialogue direct avec son auditoire à travers des consultations poétiques par téléphone.



# 01. Quand la crise stimule l'innovation

Le secteur du livre en perte de vitesse avant la crise se retrouve très fragilisé avec le confinement : les librairies ont fermé leurs portes, les éditeurs stoppé les publications papier, et pourtant, ce temps est propice à la lecture qui apparaît pour beaucoup comme une échappée belle.

Les plateformes de lecture en ligne l'ont bien compris et ont pris le relais. Elles connaissent un succès grandissant, en particulier les bandes dessinées. FNAC ou Cultura par exemple proposent une sélection d'ebooks à télécharger gratuitement sur leurs sites. Le livre audio gagne aussi en popularité. Audible, le service de livres audio d'Amazon, met à disposition une sélection d'audiobooks gratuits pour tous les publics.

Les nouveaux rythmes et rapports au temps ont bousculé les habitudes de vie et les manières de consommer, impactant les dynamiques des secteurs. Les exemples du divertissement, du bien-être et de la culture montrent comment les entreprises ont su adapter leurs réponses et innover pour saisir rapidement les opportunités générées par la crise. Cette situation inédite a ouvert le champ des possibles. Et si le temps était venu pour les entreprises de re-questionner leurs missions et raisons d'être pour préparer le jour d'après ?



# 02. L'innovation par et pour le collectif

Article paru le 9 avril 2020

## Apprendre ensemble ou la puissance du collectif

*Face à l'urgence, entreprises, associations, communauté scientifique, et particuliers se mobilisent pour trouver en un temps record des solutions innovantes en réponse à la crise, faisant émerger des collaborations surprenantes. Petit tour d'horizon des meilleures pratiques.*



### Open source et Open innovation

Les initiatives d'open innovation se multiplient afin de soutenir les institutions dépassées. De nombreuses entreprises ouvrent les portes de leur R&D pour offrir en open source quelques-uns de leurs secrets de fabrication et répondre aux besoins d'équipements médicaux - tests, masques ou respirateurs. C'est Décathlon qui met ainsi à disposition les plans et brevets de sa toute dernière innovation, le masque de plongée Easybreath, permettant

à la société italienne Isinnova de développer de nouveaux respirateurs sous licence Creative Commons. Renault, Michelin et ST Microelectronics, quant à eux, ont rejoint le projet du collectif Makers for Life, dont la mission est de concevoir des respirateurs en imprimante 3D en mettant les plans à la disposition de tous en open source.

Ces initiatives ouvertes ne sont pas l'apanage des seules entreprises, et de nombreux particuliers mettent en commun leurs expertises pour lutter contre le virus.

La plateforme de collaboration en ligne [Just One Giant Lab](#) a lancé [OpenCovid19](#), qui permet de concevoir collectivement des outils et méthodes à bas coût, sûrs et faciles à utiliser. Cet institut de recherche virtuel ou « Wikipedia de la R&D [\[1\]](#) » permet à chacun d'apporter son concours sur des sujets de recherche scientifique et d'innovation d'intérêt général. OpenCovid19 a recensé en un mois plus de 60 000 visiteurs venant de 183 pays et a donné naissance à 90 projets.

### Intelligence collective

Reconnue pour favoriser la créativité et l'engagement, l'intelligence collective est de plus en plus utilisée au service de l'innovation, même si les difficultés à la mettre en œuvre opérationnellement ont jusqu'à présent freiné son adoption par les entreprises. Mais les exemples de déploiements à grande échelle qui apparaissent actuellement pourraient bien changer la donne.

[L'Institute of Protein Design](#) de l'Université de Washington vient de lancer un **serious game** ouvert à tous sur la plateforme en ligne [Foldit](#). L'objectif est de trouver de nouveaux médicaments anti-viraux contre le Covid19. La solution la plus probante sera fabriquée et testée par l'institut.



## 02. L'innovation par et pour le collectif

L'intelligence collective est aussi utilisée comme un outil permettant de nourrir le débat et d'encourager l'innovation. Cinquante-huit parlementaires ont par exemple créé une plateforme collaborative nommée « Le jour d'après » à destination des citoyens, afin de travailler avec eux sur des scénarios de sortie de crise. Un dernier exemple enfin, avec l'université de Stanford qui a lancé récemment le projet collaboratif [Folding@Home](#). S'appuyant sur un logiciel qui rassemble la puissance de calcul des ordinateurs particuliers pour réaliser des modélisations, cette initiative a pour but de comprendre le fonctionnement des protéines attachées au virus en les modélisant en 3D.

### Coopétition et Collaboration inter-entreprises

Face à l'urgence et à la gravité de la situation les entreprises n'hésitent pas à unir leurs forces dans une logique de complémentarité ou de coopétition. **Sanofi** par exemple, vient d'annoncer un partenariat avec [Translate bio](#) pour développer un vaccin contre le COVID-19.

Les chercheurs de l'Institut français de la recherche médicale (**Inserm**) travaillent avec **Orange** sur l'exploitation de données

de géolocalisation anonymisées pour suivre les mouvements de la population en France pendant la pandémie et identifier les zones à risque.

D'autres entreprises s'associent afin d'assurer la continuité de leurs activités. C'est le cas par exemple des grandes surfaces ; ces dernières tendent la main aux producteurs locaux qui ne peuvent plus écouler leurs marchandises sur les marchés ou auprès des restaurateurs. Dans la même optique, en Chine, **Freshippo Supermarket**, une plateforme de commerce de détail détenue par le **Groupe Alibaba**, a lancé une initiative « d'employés partagés ». Pour faire face à la grave pénurie de main d'œuvre liée au Covid-19, l'enseigne a conclu une collaboration de partage de temps de travail des employés avec des restaurants contraints de fermer. Plus de 40 restaurants et 2,700 "employés partagés" ont ainsi bénéficié de l'opération.

Ces dernières semaines, par solidarité et par nécessité, collaborations et coopétitions se sont donc multipliés comme jamais à tous les niveaux de l'économie. Ces belles histoires sont autant d'exemples inspirants qui doivent nous accompagner dans notre réflexion sur l'après crise.



## 02. L'innovation par et pour le collectif

Article paru le 25 mars 2020

### Innovations solidaires : les entreprises se mobilisent

*Face au contexte dramatique de crise sanitaire et économique que nous vivons, mouvements d'entraide et de partage se multiplient aux quatre coins du globe. Autant de signes d'espérance qui démontrent que si le Coronavirus est contagieux la solidarité ne l'est pas moins.*

De la gratuité des services, aux dons, en passant par la production de matériels de soins, les entreprises se mobilisent. Que ce soit des jeunes pousses, des PME, ou encore des entreprises du CAC 40, tous rivalisent d'initiatives ingénieuses pour aider à surmonter cette crise inédite. HOW a sélectionné pour vous quelques-unes de ces pépites :

- Depuis le 15 mars LVMH met gratuitement à disposition ses unités de productions pour soutenir la fabrication de gels hydro-alcooliques. Les premiers produits ont été livrés dès le lendemain aux autorités sanitaires, prioritairement pour les AP-HP de Paris. Un chemin que l'Oréal s'est également engagé à prendre dans le cadre de son plan européen de solidarité dans la lutte contre le coronavirus, ainsi que Tereos, deuxième sucrier mondial, qui mobilise 5 de ses usines de productions pour fabriquer des gels hydro-alcooliques.

- La Start up Feed, qui vend des produits de consommation « rapides et sains », a apporté son soutien le 15 mars dans un communiqué officiel pour fournir gratuitement des centaines de milliers de repas à toutes les personnes mobilisées sur le terrain.



- La marque automobile chinoise BYD Auto a transformé sa chaîne de production de véhicules pour produire des masques de protection et gels hydro-alcooliques. Les employés ont été mis à contribution afin de produire des millions de produits par jour. D'autres producteurs automobiles ont suivi ; tels que SGMW ou encore SAIC motors.

- En Italie, une entreprise de fabrication de cravates, Talarico Cravatte Sartoriali, utilise dorénavant les chutes de tissus pour fabriquer des masques de protection pour la population. Les fonds touchés par la vente de ces 10.000 masques seront reversés à la région de Calabre, en Italie du Sud, pour l'achat de matériel médical.

- En France, les ETI et PME de nos régions se mobilisent comme jamais. Les tissages de Charlieu, dans la Loire, fabriquent des tissus pour la mode et l'aéronautique. Dès le 13 mars, l'entreprise s'est mobilisée jour et nuit pour concevoir un prototype qui a été validé par la direction générale de l'armement. Aujourd'hui, l'usine tourne à plein régime et leur objectif est de pouvoir produire 100 000 masques par jour !

- Dans le secteur IT, les sociétés se mobilisent en mettant gratuitement à disposition du plus grand nombre leurs services et applications. Ainsi SentinelOne donne accès à sa plateforme Cloud de sécurisation des postes de travail à distance. Oodrive offre pendant 3 mois un pack de 100 signatures électroniques, ou encore Atempo propose gracieusement et temporairement sa solution Lina pour faire face à la cybercriminalité. Et de nombreuses autres entreprises viennent compléter cette liste...



# 03. Des innovations prémices de nouvelles stratégies



Cécile Beliot-Zind

Group Executive Vice President,  
Bel

## « Quand la crise vous dicte le changement »

En renforçant le lien entre producteurs, vendeurs et consommateurs, la crise a remis la lumière sur ce qui constitue l'essentialité de l'industrie agroalimentaire, c'est-à-dire la continuité de l'ensemble de la chaîne, pour rendre accessible les produits alimentaires au plus grand nombre.

Cécile Beliot-Zind revient sur ces dimensions, témoins d'une révolution alimentaire en marche.

*Webinar en partenariat avec Entreprise & Progrès  
le 4 juin 2020*

*Disponible ici*



# 03. Des innovations prémices de nouvelles stratégies



avec Albane Liger-Belair

Directrice Innovation & Prospective, KPMG

## « Quelles tendances pour le travail dans le futur ? »

Pour la première émission de la série consacrée à l'innovation en temps de crise, Albane Liger-Belair décrypte les transformations liées aux méthodes de travail. Que cachent les nouveaux modes de travail non conventionnels, en particulier le télétravail ? Quelles formes de collaboration et transformations organisationnelles engendrent-ils ? Réponse dans cette projection sur ce que sera le futur du travail.

*Podcast, Euréka  
le 5 juin 2020*

*Disponible ici*



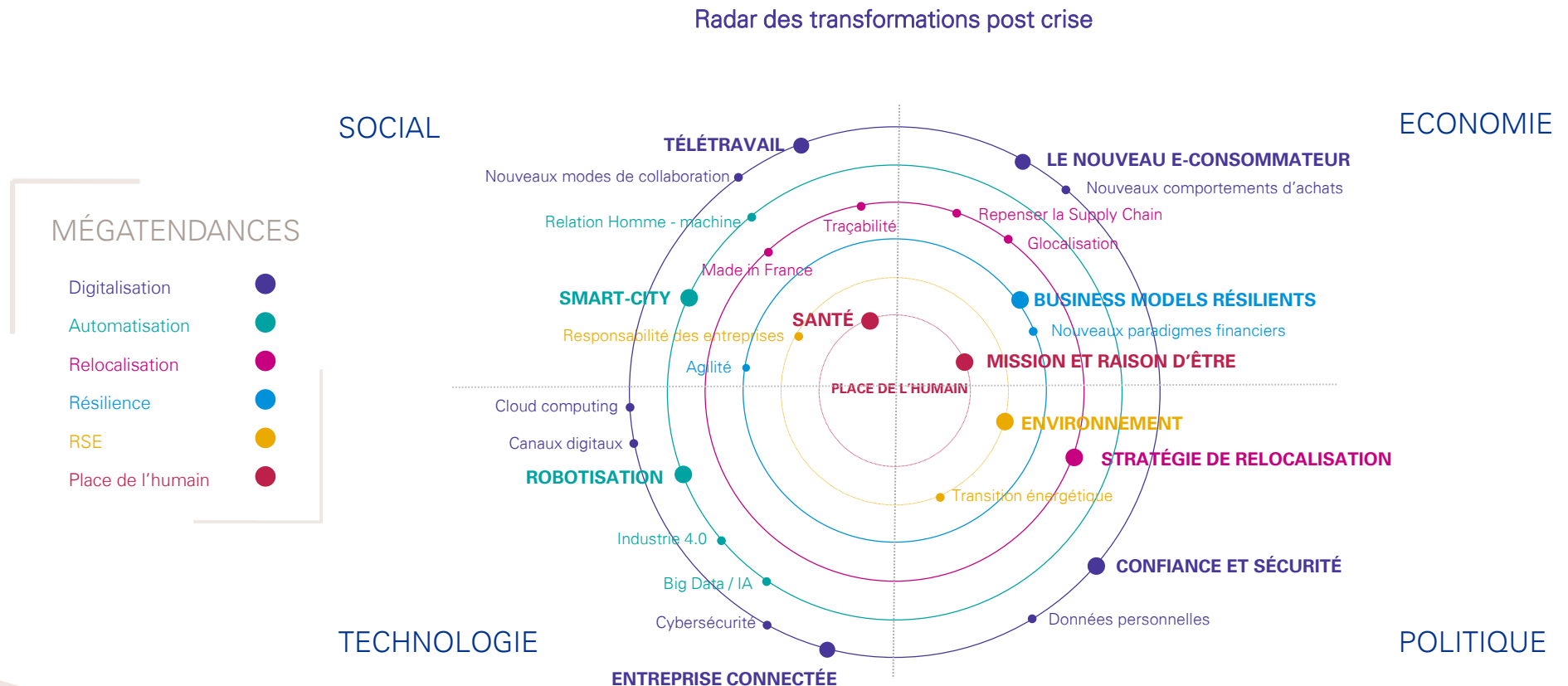
# Partie.III

# LES TENDANCES

A black silhouette of a signpost with several arrows pointing in different directions, positioned in the lower right quadrant of the image. The background is a blue-toned sky with soft, wispy clouds.

# LES TENDANCES EMERGENTES

Enjeux sociétaux et écologiques, complexité des supply chains, interdépendances des parties prenantes, vulnérabilité des filières, émergences de nouveaux comportements d'achats... La crise de la Covid cristallise des tendances existantes et sera, pour certains secteurs, le déclencheur de mutations de long terme. L'après crise verra l'émergence de modèles plus durables, alignés avec les nouvelles problématiques sociétales et les priorités des consommateurs. Explorons en détail ces tendances :



# Technologie & Digitalisation



Le confinement a accéléré le passage vers le online et l'utilisation des **nouvelles technologies**, à la fois dans les quotidiens des consommateurs, mais aussi à l'échelle de l'entreprise. De nouveaux usages et business models émergent. L'après crise va poursuivre et amplifier cette transformation qui se caractérisera par le règne de la e-life, la dématérialisation de nos modes de vie, et une dynamique de fond vers **l'entreprise connectée**. Avec elle, des opportunités émergent en particulier liées à l'exploitation de la data mais aussi de nouveaux enjeux, à la fois organisationnels et de **cybersécurité**.

## Les priorités pendant la crise



Assurer la continuité de l'activité grâce au digital et aux nouvelles technologies



Accélérer la mise à l'échelle des technologies souvent encore en phase de test



Se doter des infrastructures IT nécessaires, garantissant robustesse et sécurité

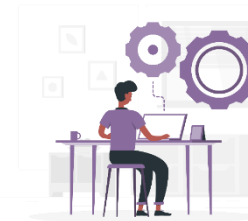
## Premier enjeu

S'adapter aux nouvelles attentes et comportements des consommateurs par l'exploitation des canaux digitaux et le déploiement de nouveaux services



## Troisième enjeu

Repenser les business models grâce aux opportunités liées au digital et les innovations de rupture associées



## Deuxième enjeu

Embrasser le modèle d'entreprise connectée intégrant les nouveaux modes de collaboration, en adressant les enjeux de cybersécurité et en redéfinissant le mix humain / machine

+ 50 %

de ventes pour l'e-commerce alimentaire<sup>(1)</sup>

+ 11 %

de digitalisation des commerces de proximité<sup>(2)</sup>

60 %

des objets connectés en entreprise sont vulnérables aux attaques<sup>(3)</sup>

1. [LSA \(09/04/20\)](#); 2. [LSA \(07/04/20\)](#); 3. [Industrie Techno \(16/03/20\)](#)



# Pour aller plus loin

## « New realities : technology »

*L'article en bref :* Le confinement a accéléré la digitalisation des entreprises qui doivent désormais adapter leur stratégie pour rester pertinente dans un contexte incertain et compétitif.

## « New realities : tendance tech »

*L'article en bref :* Revue des principales tendances Tech à l'aune des nouvelles réalités.

## « La culture du risque cyber bouleversée par la crise du covid-19 »

*L'article en bref :* Avec des travailleurs de plus en plus nomades et des réseaux de plus en plus éclatés, les entreprises doivent revoir leurs politiques du risque cyber en s'appuyant sur une culture de veille mieux partagée et des pratiques plus concertées.

## « Offres numériques : les voies de l'engagement à distance »

*L'article en bref :* La période récente a été marquée par une demande accrue de liens sociaux et une extension de l'utilisation du numérique. Les organisations ont su innover, parfois très vite. Oui, le numérique peut être le support de la proximité. À certaines conditions...

## « La relation client augmentée de l'après-covid »

*L'article en bref :* Les nouveaux usages et outils numériques développés durant la période du confinement offrent de nombreuses opportunités pour renforcer et augmenter la relation client.

Article paru le 15 mai 2020


[Vidéo disponible ici](#)

## New realities : Technology

*La crise sanitaire a propulsé les entreprises dans une digitalisation à marche forcée avec le déploiement de nouvelles technologies, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles opportunités pour le secteur.*

### La digitalisation à grande vitesse

C'est grâce au numérique que l'activité des entreprises a pu se poursuivre, comme l'illustre le développement de la vente en ligne, seul canal de vente possible pour le secteur du retail pendant le confinement. En Ile de France la part de marché d'Amazon a presque doublé, passant de 24 à 40%. À l'inverse, certaines enseignes qui n'avaient pas encore pris le virage numérique enregistrent des pertes colossales. C'est le cas de [Primark](#), spécialisée dans les vêtements à bas coûts, dont le modèle repose exclusivement sur son réseau de boutiques. Sans ventes en ligne le géant du vêtement low cost ne peut compenser les manques à gagner par un site marchand, à l'instar de ses concurrents H&M ou Zara, chutant dès lors de 650 millions de livres sterling de ventes par mois à zéro. Si à ce jour, Primark ne prévoit pas de se tourner vers la vente en ligne pour écouler ses stocks, la crise pourrait néanmoins bousculer le modèle sur lequel repose son succès.



Pour d'autres, le canal numérique a permis de garder le lien avec le client, en proposant de nouvelles offres de services en ligne. Au cours des dernières semaines, [Virtway](#), une plateforme immersive qui propose des expériences 3D virtuelles, salons professionnels et formations, a enregistré une hausse de 575 % des demandes par rapport au mois précédent. Le passage rapide au digital, le développement de nouveaux services ou encore la généralisation du télétravail ont éprouvé les infrastructures informatiques des organisations, et mis en lumière la position stratégique et le rôle de la DSI.



Jusqu'alors plutôt perçue comme un centre de coûts, la DSI est désormais vue comme un centre de compétences : elle met la technologie au service de l'efficacité opérationnelle et contribue à la création de valeur de l'entreprise avec à la clé le développement de nouveaux business models.

### Un nécessaire changement de stratégie

Si les transformations engagées pouvaient jusqu'à présent se limiter à l'optimisation des processus, produits ou services, la crise semble marquer l'entrée dans une nouvelle ère où il devient vital d'intégrer les technologies au cœur même des business models. Cela suppose certes un niveau d'engagement et d'investissement conséquent, mais cela permet en retour une agilité indispensable à la survie de l'entreprise. Dans un contexte où les entreprises doivent pouvoir pivoter rapidement si nécessaire - de la production de pièces automobiles à la production de respirateurs par exemple - le modèle traditionnel de développement doit laisser place à une nouvelle approche de test and learn en continu.

Cette approche permet de lancer très rapidement innovations et initiatives, en compressant les phases de cadrage, de passage à l'échelle, et de time to market. C'est en instaurant cette nouvelle culture à grande échelle dans les entreprises que ces dernières tireront tous les bénéfices de la digitalisation. Il s'agit de se doter des infrastructures nécessaires et de s'appuyer sur des partenaires éventuels pour développer un écosystème permettant d'opérer efficacement dans ce nouveau monde digital. Les pure players par exemple s'associent avec des marques bricks and mortar pour offrir aux consommateurs des expériences sans coutures, et des grandes entreprises s'associent à des startups pour encourager le développement technologique.

Enfin, les entreprises traditionnelles, souvent ralenties par la lourdeur de leurs processus ou infrastructures, pourront s'inspirer des entreprises à l'ADN digital telles les DNVB qui portent la technologie et la donnée au cœur de leur modèle économique.



Article paru le 15 mai 2020

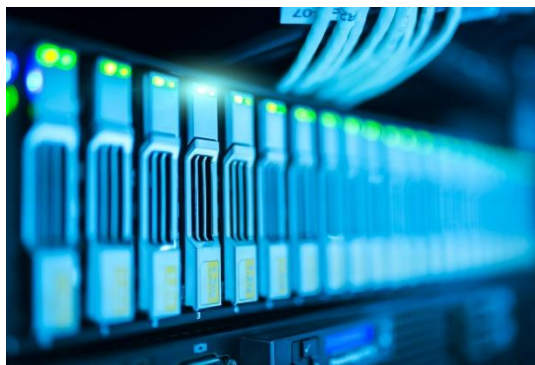
## New realities : Tendances tech

*Petite revue des principales tendances Tech à l'aune de ces nouvelles réalités.*

### Passage à l'industrie 4.0

La technologie semble avoir accéléré le passage à l'ère de l'industrie 4.0. Deepomatic par exemple, une entreprise spécialisée dans le développement de solutions de reconnaissance d'images pour les industriels, a développé une technologie permettant d'automatiser des processus de terrain qui dépendaient jusqu'alors de la capacité humaine à évaluer visuellement une situation. En temps de crise sanitaire, cette nouvelle solution assure le bon fonctionnement des usines et des installations et aide à la distanciation sociale en rendant les travailleurs plus autonomes. La crise conforte également le groupe Casino et sa filiale Monoprix dans son investissement d'une plateforme de 36 000 m<sup>2</sup> intégrant la solution technologique de préparation de commandes automatisée et les robots goods-to-man du groupe Ocado. Les premières livraisons ont été effectuées le 18 mars dernier.

### Développement des technologies dans la santé



Les téléconsultations ont augmenté de 40% depuis le début de la pandémie : pour le secteur de la santé, en particulier la télémédecine, la crise a été un véritable accélérateur.

La technologie s'est aussi développée à des fins de dépistage. Alibaba par exemple a développé un système d'IA capable de détecter le COVID-19 via un scan de la poitrine d'un patient en 20 secondes, avec une précision présumée de 96%. Le système serait déjà utilisé par 200 établissements de santé en Chine.

Enfin, la pandémie incite les chercheurs à explorer l'usage des objets connectés dans la surveillance des maladies infectieuses. Vodafone par exemple s'appuie sur son expertise de la gestion des réseaux IoT pour développer une caméra thermique connectée dans le but de détecter les états de fièvre et prévenir la propagation du Covid-19.

### Boom sur la donnée

Les prochaines années vont voir l'explosion de la production de données, ou Big Data. Une tendance certes déjà présente pré-Covid19, mais qui prend une ampleur inégalée dans le contexte actuel. Les enjeux pour les entreprises vont évoluer vers la gouvernance de la donnée et son exploitation pour en tirer une valeur business. Le programme stratégique chinois « Made in China 2025 », dont l'ambition majeure est de faire de la Chine une « AI Nation », a ainsi pris une nouvelle dimension avec le Covid-19.



Les géants technologiques BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) croisent leurs gigantesques bases de données - bornages de mobiles, paiements bancaires ou vidéos surveillances – afin de tracer la propagation du virus, c'est « le backtracking ».

Par ailleurs, la récente augmentation du temps passé en ligne et le développement du e-commerce offrent de belles perspectives d'exploitation de la data pour renforcer la connaissance client. Heuritech, une startup spécialisée dans l'analyse prédictive de données du secteur de la mode grâce aux réseaux sociaux a ainsi largement profité de l'augmentation de 70% du trafic Instagram pour affiner ses prédictions. Elle a conçu un programme de solidarité "New Data for Fashion" qui offre gracieusement aux enseignes un accès à des données stratégiques, pendant la période Covid19.

### Emergence de nouveaux enjeux

L'explosion de la data, le besoin croissant d'agilité et de mobilité propulse sur le devant de la scène de nouveaux modèles de stockage. Le cloud computing va se généraliser rapidement et la capacité des entreprises à fournir des services hébergés dans le cloud à très grande échelle s'imposera comme un avantage compétitif clé.

En outre, l'Edge Computing - modèle d'informatique distribué dans lequel les

systèmes informatiques sont déployés près de l'emplacement physique de collecte et d'analyse des données – a fait ses preuves pendant le confinement.

Lors des bonds de fréquentation des plateformes de streaming ou de jeux en ligne, ce modèle a permis de libérer de la bande passante et de réduire les temps de latence grâce à des serveurs de proximité et une puissance de calcul localisée au plus près des utilisateurs.

Dès lors, il pourrait bien devenir le moteur de l'Internet de demain et prendre une place dans le monde digital. Ce postulat fait écho à la stratégie « 1+8+N » de Huawei qui place les smartphones et leurs puissances de calculs au cœur de l'écosystème digital avec l'arrivée de la 5G.

### Cybersécurité et données personnelles

L'essor de ces technologies va de pair avec de nouveaux enjeux liés à la cybersécurité et à la protection des données personnelles. Le passage massif au digital entraîne de fait la multiplication de cyberattaques sous de nouvelles formes qui s'appuient sur la peur du virus. En outre, près de 60% des objets connectés d'entreprise seraient vulnérables aux cyberattaques, leur développement soulève donc des questionnements liés à l'obsolescence des systèmes d'exploitation mais aussi à la sécurité des réseaux d'entreprises.

Enfin, la digitalisation pose en creux la question de la sécurité des données personnelles et de leur utilisation par les entreprises, comme le montre le scandale de l'application Zoom qui pendant le confinement transmettait les données utilisateurs à Facebook. Transparence, confidentialité, éthique, et sécurité sont les grands principes qui vont guider l'utilisation des données par les entreprises dans les années à venir. Ils offrent des opportunités de création de valeur certains. Ainsi, Tim Berners-Lee (l'inventeur du World Wide Web) bouscule les anciens modèles avec son mouvement Solid, soutenu par sa startup Inrupt.

Ce projet vise à développer une architecture décentralisée des données par le biais de « pods », qui contiennent des données d'identification personnelle, des dossiers financiers, des listes de contacts etc. Chacun peut alors à tout moment décider de l'hébergement de ses données personnelles et en contrôler l'accès.

L'accélération de la transformation digitale et technologique à grande échelle bouleverse l'ensemble des secteurs et métiers. Dans le contexte actuel, il est vital pour les entreprises d'intégrer ces nouvelles technologies pour survivre, mais aussi fondamental d'identifier les différents leviers qui permettront de gagner en compétitivité, faisant la part belle à l'innovation.



Article paru le 29 mai 2020

## La culture du risque cyber bouleversée par la crise du Covid-19

Avec des travailleurs de plus en plus nomades et des réseaux de plus en plus éclatés, les entreprises doivent revoir leurs politiques du risque cyber en s'appuyant sur une culture de veille mieux partagée et des pratiques plus concertées.

Déroptions en chaîne pour faciliter l'accès à distance des serveurs, accès web ouverts en masse aux terminaux mobiles des collaborateurs... En faisant basculer en télétravail plus de 8 millions de salariés, la crise du Covid 19 a imposé une mise sous tension sans précédent aux systèmes de cyberprotection des entreprises. Les flux d'interlocuteurs et de transferts de données générés n'ont d'ailleurs pas échappé aux pirates du web dont la production de « malwares » s'est intensifiée pour tirer profit des brèches : fin mars, sur le millier de nouveaux sites quotidiens créés avec les noms coronavirus ou Covid, plus de la moitié étaient soupçonnés de dissimuler des logiciels de rançon ou d'espionnage.

### Le risque du "bring your own network"

Si plusieurs grands comptes en Europe ont fait les frais de cette ouverture des réseaux (Essilor, Easyjet ou la municipalité de Marseille ont déjà reconnu des attaques), la nouvelle organisation de travail éclatée issue de la crise devrait obliger à rebattre durablement les politiques de gestion du risque cyber.

*« On est passé de façon soudaine en matière de télétravail d'une logique de « bring your own device » à une logique de « bring your own network » qui remet en question les dogmes de contrôle du risque cyber, d'autant plus que toutes les fonctions en interne sont concernées », explique Nicolas Arpagian, Vice-Président Stratégie et affaires publiques d'Orange Cyberdéfense.*

### Raisonner écosystème

L'enjeu n'y est plus simplement de sécuriser postes de travail et réseaux fermés, mais d'accompagner une démultiplication d'usagers et d'usages, constituant autant de portes d'entrée potentielles pour des pirates aux stratégies d'attaques de plus en plus insidieuses et agiles. Plus forte que jamais, la menace n'est pas nouvelle pour autant. Depuis des années, la multiplication des partenaires et prestataires d'entreprises étendues accentue les risques d'intrusion et d'attaques des réseaux internes.



En 2019 déjà, l'institut Montaigne pointait dans un rapport sur le risque cyber ces PME et sous-traitants comme « des points d'entrée dans la chaîne d'alimentation des grands comptes ». Si les réglementations (RGPD, directive Nice, etc.) donnent un cadre commun de normes en matière de responsabilité et de protection des données, de plus en plus d'entreprises veulent aller au-delà et développer de véritables politiques partagées de montée en compétences de leurs écosystèmes en matière de risque cyber.

### Montée en compétences mutualisée

Ce sera bientôt le cas dans le secteur de la marine marchande avec la création annoncée d'un Centre national de cybersécurité maritime associant les principaux armateurs français. C'est déjà le cas dans l'aéronautique avec le programme Air Cyber. Monté par [BoostAeroSpace](#), une société commune créée en 2010 par les leaders du secteur pour mutualiser les meilleures pratiques, il propose depuis 2019 standards et expertises partagées autour du risque cyber aux grands comptes (Airbus, Thalès, Safran, ...) comme aux sous-traitants et PME. 1200 entreprises devraient y être incluses en quatre ans, partageant guides mutualisés, experts référencés et plateforme d'échanges.

« Il ne s'agit pas d'un dispositif de normalisation mais bien d'accompagnement et de montée en compétences de l'ensemble des acteurs de la filière, détaille Romain Botton, Chief Information Security Officer chez BoostAeroSpace. On a défini trois niveaux de protection que chacun atteint à son rythme et nous faisons un point d'avancement tous les ans avec chaque membre. Notre approche mutualisée donne aux plus petites entreprises l'accès à des prestataires généralement dévolus aux grands comptes et permet de réduire de 20% en moyenne le coût des prestations et outils. »

### Le campus des nouvelles pratiques cyber

Cette nouvelle dynamique de concertation et de montée en compétences autour du risque cyber devrait aussi prendre corps au sein du [Campus Cyber](#) initié par le Président de la République et dont l'ouverture est prévue au premier semestre 2021. Rassemblant entreprises, start up, centres de recherche privés et publics, centres de formation et services gouvernementaux (ANSSI, Police, Gendarmerie, etc.), ce site unique en son genre visera à « mutualiser la connaissance de la menace numérique au bénéfice de tous ».

Dédié à la formation, la production et l'innovation, il devrait notamment intégrer des programmes de recherche partagés autour d'innovations technologiques sur les nouveaux usages du numérique ainsi que des cercles de confiance au sein desquels experts et responsables d'entreprises pourront partager de manière sécurisée notamment sur les types et modes d'attaques. « En matière de risque cyber, il y a de nombreux espaces de cocreation et de fertilisations croisées à mettre en place, explique Nicolas Arpagian d'Orange Cyberdéfense, rapporteur auprès de [Michel Van Den Berghe](#), chargé du pilotage du projet par le Premier Ministre. Mais cela doit se faire dans le respect des intérêts stratégiques et facteurs différenciants de chacun. »

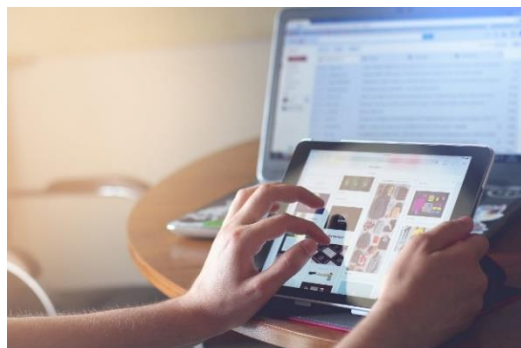
Autant de pratiques concertées qui seront demain la clef de voûte des politiques cyber et de la sécurisation des nouveaux usages du numérique.



Article paru le 1<sup>er</sup> juillet 2020

## Offres numériques : les voies de l'engagement à distance

La période récente a été marquée par une demande accrue de liens sociaux et une extension de l'utilisation du numérique. Les organisations ont su innover, parfois très vite. Oui, le numérique peut être le support de la proximité, les exemples de services aux citoyens ou aux actifs le prouvent. À certaines conditions...



Le confinement derrière nous, la distanciation physique va néanmoins perdurer quelque temps. Et il ne fait aucun doute que l'accélération des usages du numérique observée pendant le confinement a déjà bouleversé tous les domaines (consultation médicale ou école à distance, télétravail, médias en ligne, e-commerce et e-entertainment...) et pour tout un chacun...

Inconcevable, donc, d'envisager un retour en arrière. Selon Omdia, le trafic internet mondial a bondi à lui seul de 70 % en avril 2020 dans les zones confinées du globe. Reste que le confinement a aussi mis en lumière une grande soif de liens chez les citoyens (familiaux, amicaux, etc.).

Alors, comment les organisations peuvent-elles créer de l'humain, de la relation et de la proximité par le numérique avec leurs collaborateurs, leurs partenaires en affaires, les citoyens ? Comment articuler offre en ligne et lien physique ?

### Commerces de proximité : passage au numérique en accéléré

En déployant plus largement leurs offres existantes, mais surtout en les adaptant, les acteurs publics ont tout de suite cherché à maintenir une proximité à multiples facettes, notamment via les services aux citoyens. Plusieurs initiatives de soutien au petit commerce ont ainsi vu le jour.

Qwant a accompagné, face à la hausse des achats en ligne durant le confinement, ses partenaires e-commerçants pour mettre leur offre en valeur, les faire gagner en visibilité... Les collectivités locales n'ont pas été en reste, comme la municipalité de Rueil-Malmaison qui a, comme d'autres, créé dès avril une plateforme de vente en ligne pour ses commerçants.

À l'autre bout de l'échelle, côté Gafam,

Facebook Shops a été lancé en mai 2020 afin d'aider les TPE-PME à prendre leur part du gâteau sur ce marché en plein boom de la vente en ligne.

### Des outils et offres dédiés à la période

La recherche de proximité par le numérique s'est aussi manifestée par des contenus et des actions dédiés aux besoins spécifiques du moment. Il y a eu, bien sûr, le déploiement accéléré d'outils de télétravail, de téléconsultations, d'accès gratuit à certains médias, etc. [Lik](#), un média participatif qui met en ligne de courtes vidéos de témoignages sur des thèmes liés au travail et au management, a ainsi mis en avant des sujets fortement réclamés par les usagers pendant le confinement, comme le télétravail. Mais il a aussi proposé des témoignages de professionnels – des médecins – directement au cœur de la crise sanitaire, souligne son cofondateur, Amory Panné. [Qwant](#) a, pour sa part, créé une page « spécial Covid » au vu du grand nombre de requêtes sur ce sujet, « avec des informations vérifiées, en partenariat avec le ministère de la Santé et le secrétariat d'État au Numérique », souligne Jean-Claude



Ghinozzi, président et CEO de Qwant, et ce « en ligne avec la mission et les valeurs » du moteur de recherche français qui se veut une « alternative à Google ».

De son côté, [Orange](#) ne s'est pas contenté d'entretenir, voire d'étendre, la capacité de ses réseaux. « Nous avons aussi organisé des rendez-vous avec les préfetures et les associations d'élus locaux pour comprendre leurs besoins, décrit Cyril Luneau, Directeur groupe des relations avec les collectivités locales. Nous avons ainsi aidé un département (Charente-Maritime) à proposer une solution de téléconférence à destination de toutes ses communes qui en faisaient la demande. Notre plateforme d'entraide a aussi connu un fort succès – nous en avons activé plus d'une trentaine, à la demande des élus, pour mettre en relation, au sein de la collectivité, des citoyens offrant des services au quotidien, comme les logements pour les soignants. » De ces expériences ressortent quatre clés constitutives d'une offre numérique pertinente pour demain, qui joue son rôle dans la proximité avec tous les publics.

### Une offre numérique qui donne toute sa place à l'humain

Il y a d'abord l'enjeu du respect de la vie privée, « prégnant chez les internautes français, européens et du monde, assure Jean-Claude Ghinozzi, chez Qwant. Nous sommes déjà très positionnés sur cette

question, pour nos usagers et nos collaborateurs. A l'horizon 2025, 25 % des requêtes sur le web se feront en mode privé, contre 10 % aujourd'hui. » Signe des temps : le « privacy by design » attire désormais de gros acteurs, comme l'opérateur télécom [Verizon](#), aux États-Unis, qui est en train de créer un moteur avec Bing en mode « privacy ».

Vient ensuite le contexte : le numérique doit être choisi, et non subi. Il y a alors complémentarité, et non contradiction, entre l'écran et l'humain. « Dans toute structure, je fais confiance aux dirigeants et aux représentants du personnel pour poser des limites permettant un bon usage du numérique », affirme Jean-Claude Ghinozzi. Cela vaut aussi pour le télétravail, qui a prouvé ses atouts mais aussi montré ses limites. Troisième clé : de bons équipements grand public, des infrastructures à la hauteur, et de la médiation, en particulier face à l'enjeu de la fracture numérique (1). « Le fort taux de pénétration des smartphones en France est une opportunité pour la réduire, soutient Jean-Claude Ghinozzi. Le confinement a accéléré leur usage, y compris par des populations moins concernées jusqu'alors (seniors). » À noter que des structures comme Emmaüs Connect travaillent déjà à réduire cette fracture, et que le succès des formulaires d'autorisation de sortie en FALC (facile à lire et à comprendre) devrait favoriser la généralisation d'un design réellement « user friendly ».

### Complémentarité numérique et physique pour profiter du meilleur des deux mondes

Enfin, si les aspirations à la « vraie vie », au contact en chair et en os s'expriment haut et fort, chacun veut en réalité profiter du meilleur des deux mondes : le numérique quand c'est plus rapide, moins coûteux en effort, ou avec un service en plus ; et des expériences relationnelles plus riches dans le monde physique. L'accélération de certains usages numériques peut perdurer, et se développer, si les acteurs jouent à bon escient la carte de la proximité et l'articulation fluide avec le monde réel. « Orange va notamment conserver la prise de rendez-vous par internet avant de venir en boutique – instaurée pour gérer le déconfinement – car nos clients l'apprécient », pointe Cyril Luneau. Et Lik songe à traverser l'écran, avec une nouvelle offre de mise en relation, IRL, de coachs avec des actifs en questionnement.

L'avenir semble de plus en plus s'orienter vers une coexistence, pour le meilleur, de l'écran et du lien physique de proximité, selon les personnes et les circonstances. L'être humain, cet « animal social », aura toujours envie de se retrouver dans des lieux où consommer, où être écouté, où trouver des réponses. Parions sur l'enrichissement de l'expérience physique par le numérique, en amont, en aval, à côté.



(1) En 2019, 17 % de la population française n'avait pas accès au web ou avait des difficultés pour utiliser ces outils (source : Insee).

*Article paru le 1 juillet 2020*

## La relation client augmentée de l'après-Covid

Les nouveaux usages et outils numériques développés durant la période du confinement offrent de nombreuses opportunités pour renforcer et augmenter la relation client.

Cours de gym en ligne, ateliers de pâtisserie ou activités pour les petits... en accompagnant nos vies confinées de contenus ludiques et éducationnels inédits, beaucoup de marques ont fait de cette crise sanitaire l'occasion de tisser de nouveaux liens à distance avec leurs clients, et de relancer la fréquentation de leurs sites en ligne. Le nombre de followers de la page Facebook d'[Hobbycraft](#), plus grande chaîne de magasins de loisirs créatifs en Grande-Bretagne, a ainsi bondi de 50 % avec le succès des [Kid's Craft Club](#), lancés pendant la crise pour proposer des idées quotidiennes d'ateliers créatifs aux enfants. Le réseau de fitness français [Neoness](#) a triplé en quelques jours le nombre de ses followers sur Instagram en offrant cours de gym et de méditation en ligne.

### La révolution du streaming dans le e-commerce

Tout l'enjeu consiste désormais à transformer l'essai de ces nouveaux usages et de cette relation client digitale augmentée, initiée avec l'apparition de l'épidémie.



Le premier levier pour cela passe par l'enrichissement du modèle omnicanal existant de contenus vidéos devenus la norme des échanges digitaux et du e-commerce.

Rien qu'en Chine, le shopping par vidéo devrait représenter un chiffre d'affaires de 120 millions de dollars en 2020. « La crise sanitaire du H1N1 avait lancé la vague du e-commerce, celle de la Covid-19 engage la vague du commerce par streaming », confirme Nicolas Diacono, technology trend analyst pour l'Echangeur BNP Paribas. Centre commercial du groupe [Alibaba](#) lancé en 2017 en Chine, Intime a ainsi diffusé jusqu'à 200 sessions de live streaming quotidiennes réalisées par ses vendeurs

durant la période de confinement, et prolonge l'activité vidéo depuis pour doper ses ventes à distance.

### La valorisation des communautés d'utilisateurs

Au-delà du média lui-même, la consolidation d'une relation client digitale augmentée passe par la valorisation des communautés d'utilisateurs que la crise sanitaire a permis de révéler et de fédérer. Exemple emblématique : la marque [Decathlon](#), qui a compensé la fermeture de ses points de vente par la mise en ligne « d'expériences sportives globales ». Les internautes ont pu bénéficier d'une plateforme de conseils sportifs, de coaching à distance ou de cours en ligne gratuits dont l'audience a été multipliée par cinq à dix par rapport à l'avant-Covid.



« Nous demeurons des commerçants dont l'objectif est de concevoir et vendre des produits sportifs. Nous devons aussi apporter la preuve de notre utilité et de notre engagement auprès de nos clients, explique Franck Dhennin, content strategy leader de la marque. Avec cette approche servicielle, nous avons pu capitaliser sur la customer lifetime value avec des gains directs puisque le panier moyen des usagers qui utilisent ces services est augmenté, mais aussi indirects, avec une fidélisation renforcée. ». L'engagement est d'ailleurs l'un des pivots de ces nouvelles stratégies digitales d'animation des communautés d'usagers. Mi-avril, [Engie](#) a lancé un programme de gratification, offrant des KiloActs aux abonnés relevant des challenges de réduction d'énergie ou souscrivant à des programmes de fidélité, avec la possibilité de convertir ces points en avantages sur les abonnements mais aussi en dons aux hôpitaux publics. En juin, [Sephora](#) a proposé à son tour à ses clients de convertir leurs points fidélité en dons à l'ONG [National Black Justice Coalition](#), engagée dans le mouvement Black Lives Matter.

### La coproduction de savoirs, avenir de la relation client numérique ?

La consolidation d'une relation numérique augmentée pendant le confinement peut même aller jusqu'à faire des usagers et clients de véritables partenaires dans la coproduction de savoirs. Decathlon l'illustre encore avec son masque de plongée Easybreath, transformé en matériel de protection des soignants durant la crise, grâce à la mise en place à distance d'un consortium inédit rassemblant la chaîne de distribution, l'industriel BIC, des équipes de recherche en France et aux Etats-Unis, et même des fab labs ! Dans le même esprit, plusieurs hackathons, lancés durant la période, ont permis de mettre au point en un temps record des applications clés pour la gestion des mesures sanitaires. C'est le cas de Sichtertest, destiné à faciliter les prises de rendez-vous pour les tests de dépistage ou de DiagnoseMe, un système de suivi épidémiologique en temps réel déployé au Burkina Faso.

« Dans les domaines scientifiques et bien au-delà, les utilisateurs des applis représentent aujourd'hui des communautés d'expertise sur lesquelles les entreprises peuvent s'appuyer dans la conception et le déploiement même de leurs outils digitaux, explique Morgan Meyer, directeur de recherche à Mines ParisTech. Si les applis continuent de générer de la valeur grâce à une combinaison d'utilisateurs, d'abonnements et de flux de données, la pandémie réorganise ces éléments de manière nouvelle. »

Autant de champs où repousser et explorer les horizons d'une relation client augmentée.



# Relocalisation



La crise a mis à mal la **mondialisation** et a souligné le besoin de repenser les modèles de production pour mieux maîtriser les supply chains. Cela passera par des relocalisations et un pouvoir accru pour les **territoires et collectivités**, qui se sont imposés ces derniers mois comme facilitateurs clés d'une coopération réussie entre tous les acteurs économiques.

Les relocalisations reposeront sur trois principaux leviers : le renforcement de l'image et de la qualité perçue liées au made in France ; l'augmentation de la productivité et de la compétitivité par le passage à l'industrie 4.0 (robotisation, digitalisation, spécialisation des sites) ; et l'innovation de rupture avec des chaînes de valeurs repensées sous le prisme des nouveaux enjeux, en particulier **écologiques**.

## Les priorités pendant la crise



Soutenir les acteurs économiques locaux et commerces de proximité par diverses initiatives (fonds d'aides aux entreprises, solidarité...)



Assurer la continuité des chaînes d'approvisionnements et éviter les ruptures.



Faire coopérer toutes les parties prenantes, entreprises, territoires, États à tous les échelons, local, national et global.

## Premier enjeu

Renforcer la résilience des supply chains en adoptant une logique de circuits-courts et de made in France tout en dépassant les freins structurels bien connus (coût du travail, complexité du droit du travail)



## Troisième enjeu

Connecter les acteurs économiques, grands groupes / PME / startups d'une part et entreprises / territoires d'autre part, à travers une démarche d'ancrage territorial

## Deuxième enjeu

Dynamiser les territoires et renforcer leur attractivité par la réindustrialisation, le développement de nouvelles filières ou leur reconversion.



92 %

des français poussent à la relocalisation et 89% sont prêts à y mettre le prix<sup>(1)</sup>

70 %

de l'industrie se situe en dehors des grandes agglomérations <sup>(2)</sup>

85 %

des dirigeants interrogés se prononcent en faveur d'un 'near-shoring' afin de développer leurs chaînes industrielles dans des zones à coûts compétitifs<sup>(3)</sup>



# Pour aller plus loin

## « Vers une nouvelle glocalisation »

*L'article en bref :* Pour plus de résilience, les entreprises vont repenser leurs chaînes d'approvisionnement et de production, à travers un modèle combinant exigences internationales et avantages du local.

## « Circuits courts et relocalisation, une dynamique de fond »

*L'article en bref :* Le débat autour de la relocalisation de certaines activités s'est intensifié. Les circuits courts sont un facteur important d'une meilleure empreinte écologique, de même qu'un levier pour le plan de reprise post-Covid-19, et de nature à répondre à l'obsession des décideurs quant à la sécurité de leurs équipes.

## « Les territoires se réinventent face à la crise »

Interview croisée de Florence Peleau-Labigne & Thomas Straub.

Extrait de l'article « *Le jour d'après : quelles perspectives ?* »  
paru le 23 avril 2020

## Vers une nouvelle glocalisation

« Les critiques de la globalisation ne sont pas récentes mais la pandémie du Covid-19 et ses impacts sans précédents remettent en cause et vont durablement disrupter le modèle établi. À des objectifs d'efficacité, de rentabilité et d'optimisation des coûts vont se substituer des objectifs de résilience, et d'autres indicateurs de performance comme la réactivité, la transparence, ou l'adaptabilité. Les chaînes d'approvisionnements construites sur des logiques de flux tendus pour réduire les stocks vont laisser place à de nouvelles chaînes repensées dans un souci de simplification et d'indépendance des tâches. De plus en plus, le recours à des réseaux d'approvisionnement numériques va permettre de connecter l'ensemble du réseau et de limiter les risques liés à l'effet cascade. L'inclination des pays vers le protectionnisme et l'autonomie vont redéfinir les priorités d'investissements, avec notamment une relocalisation de la production et une plus grande protection des chaînes de valeurs intra-européennes. La réduction des coûts de main d'œuvre permise par l'automatisation et le développement de l'IA ouvre des possibilités de relocalisations délaissées jusqu'alors, même si le facteur humain sera à prendre en compte dans un contexte d'instabilité sociale et de hausse du chômage.

Certaines filières industrielles vont ainsi reconsidérer une relocalisation de l'économie.

Le secteur automobile extrêmement décentralisé aujourd'hui, très dépendant des aléas du commerce international, en particulier asiatique, pourrait accélérer ses travaux sur des relocalisations dans une logique « Build nearer to where you sell ». En parallèle, d'autres réponses locales pourraient se développer. Les solutions industrielles "Plug and play" par exemple permettraient de diversifier la production locale tout en la rendant agile. Ces unités modulaires et mobiles assurent en effet des productions de biens ou de services à petite échelle, susceptibles d'être greffées sur des sites industriels et hébergées dans des camions ou des containers. Moins polluantes, elles pourraient créer de nouvelles synergies. Enfin, d'autres secteurs vont revoir en profondeur certains de leurs process. Ainsi, dans le secteur agro-alimentaire la tendance était à la gestion en flux tendus, permise alors par la fluidité des transports internationaux. Dorénavant, les stocks vont probablement représenter un avantage [...] »



Article paru le 15 mai 2020

## Circuits courts et relocalisation, une dynamique de fond



Et si la France avait eu ses propres usines de masques ? La pandémie aurait-elle progressé moins vite ? Deux mois après le début du confinement général, ces questions restent lancinantes. Dans la foulée, le débat autour de la relocalisation de certaines activités s'est intensifié. L'éloge est fait des circuits courts : cela tombe bien, ils sont un facteur important d'une meilleure empreinte écologique, de même qu'un levier pour le plan de reprise post-Covid-19, et de nature à répondre à l'obsession des décideurs quant à la sécurité de leurs équipes.

Aujourd'hui, plus une semaine ne se passe sans qu'un grand groupe affiche son objectif de neutralité carbone à l'horizon de 2050. Idem pour les stratégies de protection des salariés XXL. Crise sanitaire plus menace sur l'environnement, les deux phénomènes pourraient se conjuguer au service d'une migration des activités économiques, destination le territoire domestique et/ou les régions limitrophes.

**Le Made in France vers la dé-marginalisation ?**

Atout commercial aux yeux de consommateurs, qui souhaitent favoriser la production locale, particulièrement en matière de produits alimentaires en cette période de crise sanitaire - grâce à la garantie de qualité et sécurité- le Made in France a une carte à jouer, à condition de contourner les obstacles et de renouveler l'offre. Un chantier d'innovation, mais pas seulement.

### Enjeux d'échelle

Première concernée, l'industrie, et en priorité les filières qui ont élu domicile en Asie, comme les composants électroniques, les pièces textiles ou certains petits équipements industriels. Mais si forte soit la volonté de sécuriser les approvisionnements en rapprochant et en diversifiant les sites de production, elle ne suffit pas : seuls des volumes des commandes conséquents dans le temps peuvent justifier et rentabiliser les investissements nécessaires. De nombreux dirigeants en appellent ainsi aux pouvoirs publics et grands donneurs d'ordre, pour qu'ils pilotent des appels d'offres



d'envergure, et aux partenaires financiers. Une question de volumes d'autant plus importante que la vigilance au signal prix, en l'occurrence la compression des coûts, est toujours d'actualité. Dans le solaire, les projecteurs sont braqués sur la fabrication des panneaux : pourquoi ne pas fabriquer en Europe ? Réponse immédiate : les produits sont environ 15 à 20% moins chers en Chine. Pour relocaliser, il faudra combler ce différentiel.

En attendant un potentiel changement des règles fiscales, les professionnels en France réclament au gouvernement un programme massif de construction de nouveaux mégawatts (MW) solaires.

### La coopération, un levier puissant

Un autre enseignement des projets de relocalisation en cours réside dans la nécessité d'une coopération. L'alliance entre les grands groupes et PME du tissu économique local est efficace quand il s'agit de relocaliser : les premiers peuvent s'appuyer sur les seconds, notamment pour mutualisation des compétences, et ainsi avancer plus vite. Par exemple, Michelin et un petit cercle de PME de la région Auvergne-Rhône-Alpes ont travaillé conjointement à vitesse accélérée pour concevoir un masque réutilisable et amorcer sa production.

Un modèle territorial que les Régions encouragent pour la reprise également, comme le Grand-Est où se développe actuellement un "pilote relocalisation", avec 5 entreprises volontaires.

### Renforcer l'autonomie nationale dans les activités stratégiques

Par exemple, pour les secteurs de la santé et de la pharmacie, c'est l'impératif de souveraineté nationale, avec la sécurisation des approvisionnements, qui préside à la volonté de rapatrier des activités.

Le géant pharmaceutique français SANOFI prévoit ainsi de regrouper dans une même entité ses sites de production de principes actifs en Europe, cette fois. Fini le tout-Asie-baisse des-prix des années 90.

Si la réflexion de Sanofi est antérieure à l'irruption de la pandémie, la crise du Covid-19 l'a remise sur le devant de la scène. Tous secteurs confondus, les industriels ou fournisseurs de services qui travaillent sur des boucles courtes précisent que ce sont des scénarios mûris depuis longtemps, longs à déployer.

### Les chemins de la création de valeur

Depuis le début de la crise, la filière agro-alimentaire a assuré l'approvisionnement des Français. Au prix, comme le souligne

Stéphane Dahmani, directeur Économie de l'Association nationale des industries alimentaires, de surcoûts de production qui fragilisent maintenant l'investissement pour les transitions écologique et numérique, priorités du secteur. Avec 70% de matières premières d'origine française, la filière fait figure de bonne élève. Continuer à innover ? Un impératif pour développer encore sa résilience. Mais pour beaucoup, comme pour cette ETI du secteur Chocolat et confiserie, le défi est grand :



*Une nécessité de recréer de la valeur en stoppant une guerre des prix destructrice de valeur donc d'emplois et de capacité d'investissement. Ce alors que nous avons entièrement relocalisé notre production en France (6 sites industriels) et donner une inflexion forte à notre R&D vers des produits plus naturels, répondant aux attentes du consommateur (gamme Bio, arômes et colorants naturels)*



Et si se rapprocher du client final était à la fois l'objectif et le facteur clé de succès d'une stratégie de relocalisation ?



Les territoires se réinventent face à la crise



## Interview croisée

**Florence Peleau-Labigne**  
*Directrice générale des Services, Conseil Régional du Centre-Val de Loire*

&



**Thomas Straub**  
*Directeur associé SPL chez KPMG*

Comment votre région a-t-elle fait face à la crise du Covid ?

**FPL :** Plusieurs dispositifs ont été mis en place chaque semaine. L'Agence de Développement Économique de la Région Centre-Val de Loire, « Dev'Up » a tout d'abord réalisé un baromètre hebdomadaire sur les difficultés rencontrées par les entreprises de la région pendant la crise, grâce à des entretiens téléphoniques menés auprès des entreprises du territoire. Ce baromètre a permis de porter la parole auprès de l'Etat et ainsi de faire évoluer les dispositifs de la région, par exemple sur les aides financières, les difficultés des filières, la mise à disposition d'équipements de protection individuelle. En outre, dans chaque département, notre organisation territorialisée avec un « Espace Région Centre » facilite l'activation des partenariats et réseaux nécessaires en période de crise, notamment grâce à la proximité des responsables de l'agence Dev'Up avec les entreprises et les préfetures. Cette organisation permet de travailler en collaboration avec l'ensemble des réseaux au niveau régional et départemental. La préfeture de Région a également mis en place une cellule économique au début de la crise avec l'ensemble des têtes de réseaux du milieu économique afin de comprendre les enjeux autour de l'articulation Région et Etat. Le partenariat Etat/Région pour le sujet économique a extrêmement bien fonctionné durant la gestion de crise.

Le 11 mai dernier, François Bonneau, Président de la Région Centre-Val de Loire a présenté la nouvelle stratégie de relocalisation suite à la crise sanitaire. Quelles transformations territoriales envisagez-vous afin de permettre à la région de devenir un vecteur de développement économique ?

**FPL :** Nous souhaitons effectivement accompagner, par de la relocalisation, un certain nombre de segments qui ont manqué dans cette période, mais nous agissons également sur l'accompagnement des transitions, qu'elles soient écologique, numérique, ou des modes de travail. Le Président de Région a donc initié l'organisation d'un grand colloque le 1er juillet, qui réunira l'ensemble des acteurs économiques du territoire afin de réfléchir ensemble à cette stratégie de repositionnement et de confortation. Un travail de diagnostic par filière sera également mené afin d'accompagner au mieux les transitions.

Nous sommes en effet un territoire qui compte beaucoup de sous-traitances sur l'automobile et l'aéronautique, secteurs d'ores et déjà en difficulté. Les impacts se feront plus criants dans les mois à venir ; mais nous accueillons également sur notre territoire des grands noms de secteurs porteurs tels que l'industrie pharmaceutique, la cosmétique, le numérique. C'est la raison pour laquelle le plan n'est aujourd'hui pas définitivement arrêté, mais à construire avec l'ensemble



des acteurs économiques, notamment les entreprises, les clusters, les pôles de compétitivités, le réseau consulaire, la BPI, la Banque des Territoires, etc....

### **Quel rôle joue l'innovation dans la sortie de crise pour les territoires ?**

**FPL** : Il faut accompagner le repositionnement par les transitions et ce, via l'innovation et le numérique. Nous avons mené trois types d'expériences durant la crise Covid. Tout d'abord sur les circuits courts, notamment à destination des producteurs démunis qui ne trouvaient pas leurs réseaux de distribution habituels. En moins d'une semaine, nous avons développé une plateforme internet de mise en relation entre producteurs locaux et consommateurs grâce à la géolocalisation. Cette plateforme a réuni très rapidement plus de 1000 producteurs référencés. Le bénéfice est double : pour les producteurs, souvent non familiers avec le numérique, la plateforme leur a permis de capter des marchés auxquels ils n'avaient pas accès habituellement ; pour le consommateur, cela a facilité l'identification de l'offre de produits locaux à laquelle il pouvait souscrire. Nous souhaitons faire perdurer cette expérience et ces nouvelles habitudes de consommation. Auprès des entreprises en manque de protections individuelles, nous avons mis en place une plateforme visant à recenser l'ensemble des équipements fabriqués sur le territoire afin de leur

permettre de se les procurer localement, sans recourir aux marchés chinois. Enfin, nous travaillons actuellement avec la Banque des Territoires sur un fonds d'accompagnement des initiatives des entreprises associant numérique et transition écologique, un véritable mouvement de fond. La recherche est aussi un axe fort des interventions de la Région.

**TS** : La crise a joué un double rôle en matière d'innovation territoriale : un rôle d'accélérateur d'abord sur les attentes liées aux transitions écologiques et numériques mais également sur l'organisation du travail et les nouvelles formes de management. Certaines logiques tendent même à s'inverser. On pouvait s'interroger auparavant sur les raisons amenant à privilégier le télétravail. On s'interrogera désormais sur les usages liés au travail en présentiel dans les bureaux, au partage des espaces physiques, à la nature des réunions et in fine au redimensionnement et au caractère adapté du patrimoine immobilier. Concrètement la crise a fait évoluer en à peine quelques mois la problématique du télétravail dans les entreprises et les administrations en impératif d'organiser le travail à distance. La logique a changé de nature et les exemples sont nombreux. La dématérialisation de certaines procédures a également gagné plusieurs mois voire années. Un mouvement d'expérimentation s'est également mis en place.

De nouveaux process et modes d'intervention en faveur des entreprises ont été développés dans l'urgence en s'affranchissant de certaines contraintes liées à la rigidité des organisations mais aussi du cadre réglementaire qui, au-delà des aménagements liés à l'état d'urgence sanitaire, a souvent été apprécié de manière plus souple.

La crise a remis au centre la question des besoins en matière de soutien des entreprises et du secteur associatif en reléguant au second plan des problématiques de gestion qui semblaient difficilement surmontables auparavant. Là encore, un examen minutieux de ce qui devra être pérennisé comme solution à tout son sens y compris jusqu'à confirmer dans le temps certaines adaptations réglementaires. La réflexion en cours sur le relèvement des seuils des marchés publics illustre bien ce phénomène.

### **Le rôle des entreprises dans les territoires / auprès des collectivités a-t-il évolué avec la crise ? Si oui, comment ?**

**FPL** : Les entreprises se sont adaptées dans des délais records. Par le télétravail tout d'abord, qui s'est mis en place rapidement avec néanmoins plus de difficultés pour les territoires qui manquent de débits internet suffisants. Cette évolution des façons de travailler fait émerger de nouveaux enjeux pour l'aménagement des territoires. Les entreprises et les salariés ont également



fait part d'un incroyable esprit de responsabilités, ce qui a permis d'éviter les situations de manque pendant la crise. C'est notamment le cas des entreprises de transports pour lesquelles l'exercice du droit de retrait de leurs employés aurait impliqué une pénurie alimentaire ou de matières premières.

Mais aussi de toutes ces entreprises, de toutes tailles, qui ont modifié leurs outils de production en un temps record pour participer à la fabrication de gel hydroalcoolique, de masques, de visières... Mais il y a eu également des situations alarmantes comme par exemple dans le secteur du tourisme, poumon de notre région. C'est dans ces moments critiques que les collectivités ont joué ce rôle d'accompagnateur et de soutien par l'écoute et les dispositifs mis en place.

### **Selon vous, cette dynamique va-t-elle se poursuivre post-crise ?**

**FPL :** La crise, bien que différente aujourd'hui, est toujours présente et les réponses ne se trouveront pas dans une logique du chacun pour soi. En ce sens, le forum du 1er juillet est un moyen de faire perdurer cette solidarité et cette mise en réseau. Avec l'Etat, nous mettons en place une cellule de gestion post crise pour accompagner les entreprises. Les partenariats étroits noués pendant la crise vont perdurer. De même qu'un certain nombre de nouveaux modes de consommation, faisant une large place au local.

**TS :** Les approches ont été décloisonnées durant cette crise. Cela a permis à certains acteurs de re-légitimer leurs rôles notamment en matière de développement économique.

Le déconfinement n'est que le point de départ d'un processus qui pourrait avoir des effets systémiques à long terme en matière de gouvernance territoriale.

De nombreux acteurs – Région, réseau consulaire, agences de développement économique, intercommunalités, administrations déconcentrées, etc. – se sont retrouvés quotidiennement dans le cadre des dispositifs de gestion de crise mise en place. Avant de s'interroger sur l'évolution des compétences et des champs d'intervention – car les rapports de force vont évoluer -, c'est bien cette capacité à travailler de concert qu'il faut préserver dans les mois à venir.

### **Quelles sont les nouvelles priorités, quels nouveaux enjeux émergent pour les territoires ?**

**FPL :** Les entreprises fragiles avant la crise devront être soutenues pour préserver l'activité économique et l'emploi. Par exemple, les dispositifs de chômage partiel doivent perdurer, le temps que les carnets de commande retrouvent un niveau satisfaisant. Les enjeux à venir et communs à toutes les régions seront de développer des segments porteurs de développement économique, et

d'accompagner les entreprises dans ces transitions, à la fois en termes économique, numérique, ou de rapport au travail. Il s'agit également de relancer le tourisme avec un plan de soutien aux acteurs du secteur et de donner envie aux Français de venir découvrir les trésors de notre région.

La Région Centre Val de Loire se définit par la force du travail collectif et ses convictions. Elle saura se relever de cette crise.

**TS :** Les enjeux de demain passent par la transition et la reconversion. La politique volontariste de chômage partiel et de soutien de la trésorerie des entreprises a sauvé des milliers d'emploi à court et moyen terme. A plus long terme, il faudra réorienter certaines filières vers des activités porteuses mais aussi vers des activités qui traditionnellement avaient été abandonnées. Des défis colossaux nous attendent en matière de formation initiale mais aussi et surtout continue.



# Résilience



La crise a donné une toute autre perspective à la notion de résilience. Les organisations doivent non seulement être capables de résister face à la crise, mais aussi savoir se réinventer pour faire face à un incertain qui devient la norme et à des secteurs en constante transformation. Une organisation résiliente sera donc celle qui aura su intégrer l'agilité au cœur de son ADN et qui se sera dotée des fondations nécessaires à cette ambition. La pérennité des organisations résidera ainsi dans leur capacité à gérer les impératifs immédiats tout en laissant une fenêtre ouverte sur une mission commune et de long terme cristallisée autour de leur **raison d'être**. C'est cette ambidextrie qui permettra de construire l'entreprise de demain.

## Les priorités pendant la crise



Assurer la continuité de l'activité, générer du revenu nécessaire à la survie de l'entreprise



Adapter rapidement l'organisation, et les processus aux nouvelles contraintes (distanciation, confinement)



Mettre en place une cellule de gestion de crise efficace

## Premier enjeu

Intégrer les processus et méthodes de gestion de crise aux schémas d'organisation traditionnels pour tendre vers des modèles agiles



## Troisième enjeu

Capitaliser sur des démarches bottom up et adopter des méthodes d'innovation rapidement implémentables et scalables qui soutiennent cette stratégie (innovation frugale...)

## Deuxième enjeu

Anticiper les transformations à venir en développant une culture de veille afin de détecter les tendances et capter les signaux faibles



# 2,7x

Les entreprises agiles sont en moyenne 2,7 fois plus performantes que leurs concurrents<sup>(1)</sup>

# 75 %

des entreprises estiment que le rythme de la disruption s'est accéléré au cours des trois dernières années<sup>(2)</sup>

# 34 %

des entreprises ont intégré la résilience organisationnelle comme objectif stratégique pour 2020<sup>(3)</sup>

# Pour aller plus loin

## « L'immobilier au pied du mur se réinvente »

Interview croisée de David Bourla et Régis Chemouny

## « Immobilier : le post-Covid entre aménagements et refondation »

L'article en bref : Demande accrue de télétravail, nouvelles exigences sanitaires... La crise du covid-19 bouleverse les entreprises, leurs locaux et l'organisation du travail. Autant de défis à court et moyen terme, auxquels secteur immobilier et entreprises réfléchissent activement.

## « La fiscalité reflète des enjeux stratégiques de demain »

Interview de Christophe Bergerot

## « L'innovation frugale : comment faire mieux avec moins ? »

Webinar avec Navi Radjou

## L'immobilier au pied du mur se réinvente



### Interview croisée

**David Bourla**  
Partner, Chief  
Economist & Head of  
Research chez Knight  
Frank France

&



**Régis Chemouny**  
FRICS Associé  
responsable du Secteur  
Real Estate & Hotels  
chez KPMG

### Quels sont les principaux effets de la crise sanitaire sur le marché immobilier ? Comment le secteur fait-il face ?

**DB :** Je préfère parler non pas d'un mais de plusieurs marchés immobiliers, qui diffèrent selon les typologies d'actifs, la partie locative et l'investissement. Le marché locatif a subi de plein fouet le confinement, avec un arrêt presque total de l'activité transactionnelle lié aux mesures de restriction. Le marché du commerce souffre quant à lui du manque de visibilité des enseignes. Nombre d'entre elles ont dû mettre leurs projets en stand-by même si des négociations se sont poursuivies et que certains secteurs restent dynamiques (alimentaire, restauration rapide, mobilité urbaine, etc.). Sur le marché de bureaux, le ralentissement avait commencé avant le Covid avec une diminution des volumes pris à bail dès 2019. Si le contexte reste très incertain, nous pourrions atteindre 1,5 millions de m<sup>2</sup> de bureaux commercialisés en Ile-de-France sur l'ensemble de 2020, comparés à une moyenne de 2,3 millions de m<sup>2</sup> sur les 10 dernières années. Là encore, les effets dépendent du type d'entreprises et des secteurs. Par exemple, l'impact a été moins marqué sur les secteurs « prime ». Cela s'explique par un taux de vacance très faible - sous les 2% dans le QCA à Paris - et une concurrence pour prendre à bail ces surfaces. Ainsi, la récente prise à bail de Goldman Sachs sur le 83 Marceau place de l'étoile frappe par la taille des surfaces et le niveau des valeurs. La crise sanitaire pourrait également jouer

en faveur de certains marchés de report en 1<sup>ère</sup> couronne, offrant de grandes surfaces de bureaux de qualité et bien placées à de grandes entreprises soucieuses d'améliorer leur outil immobilier tout en réduisant leurs coûts. De son côté le marché de l'investissement a enregistré des records l'an dernier et un excellent 1<sup>er</sup> trimestre 2020. Si une baisse des volumes investis est attendue sur l'ensemble de l'année en cours, celle-ci devrait néanmoins être amortie par des taux d'intérêt encore très bas et un appétit des investisseurs toujours important. On note cependant des différences selon les typologies d'actifs : les bureaux restent très prisés notamment sur le « core », tandis que la prudence est plus marquée sur les segments « core + » et « value added ». Enfin, la crise confirme l'intérêt pour l'immobilier logistique et le résidentiel, tandis que l'hôtellerie et le commerce souffrent plus.

**RC :** J'ajouterais qu'en ce qui concerne les marchés du retail, bureaux ou investissements, la crise a creusé les écarts entre les acteurs solides institutionnels et les indépendants, déjà fragiles ou plus sujets aux enjeux de trésorerie. En outre, de nombreux exemples illustrent les réactions positives du marché face à la crise. Nous citerons les aménagements de loyers notamment pour les TPE, ou encore les efforts sanitaires des centres commerciaux, comme Westfield qui a conclu un accord avec Veritas pour sécuriser le passage des clients dans ses centres.



### La distanciation physique et le télétravail ouvrent-ils de nouvelles opportunités pour l'immobilier de bureaux ?

**RC :** Plusieurs raisons s'opposent à une fin radicale des bureaux. À la différence de l'Allemagne, il n'y a en France ni homogénéité dans les modes de transport ni égalité numérique, condition sine qua non du télétravail. En ce sens les grandes métropoles et Paris resteront par exemple des hubs d'affaires. La seconde raison est la porosité de plus en plus forte entre vie privée et vie professionnelle qui se traduit par le besoin de vivre différentes expériences dans une même journée : travail en équipe, flex office, coworking,...

Il ne faut donc pas opposer le monde du flex office au bureau traditionnel, mais au contraire miser sur leur complémentarité, qui permet plus de souplesse et d'agilité. À l'instar de l'« expérience client » dans le retail, nous devrions parler d'une « expérience équipe » permettant de développer une intelligence émotionnelle, créative et décisionnelle.

Le phénomène du flex office n'est d'ailleurs pas nouveau. L'offre est mature et les produits qualitatifs sont de plus en plus rares. Quelques chiffres : Paris représente 25,6% de la demande de flex office, Londres 23%, et Barcelone : 15%.

**DB :** Il s'agit en effet plus d'une évolution que d'une révolution. Malgré le « bureau bashing » actuel, je ne crois pas à la disparition du bureau mais bien à une organisation du travail plus souple, plus hybride, mêlant télétravail, co-working et flex office et bureaux traditionnels. Les opportunités pour l'immobilier de bureaux naissent donc de cette nouvelle approche de l'organisation du travail, moins standardisée, qui va obliger les acteurs de l'immobilier de bureau à s'adapter aux différentes stratégies d'entreprises en fonction des secteurs d'activités, de leur résistance au choc économique, etc.

À plus ou moins long terme, les entreprises vont tendre vers le « moins mais mieux », c'est-à-dire moins de surface de bureaux, mais mieux aménagés, plus accessibles, qui permettront aux entreprises de promouvoir leur identité et de donner envie aux collaborateurs de se retrouver. Elles mettront ainsi d'avantage l'accent sur le bien-être et la convivialité, grâce à des espaces qui emprunteront de plus en plus aux codes de l'hôtellerie et de plus en plus ouverts sur la ville.

Cette tendance s'observe depuis quelques années dans les programmes immobiliers avec des bureaux qui s'insèrent dans des ensembles hybrides, mixant loisirs, commerces, co-working, conciergerie...

### Quels sont les nouveaux enjeux pour les acteurs du conseil par rapport à ces tendances ?

**DB :** Il y a quelques années, le rôle des conseils relevait principalement d'une approche de « brokerage ». Il s'agissait d'assister les clients sur la prise à bail ou l'acquisition de surfaces de bureaux bien plus standardisées qu'elles ne le sont aujourd'hui. Dans le contexte d'incertitude actuel, l'approche des conseils doit être beaucoup plus fine, pour proposer des solutions qui s'adaptent à toutes les stratégies d'entreprises, que ce soit en matière d'organisation du travail, de choix entre bureaux « classiques » et flex office, d'accompagnement à la réduction des espaces de bureaux, etc.

**RC :** D'un point de vue contractuel, il y aura des jeux de négociations sur la durée des baux, sur les caractères facturables des charges. Les intérêts entre bailleurs et locataires vont diverger plus que jamais et il faudra trouver un terrain d'entente pour le bien être de l'ensemble de la communauté. Les entreprises vont également se porter sur une analyse approfondie des coûts de l'immobilier d'exploitation, qui représente souvent le second poste de dépenses après les salaires. En période d'atonie économique, la corrélation entre la création de valeur de l'entreprise et le prix des loyers va s'accroître.



**Comment les PropTech peuvent-elles tirer leur épingle du jeu dans ce contexte et quelle sera la stratégie des acteurs traditionnels ?**

**RC :** Il y a 3 ans, nous avons lancé ce mouvement des PropTech. Nous en recensons aujourd'hui près de 450 en France. Il ne faut pas opposer les PropTech aux acteurs traditionnels mais plutôt envisager une approche complémentaire entre ces deux types d'acteurs, et une « cross-fertilisation ». Tandis que les PropTech incubent les tendances et se distinguent par leur agilité et leurs investissements dans la recherche, les institutionnels rassurent et se caractérisent par leur stabilité. Ils sont pour certains actionnaires de ces PropTech ou disposent de leur propre Lab de PropTech. C'est d'autant plus vrai dans le contexte actuel, où les institutionnels vont permettre à ces acteurs de surmonter leurs difficultés de trésorerie, en travaillant ensemble et tenter de passer le cap de la récession annoncée.

**DB :** Il y aura en effet une conciliation du marché entre PropTech et acteurs institutionnels. Ces derniers mois, plusieurs opérations de rapprochement ont déjà été menées, de la prise de participation majoritaire de Nexity dans BAP (Morning coworking), aujourd'hui devenu un acteur majeur du marché du coworking, à l'acquisition par le groupe Axel Springer de MeilleursAgents.

En outre, le contexte de crise actuel va intensifier le besoin de solutions innovantes permettant plus de réactivité, c'est justement ce que peuvent apporter les PropTech. C'est en particulier le cas dans le domaine du traitement de la donnée, d'outils de recherche et de prospection. Dorénavant, les solutions virtuelles se mettent au service du monde réel de l'immobilier.

Par exemple, MeilleureSCPI.com a lancé l'initiative « J'aime mes locataires », qui a pour objectif de soutenir les commerçants locataires de SCPI et de favoriser l'économie réelle en encourageant la consommation dans ces commerces de proximité.

**Quelle innovation vous a marqué et pourrait venir disrupter le marché immobilier dans les prochaines années ?**

**DB :** Les bouleversements technologiques sont les plus flagrants dans le secteur du commerce, déjà disrupté depuis plusieurs années par le digital. Parmi les innovations pendant la crise, nous pouvons citer par exemple les solutions technologiques utilisées par les centres commerciaux pour gérer le retour des clients dans les commerces, les systèmes de gestion de files d'attente, ou encore de contrôle en temps réel de trafic dans les magasins. La nécessité de relations sociales et commerciales sans contact a aussi conduit à l'accélération des tests menés dans le

domaine de l'intelligence artificielle et de la robotique, à l'exemple des robots serveurs développés par LG Electronics ou des tests menés par quelques géants de la distribution en matière de livraison par drones. Cependant, la disruption se trouve plus dans l'adoption massive des solutions technologiques et les nouveaux usages que dans les performances technologiques.

**RC :** Il n'y a pas de disruption technologique profonde, mais une disruption d'usage par des mouvements sociétaux forts. En investissements, la tendance du « fly to quality » se renforce, avec un recentrage sur des actifs core. C'est aussi le cas sur la consommation, qui bascule vers le « dépenser moins mais mieux » avec le développement de nouvelles tendances comme celle du « At home economy » ou Do It Yourself. Enfin nous notons un véritable réveil écologique, et c'est peut être le seul point positif de cette pandémie. Il est désormais incontournable de réfléchir sur les enjeux ESG, qui dans la plupart des cas deviennent des éléments d'analyse pour les investisseurs. Un challenge de taille notamment lorsque l'on sait que les actifs immobiliers sont responsables de plus du tiers des gaz à effets de serre.



Article paru le 19 juin 2020

## Immobilier : le post-Covid entre aménagements et refondation

Demande accrue de télétravail, nouvelles exigences sanitaires... La crise du covid-19 bouleverse les entreprises, leurs locaux et l'organisation du travail. Autant de défis à court et moyen terme, auxquels secteur immobilier et entreprises réfléchissent activement.

Pour l'immobilier aussi, il y aura un « monde d'après Covid ». Alors que 8 personnes sur 10 se prononcent en faveur d'une extension du télétravail, la généralisation de cette pratique pendant le confinement « constitue un changement fort de paradigme », affirme Flore Jachimowicz, membre du Comex, en charge de la RSE et de l'innovation chez Icade. Comment repenser la conception et l'aménagement des locaux ? Comment décongestionner bureaux et centres-villes, et adapter les logements au télétravail ? Comme d'autres crises, celle du Covid vient accélérer l'histoire, voire amplifier des tendances de fond. Dans l'immédiat, les entreprises sont concentrées sur la gestion sanitaire des espaces de travail (distanciation, distribution de masques et gel, etc.). Pour les sites de production, la distanciation est encore plus complexe à mettre en place. Les technologies "site sans contact", permettant d'assurer la distanciation physique et l'hygiène, pourraient se déployer largement, à l'image de l'entreprise Bee'ah aux Emirats Arabes



Unis, où les ascenseurs sont appelés à l'aide d'un smartphone, les portes s'ouvrent grâce à la reconnaissance faciale, etc.(1)

### Géométrie variable

Est-ce l'annonce d'évolutions plus profondes des modes de travail ?

« Le Covid-19, analyse Flore Jachimowicz, a accéléré les réflexions sur la réorganisation des bureaux, des nouveaux espaces de travail partagés et des logements ».

Premier constat : le flex-office est probablement une des réponses les plus faciles et immédiates face au Covid-19. Une vision partagée par Christine Sonnier, directrice immobilier France chez L'Oréal : « Les règles du flex-office, qui imposent notamment de partir en laissant son bureau totalement vide, facilitent la désinfection et sont également appliquées pour les personnes qui travaillent encore, elles, en poste attribué ». De son côté, Vincent Dubois, qui dirige Archimage, une agence spécialisée dans l'organisation d'espaces de travail, imagine déjà « des aménagements à géométrie variable, avec par exemple une version hors crise à dix bureaux et une, pour temps de crise, à trois bureaux » (1). Quant à l'openspace, déjà mal aimé, il est clairement menacé par le nouveau contexte sanitaire, notamment parce qu'il consiste en réalité souvent en une série d'espaces fermés par des cloisons, donc moins aérés.



### Vers un essor des coworkings mutualisés ?

Le coworking pourrait aussi prendre de l'ampleur. Aujourd'hui concentrés en centre-ville, ces espaces pourraient gagner la périphérie, et se partager entre différentes entreprises, afin de satisfaire ceux qui ne veulent pas prendre les transports en commun pour se rendre sur le site principal, mais ne sont pas équipés pour ou ne veulent pas télétravailler chez eux. Chez Morning Coworking, partenaire de Nexity (2), on voit ainsi « une belle carte à jouer pour les acteurs de ce secteur. En temps de crise, partager des bureaux peut permettre à des entreprises du tertiaire de diminuer les charges fixes ». Les choses bougent, constate l'ade : « Nous proposons depuis longtemps des "smart desk" - des espaces de travail hors du siège, en Île-de-France, pour nos collaborateurs et ceux de nos clients. Nous avons constaté une hausse de leur fréquentation qui fait réfléchir : une entreprise pourrait, demain, répartir ses collaborateurs entre un siège et des "satellites" autour », de tailles diverses.

### Nouveaux services à développer

Le futur de l'immobilier d'entreprise pourrait aussi passer par une offre de services élargie. Pour Flore Jachimowicz, « de même que le télétravail fait surgir la vie professionnelle dans son espace privé, on peut imaginer faire émerger la sphère privée dans l'espace professionnel.

Un exemple : une entreprise pourrait installer des chambres permettant de dormir sur place, pour des collaborateurs qui auraient fait le choix de vivre en province et de venir sur site quelques jours par semaine ou par mois... ». Les acteurs du coliving voient eux-aussi dans les besoins des grands groupes un levier de croissance pour les mois qui viennent. Autre brique d'offres à repenser : l'intégration de services liés aux nouvelles mobilités. Demain plus qu'hier, chaque immeuble de bureau devra être augmenté d'un parking à vélos suffisamment dimensionné, de prises pour les véhicules électriques, etc., contribuant ainsi aux avancées environnementales auxquelles le secteur reste attentif.

### Distribuer les fonctionnalités entre logement et bureaux

Il devient impossible de penser séparément travail, logement, et mobilité, poursuit Flore Jachimowicz.

« Si le télétravail prend davantage d'ampleur, nous devons imaginer des logements plus modulaires, dotés d'un espace bureau « isolable » des autres pièces, d'une connexion internet performante et, pourquoi pas, d'un mobilier transformable (bureau / table à manger). Nous commençons aussi à noter une demande accrue d'espaces verts extérieurs (balcon, terrasse) qui coûtent plus cher à construire mais qui ont montré leur

importance pendant le confinement. Cet enjeu concerne aussi les élus, responsables des règles d'urbanisme. »

### Articuler culture, sécurité et performance

Ces (r)évolutions en cours ou à venir concerneront plutôt les cadres, dans les grands groupes, et dans certaines régions - 41% des actifs ont télétravaillé en Île-de-France, contre 11% en Normandie (3). En outre, toutes les entreprises n'ont pas le télétravail dans leur ADN. C'est le cas de l'Oréal, explique Christine Sonnier, car « nous portons notre effort sur la qualité de nos locaux pour travailler et nos métiers de créativité impliquent de se retrouver physiquement sur un même lieu. » La Défense, avec ses hautes tours, ses ascenseurs et ses fenêtres closes, aurait-elle du souci à se faire dans le « nouveau monde » immobilier ? Une chose est sûre : l'organisation du travail et l'immeuble professionnel de demain devront prendre en compte la protection sanitaire sans négliger la culture de l'entreprise, comme ses enjeux de créativité et d'agilité... qui requièrent du collectif et du présentiel.



- (1) Rapport « Les futurs du travail », 2020, Groupe Vinci.
- (2) Les Echos, 25 mai 2020. « Coworking : fragilisé, le secteur espère rebondir avec le télétravail »
- (3) Sondage Odoxa, avril 2020.

## « La fiscalité reflet des enjeux stratégiques de demain »

### Interview



Christophe  
Bergerot,  
Associé Head of Tax  
KPMG Avocats

#### Comment avez-vous réagi face à la crise ?

Notre premier réflexe a été d'effectuer un travail d'écoute afin de comprendre les besoins de nos clients face à la crise. En réponse, nous les avons aidés à appréhender rapidement les principales mesures proposées par le gouvernement en créant et diffusant une « synthèse des mesures gouvernementales d'aides aux entreprises, tant juridiques que fiscales », qui a suscité énormément d'engouement. Nous l'avons ensuite régulièrement mise à jour (nous en sommes à la 16ème édition) au fur et à mesure des nouvelles annonces gouvernementales ainsi que des évolutions légales et réglementaires, puis nous avons développé des points de vue sur des sujets nécessitant une analyse plus approfondie, ou plus sectorielle par exemple.

#### Comment avez-vous accompagné vos clients ?

Nous avons d'abord accompagné nos clients sur des questions très opérationnelles. En premier lieu, la question s'est posée de savoir si la « force majeure » pouvait être évoquée lorsqu'un contrat ne pouvait être exécuté à cause de la crise et le confinement. Très rapidement, les modalités pratiques de tenue des assemblées en période de confinement, la modification ou l'arrêt de négociations en cours ont été des sujets de préoccupations auxquels nous devons répondre.

En matière fiscale, les modalités déclaratives, la prise en compte et l'obtention des mesures gouvernementales ont été les premiers thèmes abordés par nos clients. Puis nous avons réfléchi avec eux à des sujets d'ordre plus technique : la sécurisation de la trésorerie, la gestion de la TVA, les enjeux liés à l'application de la politique de prix de transfert.

Un autre exemple de problématique à laquelle nous avons réfléchi est la gestion du dispositif fiscal du mécénat à l'heure où bon nombre d'entreprises ont lancé des opérations caritatives importantes au profit des hôpitaux ou des dons significatifs.

#### Quelles sont les conséquences de la crise sur la fonction fiscale ?

La crise a exacerbé des tendances déjà existantes plaçant ainsi la fiscalité au cœur de la stratégie globale de l'entreprise.

En premier lieu, on peut citer l'impératif de transparence que la stratégie fiscale des entreprises se doit de satisfaire face à une pression accrue des consommateurs. En effet, l'entreprise doit être cohérente entre les messages qu'elle véhicule, l'image citoyenne qu'elle renvoie, et les impôts qu'elle paie.

La responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants se mesure également à sa capacité à justifier les décisions prises, à travers une communication plus



transparente et des obligations parfois complexes à mettre en œuvre. C'est par exemple le cas du country by country reporting (CbCR, déclaration pays par pays de l'impôt payé, des actifs, du nombre de salariés, etc...), de DAC 6, et beaucoup d'autres.

Deuxièmement, une plus forte responsabilité sociétale, à travers l'adoption d'un comportement fiscal citoyen. Là encore, l'ensemble des principes adoptés doivent refléter cet engagement, comme par exemple les modalités de rémunération des dirigeants, le taux d'imposition du groupe,...

Pendant la crise, certaines entreprises se sont démarquées par leurs attitudes citoyennes en ne demandant pas les aides octroyées par les Etats.

Enfin, l'intégration des enjeux environnementaux, avec le renforcement de la fiscalité écologique, qui vise à rendre les entreprises plus propres. Cela comprend par exemple, la taxe carbone, la fiscalité énergétique, les normes environnementales liées aux immeubles, la mobilité des salariés....

### Quels enjeux émergent ?

La crise a fait prendre conscience que les principes fiscaux établis avaient changé, qu'ils doivent être adaptés à la conjoncture impliquant en conséquence des évolutions des comportements fiscaux.

Les enjeux de demain pour les départements fiscaux des entreprises concerneront principalement :

- Les modalités déclaratives des groupes et notamment la digitalisation et l'inclusion de la compliance fiscale dans les systèmes d'information,
- L'adaptation et la modification des politiques de prix de transfert à l'aune des enseignements de la dernière crise,
- La refonte de leur gouvernance.





Navi Radjou

Conseiller spécialisé dans l'innovation et le leadership et co-auteur de Jugaad Innovation, From Smart To Wise, et Frugal Innovation

## « L'innovation frugale : comment faire mieux avec moins ? »

Navi Radjou introduit les principes clés de l'innovation frugale, une démarche consistant à créer plus de valeur avec moins de ressources, en intégrant les dimensions sociales et écologiques.

Face à l'urgence climatique et sociale et dans le contexte du Covid, il explique en quoi l'innovation frugale est plus que jamais d'actualité.

*Webinar en partenariat avec Entreprise & Progrès  
le 8 juillet 2020*

*Disponible ici*



# RSE



Le ralentissement économique a eu des effets immédiats et visibles sur l'environnement et a accéléré la prise de conscience de **ressources limitées et de la nécessité** de remettre en cause les mécanismes passés.

Il s'agit désormais d'imaginer les futurs souhaitables, de développer de nouvelles propositions de valeur, d'adopter des nouveaux processus d'innovation qui prennent en compte les changements **écologiques, sociétaux, technologiques** pour des économies plus durables. Les entreprises réaffirment ainsi leurs **engagements**, une dynamique catalysée par la pression accrue de toutes les parties prenantes, en premier lieu consommateurs et investisseurs.

## Les priorités pendant la crise



Innover avec de moyens et ressources immédiatement mobilisables et faiblement consommatrices



Recourir et développer des modèles alternatifs tels que l'économie circulaire, les circuits courts



Survivre et naviguer à vue dans un contexte incertain

## Premier enjeu

Combinaison croissance économique avec impératifs écologiques et enjeux de durabilité à travers des modèles plus résilients et des nouvelles mesures de performance



## Troisième enjeu

Intégrer les modèles économiques alternatifs (économie circulaire, modèles collaboratifs...) dans les plans stratégiques pour anticiper les nouveaux paradigmes

## Deuxième enjeu

Endosser et justifier de son engagement social et sociétal en lien avec une réaffirmation de la raison d'être de l'entreprise



# 85 %

des Français estiment que les entreprises ont un rôle important à jouer dans le « développement d'une société plus écologiste et équitable, pour prévenir une nouvelle crise sanitaire »<sup>(1)</sup>

# 94 %

des CEO déclarent que la durabilité est un facteur clé du succès futur de l'entreprise<sup>(2)</sup>

# 13 %

gain de performance des entreprises dotée d'une stratégie RSE<sup>(3)</sup>



# Pour aller plus loin

## « L'écologie au cœur d'un nouveau rapport à la consommation »

*L'article en bref :* Entreprises et secteurs se réinventent pour s'adapter aux besoins des consommateurs qui évoluent vers l'expérience et la durabilité.

## « La crise catalyseur de l'entreprise engagée »

*L'article en bref :* Devant la brutalité de cette crise sanitaire, les entreprises se sont mobilisées pour venir en aide à leur écosystème particulièrement fragilisé.

## « Trois tendances confirmées par la crise »

*L'article en bref :* Retour sur trois tendances : l'économie circulaire, les circuits courts et la transformation des industries.

## « Comment la finance verte innove pour promouvoir la transition énergétique ? »

*L'article en bref :* Des dispositifs d'investissements à impact novateurs se déploient pour accélérer la transformation des usages en matière énergétique.

## « L'entreprise responsable au cœur des nouvelles stratégies d'entreprises »

Interview de Geneviève Ferone Creuzet

## « Nous sommes précurseurs sur l'accompagnement des entreprises pour la mise en œuvre de leur raison d'être »

Interview de Anne Garans

*Extrait d'article « Le jour d'après : quelles perspectives ? »  
paru le 23 avril 2020*

## L'écologie au cœur d'un nouveau rapport à la consommation

« La crise donne une toute autre perspective aux consciences écologiques qui s'éveillaient depuis quelques années déjà. Le confinement, en redéfinissant les priorités, a rendu accessoire des produits ou services qui nous paraissaient indispensables il y a peu, et pose en creux la question du sens et de l'impact écologique de certaines activités. Les nouvelles consciences vers des achats responsables vont s'accroître et renforcer la pression sur les marques. En parallèle nos besoins évoluent de l'envie de posséder vers celle d'expérimenter. Ces tendances vont durablement impacter les comportements d'achats futurs et certes sonner le glas de l'hyperconsommation, mais elles ouvrent aussi des perspectives nouvelles vers la consommation plus généralisée de produits bios et éthiques, ou encore celle de biens immatériels.

La situation actuelle invite par exemple à repenser le modèle d'un tourisme globalisé. Plusieurs pistes sont à explorer : un tourisme durable et créatif fondé sur l'identité et le patrimoine des territoires ? Le développement de la micro-aventure et du « staycation », tourisme alternatif de proximité ? Ou encore le « e-tourisme » en réponse au tourisme « must-see sight » (lieux incontournables) ? L'expérience ScanPyramids VR, par exemple, propose de se téléporter sur le plateau de Gizeh, en Égypte, et d'arpenter la Grande Pyramide en taille réelle. Cette expérience est le fruit de la collaboration entre Dassault Systèmes et la Cité de l'architecture qui ont créé un espace de recherche et d'innovation ouverte dédié au patrimoine et aux nouveaux usages de la réalité virtuelle grandeur nature. Enfin, les compagnies aériennes sous les feux des critiques pourraient nous surprendre en repensant leur offre afin d'adresser le problème de la pollution liée à leur activité [...] »



Article paru le 29 mai 2020

## La crise catalyseur de l'entreprise engagée

Devant la brutalité et l'ampleur de cette crise sanitaire inédite, les entreprises se sont mobilisées pour venir en aide à leur écosystème particulièrement fragilisé. Que ce soit auprès des collaborateurs, des fournisseurs, ou au sein du tissu économique local, elles ont su se mettre à leur écoute et leur apporter un soutien précieux. Ces contributions d'un nouveau genre révèlent une facette positive plus inattendue de l'entreprise, humaine et engagée dans la cité. Autant de tendances témoins d'un nouvel engagement social des entreprises.

### Vers de nouveaux modèles et critères de performance ?

Dans le contexte post-crise qui se dessine, l'analyse extra financière de l'entreprise revient sur le devant de la scène. Les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) notamment, semblent apparaître comme un gage de résilience face aux crises. Les récentes études des marchés financiers montrent que les grandes entreprises les plus vertueuses sur les critères ESG sont celles qui ont le mieux résisté à l'effondrement des cours pendant la crise sanitaire. Ces derniers mois témoignent ainsi d'un véritable changement sociétal, qui se traduit par une accélération de l'investissement durable, de nouvelles attentes des investisseurs et donc de nouvelles mesures de performance. Le comportement des entreprises est actuellement particulièrement scruté, qu'il s'agisse de la protection sanitaire et sociale des salariés, de la politique de congés, des conditions de



chômage ou de télétravail, du bien être des collaborateurs, ou encore de la contribution à la lutte contre le Covid.

Les décisions qu'elles prennent autour de ces mesures reflètent certes leur résilience mais aussi leur niveau d'engagement social et environnemental. Cette crise pourrait ainsi modifier les priorités des entreprises face à des investisseurs de plus en plus soucieux des enjeux de durabilité. Les organisations et les processus vont être repensés à travers ce nouveau prisme.

Un exemple, à mesure que les chaînes d'approvisionnement deviennent plus "locales", elles mettent davantage l'accent sur leurs relations avec la communauté, et leurs parties prenantes comme les fournisseurs et clients.

### Une nouvelle distribution de la valeur

La crise invite à repenser la manière dont est redistribuée la valeur créée par les entreprises. Pendant la crise, de nombreux dirigeants ont renoncé à une partie de leur rémunération pour contribuer à l'effort collectif de l'entreprise par le biais de fonds de solidarité. C'est le cas de la présidente du conseil d'administration de Sodexo qui a renoncé à 50% de sa rémunération ainsi que des membres du comité exécutif (10% de leur salaire fixe et partie de la rémunération variable). Les sommes ainsi récupérées alimentent un fonds de soutien aux salariés du groupe ayant perdu leur emploi à cause de la pandémie.



Plus généralement, la crise remet au goût du jour certains modèles de gouvernance traditionnels. L'actionnariat salarié par exemple est un outil puissant de mobilisation des collaborateurs, donnant à l'entreprise une plus grande capacité de résistance. L'association au capital accroît la motivation des collaborateurs pour participer à l'effort collectif. De nombreuses entreprises ont récemment étudié cette possibilité et le ministre Gérard Darmanin a annoncé il y a quelques jours son souhait de généraliser cette pratique. D'autres modèles visant à concilier performance économique et contribution à l'intérêt général vont se généraliser. La fondation actionnaire par exemple - à but non lucratif elle détient la majorité des actions d'une entreprise. Elle a une double mission, économique et philanthropique, consignée dans ses statuts. Non « disciplinées » par les marchés, les entreprises ayant adopté ce modèle de gouvernance original affichent des performances économiques comparables, voire supérieures aux entreprises cotées. Elles prennent des décisions à plus long terme, affichent plus d'investissements en R&D, et sont plus résilientes que les autres en temps de crise. Alors qu'il y a plus de 1 300 fondations actionnaires reconnues d'utilité publique au Danemark, 1 000 en Allemagne ou encore 100 en Suisse, le modèle peine à se développer en France, qui n'en compte que quatre (le groupe de presse La Montagne, les laboratoires pharmaceutiques Pierre Fabre, l'institut Mérieux et le groupe agroalimentaire Avril).

Il suscite l'intérêt croissant d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, et la crise lui donnera sans doute un nouvel élan.

### Redéfinition du rôle de l'entreprise

Dans l'après-crise, la valeur d'une entreprise se mesurera probablement aussi en termes de contribution au bien commun. Et cette considération va sans nul doute faire significativement évoluer son rôle dans la société.

### L'économie à impact

La crise a accéléré la dynamique autour de l'économie à impact. Le collectif #Nous sommes demain formé en 2018 par le Mouves, ambitionne d'accélérer l'engagement des entreprises françaises dans la transition sociale et écologique. Ce mouvement rassemble l'ensemble des réseaux d'entreprises à impact en France et a récemment porté la demande de plus de 400 000 entrepreneurs français d'intégrer des objectifs de responsabilité sociétale au plan de relance prévu par le gouvernement.

### L'engagement

Ces nouvelles considérations ne sont pas l'apanage du microcosme ESS, les entreprises traditionnelles sont elles aussi de plus en plus nombreuses à faire de l'impact une pièce centrale de leur stratégie.

Encore faut-il pour cela adresser des challenges sociétaux en lien avec son activité afin d'initier un cercle vertueux de création de valeur et de différenciation, incluant le développement d'innovations et de nouveaux business.

À l'aune de la crise, certaines entreprises souhaitent accélérer des transformations déjà engagées. C'est le cas d'Unilever qui a intégré la dimension de durabilité au cœur de son business faisant écho à son plan pour un mode de vie durable (USLP) lancé en 2010. Ce dernier vise un impact social positif à travers trois objectifs majeurs que sont l'amélioration de la santé et du bien-être, la réduction de l'impact environnemental, et l'amélioration des conditions de vie. Les initiatives sont multiples : de l'exploration de nouveaux emballages produits, comme le nouveau format Cif Eco-refill qui élimine 75% de plastique, jusqu'à la mise en place de partenariats inédits. Par exemple, fin 2019, Unilever a co-investi avec les plus importants producteurs d'huile de palme dans un nouveau système de surveillance radar des forêts de Malaisie et d'Indonésie pour améliorer la lutte contre la déforestation et la durabilité des supply chains. Le bilan est prometteur. Depuis le lancement du plan, Unilever a enregistré une économie de 600 millions d'euros de ses dépenses énergétiques, et a amélioré la résilience de sa chaîne logistique avec 56 % de ses matières premières agricoles provenant de ressources durables.



Article paru le 29 mai 2020

## Trois tendances confirmées par la crise

Premiers témoins des transformations sociétales et acteurs clés des écosystèmes, les entreprises sont au premier plan pour devenir des catalyseurs de changement. Face à ces nouvelles réalités, elles ont pour défi de réconcilier enjeux business, engagement social et quête de sens. Ces exigences feront naître à terme de nouvelles opportunités de croissance au bénéfice de l'ensemble de la société et de la planète.

### Economie circulaire

La crise sanitaire a accéléré la nécessité d'aller vers une économie plus responsable et respectueuse de l'environnement. L'économie circulaire, en misant davantage sur l'éco-conception, la consommation responsable, l'allongement de la durée d'usage des produits et le recyclage est une première réponse à ce défi. La ville d'Amsterdam l'a bien compris et mise au cœur de son plan de relance post-covid. Afin d'atteindre une économie totalement circulaire d'ici à 2050, la ville a adapté le modèle du donut (beignet) défini par l'économiste Kate Raworth, qui vise à transformer l'activité économique pour répondre aux besoins humains fondamentaux tout en tenant compte des ressources limitées de la planète. L'anneau intérieur du beignet représente la «fondation sociale», c'est-à-dire les exigences minimales pour une vie de qualité (revenu, travail, santé, participation politique...).

L'anneau extérieur quant à lui définit les limites écologiques de la planète (comme le changement climatique, le déclin de la biodiversité).

Amsterdam aspire à se maintenir entre ces deux couches où les besoins de chacun et ceux de la planète sont satisfaits. Elle a pris des mesures pour combiner prospérité économique, progrès social et transition écologique, en collaboration avec des entreprises et des instituts de recherche sur plus de 200 projets liés à l'économie circulaire.

### Les circuits courts

L'économie circulaire encourage les synergies et la coopération entre acteurs d'un même territoire et favorise ainsi le développement économique local. La pandémie pourrait propulser des initiatives qui restaient jusqu'alors de faible portée. En bouleversant les chaînes habituelles d'approvisionnement elle a favorisé une consommation locale, de plus en plus



appréciée. De nombreuses initiatives ont vu le jour pour soutenir le commerce de proximité. C'est le cas par exemple de la plateforme [www.soutien-commerçants-artisans.fr](http://www.soutien-commerçants-artisans.fr) - dédiée aux artisans et commerçants indépendants ne disposant pas de site d'e-commerce.

Elle leur permet d'obtenir immédiatement des liquidités en proposant aux clients d'acheter des produits ou services sous forme de bons utilisables lors du déconfinement. En outre, les monnaies locales complémentaires citoyennes se sont révélées efficaces pendant la crise. Avec une vitesse de circulation sept fois supérieure à celle de la monnaie nationale, elles sont un levier puissant de dynamisme des échanges locaux et pourraient contribuer à la relance de l'économie. En Italie, la petite commune de Santa Marina dans la région de Campanie a décidé d'imprimer et de distribuer sa monnaie locale utilisée au sein de la commune comme des billets classiques. Pour une valeur totale d'environ 87.800 euros, l'argent a permis de venir en aide à ses administrés les plus précaires. En France, l'association pour le développement des monnaies locales du Puy-de-Dôme (ADML 63), propose aux professionnels en difficulté un dispositif d'avance de trésorerie plafonné à 4 000 euros, grâce au fonds de réserve de la Doume, la monnaie locale du Puy-de-Dôme créée en 2013. Les vertus de ce modèle sont multiples. En plus de revaloriser l'engagement et le sens de l'acte d'achat, le crédit aux entreprises en monnaie locale peut s'organiser à faible coût.

En Suisse par exemple, la banque Wir, propose des emprunts en monnaie Wir à des conditions défiant toute concurrence grâce à sa structure bancaire moins coûteuse qu'une banque traditionnelle.

En Suisse, une PME sur cinq utilise cette monnaie alternative pour régler ses factures et ses fournisseurs.

### Transformation des industries

Ces nouvelles tendances se retrouvent dans de nouveaux comportements d'achat, avec notamment une consommation plus responsable et de nouvelles attentes vis-à-vis des marques qui présagent d'une transformation majeure pour certaines industries. C'est le cas du secteur de la mode, souvent pointé du doigt pour son impact environnemental, social et sanitaire catastrophique. Le Covid a mis un coup d'arrêt au rythme effréné de cette industrie régit par la course aux collections, le calendrier des soldes et des fashion weeks. Inspiré par ce nouveau rapport au temps, la maison de luxe Gucci a annoncé mettre fin aux collections par saisons et encourager ainsi une mode et une consommation plus responsable. Dans la même optique, la crise a bousculé les pratiques en vigueur, en particulier les relations avec les partenaires et fournisseurs. Par exemple, la marque de vêtements écologique Toad&Co a lancé un programme pour partager, à hauteur de 30%, les revenus générés par ses nouveaux clients en ligne avec les distributeurs indépendants qui revendent ses produits. Ce programme connaît un grand succès et comptabilise entre 10 et 20 nouvelles inscriptions chaque jour.

Ces nouvelles pratiques plus durables et sociales qui ont émergé pendant la crise pourraient bien accélérer leur développement.



Article paru le 21 juillet 2020

## Comment la finance verte innove pour promouvoir la transition énergétique ?

Des dispositifs d'investissements à impact novateurs se déploient pour accélérer la transformation des usages en matière énergétique.



Si la crise de la Covid-19 accélère la prise de conscience de l'urgence climatique et de la transition énergétique, elle souligne du même coup le casse-tête de son financement. Jusqu'alors massivement concentrée sur l'essor des capacités de production en énergies renouvelables, cette transition se joue désormais de plus en plus dans la diffusion et le bon usage de l'énergie produite. Sobriété énergétique et substitution des énergies fossiles deviennent les paramètres clés d'une transition performante. Ces enjeux rebattent du même coup les logiques de financement associées. Autant les aides directes et leviers de fiscalité punitive suffisaient à abonder les besoins en investissements de la production d'énergies renouvelables, autant l'accompagnement d'usages plus vertueux suppose d'inclure, en plus du financement direct, une dimension incitative et participative plus forte. Ces « investissements à impact », déclinés aussi bien auprès des entreprises que des particuliers, sont aujourd'hui au cœur de l'ingénierie de la finance verte.

### Des taux d'intérêt qui fluctuent avec les performances énergétiques

Ils se déclinent auprès des entreprises à travers de nouvelles générations de prêts, dit prêts à impact positif ou « social bonds ». Ces prêts ajoutent une clause indexant la performance durable de l'entreprise au taux de financement : plus l'entreprise est vertueuse, plus le taux est intéressant... Le dispositif est d'autant plus novateur qu'il permet d'intégrer une grande diversité d'indicateurs, aussi bien liés à des objectifs de sobriété énergétique que de gouvernance ou de responsabilité sociale. Le groupe Korian a ainsi lancé au mois de juin un prêt à impact positif de 173 millions d'euros lié à l'atteinte d'objectifs allant de la réduction des émissions de CO2 à la part d'employés en formations qualifiantes. Pour chacun, un mécanisme de bonus/malus fait varier le taux d'intérêt. En 2019, le groupe Solvay avait, de son côté, renégocié les conditions d'un financement de prêt existant avec BNP Paribas, liant le coût du crédit aux objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre du groupe à horizon 2025.



### Des centrales solaires autofinancées

Un autre mécanisme incitatif innovant pour les entreprises passe par le développement d'autoconsommation d'énergies renouvelables. C'est ce que propose la société GreenYellow, filiale du groupe Casino, qui installe des centrales solaires chez ses clients. Implantées sur des toits de magasin ou d'entrepôt, voire sur des ombrières de parking, ces panneaux solaires sont financés par GreenYellow, qui se rémunère en revendant l'énergie produite à l'entreprise hôte avec des coûts inférieurs de 8 % à 12 % à ceux du réseau. « 80 % de nos clients en autoconsommation se trouvent dans le retail où l'on couvre en moyenne 25 % des besoins d'énergie des magasins, explique Jérôme Owczarczak, directeur général France en charge du photovoltaïque chez GreenYellow. Mais nous équipons aussi des usines, des hôpitaux, des réseaux de bus électriques ou des aéroports. Nous expérimentons d'ailleurs de nouveaux systèmes comme l'implantation de batteries chez les clients permettant le stockage d'énergie solaire non utilisée en journée, réutilisable la nuit quand l'approvisionnement photovoltaïque est nul. »

### Des flottes de bus électriques prises en charge à 30 %

Cet accompagnement à la transformation des usages se fait à l'échelle des entreprises, mais aussi des particuliers, avec là aussi une finance verte créative et innovante. Elle l'est notamment dans le cadre bien connu des CEE (certificats d'économies d'énergie). Lancés en 2006, ces certificats permettent aux vendeurs d'énergie (électricité, gaz, fioul, carburants, réseau de chaleur) de promouvoir des programmes de réduction de consommation d'énergie. Principalement centrés sur la rénovation énergétique de l'habitat, ces opérations ou programmes cherchent aujourd'hui à accompagner plus largement la transformation des usages et la sobriété énergétique. « Nous essayons de proposer, dans le cadre d'appels à programmes du Ministère, la prise en charge de nouvelles actions générant des économies d'énergie mais ce n'est pas toujours évident, explique Florence Olive, directrice de l'innovation de Vertigo, société spécialisée dans la valorisation des CEE. Même s'il est possible de valoriser des enveloppes conséquentes, le mécanisme propre aux CEE suppose de prouver les gains réellement générés, ce qui n'est pas toujours évident quand on adresse des usages collectifs. » La société a néanmoins déjà pu ouvrir une enveloppe de 36 millions d'euros pour l'aide à l'investissement, à hauteur de 30 % de flottes de bus électriques à destination de collectivités.

« On travaille aussi sur des appels à programmes CEE qui concernent la précarité énergétique ou le développement de l'hydrogène. »

### Passer de l'effet de mode à l'effet de taille

Ces investissements à impact peuvent se faire autour de mécanismes d'incitation mais aussi de dynamiques d'implication, comme c'est le cas avec le financement participatif. L'objet des financements évolue aussi. Traditionnellement centrés sur le financement de projets locaux de production d'énergies renouvelables, certaines plateformes leaders ambitionnent de s'impliquer dans des projets de plus grande ampleur, couvrant une plus grande variété d'usages. « Le financement participatif a longtemps été mis en avant pour favoriser l'acceptabilité d'infrastructures de production par les riverains, confirme Olivier Houdaille, président de la plateforme Lumo qui a permis l'investissement de plus de 10 millions d'euros depuis sa création. "Cela reste le cœur des projets que l'on soutient, mais nous voulons passer de l'effet de mode à l'effet de taille en finançant l'ensemble des champs de la transition énergétique - distribution d'énergie, recyclage des déchets, mobilités douces. Là aussi, la dimension d'implication et d'acceptation que nous apportons peut être décisive."



# L'entreprise responsable au cœur des nouvelles stratégies d'entreprises

## Interview



**Geneviève Ferone Creuzet**  
co-fondatrice et associée de Prohpil

*Les nouveaux modèles d'entreprises intégrant les biens communs et le partage de valeur (Entreprise à mission, Fondation Actionnaire) ont le vent en poupe. Pour preuve la transformation de Danone en Entreprise à mission, votée en AG actionnaires ce 26 juin 2020. Un an après la Loi Pacte, retour avec Geneviève Ferone Creuzet sur les spécificités des différents modèles.*

La notion d'entreprise responsable n'est pas récente, mais ses applications comme ses implications évoluent rapidement ces dernières années. La loi Pacte, avec le statut d'Entreprise à mission, a-t-elle vraiment changé l'approche des entreprises quant à leur rôle et leur posture (responsabilité, utilité) dans la société ?

La RSE a-t-elle changé de nature ? Depuis début des années 2000, les politiques RSE suivaient soit une logique de risque, soit une logique de réputation, sans qu'elles touchent à la gouvernance ou au modèle économique. Loin, donc, de l'objectif initial : faire réfléchir (et agir) sur les externalités négatives des activités économiques. Dans les pays occidentaux, sous la double pression du législateur et de certains groupes de pression, la RSE s'est progressivement structurée. Finalement, en France notamment, la RSE est devenue un exercice de reporting, où il fallait cocher des cases, sans savoir si les questions posées étaient pertinentes au regard de la nature l'entreprise, de son secteur d'activité, à sa culture d'entreprise.

La loi Pacte a le grand mérite, pour ce qui est des sociétés à mission, de poser ces sujets de la RSE directement au cœur de la gouvernance de l'entreprise et, donc, de son modèle économique. La mission est votée en AG : les associés décident de changer les statuts pour (ou de se créer sur) une mission directement

contributive au bien commun, et de construire une feuille route et un référentiel d'évaluation directement liés à la mission. C'est un changement de nature, puisqu'on passe à des questions et des choix du ressort du conseil d'administration, des dirigeants, de la sphère régalienne de l'entreprise, là où sont décidées la création et le partage de valeur, l'allocation de ressources, l'investissement. L'entreprise pourra ainsi arrêter telle ou telle pratique ou activité, privilégier tel ou tel partenaire, etc. Du réel.

*La loi Pacte a été inspirée par les sociétés à mission américaines, lancées au début des années 2010. Les entrepreneurs qui se sentaient profondément contributeurs, engagés (Patagonia, par ex.), avaient besoin d'un statut qui les protégeait légalement, qui soit opposable. Ils avaient créé le label B Corp dans une logique de communauté pour promouvoir une autre vision de l'entrepreneuriat, du modèle d'affaires, de croissance, avec de nouvelles modalités pour le partage de valeur.*

*Les entreprises avec le label B Corp, qui ne renonçaient pas à la rentabilité, et qui grandissaient, donc avaient besoin de financement, ne pouvaient refuser un rachat au nom de leur mission... Ils ont obtenu la création d'un statut : benefit corporation (ou social purpose, autre statut).*



*Pour la première fois, les actionnaires eux-mêmes, tout en restant dans la lucrativité et l'entreprise commerciale, obtiennent un statut dérogatoire, pour contribuer au bien commun, et ce au pays du capitalisme roi.*

En Europe, il y avait une ligne Maginot entre entreprises commerciales (lucrativité et court terme) et entreprises à activités encadrées de type ESS (hors de la recherche de profit, contribution au bien commun).

La loi Pacte a rendu cette ligne poreuse : au XXI<sup>e</sup> s., la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux ne peut être l'apanage de ceux qui renoncent à la lucrativité, ou qui sont uniquement dans une démarche de nature philanthropique. L'entreprise est un pilier de la société, et la société doit aussi revoir, de façon démocratique (cf. la récente convention citoyenne pour le climat, les interpellations et tribunes pour le climat post confinement, etc.) la manière de faire société, de produire de la cohésion, et de la richesse et de la redistribuer. On ne peut pas compter uniquement sur les entrepreneurs sociaux pour proposer un modèle attractif et performant, les enjeux sont d'une autre taille !

**La loi Pacte, c'est donc la possibilité de réconcilier les deux modèles : l'acte d'entreprendre en poursuivant la lucrativité et la contribution au bien commun ?**

La loi Pacte a introduit un escalier en trois marches.

La première, c'est la réforme de l'article 1833 du Code civil, introduisant dans la définition de la société : « La société est gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Donc toutes les entreprises doivent prendre en considération ces enjeux. C'est la RSE, avec son reporting.

La deuxième marche, c'est la marche Raison d'être : facultative, avec la possibilité donnée au conseil d'administration de se doter une Raison d'être, voire de l'inscrire dans les statuts. Résultat : une épidémie de Raisons d'être depuis un an. Dans les faits, les sociétés cotées en bourse s'en sont saisies pour reformuler leur RSE, et impliquer leur conseil d'administration, et, éventuellement, proposer à leurs actionnaires de l'inscrire dans les statuts. C'est une bonne chose. La Raison d'être, c'est vraiment le pourquoi. Pourquoi cette société a-t-elle été créée, en quoi prenons nous en considération les enjeux sociaux et environnementaux ? En quoi sommes-nous singuliers ? Qu'apportons-nous à l'humanité et à la planète ?

C'est un exercice parfois vertigineux. Mais il a permis à certaines entreprises de se refixer des objectifs de RSE et d'être évaluées en fonction. Voilà pour le verre à moitié plein.

Pour le verre à moitié vide, c'est pour d'autres une occasion de réarmer la communication, de donner des gages aux collaborateurs et aux futurs recrutés, et de répondre aux exigences de consommateurs, bref, de consolider sa *licence to operate*.

Troisième marche : la Société à mission, qui comprend une Raison d'être, inscrite dans les statuts (en tant que mission) et la définition des objectifs sociaux et environnementaux, eux aussi inscrits dans les statuts (car opposables). Ces objectifs peuvent être humanitaires, relever des sciences, des services essentiels, de la transition énergétique, etc. Dernières obligations générées par cette troisième marche : la création d'un Comité Mission, émanation de la gouvernance qui veille à la mise en œuvre et à l'évaluation de la mission, et la validation du rapport d'évaluation par un organisme indépendant et sa publicité (il doit être rendu public).

Les entreprises qui se lancent choisissent une majeure, et, sur cette majeure, prennent des engagements, construisent une feuille de route et un référentiel d'évaluation. Sont définis une politique, des actions, des résultats et un impact. C'est un chemin, une optimisation permanente, un aiguillon collectif, une démarche cohérente et positive.



### **Le contexte actuel de crise a-t-il accéléré le mouvement des entreprises vers ce statut ?**

Oui, c'est indiscutable, même si le mouvement de fond existait déjà.

Les jeunes générations, les 18-35 ans (salariés ou entrepreneurs) ont des attentes et attitudes très différentes par rapport au travail et à la consommation notamment. Mais le déclaratif, les bons sentiments - désirs d'air pur, de bio, d'efficacité thermique des logements, d'avoir du temps pour s'épanouir ou aspiration à la relocalisation, etc. - risquent de se déliter devant le mur de la réalité, en l'occurrence celui du pouvoir d'achat dans nos sociétés occidentales, en partie alimenté par les délocalisations et la sous-traitance (dont on ignore les conditions de création de valeur).

Or les conditions de création de valeur, au sens de la loi Pacte doivent être décarbonées, frugales en ressources, avec le sens de l'utilité des produits et services. Je vais peut-être vous surprendre, mais les technologies existent déjà pour des conditions de création de valeur en ligne avec les accords de Paris. C'est aujourd'hui une question de modèle économique et de gouvernance internationale (contraintes...). Aller vers la frugalité peut faire peur, car notre économie s'est bâtie sur l'accessibilité à tout et le volume.

Frugalité et qualité ne demandent pas les mêmes entreprises, les mêmes compétences, les mêmes marchés, les mêmes ROI, c'est assez vertigineux.

C'est aussi la question du partage de la valeur qui se pose, sujet tout aussi important que celui de la création de valeur, je les encapsule.

Et cette question nourrit la conversation entre toutes les parties prenantes : consommateurs, producteurs, etc. (cf. Cquilepatron, une forme de réponse du berger à la bergère).

### **Quels sont les principaux freins structurels ?**

C'est bien la question du sens et de l'utilité de l'entreprise qui est à l'œuvre aujourd'hui. On le voit chez les grands pétroliers qui ont beaucoup tardé sur ce sujet de l'énergie fossile. Mais maintenant le virage vers des alternatives s'impose à l'échelle planétaire. Il faut changer de modèle et la nature des investissements, finie la petite filiale qui s'intéresse aux énergies nouvelles. Engie en est un bon exemple.

C'est très compliqué d'obtenir un vote de 2/3 des actionnaires pour devenir une entreprise à mission, et donc de pouvoir allouer des ressources à la mission. L'exemple de Danone dont l'AG a voté à 99% la transformation en entreprise à mission il y a quelques jours est très intéressant à cet égard. C'est le signe d'un rapprochement actionnaires/investisseurs et consommateurs, une illustration du concept de l'intérêt élargi de l'actionnaires, à l'échelle du long terme et au-delà des dividendes.



Le statut d'entreprise à mission exige un actionnariat homogène, cohérent, aligné sur le long terme, et, globalement, n'est donc pas adapté aux sociétés cotées (l'actionnaire, quel numéro de téléphone ?). Les enjeux environnementaux ne sont pas à la même échelle de temps que les exigences des actionnaires, et garder l'œil sur les résultats du quartier n'est pas pertinent dès lors qu'ils sont pris en considération.

**L'autre modèle que vous défendez est celui de la fondation actionnaire. Quels en sont les atouts ?**

C'est un modèle très répandu en Europe du Nord, dans les pays protestants, où les sphères profit/non profit sont moins étanches. À la bourse de Copenhague, 55% des entreprises sont détenues par des fondations actionnaires. C'est une entreprise dont l'actionnaire principal est une fondation - les actions remontent dans une fondation. Cette fondation répond à des enjeux relatifs au bien commun, a pour mandat de financer des causes d'intérêt général.

La Fondation actionnaire et l'entreprise à mission sont deux sujets différents. Une entreprise à mission peut exister sans fondation actionnaire, et une fondation actionnaire peut détenir une entreprise qui n'est pas entreprise à mission.

Mais le modèle ultime, ce serait une entreprise à mission, détenue par une fondation actionnaire.

Avec une fondation actionnaire est envoyé le signal qu'on travaille pour l'intérêt général, tout en étant actionnaire d'une entreprise privée. C'est un modèle capitalistique très attirant pour créer des communautés de parties prenantes, car la création de valeur va aller à des causes d'intérêt général, souvent en lien avec l'objet de l'entreprise.

Deux exemples de fondation actionnaire en France : les Laboratoires Pierre Fabre et le groupe de presse La Montagne.

Prophil vient de créer une communauté de promotion de ce modèle de la fondation actionnaire, nommée De facto, qui compte vingt membres, petites ou grandes entreprises. C'est un modèle un peu complexe (sur les questions fiscales et patrimoniales, notamment), mais très puissant pour donner du sens, contribuer à l'intérêt général.

(1) Prophil a pour mission de défricher de nouveaux modèles économiques et de gouvernance au service du bien commun, et d'accompagner les entrepreneurs à toutes les étapes de leur engagement.



*« Nous sommes précurseurs sur l'accompagnement des entreprises pour la mise en œuvre de leur raison d'être »*

## Interview



**Anne Garans**  
Associée responsable,  
sustainability services

**Comment KPMG accompagne ses clients dans cette démarche vers une entreprise à mission ?**

Ces sujets concernent à la fois l'audit et le conseil, deux des métiers de KPMG.

En effet, les entreprises peuvent s'approprier la notion de raison d'être de deux manières.

Tout d'abord en l'intégrant à ses statuts, comme le permet la loi Pacte en France, une démarche qui fait l'objet de vérification et de contrôle. L'entreprise a notamment 18 mois pour se faire vérifier par un OTI (Organisme Tiers Indépendant) et notre équipe audit est accréditée pour assurer ce rôle. De plus en plus de grands groupes prennent cette orientation.

Soit à travers l'obtention d'un label, notamment B-corp, qui est plutôt le choix des petites entreprises. Carewan par exemple, un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des transformations et expert de leur dimension humaine, membre de KPMG depuis 2018 est en cours de labellisation.

**En particulier, qu'en est-il sur ses offres de conseil ?**

La définition de la raison d'être n'est que la première étape d'un processus plus global, visant à l'intégrer pleinement dans l'entreprise afin que chacun à son niveau puisse l'appréhender et la nourrir.

En ce sens, KPMG propose différents types d'accompagnements sur tout ou partie du processus. Il peut ainsi s'agir d'un accompagnement COMEX de la définition de la raison d'être et la mise en place de KPIs, jusqu'à la construction de la feuille de route et son implémentation, ou de la sensibilisation.

Nous sommes parmi les précurseurs sur ces sujets et adoptons une approche sur mesure, spécifique aux problématiques et enjeux de l'entreprise.

Nous sommes par exemple en train de travailler avec le groupe Les Echos-le Parisien, qui souhaite rendre sa raison d'être plus concrète. Pour cette mission, nous sensibilisons l'ensemble de la direction générale, puis réalisons un diagnostic à travers des entretiens individuels pour comprendre la vision cible et fixer avec chacun des objectifs réalistes et atteignables. Nous délivrerons dans un second temps des feuilles de route sur les différentes thématiques.

**Quel est l'impact de la crise sur ces sujets ?**

L'impact Covid a accéléré le besoin de sens et de changement de la part de tous, non plus seulement des petites entreprises.



Reste à savoir si les entreprises se limiteront à la définition d'une raison d'être ou si elles iront plus loin, en l'intégrant dans leurs statuts pour devenir des entreprises à mission comme l'ont fait ATOS, Danone ou Engie.

La question reste entière, mais je suis plutôt optimiste sur le sujet, en tous cas plus qu'avant le confinement !

Plusieurs signaux vont dans ce sens. Dans les sujets extra-financiers, par exemple, une directive européenne est en cours de révision. La France porte le sujet et KPMG est très impliqué.

### **Comment KPMG intègre la raison d'être dans ses activités ?**

KPMG a déjà défini une raison d'être, qu'il concrétise à travers diverses initiatives, de nouvelles offres et par notre fondation qui porte beaucoup d'actions.

KPMG vise une neutralité carbone et s'y emploie en construisant des offres qui engagent les clients, une première dans le métier audit.

Nous montons par exemple un « **audit zéro émission nette** » visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre engendrées par nos missions en collaboration avec le client.

Cela permet au cabinet d'aller éventuellement jusqu'à la compensation des émissions de CO2 et nous envisageons de répliquer cette initiative pour les appels d'offres. Ce projet est soutenu en interne, notamment par notre accélérateur et l'IT.

Côté Advisory, nous avons lancé une initiative KPMG Impact avec Jean-David Aurange, visant à développer de nouvelles offres sur ces sujets en s'appuyant sur les synergies possibles entre les différents départements.

L'avenir nous dira si KPMG décidera d'inscrire sa raison d'être dans ses statuts. Il deviendrait alors le premier cabinet « entreprise à mission ».



# Place de l'humain



Impératif de santé, élan de solidarité, écologie, résilience, technologie au service de l'humain... C'est bien l'homme qui se trouve au cœur de ces enjeux. Ce recentrage vers « **l'essentiel** », naturel en temps de crise va se poursuivre, incitant les entreprises à prendre en compte ces considérations à travers un engagement sincère et plus affirmé. Il passera par une priorisation sur le **collaborateur**, une réaffirmation de la raison d'être, une **adaptation** des organisations et des business models.

## Les priorités pendant la crise



Faire de la santé le premier impératif



Sécuriser les collaborateurs, prioriser la dimension humaine sur les considérations économiques



Se concentrer sur « l'essentiel » dans un souci de rapidité et d'efficacité

## Premier enjeu

Remettre le collaborateur au centre de l'organisation en passant d'une logique de Customer first à Collaborateur first



## Troisième enjeu

Intégrer les tendances vers le collectif, de plus en plus fortes des nouvelles générations dans les business models et les organisations

## Deuxième enjeu

Adapter les offres et services aux nouveaux besoins : développement de l'être plutôt que de l'avoir, bonheur immatériel



# 80 %

des 18-30 ans pour qui le sens et le bien-être au travail sont des composantes primordiales recherchées<sup>(1)</sup>

# 56 %

des consommateurs attendent des marques qu'elles transcrivent leur valeur et mission dans des nouveaux produits et services innovants<sup>(2)</sup>

# 51 %

des dirigeants d'entreprises français envisagent de personnaliser l'expérience employé sur le modèle de l'expérience client<sup>(3)</sup>



# Pour aller plus loin

**« De Customer first nous allons devenir Employee First »**

Interview de Antoine Lemarchand

**« La crise accélérateur d'innovation managériale »**

Interview de Céline Lerenard

**L'après crise va remettre le sens et la solidarité au cœur de l'entreprise**

Interview de Bouchra Aliouat

« *De Customer first nous allons devenir Employee First* »



Interview

Antoine  
Lemarchand  
PDG de Nature &  
Découvertes

**Comment N&D a géré la crise dans l'urgence ? Quelles premières mesures avez-vous prises ?**

Nous avons pensé tout d'abord à la sécurité. Celle du personnel, celle des clients et puis à la sécurité financière de l'entreprise. Nous avons fermé l'ensemble de nos magasins, mis en chômage partiel 80% du personnel, et en télétravail le reste des salariés. En parallèle, nous avons stoppé les arrivées de marchandises et mis en stand-by les paiements de loyers, en attendant de trouver un accord avec nos bailleurs. En revanche nous avons pris la décision de soutenir et donc de continuer à payer nos partenaires et fournisseurs les plus vulnérables. Nous avons maintenu un lien fort, tant avec nos équipes que nos clients. Pour ces derniers, nous avons renforcé notre ligne de communication éditoriale en offrant des contenus gratuits, des jeux et des vidéos dans l'esprit de N&D. Pour les collaborateurs, j'écris chaque semaine une newsletter avec les dernières infos concernant l'entreprise, mais aussi un regard plus personnel avec mon interprétation de ce qui se passe dans le monde, mes bonnes adresses, conseils lectures, etc... Cette newsletter permet de garder le lien et de partager le même niveau d'information auprès des salariés. Nous avons également Workplace, un réseau social d'entreprise qui est très actif. Enfin, nous finançons des cours de yoga sur Zoom pour le personnel.

Notre site internet continue de livrer, et notre service client reste très actif, malgré nos magasins fermés.

Pour mars, l'activité en ligne a été trois fois supérieure à un mois normal, avec des ventes de jeux, jouets, et des articles autour du Yoga et des plantations. Enfin, nous avons souhaité contribuer à notre mesure à la lutte contre le Covid avec plusieurs initiatives : que ce soit 6500 masques que nous stockions et que nous avons offert à un hôpital, ou des produits - jouets, crèmes pour les mains, fauteuils de massage - que nous avons donné à des hôpitaux également. Notre Fondation aussi se mobilise et va financer en urgence un projet lié à la biodiversité, et notamment à la reforestation des forêts asiatiques. Pourquoi ? Les épidémies de ces dernières années proviennent pour beaucoup de la disparition des forêts qui engendrent un rapprochement entre les animaux et les habitats. La conséquence ? Les Zoonoses touchent maintenant l'homme, et la manière de les éviter passe par la reforestation.

**Comment voyez-vous l'après crise ?**

Dans notre secteur nous prévoyons plutôt un scénario en W : une remontée du business cet été et une redescente probable à l'automne avec des clients qui ne voudront plus aller dans les centres commerciaux. Nous anticipons un mauvais Noël, pourtant notre période d'activité la plus forte, avec -10 -15% par rapport à l'année dernière qui était déjà mauvaise à cause des grèves.



Nous allons miser beaucoup sur le digital même si nous allons devoir repenser la livraison pour être compétitif par rapport à Amazon par exemple.

### **Anticipez-vous de nouvelles attentes de la part des consommateurs ? De nouvelles exigences face aux marques ?**

Je crois qu'il va y avoir un basculement : avant nous étions « Customer first » et nous allons devenir « Employee first ». C'est-à-dire que les salariés vont passer au premier plan, devant les clients, en termes de priorité stratégique. C'est la volonté des collaborateurs qui fera changer une entreprise et non plus ses clients. Ce sont les employés qui recommanderont leur entreprise, qui feront savoir si elle est exemplaire ou non, et qui indirectement influenceront ainsi sur les ventes... La réputation est déterminante. Un client sait si une entreprise est vertueuse ou non avec ses salariés, et il va être sensible au fait qu'un produit qu'il achète contribue au bien-être des salariés, cela joue sur son achat.

### **D'ailleurs, on parle beaucoup de relocalisation, qu'en pensez-vous ? Allons-nous vers une nouvelle forme de production ?**

Là encore, c'est quelque chose qui doit venir des entrailles de l'entreprise, et donc des collaborateurs, car même si les clients sont pour la relocalisation ils ne voudront pas en payer le prix.

Je suis convaincu que nous allons moins consommer tout court, que ce soit du made in China ou du made in France. Pendant le Covid les gens ont pris l'habitude de moins dépenser et se sont rendu compte que cela ne leur manquait pas tant que ça finalement. De plus, avec le télétravail qui va se généraliser et s'installer, les gens vont moins se déplacer et seront moins tentés d'acheter.



Le nouveau modèle repose sur une question : Comment économiquement nos pays vont pouvoir continuer de croître sans compter sur la consommation ?



La version positive de ce monde VUCA[1] est peut-être un monde où nous allons accepter de vivre plus au jour le jour. Pour les entreprises ça veut dire qu'il va falloir réduire les coûts fixes, et descendre nos points d'équilibre de façon à avoir des coûts variables : fonctionnement en mode SAAS, plus de sous-traitance et moins de recrutements. En d'autres termes, les entreprises vont variabiliser leurs coûts face à une incertitude qui va devenir la norme, pour être plus agiles et à même de s'adapter rapidement.

### **Comment voyez-vous les choses pour N&D dans ce contexte VUCA ?**

Nous finalisons actuellement notre raison d'être qui sera autour d'une écologie de la terre, du corps et de l'esprit. Nous travaillons à la traduire dans notre business plan pour la rendre concrète. Premièrement nous allons miser beaucoup plus sur l'économie circulaire et notamment le marché de l'occasion. C'est un sujet que nous n'avons pas suffisamment adressé jusqu'à présent. Un deuxième axe de développement va tourner autour du bonheur immatériel, le développement de l'être plutôt que le développement de l'avoir : voyages, apprentissages, expériences. Enfin, et c'est ce que j'évoquais précédemment nous allons variabiliser beaucoup plus nos coûts.

### **En conclusion ?**

Les entreprises vont être mises à contribution dans la construction du monde d'après. Mais, fragilisées par la crise elles vont devoir faire des choix en matière d'investissement sur les causes à défendre. C'est une belle opportunité de se recentrer sur l'essentiel, à savoir leur mission et leur raison d'être. C'est ça la tendance de l'après Covid.



[1] Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity : désigne l'environnement actuel, de plus en plus complexe, volatile, incertain et ambiguë

## La crise accélérateur d'innovation managériale



### Interview

**Céline Lerenard**  
Cofondatrice de  
Carewan

*Carewan est un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des transformations et expert de leur dimension humaine. Il fait partie de KPMG depuis 2018 et compte plus de 80 collaborateurs.*

**Pendant le confinement, les services RH des entreprises ont été fortement mis à contribution, qu'avez-vous pu observer chez vos clients ?**

En effet, il n'y a pas que les personnels hospitaliers qui ont été en première ligne, les métiers RH ont aussi été très mobilisés sur l'étendue de leurs expertises durant cette période car il a fallu tout réinventer et s'adapter très vite. Les Directeurs des Ressources Humaines ont dû organiser une mise en confinement rapide, sécuriser les personnels, leurs conditions de travail, tout en assurant une continuité de service pour préserver l'entreprise. Sur le plan sanitaire, avec l'appui de la filière HSE[2] et en lien avec les partenaires sociaux, ils ont eu à accompagner l'appropriation des nouveaux gestes barrières. Ils ont aussi eu à mettre en place les conditions d'un télétravail réussi, appuyer le développement des compétences sur le distanciel, persuader certains dirigeants d'avoir recours au chômage partiel, revoir les accords d'entreprises, etc. Certaines équipes ont vu leur activité ralentir considérablement voire s'arrêter, alors que d'autres ont vu leur charge se décupler. Cela a renforcé des pratiques coopératives entre les équipes et conduit à l'expérimentation d'un fonctionnement moins vertical, qui perdurera au-delà de ce temps exceptionnel.

**Comment les entreprises s'organisent-elles pour la mise en œuvre du déconfinement ?**

Tout comme le confinement a été source de questionnements infinis le déconfinement qui se profile crée aussi beaucoup d'incertitudes. Les différentes expériences de confinement ont modifié le rapport au travail et laisseront des traces durables qui impacteront nécessairement la reprise. Par exemple, les situations traversées, le full distanciel ou les conditions de confinement peuvent avoir créé chez certains collaborateurs une usure psychique et physique exacerbées. Au contraire, ce fut pour d'autres l'occasion de vivre et d'expérimenter de nouvelles façons de travailler. Il existe, en outre, un risque de burn-out collectif pour les équipes qui ont été en prise directe avec la gestion de crise, au moment où les autres reprendront le travail. Dans ce cadre, les RH doivent à la fois être protecteurs, cadrants, empathiques et réactifs. Quatre sujets sont à l'ordre du jour : la sécurité des personnes sur leur lieu de travail et le trajet jusqu'au domicile ; la préparation des managers et des collaborateurs au réaccueil ; le soutien dans la durée à l'apprentissage de nouvelles pratiques et gestes ; et enfin, la mise en place d'un juste dispositif d'observation des signaux faibles pour ajuster en continu les réponses aux besoins. Plusieurs entreprises ont déjà orchestré de façon très professionnelle le retour au travail, sur toutes ces dimensions via par exemple la distribution de masques, la mise en place de covoiturage protégé, et d'horaires décalés, la supervision des nouvelles pratiques managériales ou encore



le soutien aux collaborateurs vis-à-vis de leurs expériences individuelles de confinement.

### **Quels sont selon vous les principaux enjeux pour les services RH ?**

La tentation dans les prochaines semaines sera sans doute de mobiliser les RH sur des opérations de redimensionnement des effectifs. La proposition de valeur serait qu'ils s'autorisent aussi à tenir pleinement leur rôle de ferment de progrès, à travers la promotion des organisations apprenantes et l'empowerment des collaborateurs, et la reconstruction d'une confiance inter-individuelle... Cela suppose qu'ils sachent cultiver à la fois l'audace, le courage, la curiosité, l'empathie, la persévérance, la résilience et la fiabilité. Comme le dit Gary Hamel « *Pour être capable de s'adapter à des situations nouvelles, l'entreprise doit disposer d'esprits ouverts....Il faut accepter les idées venues d'endroits inattendus* »

### **La crise va-t-elle faire évoluer durablement la stratégie RH des entreprises ?**

La crise amplifie des phénomènes sous-jacents de notre société, comme la croissance des inégalités, l'urgence de la question climatique, le nouvel équilibre capital-travail, ou encore le débat sur la globalisation. À l'échelle individuelle, elle impacte les personnes dans leurs conditions de vie, leur sentiment de sécurité et vulnérabilité, et ébranle

convictions et aspirations, posant ainsi la question de l'engagement de chacun dans le travail et l'entreprise. Enfin, elle réinterroge le sens de l'entreprise, qui glisse d'un lieu de création de richesses vers un lieu de contribution au bien commun.

“ Ces évolutions vont certainement avoir des implications concrètes, comme la modification du rapport au pouvoir, l'exercice d'une autorité distribuée, la volonté de co-construction ”

Elle réactive en sus la question de la gouvernance et de la primauté des actionnaires et entraînera le rééquilibrage du pouvoir. En plus d'une crise sanitaire et sociale, c'est une crise économique majeure qui va nous toucher tous et induira des restructurations fortes, des tensions sociales et questionnera le modèle de régulation mondial. Les entreprises devront donc réagir pour répondre conjointement aux exigences économiques qui garantiront leurs pérennités, aux nouvelles attentes des collaborateurs qui détermineront leur performance et aux objectifs de développement durable. Dans cette perspective, les RH vont devoir préparer des plans d'adaptation de l'entreprise non plus seulement fondés sur une logique



purement économique, mais en intégrant dans leurs critères la cohérence avec la raison d'être de l'entreprise et la prise en compte du commun. Enfin, ils devront faire preuve d'inventivité pour rebâtir la notion de performance autour de la durabilité.

### Quelles tendances et innovations managériales voyez-vous émerger ?

La double exigence de sens et de résultats étendus à l'impact sur la planète, le sociétal et l'humain nécessite le développement d'une culture fondée sur la sobriété, la citoyenneté, la considération pour les personnes, la reconnaissance mutuelle et la décentralisation de la capacité d'initiative qui favoriseront l'implication, la satisfaction au travail et donc la performance. Pour cela, des entreprises sont déjà engagées dans des démarches qui font leur preuve et d'autres s'y préparent. Parmi ces pratiques, nous pouvons citer ***l'Appreciative Inquiry*** et le ***Feed Forward*** qui permettent, non plus d'évaluer les personnes rétrospectivement mais de valoriser leurs points forts par rapport aux missions confiées. Nous voyons également se renforcer la pratique des ***retours d'expériences*** et du ***On the job learning*** qui facilitent l'ancrage et l'apprentissage. En outre, la logique de fonction laisse la place à celle de responsabilités.

Au-delà de sa fonction, le collaborateur tient maintenant un rôle (expert, référent, tuteur, coach, agent de liaison...), qui nourrit son engagement et sa contribution à la création de valeur dans l'entreprise.

En réalité, il s'agit moins d'innovations que de l'expérimentation généralisée de pratiques professionnelles déjà connues mais peu étendues. Elles impliqueront sans doute d'aller vers des organisations devant s'adapter en continu.

Les dirigeants, comme les managers, devront changer d'état d'esprit et penser l'organisation de l'entreprise ou de l'équipe, non plus comme des « machines formées de rouages bien huilés et qui fonctionnent de façon mécaniste et perpétuelle » mais comme des systèmes complexes et vivants, fruits de choix contextuels, discutés, appréciés et pilotés.

Plus que jamais, les organisations doivent être adaptatives... et entrer dans une dynamique de confiance !

En parallèle, le mouvement déjà engagé de collaborateur acteur va se renforcer. Il est vraisemblable que cet acteur citoyen voudra conditionner son engagement aux promesses tenues et visibles de son employeur, qu'il souhaitera être dans une position de contributeur et non d'exécutant, et enfin que la question du sens, de son libre arbitre et de son impact deviendront prégnantes.



« *L'après crise va remettre le sens et la solidarité au cœur de l'entreprise* »



## Interview

**Bouchra Aliouat**

*Secrétaire générale de la Fondation KPMG France*

**Quels nouveaux enjeux avez-vous vu émerger d'un point de vue social et sociétal pendant la crise ?**

La première chose qui m'a frappé c'est la fracture numérique. On a touché du doigt des inégalités flagrantes sur ces sujets qui malheureusement ont creusé les écarts entre ceux qui possèdent du matériel informatique, qui ont accès à des connexions au réseau ou encore qui ont des compétences numériques et ceux qui n'ont rien ! Demander au corps enseignant de réorganiser leurs cours en un temps record pour digitaliser l'ensemble de leur support, pour créer et animer des classes virtuelles alors qu'ils n'ont ni le matériel, ni

la formation pour et surtout avec des élèves qui n'ont pas d'ordinateur chez eux, c'était un challenge de taille pour maintenir la continuité pédagogique surtout pour des élèves déjà en difficulté.

Le confinement a creusé les inégalités sociales. Les publics les plus fragiles et les associations se sont trouvés très démunis. Et en même temps ils ont pour beaucoup fait preuve d'une grande adaptabilité et créativité. Par exemple, pour continuer à payer ses employés, une association qui propose un service de traiteur cuisiné par des « Mamas » (mères aux foyers issus des QPV) a eu l'idée de proposer ses repas aux soignants en les faisant financer par les entreprises sous forme de dons (Meet My Mama).

**Comment la Fondation KPMG s'est-elle engagée concrètement pendant le confinement ?**

Dès le début de la crise, nous avons décidé de maintenir 100% des financements prévus et de renforcer le mécénat de compétences. La Fondation adresse 3 axes prioritaires, l'éducation, l'entrepreneuriat et la transition écologique. Nous avons appelé l'ensemble de nos parties prenantes – les 15 Associations et 40 lycées que nous soutenons – pour identifier leurs besoins.

En matière d'aide à l'éducation, tous les lycées dont nous sommes partenaires étaient fermés, avec des élèves et étudiants particulièrement fragilisés.

Nous avons contacté les enseignants des lycées que nous accompagnons, qui étaient souvent démunis face à cette situation inédite et leur volonté de maintenir une continuité pédagogique pour leurs élèves. Nous avons répondu au mieux à leur besoin, dans certains cas, les enseignants ont identifié les élèves et étudiants les plus fragiles pour organiser un suivi individualisé par visioconférence. Près d'une centaine de jeunes ont été accompagnés par plus de 60 volontaires KPMG durant la période de confinement et ça continue encore aujourd'hui. Les volontaires ont pu aider les jeunes sur leur projet professionnel, l'aide au devoir, organisé des cours d'anglais, des simulations d'entretien mais aussi ont apporté une écoute à ces jeunes et ont permis de garder le lien avec eux.

Enfin, en matière de transition écologique, notre troisième axe prioritaire, nous avons lancé un ambitieux programme de formation et sensibilisation en interne avec 15 webinars animés par les volontaires KPMG sur 8 thématiques différentes dont le changement climatique, l'économie circulaire, le poids du numérique sur l'environnement, la gestion des déchets, l'alimentation durable, ou encore « le Do it Yourself ». Ces initiatives ont rencontré un vif succès avec plus de 300 connections sur la période du confinement.



### Comment les collaborateurs se sont mobilisés pendant la crise ?

KPMG est historiquement une entreprise engagée, avec des programmes qui impliquent les collaborateurs depuis longtemps, mais dans le contexte actuel la mobilisation interne a été particulièrement forte, notamment chez les plus jeunes. Le cabinet a lancé une plateforme interne « Time to Act » qui recense les initiatives sociétales menées sur l'ensemble du territoire avec des champs d'intervention plus large que ceux traités par la fondation mais en lien avec les enjeux actuels de la crise, à savoir le soutien à l'économie et l'entrepreneuriat, l'éducation, la santé et le lien social et la grande précarité.

### Comment voyez-vous les prochains mois ? Quels enseignements tirez-vous de cette crise pour la Fondation ?

Les entreprises qui ont vraiment pu être acteurs pendant la crise ont été celles, comme KPMG, qui étaient déjà engagées depuis longtemps ou qui avaient déjà une stratégie d'engagement en place. Il faut une bonne connaissance des acteurs de la solidarité, avoir un réseau et un savoir-faire et ça ne s'invente pas en trois semaines. J'imagine que beaucoup de questionnements font surgir, sur la place de l'entreprise dans la société civile, sur ses engagements citoyens et sa responsabilité sociale.

L'après crise va remettre le sens et la solidarité au cœur de l'entreprise, et celles qui ont un engagement fort vont être plus attractives tant auprès de leurs clients que de leurs salariés et des candidats potentiels. Inclure une stratégie d'engagement au cœur de son entreprise deviendra certainement un élément différenciant surtout pour la génération qui arrive sur le marché de l'emploi.

Chez KPMG par exemple, pendant le confinement, les collaborateurs isolés ont pu se sentir utiles en s'engageant auprès de la Fondation. Cela renforce la fierté d'appartenance à son entreprise et la motivation au travail.

“

Les prochains mois vont je l'espère voir se renforcer la belle dynamique de solidarité apparue pendant la crise, et de plus en plus d'entreprises vont développer plus encore leur engagement solidaire sous des formes multiples.

”



### La Fondation KPMG en quelques mots

Depuis 2007, la fondation KPMG s'engage en faveur du progrès social et de la protection de l'environnement :

- Le progrès social avec deux axes principaux : l'Inclusion active et l'Entrepreneuriat inclusif.
- L'environnement afin d'accompagner les acteurs du changement impliqués dans les grands enjeux environnementaux et réduire les impacts négatifs sur la planète.
- Les salariés KPMG peuvent prendre part à l'engagement de la Fondation via des missions de volontariat ou de mécénat de compétences réalisées sur leur temps de travail. Aujourd'hui, plus de 1000 Volontaires KPMG sont engagés au sein des différents programmes.

# CONCLUSION

Dans ce nouveau monde VUCA, les entreprises pour tirer leur épingle du jeu devront réinventer des modèles plus résilients, réconciliant objectifs de croissance et durabilité.

Elles devront aussi s'atteler à articuler humain et progrès dans un contexte de course à l'innovation technologique, mais aussi affirmer leur engagement sociétal par la mise en œuvre de leur raison d'être.

Pour ce faire, les entreprises doivent plus que jamais détecter les signaux faibles, anticiper les tendances, et avant tout être **adaptables**.

En parvenant ainsi à jongler entre des impératifs immédiats et une vision partagée de long terme, l'entreprise de demain sera ambidextre et résolument agile.

# CONTACTS



**Marie GUILLEMOT**

Associée, Responsable du secteur  
Télécoms, Médias et Technologies  
Membre du Comité Exécutif

☎ +33 1 55 68 75 55

✉ [mguillemot@kpmg.fr](mailto:mguillemot@kpmg.fr)



**Albane LIGER-BELAIR**

Directrice Innovation  
& Prospective

☎ +33 1 55 68 88 84

✉ [aliger-belair@kpmg.fr](mailto:aliger-belair@kpmg.fr)



kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que les informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants membres de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.

Credit photos : Shutterstock, iStock, Gettyimages, freepik