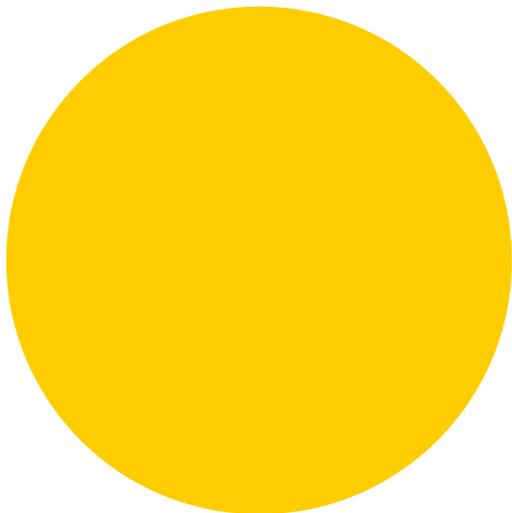




**LES TENDANCES MAJEURES  
QUI VONT TRANSFORMER  
L'ÉCONOMIE  
DÉCRYPTAGE DES IMPACTS  
POUR LES PME ET LES ETI**



# BPIFRANCE LE LAB

## EN QUELQUES MOTS

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME-ETI qu'il est fondamental de combler.

**Bpifrance Le Lab** est le laboratoire d'idées des PME-ETI. Sa mission : stimuler les dirigeants pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

**Bpifrance Le Lab** fait ainsi émerger des idées faites pour les PME-ETI. Son ambition : des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.

Retrouvez nous sur [lelab.bpifrance.fr](http://lelab.bpifrance.fr)



# CROISSANCE PLUS

## EN QUELQUES MOTS

Premier réseau français des entrepreneurs de croissance <sup>(1)</sup>, engagés pour libérer l'économie et favoriser la croissance des entreprises, pour un capitalisme plus responsable qui permet un meilleur partage de la valeur.

Notre raison d'être : il n'y a pas de limite pour l'entrepreneur à résoudre les petits et grands défis économiques, sociaux et environnementaux.

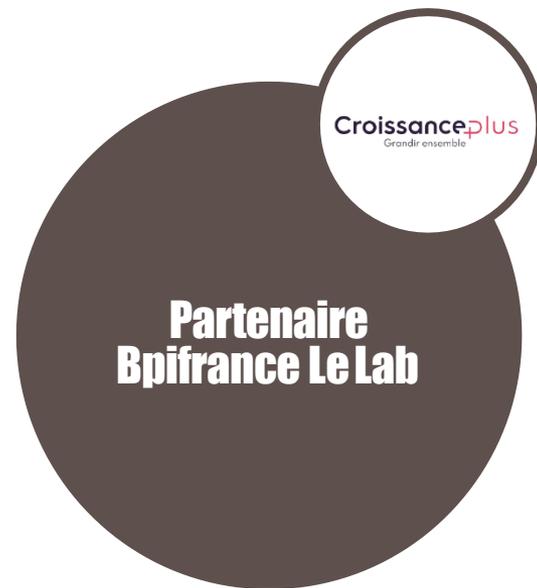
Nos 350 entrepreneurs s'engagent pour construire une société entrepreneuriale qui allie sens et croissance. Une société dans laquelle chaque acteur, société civile, associations, entrepreneurs, peut créer, à travers l'esprit d'initiative et la prise de responsabilité, des solutions aux problèmes rencontrés et relever les défis à laquelle notre société est confrontée.

**CroissancePlus** agit comme force de propositions et d'influence en formulant des recommandations auprès des pouvoirs publics et des leaders d'opinion.

C'est également un lieu d'échange et de networking permettant de développer les synergies entrepreneuriales, le partage d'expériences et des bonnes pratiques.

Association apaisane, **CroissancePlus** ne reçoit aucune subvention publique pour garder son indépendance.

<sup>(1)</sup> [croissanceplus.com](http://croissanceplus.com)



# Avant-Propos

## Une analyse pour les dirigeants de PME et ETI

Dans une première étude publiée en septembre 2020 <sup>(1)</sup>, **Bpifrance Le Lab** a identifié de grandes tendances qui ont émergé ou ont été accélérées avec la crise sanitaire, et a analysé leurs impacts sur l'entreprise. Nous avons pu donner les premières clés de compréhension sur ces tendances à un moment où les dirigeants de PME-ETI souhaitaient appréhender les bouleversements liés à la crise sanitaire.

Le document actuel est une mise à jour des grandes tendances identifiées en 2020 : lesquelles se sont confirmées voire renforcées, et à l'inverse d'autres se sont-elles effacées au profit de nouvelles ? Au total, nous retenons sept grandes tendances qui semblent s'imposer à toutes les organisations, en particulier aux PME-ETI.

Nous présentons pour chaque tendance les constats et enjeux ainsi que les opportunités à saisir et les risques à anticiper.

## CETTE PUBLICATION A DEUX PRINCIPAUX OBJECTIFS

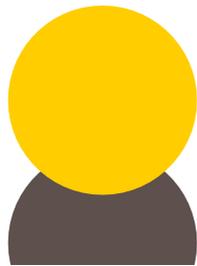


<sup>(1)</sup> **Bpifrance Le Lab**, *Les Tendances majeures qui vont transformer l'économie*, septembre 2020. Dans cette étude, nous ne traitons que sept tendances. L'une d'elles, « coopération et solidarité » ne nous semble plus être une tendance majeure.

# Méthodologie

Pour construire le contenu de ce document, nous avons suivi deux étapes :

- 1** Une revue de littérature et de presse (publications, articles spécialisés, webinars, rapports d'experts...) nous a permis de :
  - classer les tendances de la moins accélérée à la plus accélérée depuis la crise sanitaire et en lien avec le contexte économique et géopolitique (voir page 6). Cette classification s'appuie sur notre propre appréciation. Certains éléments peuvent être débattus (par exemple, la place de la sécurité sanitaire ou encore de la souveraineté).
  - alimenter l'analyse de toutes les tendances majeures.
  - identifier certains exemples d'opportunités saisies et risques émergents en lien avec ces tendances.
- 2** Des ateliers organisés en partenariat avec le réseau d'entrepreneurs **CroissancePlus**. Ces ateliers ont été l'occasion de décrypter les impacts des tendances sur les entreprises des dirigeants participants et ont permis de challenger et d'enrichir la connaissance collectée à travers la revue de littérature.



## 2 étapes

### Revue de littérature et de presse

Publications, articles  
spécialisés, rapports  
d'experts...

### Ateliers

avec 11 dirigeants  
de PME-ETI du réseau  
d'entrepreneurs  
CroissancePlus

# Les grandes tendances à surveiller dans le temps

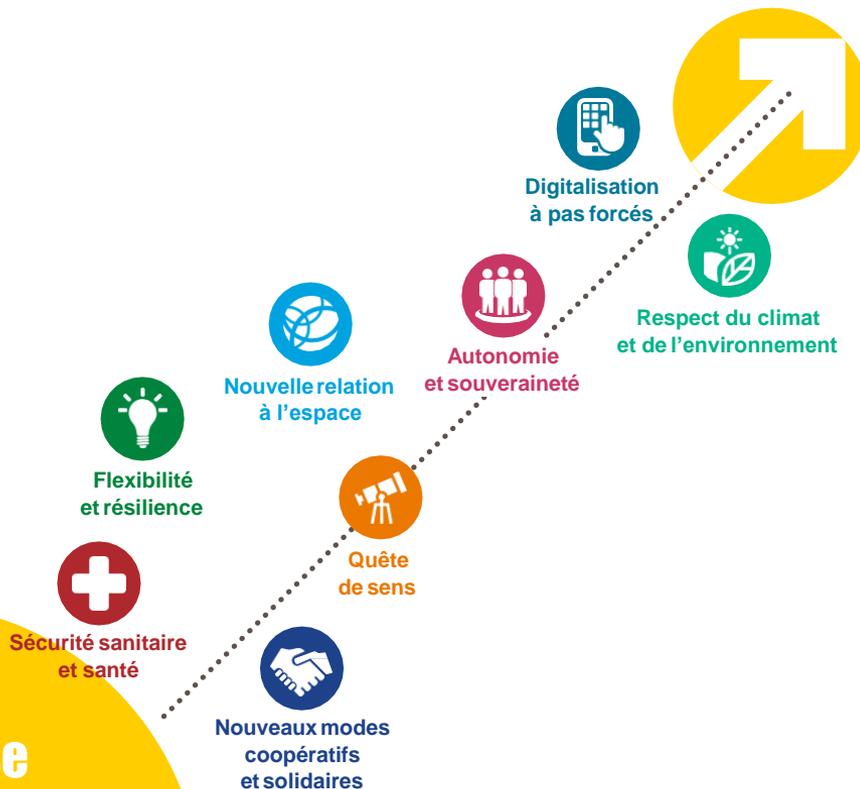
## Des tendances qui évoluent en fonction du contexte économique et géopolitique

Aujourd'hui

### Toutes les tendances ne font pas consensus

Certaines tendances s'imposent aux entreprises qui les intègrent par nécessité. D'autres tendances font davantage débat auprès des entreprises, malgré leurs potentiels impacts.

Avant crise sanitaire



**CES TENDANCES AURONT UN IMPACT SUR L'ENSEMBLE DES SECTEURS ET DES FILIÈRES**

La crise sanitaire accélère certaines tendances plus que d'autres, mais toutes sont à surveiller dans le temps.

# Une vision qui prend en compte deux temporalités

## le court et le moyen terme

Dans un contexte de crise, les décisions opérationnelles à prendre à court terme (organiser le travail, renforcer la communication, adapter le management etc.) ne doivent pas occulter les décisions stratégiques nécessaires à plus long terme. Les tendances majeures transforment les modèles économiques et incitent les dirigeants à repenser leurs stratégies.

### DÉBUT DE LA CRISE

#### Limiter les impacts sur l'activité

- Sécuriser les trésoreries et dégager des marges de manœuvre financières pour encaisser le choc (chômage partiel, PGE, report des échéances bancaires...)
- Réorganiser l'activité partielle (par exemple avec des équipes massivement en télétravail) ou gérer la fermeture provisoire

### Relancer la dynamique

### Nouvelle stratégie

## DEUX PHASES PARALLÈLES ET NON SÉQUENTIELLES

### ... Décisions opérationnelles



- Organiser le travail (en présentiel et à distance) en faisant respecter les consignes sanitaires
- Rassurer les collaborateurs sur les enjeux sanitaires et la santé économique de l'entreprise
- Sécuriser les approvisionnements et les canaux de distribution

### ... Décisions stratégiques et leur mise en œuvre



- Redéfinir les priorités stratégiques à moyen terme et les communiquer aux parties prenantes
- Identifier les éléments du business model à challenger compte tenu du nouveau contexte d'après crise (ex : les modes de distribution et de commercialisation, le contenu de son offre...)
- Mise en place de projets ou d'actions en lien avec la nouvelle stratégie

# État des lieux... les tendances qui vont transformer l'économie

## TENDANCES<sup>(1)</sup>

## EN BREF



### DIGITALISATION À PAS FORCÉS

La digitalisation s'impose à tous les niveaux : usages et habitudes des individus, processus et procédés au sein des entreprises. Accentuée depuis la crise sanitaire, les entreprises continuent d'accroître leur transition digitale.



### RESPECT DU CLIMAT ET DE L'ENVIRONNEMENT

La prise de conscience des enjeux environnementaux et climatiques accélère les actions pour lutter contre le réchauffement climatique, la déforestation etc. Cela se produit aussi bien au niveau individuel qu'au niveau des entreprises, dans la réduction de leurs émissions et la prise en compte de l'impact de leurs activités.



### AUTONOMIE ET SOUVERAINETÉ

La forte interdépendance des économies affaiblit les chaînes de valeur en cas de crise majeure (arrêt de l'activité, manque de matières premières, hausse des prix etc.). La crise sanitaire a accentué la volonté des Etats de regagner en souveraineté et des entreprises en autonomie afin de réduire leur dépendance à certains fournisseurs.



### NOUVELLE RELATION À L'ESPACE

Cette tendance traite de la mobilité des biens et des personnes, de la relation à l'espace de travail et des territoires. Il est important la crise a transformé les usages, aussi bien dans nos déplacements professionnels et personnels qu'au sein des espaces de travail et les lieux de consommation.



### QUÊTE DE SENS

Depuis le début de la crise, le besoin de sens s'accroît pour les individus : pour les collaborateurs dans la sphère professionnelle comme pour les citoyens dans leur consommation. Les entreprises questionnent également leur impact sociétal et environnemental.



### SÉCURITÉ SANITAIRE ET SANTÉ

La crise du Covid-19, au travers des normes qu'elle engendre, continue d'accroître la responsabilité sanitaire des entreprises. Cela implique des mesures de prévention en faveur de la santé physique des salariés, mais également une prise de conscience croissante de leur santé psychologique.



### FLEXIBILITÉ ET RÉSILIENCE

La flexibilité est devenue une capacité requise pour les entreprises afin de garantir leur agilité face aux imprévus. Cela devient un enjeu nécessaire pour garantir leur performance et leur résilience sur le long terme.

<sup>(1)</sup> La tendance « Nouveaux modes coopératifs et solidaires » ayant peu évolué depuis l'édition de 2020, elle ne sera pas détaillée dans cette étude.



# Digitalisation à pas forcés

## DESCRIPTION

La digitalisation des usages individuels (achats en ligne...) et des processus des entreprises (robotisation...) s'est accentuée avec la crise sanitaire et continue toujours de s'intensifier. D'ailleurs les entreprises continuent d'accroître leur transformation digitale.

## QUELQUES CONSTATS & ENJEUX

- **Un recours massif aux outils digitaux par les entreprises françaises :** analyse de données, cloud, intelligence artificielle... Aussi bien dans leurs outils que dans leurs habitudes de travail, les entreprises intègrent davantage les technologies, dont beaucoup s'appuient sur le cloud. Cette infrastructure de stockage et de traitement des données est utilisée de manière croissante.
- **Un environnement favorable et incitatif à la digitalisation :** les PME et les ETI peuvent être soutenues dans leur digitalisation. Ainsi, grâce aux aides à la numérisation des entreprises (France Num, aides régionales etc.), les freins liés aux coûts peuvent être surpassés pour entamer la transformation digitale des sociétés. Au-delà des aides, de nouvelles normes législatives inciteront les entreprises à se digitaliser. Par exemple, à partir de juillet 2024, en France, toutes les factures sortantes devront être dématérialisées.

- **Un e-commerce pérenne et stratégique pour assurer une continuité de l'activité :** les ventes en ligne des enseignes physiques ont crû de 66 % entre 2020 et 2021. Au premier trimestre 2021, les ventes de l'e-commerce atteignaient 29 milliards d'euros en France, soit 15 % de plus qu'à la même période un an plus tôt <sup>(1)</sup>. Les acteurs de la distribution envisagent de déployer davantage de dispositifs digitaux et certains favorisent les investissements pour optimiser le trafic en ligne. Suite à la pandémie, 61 % des PME françaises déclarent en effet envisager le renforcement de leur présence en ligne <sup>(2)</sup>.
- **Une digitalisation qui s'inscrit dans le quotidien des salariés :** dans certains secteurs, notamment le tertiaire, le digital s'inscrit désormais de manière structurelle dans le quotidien des collaborateurs. Son rôle de facilitateur lors de la crise sanitaire a permis une appropriation par la majorité des salariés et des chefs d'entreprises, qui pouvaient être auparavant réticents à l'utilisation des outils numériques ou des réseaux sociaux internes.
- **Une cybersécurité nécessaire pour protéger l'économie :** l'ANSSI (Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information) rapporte l'explosion des cyberattaques depuis début 2020, avec 2287 signalements, dont 33 % de réels incidents. Cet enjeu concerne aussi bien les États que les entreprises, qui doivent désormais investir dans la sécurité informatique, la protection des données ou la prévention de cyberattaques. 1 milliard d'euros a été mobilisé pour cet enjeu par France Relance et le Programme d'investissement d'avenir.

<sup>(1)</sup> Chiffres clés e-commerce 2021 - Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad).

<sup>(2)</sup> Étude réalisée par Alibaba et YouGov, avril 2021.

## QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE?



- Garantir les conditions nécessaires pour faciliter le travail à distance des collaborateurs. Cela implique une évolution des modes de management, ainsi qu'une mise en place de la conduite du changement qui accompagne le déploiement régulier de nouveaux outils numériques.
- Suivre le rythme d'accélération de la digitalisation (process, relations commerciales, partage de données etc.) va nécessiter une montée en compétences de toutes les entreprises, afin de pouvoir répondre aux évolutions d'habitudes des clients, des collaborateurs et des partenaires.

## QUELS RISQUES ANTICIPER?



- Manquer de compétences nécessaires au développement du digital au sein de l'entreprise (cloud, cybersécurité, analyse de données etc.)
- Négliger les coûts complémentaires à la mise en œuvre des outils numériques, liés à la formation et à l'accompagnement des collaborateurs.
- Négliger le risque cyber. Le recours généralisé à des outils digitaux expose les entreprises à des cyberattaques paralysantes. Un ransomware peut bloquer tous les ordinateurs d'une entreprise et ainsi toute son activité.
- Oublier de concilier environnement et digitalisation. Lorsqu'une entreprise entame sa transformation digitale, il y a un coût environnemental à prendre en compte.

## QUELLES OPPORTUNITÉS SAISIR ?

- Développer et maîtriser l'expérience client en BtoC comme en BtoB en s'appuyant sur l'analyse des données collectées sur les sites internet, réseaux sociaux etc. La digitalisation permet de renforcer le lien entre le client et l'entreprise via la personnalisation, et de répondre ainsi aux nouveaux modèles de consommation.
- Simplifier les processus organisationnels grâce à la digitalisation : la signature électronique pour alléger les tâches administratives liées à la vente ou à l'approvisionnement, les réunions en distanciel avec les clients ou encore l'automatisation de process pour différentes fonctions (RH, Achat, logistique etc.). Afin que ces outils soient bien intégrés dans le quotidien des équipes, l'entreprise doit parallèlement repenser son organisation et anticiper les changements d'habitudes générés par ces technologies

**Exemple :** la société PMU utilise Yousign pour la contractualisation avec ses différents points de vente. Elle estime à 18 000 euros par an les gains réalisés sur le seul poste des fournitures depuis la mise en place de la signature électronique.

- Digitaliser entièrement des services (comme le coaching sportif, la vente de vin ou la consultation médicale) ou bien des événements (comme des salons professionnels, des expositions ou des conférences) pour lesquels l'acceptation de la digitalisation était faible avant la crise sanitaire. De plus, cela permet aux entreprises de réduire les dépenses (économies de coûts), de toucher un plus grand nombre de clients et de prospects, et de limiter l'impact environnemental lié aux voyages d'affaires.
- Développer ou créer une offre pour accompagner les entreprises qui sont en pleine transformation digitale.

**Exemple :** Xelya, une PME spécialisée dans les systèmes d'information et de télécommunication, a fait l'acquisition en 2020 d'une entreprise de formation pour accompagner les collaborateurs de leurs clients dans leur transition digitale.

# Respect du climat et de l'environnement

## DESCRIPTION

Cette tendance inclut la diminution de l'empreinte carbone, ainsi que le respect de la biodiversité et des ressources naturelles.

## QUELQUES CONSTATS & ENJEUX

- **Un constat alarmant du GIEC <sup>(1)</sup> au sujet de l'impact de l'activité humaine sur le réchauffement climatique** : des chiffres inquiétants accentuent le sentiment d'urgence et appellent les gouvernements, les entreprises et les citoyens à agir rapidement pour respecter l'Accord de Paris et contenir l'augmentation des températures.
- **Une forte mobilisation européenne pour lutter contre le changement climatique** : atteindre la neutralité carbone en 2050 et réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55 % en 2030 est un objectif européen appelé « Fit for 55 » (Ajustement à l'objectif 55). Pour atteindre cet objectif, la Commission européenne a formulé 12 propositions législatives.
- **Un accord majeur au sujet de la déforestation à la conférence climat COP26** a été signé par les chefs d'États qui abritent plus de 85 % des forêts mondiales pour mettre fin à la déforestation d'ici 2030. Cela va amener les entreprises à chercher des matières premières plus durables, qui n'impliquent pas un processus de déforestation.

<sup>(1)</sup> Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat créé en 1988 en vue de fournir des évaluations détaillées de l'état des connaissances scientifiques, techniques et socio-économiques sur les changements climatiques.

- **Une volonté croissante des entreprises d'agir pour le climat et l'environnement** : elles ont pris conscience de l'importance de leur rôle pour répondre à ces enjeux : 85 % d'entre elles cherchent à réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub> (étude BCG, octobre 2021). À long terme, c'est une question de pragmatisme économique, puisque les sécheresses, les inondations, les canicules etc. vont avoir un impact négatif sur leurs activités.
- **Une volonté des citoyens très forte pour lutter contre la crise climatique** : selon un sondage effectué par Kantar-L'ADN (Juillet 2021), la lutte contre la crise climatique est un enjeu majeur pour 95 % des Français.
- **Une forte conscience des enjeux climatiques et environnementaux, partagée par la majorité des dirigeants de PME et ETI** : 76 % d'entre eux pensent que les actes menés pour préserver la planète, au niveau individuel et collectif, doivent être de plus en plus nombreux<sup>(2)</sup>.
- **Un développement de l'économie circulaire à plus grande échelle pourrait être efficace pour préserver la planète** : selon les projections de la Fondation Ellen McArthur, si l'Europe adopte un modèle de développement circulaire, cela pourrait permettre d'économiser 53 % des ressources primaires et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 83 % d'ici 2050.
- **Une relance de l'industrie française qui tient compte de la transition écologique** : le plan France Relance a prévu une enveloppe de 1,2 milliard d'euros pour encourager les entreprises à lancer des stratégies de décarbonation de leurs activités.

<sup>(2)</sup> **Bpifrance Le Lab**, *Dessiner la société de demain : regards croisés des 18-25 ans et des dirigeants de PME-ETI*, mars 2022.

## QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE ?



- Commencer par une approche limitée avec la mise en place de quelques initiatives (comme recycler les déchets, réduire l'usage de papier ou de plastique, mettre en place des systèmes d'extinction automatiques de la lumière et de la climatisation etc.) puis, faire évoluer cet engagement pour qu'il devienne plus global et systématique <sup>(1)</sup> (comme faire son bilan carbone pour répondre aux exigences de certains clients ou pour bénéficier de certains produits financiers)
- Former les collaborateurs aux enjeux environnementaux et climatiques afin d'adapter les comportements et les pratiques du quotidien.

## QUELS RISQUES ANTICIPER ?



- Être confronté à l'interruption de l'activité à cause de conditions climatiques. Les inondations, les sécheresses etc. peuvent notamment causer des arrêts d'activité, des problèmes d'approvisionnement, des pénuries et une hausse des prix des matières premières (Exemple : la sécheresse à Taiwan a fait chuter la production de semi-conducteurs qui demandent de grandes quantités d'eau pour polir les fines lamelles de silicium).
- Perdre des appels d'offres privés pour des marchés publics qui deviennent davantage exigeants en matière de respect du climat et de l'environnement. Les PME-ETI vont devoir répondre à des chartes fournisseurs qui seront contraignantes sur les sujets RSE.
- Sous-estimer le fait que l'accès au financement va se complexifier. Il existe désormais une forte volonté des acteurs financiers de verdir leurs portefeuilles. Par exemple, des banques françaises se préparent à analyser leur portefeuille de prêts pour le rendre compatible avec l'accord de Paris sur le climat.
- Faire face à un manque de compétences, de profils qualifiés et d'expertises pointues dans le domaine de la transition écologique.
- Faire face à des obligations réglementaires de plus en plus fortes.
- Voir des offres devenir obsolètes et des marchés entrer en décroissance (exemple : la motorisation thermique).

## QUELLES OPPORTUNITÉS SAISIR ?

- Protéger l'environnement et faire du business n'est pas antinomique. Il est possible de s'insérer sur de nouveaux marchés (des « écoopportunités »). L'entreprise peut développer de nouvelles offres ayant pour but de diminuer l'empreinte carbone, ou développer la vente de produits d'occasion et ainsi attirer de nouveaux clients et établir de nouveaux partenariats. Cela permet de répondre aux nouvelles attentes des clients/consommateurs.

Exemple : Groupe Bordet, spécialiste du charbon de bois pour l'industrie métallurgique et pour l'usage domestique a lancé une nouvelle offre de charbon actif comme complément alimentaire pour les bovins. En plus de réguler le transit, il permet de séquestrer le méthane contribuant au réchauffement climatique<sup>(1)</sup>.

- Mettre en place des alliances stratégiques, voire faire de la coopération (collaborer avec un ou plusieurs concurrents) afin de maximiser les capacités technologiques et les expertises de chacun, pour pouvoir proposer plus rapidement des solutions ou des innovations au service de l'environnement.
- Axer sur la prise en compte des enjeux environnementaux pour attirer les talents. C'est un critère de plus en plus recherché par les salariés, qui influe donc sur la marque-employeur. C'est également une attente croissante de la part des consommateurs, qui tiennent compte de l'impact social et environnemental de l'entreprise.
- Faire partie d'une communauté d'entrepreneurs engagés afin d'avoir un accès privilégié à un réseau d'investisseurs, mettre en visibilité les initiatives en lien avec la transition écologique, échanger des bonnes pratiques, être informé et accompagné par des pairs.
  - Exemple : la communauté du Coq vert.

<sup>(1)</sup> Bpifrance Le Lab, *Dirigeants de PME-ETI face à l'urgence climatique*, juillet 2020.



# Autonomie et souveraineté

## DESCRIPTION

La crise du Covid-19 a exacerbé la forte interdépendance des économies et a révélé la fragilité des chaînes de valeur qui en découle lorsque les échanges entre pays sont suspendus. Cela a réaffirmé la volonté prononcée des États à gagner en souveraineté et celle des entreprises en autonomie afin de réduire leur dépendance à certains fournisseurs.

## QUELQUES CONSTATS & ENJEUX

- **Une forte dépendance de la France vis-à-vis d'autres pays en matière de production et d'approvisionnement** : en conséquence de la forte reprise des activités, on assiste à une pénurie globale de matières premières. En effet, 69 % des TPE-PME sont confrontées à des difficultés d'approvisionnement <sup>(1)</sup>. Cela impacte des secteurs tels que l'automobile, le bois ou l'électronique, et amène à une réflexion sur la dépendance extérieure.
- **Une redéfinition de la place de l'industrie en France française** : afin de gagner en souveraineté, il y a une volonté affichée de réindustrialiser la France. Cela s'accompagne d'une modernisation des outils de production, pour converger vers l'industrie 4.0 et vers des activités à forte valeur ajoutée. Une réindustrialisation est également souhaitée pour redynamiser certains territoires. Par exemple, la construction d'une nouvelle usine de bouteilles de gaz haute pression en aluminium et corps creux dans la région Auvergne-Rhône-Alpes sera l'unique site de cette production en Europe. De quoi relancer, en même temps, la production française de bouteilles d'oxygène destinées à différents secteurs d'activité, comme celui de la santé.

<sup>(1)</sup> Baromètre PME Novembre 2021 – Bpifrance Le Lab / Rexecode.

- **Les entreprises se mettent en mouvement pour mieux maîtriser leurs chaînes de valeur et garantir plus de transparence.** De nombreuses entreprises se sont penchées sur l'organisation de leurs chaînes de valeur notamment par le biais d'audit, et mettent en place des moyens d'assurer un meilleur contrôle et une meilleure résilience (cartographie et diversification des fournisseurs, modernisation des appareils de production...).

## Parole de dirigeant



« C'est l'approvisionnement local qui a sauvé mon entreprise. Nous avons tout mis en œuvre pour relancer l'activité le plus vite possible. L'avantage, c'est que nos matières premières proviennent de France, nous avons donc pu être réapprovisionnés dès l'ouverture. »

Catherine Guerniou  
Dirigeante - Fenêtrière

- **Une volonté des Etats de relocaliser des secteurs stratégiques** : face à la volonté d'indépendance des Etats, la relocalisation apparaît comme un enjeu actuel permettant de sécuriser les approvisionnements des entreprises. 624 projets de relocalisation ont d'ailleurs été financés par France Relance dans le cadre de l'appel à projets « Relocalisation dans les secteurs critiques » lancé le 31 août 2020, à la relève d'octobre 2021. Plusieurs secteurs ont été particulièrement ciblés, notamment celui de la santé par le biais de projets de relocalisation et de soutien à la recherche.
- **L'accent porté sur la souveraineté numérique, notamment pour sécuriser les données** : la question de l'autonomie se pose également pour la gestion, le stockage et l'accès aux données, aussi bien à l'échelle de l'entreprise qu'à celle des Etats. C'est une question décisive de souveraineté, afin de réduire la dépendance aux acteurs américains (surtout les GAFAM qui détiennent à eux seuls 69 % du marché européen du cloud par exemple<sup>(2)</sup>) et de favoriser les entreprises européennes fournissant des services de cloud basées en Europe.

<sup>(2)</sup> *Cloud : le gouvernement met 1,8 milliard d'euros sur la table*, Maddyne, novembre 2021.



## QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE?



- Cartographier puis réorganiser ses chaînes de production afin de les maîtriser pour gagner en autonomie. Il est nécessaire d'identifier les risques de rupture et les maillons faibles afin d'accroître la flexibilité, redéfinir le sourcing, moderniser les outils de production et contrôler les process.
- Être vigilant dans le choix de localisation des serveurs sur lesquels sont stockées les données et vérifier la législation pour examiner les droits d'accès aux données. Par exemple, certains fournisseurs américains implantent des serveurs en France afin que le RGPD et la législation européenne soient appliqués.

## QUELS RISQUES ANTICIPER?



- Avoir des difficultés à maintenir le niveau de production, car les chaînes de valeur vont être fragilisées sur une longue période, notamment dans l'industrie automobile et l'électronique.
- Voir certaines relations commerciales fragilisées, notamment avec des clients qui veulent se définir « Made in France », car leur continuité pourra être conditionnée à une production française.
- Relocaliser des activités stratégiques sans vérifier l'existence et la disponibilité des compétences et profils nécessaires.
- Faire face, à l'export, à de nouvelles taxes et réglementations visant à favoriser les productions nationales. Celles-ci peuvent menacer le commerce international en érigeant des barrières à l'entrée et en distordant la concurrence. (Exemple : les États-Unis veulent mettre en place un bonus pour l'achat de véhicules électriques fabriqués par des salariés américains syndiqués).

## QUELLES OPPORTUNITÉS SAISIR ?

- Revaloriser son image de marque avec le « Made in France », gagner en savoir-faire et en innovation et dynamiser les territoires français, mais aussi répondre au enjeux environnementaux.

Exemple : la boîte à histoires de Lunii était fabriquée en Chine. Mais depuis 2020 cette conteuse est fabriquée près de Bayonne. Un changement qui a permis d'améliorer nettement le processus qualité.

- Profiter des dispositifs de relance qui favorisent la réindustrialisation et la relocalisation de certaines activités en lien avec des secteurs considérés comme stratégiques. Cela constitue une véritable opportunité pour les entreprises souhaitant développer ce type de projets mais pour qui les coûts financiers sont trop importants.

Exemple : grâce au soutien du plan France Relance, Safilin, une entreprise spécialisée dans la filature du lin et du chanvre, va réimplanter, courant 2022, une usine de filature dans la région Pas-de-Calais à Sailly-sur-la-Lys (62). Un investissement de 5 millions d'euros pour cet industriel qui s'était installé en Pologne il y a 25 ans et qui va permettre la création de 50 emplois et la fabrication de lin 100 % France.

- Diversifier les fournisseurs afin de mieux répartir et diluer les risques d'approvisionnement. Pour cela, il faut savoir les identifier, les connaître et les fidéliser afin de mieux contrôler la chaîne de valeur.



# Quête de sens

## DESCRIPTION

La crise sanitaire nous a obligé à ralentir et à questionner nos habitudes et nos modes de vie. Elle a agi comme un révélateur du besoin de sens pour les individus d'une manière générale, pour les collaborateurs au travail et pour les entreprises en lien avec leur impact sur la société et l'environnement. On constate une volonté renforcée des entreprises d'avoir un impact positif sur leur écosystème, et l'envie de collaborateurs de se développer personnellement.

## QUELQUES CONSTATS & ENJEUX

- **Un accroissement de la responsabilités des entreprises pour répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux.** Elles sont aujourd'hui désignées comme un des principaux acteurs pour agir face à ces enjeux. La crise du Covid-19 a joué un rôle d'accélérateur vis-à-vis de leurs objectifs extra-financiers. La mesure de ces objectifs devient désormais un enjeu politique avec une volonté d'harmoniser la déclaration de la performance extra-financière au niveau européen, par la directive CSRD.
- **Un nouveau cadre juridique pour les entreprises engagées :** on assiste au développement des entreprises à mission, suite à la loi Pacte de 2019. En effet, on recense en décembre 2021, 505 entreprises à mission, comptant pour plus de 500 000 employés <sup>(1)</sup>. Cela témoigne de la volonté des entreprises d'affirmer leur engagement sociétal, au-delà de la valeur économique. De plus, les trois-quarts de

<sup>(1)</sup> Baromètre trimestriel de l'observatoire des sociétés à mission. Quatrième portrait des sociétés à mission. Décembre 2021.

## Parole de dirigeant

“ Pour réussir à garder les personnes, il faut leur donner le sentiment qu'ils se développent et qu'ils deviennent acteurs de leur propre mission. ”

Cyril Capel  
Dirigeant et associé - CCDL Recrutement

ces sociétés sont des PME de moins de 50 salariés.

- **Un consommateur qui devient plus consciencieux :** les habitudes de consommation évoluent, et cela s'inscrit dans le temps. Les consommateurs sont désormais plus alertes sur l'impact social et environnemental des produits consommés. Ainsi, 74 % des Français voudraient être davantage informés sur l'impact environnemental et sociétal des produits qu'ils achètent <sup>(2)</sup>.
- **Une prise de conscience sur les enjeux d'ordre éthique s'opère tous les niveaux :** entreprises, clients et consommateurs se questionnent davantage sur l'accès aux données personnelles et la nature de leur usage, la provenance des produits, les conditions de travail des salariés, les inégalités sociales et l'impact de l'activité humaine sur l'environnement.
- **La quête de bien-être au travail :** l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et la qualité de vie au travail deviennent des sujets importants, d'autant que le télétravail déstabilise ces notions. À ces questions s'ajoutent le besoin de sens et l'envie de se développer personnellement, accentués suite à la crise sanitaire. Cela peut redéfinir certains aspects du travail, comme la création de liens sociaux, l'autonomie et la gestion du temps de travail.

<sup>(2)</sup> GreenFlex et ADEME, *Baromètre de la consommation responsable*, mai 2021.



## QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE?



- Prendre en compte la volonté des salariés et potentiellement des actionnaires qui sont de plus en plus nombreux à vouloir que les entreprises travaillent leur impact social et environnemental. C'est un véritable levier d'engagement pour les collaborateurs.
- Réinterroger et retravailler la vision et les valeurs de l'entreprise, il faut les formaliser. Enfin, former et accompagner les managers (surtout de proximité) pour leur permettre d'acquiescer les bonnes pratiques, afin de communiquer régulièrement sur la vision et les valeurs de l'entreprise.
- Impliquer les collaborateurs dans des démarches telles que la RSE pour les rendre acteurs du changement et plus engagés. Cela nécessitera le soutien et l'exemplarité de la hiérarchie.

## QUELS RISQUES ANTICIPER?



- Perdre des clients ou des consommateurs qui pourraient se détourner d'un produit ou d'un service qui ne respecte pas les conditions de travail ou qui a un impact négatif sur l'environnement ou la société.
- Négliger de formaliser des sujets tels que les valeurs de son entreprise, le sens au travail, la reconnaissance et l'éthique peut entraîner le départ de collaborateurs qui ne sont plus alignés avec les objectifs et les principes de l'entreprise.
- Refuser de prendre en compte les besoins des employés en termes de bien-être au travail peut entraîner un désengagement, voire une perte des talents sur la durée. Cela peut affaiblir la position concurrentielle de l'entreprise.
- Se limiter à un engagement ou à des actions RSE superficiels, qui peuvent être perçus comme du « greenwashing ».

## QUELLES OPPORTUNITÉS SAISIR ?

- Proposer des produits ou services intégrant les nouvelles attentes des clients/consommateurs et repenser la chaîne de valeur pour répondre à ces nouvelles exigences. Cela peut permettre de pénétrer de nouveaux marchés.

Exemple : en 2021 l'entreprise KRAFT a décidé de lancer une marque de vêtements éco-responsables qui utilise des matériaux biologiques, sourcés au plus proche de l'entreprise quand cela est possible. L'entreprise utilise des matériaux "propres", c'est-à-dire non toxiques, pour préserver les équipes qui les produisent, ceux qui les portent et bien évidemment l'environnement. Ainsi, toute la chaîne est protégée et respectée.

- Utiliser les valeurs de l'entreprise comme un avantage compétitif qui vient servir la marque employeur de l'entreprise, avec un impact sur le recrutement mais aussi pour conserver les talents.
- Accélérer la stratégie RSE et créer de l'engagement collaborateur en les associant dans cette démarche pour les sensibiliser, les responsabiliser et faire émerger de nouvelles idées par rapport à l'impact sociétal et environnemental de l'entreprise.
- Proposer une offre ou un service qui aide les personnes à trouver un emploi en accord avec leurs valeurs sociales et environnementales.

Exemple : ShiftYourJob, plateforme lancée en décembre 2020, répertorie les organisations les plus engagées contre le réchauffement climatique.

## Paroles de dirigeants

“ Le modèle de l'entreprise à mission est une force pour se transformer. Il donne corps aux engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise. C'est un outil stratégique très puissant et passionnant pour un dirigeant. ”

Émery  
Jacquillat  
PDG - La  
Camif

“ Avec la crise, nous sommes passés de la création de valeur au singulier à la création de valeurs au pluriel. ”

François Bieber  
Fondateur -  
Kwanko

La société actuelle devient davantage sensible à la question suivante : quel est votre impact et on vous dira qui vous êtes. ”

Pierre Binet  
Directeur général - Groupe Reference

“ Pour faire adhérer les collaborateurs à cette quête de sens de leur entreprise, il faut les engager, les faire coopérer, les impliquer pour qu'ils ne deviennent non pas spectateurs mais acteurs. ”

Eric Angiboust  
Président -  
Muzeo

“ Il y a un fort signal adressé aux employeurs les incitant à se concentrer sur le bien-être de leurs salariés et à créer un environnement de travail où chacun puisse évoluer en toute confiance et s'épanouir. ”

Carlos Fontelas de  
Carvalho Président - ADP





# Nouvelle relation à l'espace

## DESCRIPTION

Cette tendance englobe la mobilité des biens et des personnes, la relation à l'espace de travail et la dynamique des territoires.

Se déplacer sans restriction était intégré dans nos modes de vie. Le développement des infrastructures de transport a favorisé cette hypermobilité et cette liberté de circulation, y compris pour les biens. La crise sanitaire a remis en question l'usage, voire l'utilité, de cette hypermobilité et a incité les individus à revoir leur déplacements, notamment ceux professionnels. Il y a également eu une revalorisation de la proximité et du local, ainsi qu'une dynamisation des territoires.

## QUELQUES CONSTATS & ENJEUX

- **Une mobilité des biens de production et de consommation, contrainte et sous tension** : face à une hausse des prix du transport des marchandises et une fragilisation des chaînes de valeur suite à la pleine reprise économique, nombre d'entreprises cherchent un système d'approvisionnement de proximité en créant des liens avec des acteurs plus proches, pour mieux maîtriser la chaîne de valeur et parfois même dynamiser l'économie locale.
- **Un renforcement de la « mobilité quand c'est nécessaire » pour les déplacements professionnels** : certains déplacements, tels que les voyages d'affaires, peuvent être remplacés par le virtuel. Ils sont alors apparus moins nécessaires. Le télétravail a également permis de contourner le temps de trajet domicile-lieu de travail et de gagner ainsi en efficacité et en productivité.
- **Une mondialisation des talents accélérée avec l'essor du travail à distance** : la démocratisation du travail à distance encourage les entreprises à chercher des compétences à l'étranger. Notons que la délocalisation des emplois n'est pas un phénomène nouveau, mais aujourd'hui il touche de plus en plus de postes à haute valeur

ajoutée et les métiers de service. On peut pressentir une forme de mondialisation des talents du moment où l'on peut travailler de partout dans le monde. Aujourd'hui, la localisation de l'entreprise n'est plus un frein à l'embauche.

- **Des avis partagés sur le télétravail au sein des entreprises** : la pérennisation du travail à distance ne fait pas l'unanimité. Selon une étude de Viavoice, il existe un clivage entre PME et entreprises de grandes tailles. En effet, 80 % des dirigeants des grandes entreprises se disent prêts à pérenniser le télétravail, contre 23 % dans les PME. Pour certains dirigeants de PME le télétravail peut créer des injustices entre les salariés qui auraient la possibilité de le faire et ceux qui ne le pourraient pas. En revanche, étant donné la forte demande d'une partie des salariés pour le télétravail, on peut estimer que ce dernier devienne un argument pour attirer les talents.
- **Une flexibilité qui permet de choisir le lieu et le rythme de travail et également de dynamiser les territoires** : 72 % des Françaises et Français souhaitent bénéficier d'une plus grande flexibilité de la part de leur entreprise en termes d'horaires et de localisation<sup>(1)</sup>. On voit émerger des télétravailleurs qui quittent les grandes villes et qui s'implantent dans des plus petites villes pour gagner en confort et en pouvoir d'achat. Ils restent peut-être minoritaires parmi les actifs, mais ce mouvement peut potentiellement amener à une transition sociétale plus large. Par ailleurs, ce phénomène participe à la (re)dynamisation des territoires, ce qui va demander des investissements pour renforcer les infrastructures nécessaires pour les télétravailleurs.
- **Une nouvelle relation à l'espace de travail** : depuis les confinements successifs, un certain nombre de salariés ont découvert le travail à distance et estiment que les bureaux vont devenir davantage des lieux de socialisation et de collaboration. Pour des télétravailleurs vivant loin de leur lieu de travail, certaines entreprises réservent des bureaux dans des espaces de coworking pour qu'ils puissent sociabiliser ou comptent instaurer un « ticket-bureau » susceptible de les inciter à fréquenter des tiers-lieux<sup>(2)</sup>. Ce dernier reprend le modèle du ticket-restaurant.

<sup>(1)</sup> Étude de CDB et l'institut de sondages en ligne YouGov, sur l'importance pour les télétravailleurs de la continuité du lien entre collaborateurs pour leur épanouissement professionnel. Mai 2021

<sup>(2)</sup> Le terme de « tiers lieu » désigne un lieu intermédiaire, à mi-chemin entre le « premier » lieu (le domicile) et le « second » (l'entreprise), entre les sphères publique et privée.

## QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE?



- Repenser ses modes de management afin de gérer les nouveaux rapports au travail entre bureau et domicile, clarifier les objectifs d'une présence au bureau, maintenir une cohésion au sein de ce monde professionnel hybride et assurer une certaine équité entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas.
- Réaménager les locaux pour les rendre plus compatibles avec les nouveaux besoins des collaborateurs : échanger, créer du lien social et travailler en mode collaboratif.

## QUELS RISQUES ANTICIPER?



- Continuer à dépendre de fournisseurs étrangers pour s'approvisionner en biens de production et de consommation et subir les hausses de prix des transports de marchandises, alors que des alternatives plus proches à coût presque équivalent peuvent exister.
- Ignorer le clivage entre les collaborateurs qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas.
- Avoir des difficultés à détecter le sentiment d'isolement de certains collaborateurs ou les signaux faibles d'un mal-être, d'une perte de motivation ou de stress, avec le recours accru au télétravail.
- Oublier de prévenir ou de rappeler aux collaborateurs le droit à la déconnexion et fragiliser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- Faire face à une délocalisation de l'emploi et des compétences à haute valeur ajoutée avec le phénomène de mondialisation des talents et devenir dépendant de compétences étrangères (selon une étude de l'Institut For Global Change : dans les pays européens un emploi qualifié sur cinq pourrait disparaître dans les années qui viennent parce qu'il risque d'être délocalisé dans d'autres pays<sup>(1)</sup>).

<sup>(1)</sup> Étude de Tony Blair *Institut for global change*, juin 2021.

## QUELLES OPPORTUNITÉS SAISIR ?

- Repenser les espaces de travail, notamment leur taille et leur disponibilité (Exemple : flex office ou « desk sharing » <sup>(2)</sup>). Certaines entreprises décident même de transformer leurs locaux en espaces de coworking, ce qui permet de rentabiliser la location de leurs locaux.

Exemple: après avoir adopté un télétravail à 100% pour son entreprise en juin 2020, l'entreprise Prevision.io a finalement adopté le flex office. Cela permet un compromis pour les salariés qui n'ont pas les meilleures conditions à domicile, ou pour faciliter le travail en équipe.

- Lancer de nouvelles offres adaptées aux télétravailleurs, voire pour ceux qui souhaitent s'installer loin de leur lieu de travail habituel.

Exemple : créée pendant le confinement, la plateforme d'informations VivrOvert permet aux urbains en mal d'espace de sélectionner leur futur lieu de vie idéal, selon une soixantaine de critères disponibles (taux d'ensoleillement, services de proximité, distance d'une gare, d'une autoroute, de la mer ou d'une école etc.).

- Relocaliser la fabrication de certains produits. Cela réduit le nombre de déplacements professionnels à l'étranger et permet d'assurer une continuité de l'activité dans le cas de blocages des transports de marchandises long-courrier.

Exemple : L'entreprise Lunii a relocalisé en 2020 la fabrication de la « conteuse d'histoires » à Bayonne. Ainsi, ils ont arrêté de planifier des voyages pour aller en Chine afin de gérer le moindre problème de fabrication. Aujourd'hui, cette proximité leur a permis d'améliorer le processus qualité.

- Attirer et retenir les talents en rendant les conditions de travail plus flexibles en termes de localisation et d'horaires. Cela peut être une attente à l'embauche et un critère d'attraction pour les entreprises. Le marché de l'emploi n'est alors plus restreint géographiquement.

<sup>(2)</sup> Les salariés n'ont plus de bureaux attribués : chacun peut s'asseoir où il le souhaite au sein des locaux de l'entreprise.

## Paroles de dirigeants

“ Aujourd’hui, ma ligne directrice, c’est de réduire de 50 % les voyages d’affaires en considérant l’aspect écologique et économique. J’ai aussi une responsabilité d’exemplarité en tant que patron de l’entreprise vis-à-vis du reste des équipes. ”

Guillaume Van Gaver  
Président-Directeur Général - Link Mobility

“ Le télétravail peut créer un problème de cohésion sociale entre des cadres qui restent chez eux deux jours par semaine et des manutentionnaires qui voient cela comme un privilège. ”

Jean-Thomas Schmitt  
Directeur général -  
Heppner

“ Mes locaux ne doivent-ils pas être transformés ? Arrêter de créer des endroits où l’on travaille côte à côte et en faire des endroits où l’on travaille ensemble. ”

Henry Bouchet  
Directeur Associé - Xelya



# Sécurité sanitaire et santé

## DESCRIPTION

La sécurité sanitaire se renforce comme une des responsabilités des entreprises pour préserver la santé de leurs collaborateurs. Les gestes barrières, les restrictions et le télétravail ont rapidement été mis en place. La parole s'est libérée autour de la santé physique, mais également psychologique des salariés, qui devient un enjeu de performance au sein de l'entreprise.

## QUELQUES CONSTATS & ENJEUX

- **L'entreprise, acteur incontournable de la sécurité sanitaire et de la santé des salariés** : aujourd'hui, l'entreprise endosse davantage une responsabilité sanitaire et s'engage à garantir les mesures de sécurité, à renforcer la prévention, à soutenir et accompagner les collaborateurs en difficulté pour exercer leur travail.
- **Une parole libérée sur la santé mentale au sein de l'entreprise** : le mental des salariés a été mis à rude épreuve avec la pandémie, qui a eu pour effet d'amener sur le devant de la scène ce sujet souvent considéré comme tabou. Selon un baromètre OpinionWay, 38 % des salariés interrogés se déclarent « en détresse psychologique » contre 21 % avant la crise<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Baromètre OpinionWay, *Etat psychologique des salariés français*, octobre 2021.

<sup>(2)</sup> Baromètre annuel Malakoff Humanis, *La santé des dirigeants des TPE/PME*, avril 2021.

- **Une prise de conscience sur le lien étroit entre la santé et la performance de l'entreprise** : la santé physique et psychologique des salariés s'est dégradée à cause des mesures prises avec la pandémie (gestes barrières, restrictions, télétravail, confinement). Cette situation a eu un impact négatif sur leur engagement, leur performance en entreprise, et joue sur leur productivité. D'ailleurs, 78 % des dirigeants sont convaincus que la santé de leurs salariés et la performance de leur entreprise sont étroitement liées <sup>(2)</sup>. Malgré cette prise de conscience, les actions envisagées pour accompagner les salariés en souffrance restent marginales.
- **Une émergence de solutions pour suivre l'état de santé des salariés** : des applications, des séances de coaching, des plateformes etc. on constate que ce type de solutions s'est multiplié. Par exemple, Moka.care a développé en janvier 2020 une solution en collaboration avec des coaches, psychologues et thérapeutes pour proposer un accompagnement confidentiel des employés de ses entreprises clientes.
- **Le renouveau de l'importance des métiers de la santé** : les fonds publics se réorientent en partie vers les entreprises et métiers de ce secteur, en renforçant la capacité de prévention (vaccins) et de réponse en cas de nouvelle vague de contamination, voire de nouvelle crise sanitaire (structures, équipements). Cela crée des opportunités de développement pour ce secteur et pour ses fournisseurs et partenaires.

## Parole de dirigeant

“ 76 % des collaborateurs considèrent que la santé mentale est l'affaire des entreprises, alors que seulement un tiers d'entre elles ont pris des dispositions pour agir. ”

Enquête OpinionWay et Psychodon une association de sensibilisation au sujet de la santé mentale. Avril 2021.

## QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE?



- Renforcer le rôle des métiers en charge de la mise en place de processus pour la sécurité sanitaire (RH, sécurité et environnement, hygiène, achats...).
- Continuer à appliquer les exigences sanitaires. Cela nécessite une évolution de l'organisation et des espaces de travail afin de protéger les collaborateurs, avec la mise à disposition du matériel adéquat pour assurer leur sécurité sanitaire (masques, gels...) et pour pouvoir travailler à distance quand cela est possible (ordinateur portable, smartphone, VPN...).
- Repenser la culture managériale afin de prendre davantage en compte la prévention des risques psychosociaux des collaborateurs.

## QUELS RISQUES ANTICIPER?



- Ne pas suivre l'évolution de la situation et des exigences sanitaires qui exercent des contraintes sur l'entreprise, par exemple sur la gestion des effectifs. La situation sanitaire peut générer une situation de sous-effectifs (cas contacts, des salariés contaminés), ce qui peut ralentir l'activité de l'entreprise, voire l'arrêter. Une approche dynamique et d'anticipation est nécessaire, afin d'éviter les mouvements de « stop and go » de l'activité.
- Sous-estimer les risques de souffrance physique et psychologique des collaborateurs. L'entreprise a désormais un rôle important dans la prévention et la responsabilité sanitaire. Il convient d'intégrer cela dans les procédures et la mesure des risques.
- Sous évaluer le coût financier de la santé au sein les entreprises (coûts de prévention, coûts sociaux, qualité de l'environnement de travail...); le coût incarné par la santé au sein de l'entreprise est voué à croître.

## QUELLES OPPORTUNITÉS SAISIR ?

- Développer de nouveaux produits ou services répondant aux exigences sanitaires (gestes barrières, nettoyage, désinfection etc.). Cela permet de cibler et de s'ouvrir à de nouveaux marchés.

Exemple : La PME GYMNOVA a conçu un tapis destiné aux salles de gymnastique garantissant le confort lors des entraînements et surtout limitant la propagation des virus. Grâce à ses propriétés antivirales, il offre une protection efficace contre les virus comme la COVID-19.

- Réinventer l'expérience BtoB et BtoC, avec de nouveaux modes de commercialisation, de distribution et de démonstration de produits ou services, tenant compte des contraintes sanitaires. La distanciation sociale, l'hygiène et les gestes barrières deviennent des habitudes et nécessitent un recours aux expériences digitales. Cela constitue une opportunité de développement du e-commerce, de la réalité virtuelle, de la 3D etc.
- Assurer un cadre sanitaire stable, aussi bien pour la santé physique que psychologique des collaborateurs. C'est un moyen de garantir leur productivité, de les fidéliser et à plus grande échelle d'assurer la performance de l'entreprise.

# Flexibilité et résilience

## DESCRIPTION

La flexibilité devient un enjeu de survie et de compétitivité pour tous les acteurs face aux imprévus, tels que la crise sanitaire. Elle peut s'organiser en deux temps : en amont à l'aide de plans de continuité d'activité pour une flexibilité préparée et anticipée, et en temps réel en s'appuyant sur des éléments structurels, comme le modèle d'organisation agile, auto-apprenante etc. Cette capacité à être flexible permet à l'entreprise de devenir résiliente à long terme. Aujourd'hui, la résilience est qualifiée de critique pour l'entreprise, au même niveau que la performance.

## QUELQUES CONSTATS & ENJEUX

- **Une capacité requise à tous les niveaux de l'entreprise** : si la flexibilité a gagné en ampleur pendant la crise sanitaire, elle s'inscrit de manière structurelle et devient une capacité nécessaire aussi bien pour les entreprises que pour les dirigeants et les collaborateurs. C'est un gage de performance et surtout de résilience à plus long terme. Selon une étude de PwC <sup>(1)</sup>, 70 % des entreprises souhaitent désormais investir pour augmenter leur résilience.
- **Une grande flexibilité dans la gestion du travail** : avec l'avènement du télétravail, les collaborateurs de certains secteurs ont expérimenté une plus grande flexibilité dans leur organisation (choix du lieu et horaire de travail). L'entreprise pourrait compter cet aspect parmi les besoins essentiels des salariés.
- **Les entreprises les plus avancées en matière de RSE sont celles qui sont les mieux armées face à la crise** : la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises s'affirme comme un des principaux leviers de résilience, renforcé par la crise sanitaire. D'ailleurs, selon une étude menée par Forrester Research <sup>(2)</sup> près de 69 % des décideurs interrogés ayant engagé des initiatives en matière de RSE ont en effet constaté une hausse de leur chiffre d'affaires.

<sup>(1)</sup> Edition 2021 du « Global Crisis Survey » *Construire dès aujourd'hui la résilience de demain*, mars 2021

<sup>(2)</sup> Une étude menée par Forrester Research : *Saisir les opportunités RSE*, août 2021.

## Parole de dirigeant

“ La flexibilité est un sous-jacent des entreprises qui vont performer demain. ”

Pierre Binet  
Directeur général – Groupe Reference

- **Une prise de conscience de l'importance de la gestion des risques** : un Plan de Continuité d'Activité (PCA) permet aux entreprises d'anticiper certains imprévus et d'être plus flexibles. Cela nécessiterait d'identifier, de cartographier et de classer les risques afin de mieux se préparer face à de nouvelles crises ou à des imprévus. Selon une étude de Salesforce, 70 % des PME interrogées reconnaissent avoir planifié des scénarios afin de mieux se préparer à d'éventuelles futures crises. Il s'agit d'une évolution par rapport à 2020, où elles étaient seulement 30 % à l'avoir fait.
- **L'agilité des PME présente des intérêts forts en temps de crise** : les PME ont l'avantage de posséder une structure plus agile, surtout lors d'un changement ou de grande transformation, notamment grâce à des tailles d'organisation réduites et des processus plus souples. Il est plus facile pour les PME de moduler leurs stratégies et leurs organisations que les grands groupes.
- **Une mise en œuvre de stratégies et de moyens afin de rendre les organisations plus adaptées aux besoins et usages en mutation** : face à la prise de conscience du caractère nécessaire de la flexibilité, les entreprises ont mis en œuvre les outils et les moyens requis pour s'adapter, comme la digitalisation de certains process (selon un baromètre de France Num, 66 % des TPE/PME interrogées ont désormais un site internet, contre 37 % avant crise<sup>(3)</sup>), ou la réduction des stocks en flux tendu etc.

<sup>(3)</sup> Premier baromètre de France Num, *Pour la transformation numérique des entreprises*, octobre 2021.

## QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE?



- Être en mesure d'intégrer l'agilité dans la prise de décision et dans le savoir-être de toutes les équipes, voire développer une culture interne d'autonomie et de responsabilité pour répondre rapidement face aux crises et aux imprévus. Selon une étude de Deloitte, 60 % des dirigeants en France estiment que la flexibilité et l'adaptabilité sont les deux caractéristiques les plus importantes des salariés<sup>(1)</sup>.
- Développer une capacité à faire de la prospective à travers des scénarii d'impacts. La création de ces scénarii (y compris improbables) peut aider à identifier des risques ou maillons faibles.

## QUELS RISQUES ANTICIPER?



- Ne pas construire de Plan de Continuité d'Activité (PCA), qui permet à une entreprise d'anticiper certains imprévus et de savoir comment réagir. Ne pas mettre en place un PCA pour l'entreprise pourrait la rendre moins résiliente, car plus vulnérable aux secousses.
- Ne pas tirer les enseignements de la crise sanitaire en termes de processus de réaction, d'écueils organisationnels, de bonnes pratiques pour bénéficier d'un effet d'expérience en vue d'une prochaine crise.
- Continuer à gérer la chaîne d'approvisionnement en « flux tendu » par défaut, ce qui peut fragiliser l'activité à la moindre perturbation.

<sup>(1)</sup> Le rapport sur la résilience 2021 de Deloitte - une enquête a été menée auprès de 2 260 chefs d'entreprise dans 21 pays.



## QUELLES OPPORTUNITÉS SAISIR?

- Diversifier son offre et ses clients si l'arrêt de certains marchés ou activités historiques se prolonge. Il faut s'adapter, gagner en agilité afin de faire face à l'accélération des changements ou l'impossibilité de les prévoir.

Exemple : L'émergence du numérique et l'augmentation du télétravail ont fait apparaître de nouvelles typologies de clientèles (comme les personnes qui allient travail à distance et plaisir). Pour répondre à cette demande, certains hôteliers développent des espaces de coworking ou flex-offices afin que leurs logements soient adaptés au télétravail.

- Développer des projets d'économie circulaire pour faire face à des problèmes d'approvisionnement et pour gagner en autonomie.

Exemple : Pour faire face à la pénurie de matière première et éviter la rupture, Coverpla, une PME spécialisée dans le packaging pour la parfumerie et les cosmétiques, réutilise les déchets plastiques, qui avant partaient au recyclage. Ils sont rebroyés pour être remis dans le circuit de fabrication. Ainsi, le réemploi des rebuts passe de zéro à 8% depuis la crise.

- Accélérer le déploiement du digital et de la robotisation pour acquérir plus de flexibilité (diversification des canaux de vente, catalogue 3D...). Cela permet d'adapter rapidement les processus aux outils numériques, par exemple pour basculer en travail ou gestion à distance, ou bien afin de mieux s'adapter et répondre aux évolutions de la demande des clients. Les entreprises les plus avancées dans leur transformation digitale sont celles qui se sont les mieux adaptées aux exigences de la crise.

## Paroles de dirigeants

“ Nous avons rechargé nos stocks en verre, bois, aluminium ou Surlyn pour répondre à la demande qui augmentait de façon phénoménale. Cette anticipation a permis d’amortir le premier impact de la raréfaction des matières premières. ”

Bruno Diepois  
Président -  
Coverpla

“ Les PME sont plus agiles et peuvent tester plus rapidement des choses. Il y a un côté pragmatique que les grands groupes, avec l’industrialisation de leur process, ne peuvent plus avoir. ”

Christophe Deboffe  
Dirigeant Fondateur - Neo-Eco

“ Aujourd’hui la consommation est exacerbée : j’imagine des modes radicalement différents. Cela aura un impact direct sur les entreprises et leurs modes de production. Des entreprises devront adopter un autre modèle économique, d’autres vont même disparaître. ”

Sébastien Follet  
Directeur Général -  
Terra



# LA FORMATION EST AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Toutes ces tendances majeures remettent en cause certaines compétences au sein de l'entreprise ou créent de nouveaux métiers. Il est donc nécessaire de prévoir l'évolution des compétences, en identifiant les métiers en déclin ou en transformation et ceux qui vont émerger. La transformation digitale, le respect du climat ou encore l'autonomie et la souveraineté ne peuvent être assurées sans main d'œuvre qualifiée, ce qui va créer des besoins en termes de formation.

À ce propos, les entreprises sont aujourd'hui en grande difficulté pour recruter les profils qualifiés nécessaires, par exemple dans le cas d'une relocalisation de certaines activités.

Exemple : Aigle, qui a souhaité relocaliser la fabrication de ses bottes en caoutchouc pour enfants, aura mis 15 mois rien que pour former ses bottiers, un métier quasiment disparu en France.

La formation continue et la formation initiale sont donc des enjeux sensibles et prioritaires, car elles permettent de pallier au manque ou à l'évolution des compétences.

## Formation continue

La formation continue contribue à entretenir et à faire évoluer les compétences professionnelles des collaborateurs dans le temps. Des besoins vont croître dans les prochaines années, par exemple pour les métiers liés à l'économie circulaire (réparation, reconditionnement etc.) ou à la relocalisation de certaines usines (besoin de recréer des filières de formation sur des métiers obsolètes en France). De plus, certains métiers vont subir les effets de l'IA et de la robotisation tandis que d'autres vont émerger, notamment dans le digital et dans les usines connectées. Cela va entraîner des reconversions, et nécessiter des plans de formation adéquats.

## Formation initiale

La formation initiale devrait s'appuyer davantage sur le marché de l'emploi et suivre son évolution afin de garantir l'acquisition des compétences adaptées aux besoins actuels et futurs des entreprises. La formation initiale est souvent complétée par la formation continue. 87 % des dirigeants estiment notamment que la formation initiale n'est pas suffisante et que les entreprises doivent s'engager dans la formation des collaborateurs <sup>(1)</sup>. Cela montre l'importance de créer des ponts entre les organismes d'enseignements et les entreprises, pour mieux gérer l'offre et le besoin.

“ Si nous voulons miser sur l'avenir, la formation doit être une priorité pour contrer l'obsolescence rapide des compétences techniques et répondre à l'évolution rapide des métiers du secteur du numérique. ”

Dans un communiqué de Numeum, l'organisation professionnelle née de la fusion en juin 2021 de Syntec et Tech In France. Décembre 2021.

<sup>(1)</sup> Bpifrance Le Lab, *Dessiner la société de demain : regards croisés des 18-25 ans et des dirigeants de PME-ETI*, mars 2022.

# Comprendre les interactions entre les tendances

Un nouvel enjeu pour les dirigeants de PME-ETI est d'identifier et de comprendre les liens d'interdépendance entre les différentes tendances, notamment pour celles jugées comme les plus impactantes pour leurs entreprises. Une interconnexion entre ces tendances permettrait de créer des synergies au sein de l'entreprise et d'accélérer sa transformation. Cet exercice stratégique permet aux dirigeants d'avoir une vision beaucoup plus complète des champs d'actions possibles au sein de l'entreprise.

**Nous avons donc fait l'exercice d'identifier différentes interactions qui lient la tendance digitalisation avec les autres tendances afin d'illustrer cet exercice stratégique.**



**“ Faire le lien entre ces différentes tendances est indispensable. Cela permet de comprendre la complexité du système économique qui est en mouvement. ”**

Jean-Luc Breleur  
Directeur -  
Cashpad

## CLIMAT ET ENVIRONNEMENT

Le déploiement du numérique a un impact et un coût environnemental sur l'ensemble du cycle de vie, de la production à l'usage : terres rares, matériaux et matières premières, consommation d'énergie et déchets informatiques.

La forte conscience des enjeux climatiques et environnementaux incite les entreprises à réduire leur impact lié au numérique : écoconception, reconditionnement, achat de matériel moins énergivore, système de recyclage etc.

## AUTONOMIE ET SOUVERAINETÉ

La volonté des États d'acquiescer une souveraineté numérique : incitation à durcir les règlements sur la protection des données (exemples : RGPD, la doctrine « Cloud au centre ») et à réduire la dépendance aux zones productrices de composants électroniques, tels que les semi conducteurs.



## SÉCURITÉ SANITAIRE ET SANTÉ

Les restrictions sanitaires : intensification du déploiement de la digitalisation, notamment dans l'organisation des entreprises en particulier pour respecter la distanciation sociale (signature numérique, applications métiers, visioconférence etc.).

Le digital a fait évoluer le secteur de la santé : téléconsultation, dossiers médicaux numériques etc.

## NOUVELLE RELATION À L'ESPACE

La réduction des déplacements professionnels à l'aide d'outils numériques (la visioconférence par exemple) : gain de temps et d'efficacité.

La digitalisation accélérée des processus et des outils de travail donne la possibilité aux salariés de choisir leur lieu de travail (bureau, domicile ou tiers-lieu).

## FLEXIBILITÉ ET RÉSILIENCE

La digitalisation a contribué à la flexibilité des entreprises : nouveaux canaux de vente, travail à distance, automatisation et dématérialisation de process etc.

Le besoin des entreprises d'acquiescer plus de flexibilité face aux imprévus accélère le déploiement de la digitalisation : applications métiers, site internet, signature numérique, IA, paiement dématérialisé, gestion.



**Et maintenant...**

## **Les dirigeants de PME-ETI face à une évolution permanente**

- **Poursuivre la veille stratégique pour continuer à identifier de nouveaux enjeux en lien avec les tendances actuelles, voire identifier de nouvelles tendances :** les tendances peuvent évoluer dans le temps; certaines sont fortement accélérées, tandis que d'autres nécessitent beaucoup plus de temps pour s'imposer. De plus, alors que certaines tendances disparaissent, d'autres peuvent apparaître.
- **Maintenir la capacité à saisir des opportunités et à gérer les risques :** rappelons qu'il est nécessaire de distinguer la phase de recherche d'informations (la phase de veille) et la posture du dirigeant pour transformer des idées en opportunités d'affaires et pour maîtriser certains risques afin d'acquieser plus de flexibilité.
- **Continuer à interroger régulièrement le business model** afin de pivoter sur de nouveaux marchés par exemple, si le contexte l'exige. Cela va nécessiter de se rapprocher des clients, être à leur écoute et identifier leurs nouveaux besoins afin d'adapter son activité et son offre au marché pour ne pas devenir obsolète.
- **Engager une réflexion stratégique complète pour comprendre les interactions entre les différentes tendances, afin de mutualiser les efforts et les ressources à l'occasion de la mise en œuvre de potentielles synergies :** les tendances étant étroitement liées, si on se limite à les analyser séparément, on risque de n'avoir qu'une vision partielle des possibilités d'actions au sein de l'entreprise.
- **Avoir une vision à double temporalité ; l'enjeu pour un dirigeant est de prendre les bonnes décisions à :**
  - **court terme :** par exemple pour gérer des difficultés logistiques, ou une hausse des prix des matières premières ou du transport des marchandises etc.
  - **moyen terme :** pour prendre en considération des tendances plus structurelles qui se « sédimentent » dans le temps.
- **Partager ce document avec les équipes et ouvrir la discussion :** ne pas hésiter à partager l'analyse faite sur les tendances les plus impactantes pour l'entreprise avec l'ensemble des équipes (ne pas se limiter aux managers). Les collaborateurs attendent de la transparence de la part des dirigeants, ainsi leur implication et leur collaboration sera bénéfique.



**REMERCIEMENTS...**

# Remerciements

---

Les auteurs tiennent à remercier **Thibaut Bechetoille**, Président de CroissancePlus, **Julien Warlouzé** et **Christophe Rebours**, deux dirigeants du réseau CroissancePlus, pour leur implication et pour la mise en contact avec l'équipe permanente et les autres membres du réseau.

Les auteurs remercient particulièrement les onze dirigeants qui ont accepté de participer aux ateliers de réflexion collective et qui ont contribué, avec leur propre expérience et leur regard critique mais toujours constructif, à assurer la richesse et la qualité du contenu :

**Henry Bouchet** (Xelya), **Jean-Luc Breleur** (Cashpad), **Hélène Saint Loubert** (House of CoDesign), **Blaise Heurteux** (HBS Research/ Place de l'immobilier), **Dominique Seguin** (Kestio), **Pierre Binet** (Groupe Reference), **Sébastien Migliardi** (Blue Select), **Eric Angiboust** (Muzeo), **Fabrice Métayer** (Kemix Software), **Cyril Capel** (CCLD Recrutement), **François Bieber** (Kwanko).

et également les membres de l'équipe permanente de **CroissancePlus** :

- Céline Garrisson ;
- Jeanne Levy.

Enfin, les auteurs remercient les collaborateurs de **Bpifrance** qui ont contribué à la richesse de ce document : **Paul Barraque Curie**, **Sabrina El Kasmi**, **Marie Muscianese**, **Victor Lequillierier**, ainsi qu'**Inès Pidol**, pour sa contribution précieuse pendant son stage.

## Contacts

---

**Elise Tissier**

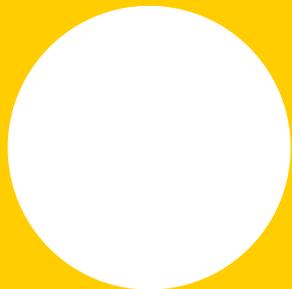
Directrice de **Bpifrance Le Lab**  
[elise.tissier@bpifrance.fr](mailto:elise.tissier@bpifrance.fr)

**Kenza El Qaoumi**

Responsable d'études  
[kenza.elqaoumi@bpifrance.fr](mailto:kenza.elqaoumi@bpifrance.fr)

**Céline Garrisson**

Directrice Générale de **CroissancePlus**  
[celine.garrisson@croissanceplus.com](mailto:celine.garrisson@croissanceplus.com)



**SERVIR  
L'AVENIR**

