

Tasm π ne



TECHNOLOGY | 2021

Relance Économique

Isabelle Bedeau-Nirol

Hicham Kasraoui

Jad Halwani

Défi principal : relancer la croissance de l'économie mondiale

Protéger et créer les emplois

Après plusieurs mois de « temps économique » perdu à cause de la crise sanitaire et des mesures de confinement qui l'ont accompagnée, les pouvoirs publics se sont penchés sur la planification des redressements économiques pour relancer la machine productive et retrouver les niveaux de croissance pré-pandémiques. Au cœur de ces plans de relance, les enjeux de protection et de création d'emplois occupent une place de choix.

Si certaines mesures exceptionnelles prises par les différents gouvernements (dispositifs de chômage partiel, différentes allocations, soutien aux employeurs, etc.) ont permis de protéger une bonne partie des emplois, 255 millions d'autres emplois à travers le monde n'ont pas survécu à la pandémie selon un rapport de l'Organisation internationale du travail. Conscients des risques pesant sur la stabilité des pays, les pouvoirs publics et les acteurs économiques se sont mobilisés, chacun dans son rôle, pour adresser la question de l'emploi.

Ainsi, les nouvelles technologies du numérique constituent un levier de facilitation de la rencontre entre les

demandeurs d'emploi et les entreprises en quête de talents permettant de créer de nouveaux répondants aux enjeux actuels et à venir.

Soutenir les entreprises

La crise sanitaire a eu un immense impact sur la productivité et la consommation. Selon un rapport du Conseil national de productivité, en 2020 le PIB a diminué de 9,1% et la demande de 20% à 60% selon le secteur.

Cette situation, que certains comparent déjà à la Grande dépression, fait craindre notamment un effondrement massif de plusieurs entreprises. Toujours selon le Conseil national de productivité, le nombre de faillites d'entreprises françaises pourrait augmenter cette année de 2% à 26% selon le secteur. Le soutien des pouvoirs publics aux entreprises sera crucial afin non seulement d'assurer leur survie, mais aussi pour redynamiser leur productivité.

Ainsi, les conseils régionaux ont mis en place des dispositifs d'aide pour protéger leurs entreprises ainsi que des incubateurs pour soutenir les start-ups de leur région et pour leur donner de la visibilité, notamment à VivaTech.

Le gouvernement, sous l'impulsion du Président de la République Emmanuel Macron et du secrétaire d'État à la transformation numérique Cédric O', mène de son côté une concertation entre investisseurs, start-ups et législateurs nationaux et européens sur l'évolution des différents écosystèmes pour favoriser le développement technologique à grande échelle et ainsi assurer le succès de la relance.

Assurer une bonne gestion des comptes publics

Les mesures promulguées pour protéger « quoi qu'il en coûte » les populations et les activités économiques ont laissé leur trace sur les comptes publics des États en matière de dynamique d'endettement. Cette dynamique risque de conduire à une insoutenabilité de la dette publique pour certains États voire une perte de souveraineté pour ceux dont la dette est détenue par des non-résidents. Face à cette situation, les gouvernements devront mettre en œuvre des politiques budgétaires adéquates afin d'assurer la santé des comptes publics tout en investissant dans la relance de l'économie.

Des approches par l'emploi, la croissance, l'investissement et la consommation

Poursuivre la transformation des organisations vers plus d'agilité

La période de la crise et des confinements consécutifs a révélé plusieurs vérités aux dirigeants d'entreprises ainsi qu'aux salariés. L'urgence d'agir vite, efficacement et convenablement aux attentes des clients a poussé plusieurs entreprises à déléguer plus de décisions à leurs salariés en front. S'exprimant sur le sujet lors d'une conférence organisée par VivaTech 2021, Alexandre Bompard affirme :

« L'entreprise a marqué une bonne performance durant cette période de crise car elle a réussi à basculer vers une organisation plus simple, plus innovante et plus agile. »

Alexandre Bompard, président-directeur général de Carrefour

Pour ce patron de la grande distribution, « les solutions venaient du terrain et suivaient une approche ascendante [bottom up] ».

Pour assurer une meilleure résilience des entreprises dans l'avenir, plusieurs voix s'élèvent pour capitaliser sur cette simplicité et cette capacité à raccourcir les boucles de décision éprouvées durant la crise. Thomas Buberl avance deux principales raisons pour lesquelles Il est

inconcevable de retourner au monde d'avant.

« Les managers et les salariés ont tellement tous expérimenté une vie plus dynamique et ont apprécié leur liberté et leur agilité qu'ils ne veulent plus retourner à l'ancien mode de fonctionnement. Ensuite, la crise a permis de décentraliser les décisions et de déléguer plus de compétences aux salariés sur le terrain et il serait très difficile de reprendre ces nouvelles compétences aux collaborateurs. »

Thomas Buberl, président-directeur général d'AXA

Encourager l'économie locale et solidaire

La relance économique pourrait conduire à l'émergence de nouvelles approches en accord avec les valeurs sociales d'inclusion et d'équité. Dans cette perspective, en complément d'une économie globale, mondialisée et concurrentielle, une économie locale et solidaire pourrait contribuer à l'effort de relance.

Cette approche, fondée sur la valorisation et l'exploitation des ressources humaines et matérielles à l'échelle de la collectivité, permettrait de développer plus aisément les territoires réduisant ainsi les inégalités. De plus, une démarche reposant sur la solidarité offrirait un renforcement des liens entre les divers acteurs économiques, mais surtout la possibilité d'adopter une vision globale de la relance intégrant les capacités de chacun au service du bien commun. Enfin, ce modèle économique assurerait un meilleur respect des particularités locales ainsi qu'une plus grande implication des habitants dans le développement de leur territoire.

Placer l'humain au centre de la stratégie de relance

Agilité, digitalisation, innovation, toutes ces transformations ne peuvent fonctionner que grâce à une implication profonde des salariés et un développement de leur bien-être, compétences et autonomie. Cette approche consiste à ne pas considérer l'humain uniquement comme une ressource de productivité, mais aussi et surtout comme un moteur d'innovation créatrice de valeur. Une démarche qui pourrait se résumer par « **un salarié heureux s'occupe mieux des clients** », théorie que défend Vineet NAYAR dans son livre « Employees first, customers second », en donnant l'exemple de la corrélation entre le bien-être des salariés et les résultats de son entreprise.

Dans la même veine que le développement des politiques RSE, en particulier à destination des salariés et de l'écosystème d'une entreprise, peut s'ajouter le développement des compétences et la fertilisation croisée des

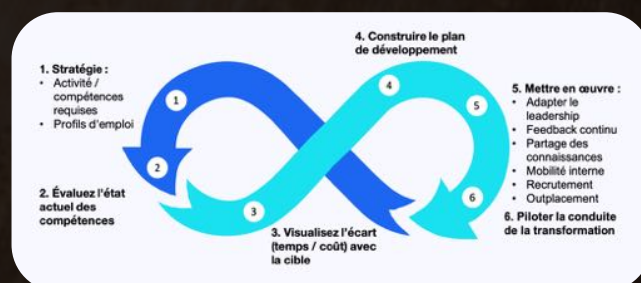
profils inter-entreprises ou public-privé, qui sont autant de leviers proposés par Makhtor DIOP, Managing Director d'International Finance Corporation pour profiter au mieux des technologies et favoriser l'innovation.

Startup « coup de cœur »



Neobrain est une société française qui promet d'anticiper et de faciliter la décision stratégique RH à l'aide de l'intelligence artificielle et faciliter les correspondances compétences détenues / compétences recherchées dans les entreprises, les filières industrielles et les bassins d'emploi.

L'objectif de cette startup est de favoriser les mobilités inter-entreprises, sans avoir à passer par la case PSE pour l'entreprise ou chômage pour les salariés.



Leviers et solutions mises en place : exemples concrets

Renforcer le pouvoir d'achat et provoquer un choc de consommation locale

En 2020, alors que la France se confine et que les fermetures administratives sont imposées, un acteur tire son épingle du jeu de la consommation : Amazon, qui voit son chiffre d'affaires augmenter de 35%. Cependant, tous les Français confinés ne se ruent pas sur la commande en ligne du géant américain, et beaucoup redécouvrent les boutiques de leur quartier, et de nombreuses initiatives locales sont engagées pour soutenir le commerce de proximité. **Cet intérêt pour le local, déjà présent depuis quelques années, s'est renforcé avec la crise** : selon un sondage de l'IFOP de juin 2021, 59% des Français veulent bien acheter des produits Made in France auprès de producteurs locaux.

Mais encore faut-il qu'ils aient les moyens de le faire. Si selon les derniers chiffres de l'Insee, le pouvoir d'achat reste stable, voire augmente, il comporte de grandes disparités, et seuls 35% des sondés ne seraient pas freinés si les prix pratiqués étaient un peu au-dessus de la moyenne (jusqu'à 5%). Pour relancer la consommation, les États-Unis ont opté pour la tactique de la « monnaie hélicoptère », avec un chèque de 1 400\$ envoyé à tous les adultes américains. La France, quant à elle, compte sur la mobilisation de l'épargne, qui a connu une forte augmentation en 2020. Mais encore faut-il que les Français aient envie

de dépenser cette épargne, alors que la situation reste incertaine. Sans compter que tout le monde n'a pas pu se constituer cette réserve, bien au contraire. Trois enjeux s'offrent alors : muscler le porte-monnaie des consommateurs, encourager à la dépense et diriger celle-ci vers l'économie locale.

Pour y répondre, les collectivités territoriales ont mis en place de nombreuses solutions, comme le renforcement des monnaies locales (aussi appelés SEL, pour « systèmes d'échanges locaux »), la mise en place de chèques cadeaux ou bons d'achat à dépenser localement ainsi que des propositions de contribution sur la base du volontariat à des fonds spéciaux pour les petites et très petites entreprises. Ces mesures ciblées prennent de l'envergure grâce à des solutions digitales clefs en main, qui permettent aux collectivités territoriales de lancer des initiatives rapidement, en maximisant leur impact et en optimisant leur visibilité auprès des consommateurs.

Investir dans les « intangibles »

Pour saisir les nombreuses opportunités que présente cette phase de l'après-crise, les entreprises doivent aussi explorer les nouvelles sources de croissance pour placer stratégiquement leurs investissements. Mais où trouve-t-on ces nouvelles sources de croissance ? D'après une étude de McKinsey Global Institute, **les nouveaux gisements de croissance résident dans la « connaissance ».**

Une connaissance qu'on ne peut détenir qu'en investissant dans les actifs dits « incorporels » [Intangible assets]. Ces actifs qu'on peut classer en quatre catégories (le capital de l'innovation, le capital du numérique et de l'analytique, le capital humain et relationnel ainsi que le capital de la marque) ont déjà connu un bel essor pendant les 25 dernières années durant lesquelles le mix d'investissement a basculé en leur faveur. Ce constat demeure aussi vrai au niveau des pays, qu'au niveau des secteurs d'activité et des entreprises.

D'un point de vue national, il a été constaté que la croissance de la productivité d'un pays est historiquement corrélée au niveau des investissements incorporels de son économie. Les nations ayant investi le plus dans ces actifs incorporels ont vu leurs économies croître plus rapidement.

Sur le plan sectoriel, des secteurs comme l'industrie de la Tech, les médias et divertissements, les services professionnels ou encore le secteur financier, qui ont investi le plus dans leurs actifs incorporels connaissent une meilleure croissance.

Le même constat s'applique à la maille des entreprises. D'après une enquête de McKinsey réalisée auprès de 850 dirigeants issus de différents pays, de différents secteurs d'activité et d'entreprises de tailles différentes, 72% des dirigeants pensent que c'est le capital incorporel qui tire la croissance. Cependant, seulement 31% de ces mêmes dirigeants investissent plus de 5% de leur chiffre d'affaires dans leurs actifs incorporels.

En synthèse, l'étude approfondie des structures d'investissements et des niveaux de croissance des entreprises

conclut que :

- Les champions de la croissance investissent 2,6 fois plus dans les actifs incorporels que les autres entreprises, et ce dans tous les secteurs,
- Les actifs incorporels sont synergétiques et donc investir dans plusieurs types de ces actifs génère plus de croissance,
- Les champions de la croissance évoluent constamment leur manière d'investir dans ces mêmes actifs incorporels.

Actionner les leviers technologiques et d'innovation : exemple de la blockchain

Pour illustrer comment les leviers de la technologie, du numérique et de l'innovation peuvent contribuer à la création de la valeur et à la transformation sociale, le fonds « CryptoFund » lancé par l'UNICEF en partenariat avec la fondation Ethereum a financé entre autres une start-up mexicaine pour développer une application décentralisée pour les cercles d'épargne en tirant parti des contrats intelligents pour automatiser les paiements et les retraits des utilisateurs.

Grâce à cette application, les personnes n'ayant pas la capacité d'obtenir des crédits auprès des institutions financières pourront accéder à des prêts sans intérêt de leur cercle social à peu de frais. Cela réduit les inégalités sociales et donne aux personnes en situation de précarité un outil pour payer leur dette ou pour investir dans leur propre petite entreprise.

Adopter des stratégies RSE donnant du sens aux employés et à l'action de l'entreprise dans son écosystème

« les entreprises les plus en avance sur les ODD (Objectifs de Développement Durable, établis par les Nations Unies, qui concordent avec la RSE) sont celles qui ont le mieux résisté à la crise. »

Nils PEDERSEN, de Global Compact France,

Une preuve nous en est donnée par Brigitte DELORD, Directrice RSE chez Legallais. Chez cette ETI Normande, la politique RSE particulièrement développée a permis une meilleure résilience face à la crise : relations avec les partenaires plus agiles et plus locaux, association des salariés à la performance, organisation du travail laissant plus d'autonomie et de flexibilité aux salariés... Autant de leviers déjà en place, qui ont permis une meilleure réactivité et de faire perdurer la dynamique d'innovation et d'adaptation chère à la société.

Cette démarche est appuyée par une étude du cabinet BCG sur la relance durable, qui mentionne quatre types facteurs de résilience, notamment axés autour du digital, de l'humain et de la place du local :

La résilience de la chaîne de valeur, reposant sur la modularité, la planification et la communication entre les parties prenantes, internes et externes ;

Des modes de travail plus digitaux et à distance ;

Une coopération forte avec des partenaires, locaux ou non ;

Des dispositifs d'innovation accélérés, en interne et en externe.

Mais au-delà d'un levier de résilience, la RSE est également un véritable levier de sortie de crise, avec une action reconnue et important sur la performance (+13% de performance selon France Stratégie). Notons également un « double effet kiss-cool » : l'effet d'entraînement occasionné par la démarche tournée vers l'écosystème prôné par la politique RSE.

Startup « coup de cœur »



CibleR est une startup française dont la philosophie principale est « Sauve ton commerce ». L'entreprise propose une solution de bons d'achat digitaux à valoir chez les commerçants locaux uniquement, financés par des collectivités locales, territoriales ou entreprises



La conviction Tasmane

L'humain au cœur de la relance

D'autres crises nous attendent à l'avenir : environnementales, migratoires, sociales... Pour gagner en résilience face à l'incertitude, il faut miser sur l'humain, ses compétences, son bien-être et son autonomie. Il s'agit d'un prérequis et d'un levier indispensable à l'anticipation des risques et aux transformations agiles, digitales et des modes de travail.

L'agilité et la transformation numérique sont des impératifs

La crise a démontré que ceux qui sont les plus flexibles et les mieux outillés résistent mieux aux perturbations et saisissent davantage les opportunités de la conjoncture. Ce gain de flexibilité ne peut être atteint qu'en se transformant vers des organisations simples, dynamiques et agiles en activant tous les leviers de la croissance et notamment l'innovation et le digital.

Les circuits économiques courts sont des opportunités

Plus simples et flexibles, ces circuits économiques recèlent un potentiel de développement considérable. En plus de présenter de multiples perspectives, ils permettent de rapprocher les entreprises des collectivités, le producteur du consommateur, la technologie du citoyen. Ainsi, nous sommes convaincus qu'il faut investir dans des technologies favorisant un développement décentralisé et horizontal des territoires comme le Cloud, la blockchain et les plateformes de services. À l'image de « Sauve ton commerce », les technologies du numérique doivent être utilisées pour renforcer l'économie locale.

Vers un monde où les multiples acteurs publics et privés sont interconnectés et partagent leurs données

D'une part, les acteurs publics et privés doivent renforcer leur coopération dans le but de bâtir un climat propice aux affaires tout en préservant nos droits démocratiques et sociaux notamment en partageant et en valorisant des données permettant de créer de la valeur et de l'emploi. Cette coopération ne doit plus s'opérer qu'entre dirigeants mais également à des échelles intermédiaires sur des sujets opérationnels.

D'autre part, les grandes et petites structures doivent développer de nouvelles collaborations afin d'assurer leur compétitivité et leur croissance. Grands groupes et start-ups, État et collectivités locales, doivent échanger et coopérer financièrement, technologiquement et humainement, afin de développer leurs écosystèmes et assurer leur attractivité et leur souveraineté face à leurs rivaux.



Merci !