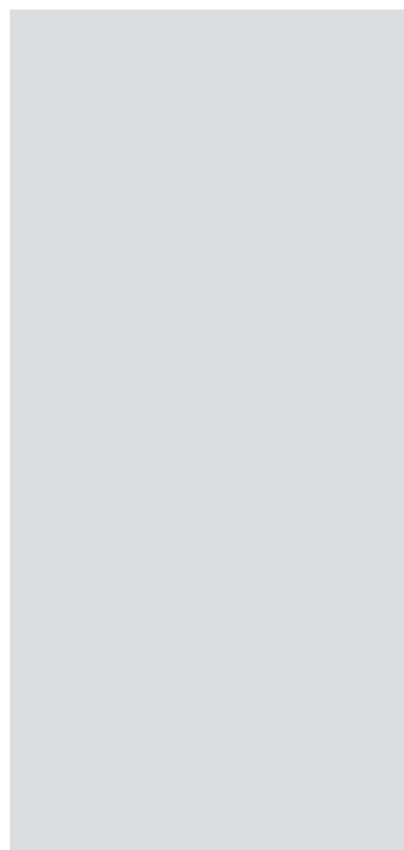


Reconstruire

Face à la crise,
regards croisés

Juin 2020





Conception, réalisation Studio Graphique PwC France.

© 2020 PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés.

PwC – Reconstruire

Édito

Face à la crise inédite qui frappe profondément et tragiquement notre société, l'heure est venue d'imaginer de nouvelles réponses afin de redonner du sens à nos actions.

Entre fin mars et début mai 2020, PwC a fait le choix d'interroger, pour recueillir leurs ressentis et leurs réflexions personnelles, plus d'une cinquantaine de personnalités d'horizons variés : dirigeants de grandes entreprises, entrepreneurs, investisseurs, représentants syndicaux, autorités religieuses, philosophes, journalistes, etc.

Sans chercher à prédire l'avenir, ces femmes et ces hommes, acteurs influents et témoins d'un monde en mutation, ont partagé spontanément avec nous, en toute sincérité, leur perception des impacts possibles de cette crise et des grandes tendances susceptibles d'émerger durablement.

La tonalité alarmiste des entretiens et l'inquiétude qui s'y exprime nous éclairent sur l'urgence des mesures à prendre à court terme et la nécessité de refonder nos priorités humaines, sociétales et environnementales.

C'est ainsi que nous reconstruirons une société plus résiliente et solidaire.

Ce document, premier d'un cycle de réflexions que PwC France souhaite prolonger, est une mise en perspective de différents points de vue rassemblés autour d'une quinzaine de thématiques. Des points de convergence mais également des points de divergences apparaissent, qui feront certainement l'objet de débats futurs.

Je souhaite que cette large phase d'écoute et de dialogue permette à chacun de comprendre la crise et son impact en profondeur, afin d'imaginer de nouvelles solutions.

Elles contribueront, j'en suis sûr, à reconstruire notre pays, dans le respect de sa culture et son histoire, en osant imaginer les conditions d'un nouveau pacte social partagé. Nous devons être dès maintenant mobilisés et faire front. C'est l'urgence et c'est maintenant.

Bonne lecture et bonne réflexion,

Bernard Gainnier

Président de PwC France et Maghreb





Les grands témoins

Ils ont accepté de nous consacrer un peu de leur temps et de partager avec nous leurs ressentis personnels durant la période singulière de confinement et nous les en remercions chaleureusement :

Idriss Aberkane, Auteur et Enseignant

Pascal Andrei, Chief Security Officer, Airbus

Fabienne Arata, Country Manager, LinkedIn France

Philippe Audureau, Président, NAPF - Place Financière du Grand Ouest

Anthony Babkine, Président et Co-fondateur, Diversidays

Véronique de la Bachelerie, Directrice Exécutive, SG Consulting

François Barrault, Président, IDATE DigiWorld

Cécile Bartenieff, Chief Operating Officer, SGCIB

Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, Sodexo

Jean-Marc Borello, Président du Directoire, Groupe SOS

Merete Buljo, Présidente Fondatrice de l'association Digital Ladies & Allies et Directrice Expérience Client & Transformation Digitale BPCE EuroTitres

Christophe Catoir, Président France and Northern Europe, The Adecco Group

Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, Saint Gobain

Marion Darrieutort, Présidente-Directrice Générale d'Elan Edelman et Co-Présidente d'Entreprise & Progrès

Cécile Dejoux, Professeure des Universités, CNAM, ESCP BS

Pierre Dubuc, Président et Co-Fondateur, OpenClassrooms

Raphaëlle Duchemin, Rédactrice en chef en charge du 12h-14h « La France Bouge », Europe 1

André Einaudi, Président-Directeur Général, Ortec

Tony Estanguet, Président, Paris 2024

Antoine Frérot, Président de Veolia et Président de l'Institut de l'Entreprise

Jean-Christophe Fromantin, Maire de Neuilly-sur-Seine et Délégué Général du Forum de l'Universel

Dominique Gaillard, Président, France Invest

Aurore Gaspar, Directrice Générale Adjointe, Boursorama

Reinold Geiger, Président-Directeur Général, L'Occitane

Guy-Philippe Goldstein, Enseignant École de Guerre Économique, Auteur et futuriste

Edouard-Malo Henry, Directeur de la Conformité Groupe, Société Générale

François Hommeril, Président, CFE-CGC



Isabelle Hudon, Ambassadrice du Canada en France et à Monaco

Leo Johnson, Associé, PwC UK

Haïm Korsia, Grand Rabbin de France

Peter Kütemann, Président-Directeur Général, Dietsmann S.A./N.V.

Bernard Lassus, Directeur, BL Energy Consulting

Robert Leblanc, Président-Directeur Général, Aon France

Jean Lemierre, Président, BNP Paribas

Sacha Loiseau, Président et Fondateur, Mauna Kea Technologies

Jean-Claude **Mailly**, Ancien Secrétaire Général de FO

Alexandre Maymat, Directeur Global Transaction and Payment Services,
Société Générale

Jean-François Mazaud, Responsable de la transformation du Groupe,
Société Générale

Bernard Michel, Président, Viparis

Olivier Millet, Membre du Directoire, Eurazeo

Corinne Mrejen, Directrice Générale, Groupe Les Echos - Le Parisien

Pierre Musso, Philosophe et Professeur des Universités

Nicolas Narcisse, Vice-Président, Havas Paris

Philippe Nassif, Philosophe et Consultant

Sylvie Prea, Directrice RSE, Société Générale

Augustin de Romanet, Président-Directeur Général, Groupe ADP

Kok-Weng Sam, Associé, PwC Singapour

Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'Administration, Renault

Blair Sheppard, Associé, PwC Global Strategy

Mark Smith, Associé, PwC Germany

Nicolas Théry, Président, Crédit Mutuel

Bernard Thibault, Représentant travailleur au CA de l'Organisation Internationale
du Travail et ancien Secrétaire Général de la CGT

Luis Uribe, Président, Nutrition Santé

Pierre Veltz, Économiste et Sociologue

François Véron, Co-Fondateur, Newfund

Alain de Woillemont, Directeur Financier Groupe, CEVA Santé Animale



Reconstruire, ce que nous avons entendu

Le ressenti sur la crise

Une tonalité alarmiste

Le sentiment d'une brutalité sans précédent domine.

Une crise brutale par son ampleur, sa forme inédite et par la longueur anticipée de sa durée. Ce n'est pas le déconfinement mais l'arrivée d'un vaccin qui en détermine l'horizon de sortie. D'ici là, l'instabilité demeurera la règle.

La crainte de conséquences sociales et politiques en cascade, que la France ne pourrait supporter, est unanimement redoutée.

Cette crise a également révélé l'affirmation de l'humain sur l'économique. De nombreux témoignages de solidarité et d'inventivité observés sur le terrain nous ont été partagés.

Ils sont porteurs d'espérance.

Un appel à une mobilisation d'urgence

Éviter les faillites : le sentiment d'urgence s'exprime également dans la nécessité d'agir dès maintenant pour éviter les nombreuses faillites. Une attention toute particulière doit être portée sur les PME / TPE / ETI qui ont été à l'arrêt complet et qui n'ont pas la trésorerie pour survivre.

Éviter les conflits sociaux : une rapidité d'action est aussi souhaitée pour faire preuve de solidarité, notamment envers des premières lignes « qui ont tenu l'économie ».

La crise ayant exacerbé le sentiment d'injustice et d'inégalité, un véritable dialogue social doit avoir lieu dès maintenant pour éviter les fractures.

Une reconstruction autour de quatre axes

Si l'incertitude et l'absence de convictions arrêtées l'emportent largement, **quatre évolutions majeures** semblent inévitables.

1

Le retour au local

Le retour au « local » tout d'abord, dicté par une nécessaire reprise de souveraineté. Ce retour au local est anticipé à la fois sur la relocalisation industrielle et sur un désir de consommation, notamment alimentaire, en circuit court.

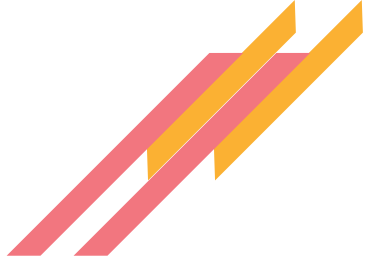
Mais un grand nombre des interlocuteurs interrogés restent dubitatifs sur la réalité de la relocalisation. La possibilité d'une « grande illusion » n'est pas exclue : savons-nous encore produire localement ? Comment réconcilier le coût des produits locaux avec la perte de pouvoir d'achat qui s'annonce ? Et surtout, comment éviter le corollaire d'une dérive nationaliste et protectionniste aux effets encore plus néfastes ?

2

L'accélération digitale

La transformation digitale est désormais jugée vitale : les entreprises qui ne l'ont pas compris ne survivront pas à la crise.

Mais cette accélération porte aussi ses dangers : la vulnérabilité accrue face au risque cyber, qui pourrait provoquer la prochaine crise, et l'absence criante de souveraineté numérique en France et en Europe. De plus, l'accélération digitale pose également la question du respect des données et des libertés publiques et interroge sur le coût social associé, avec d'une part une fracture numérique accentuée, et d'autre part une disparition accélérée de nombreux métiers.



3

L'exigence de protection sanitaire

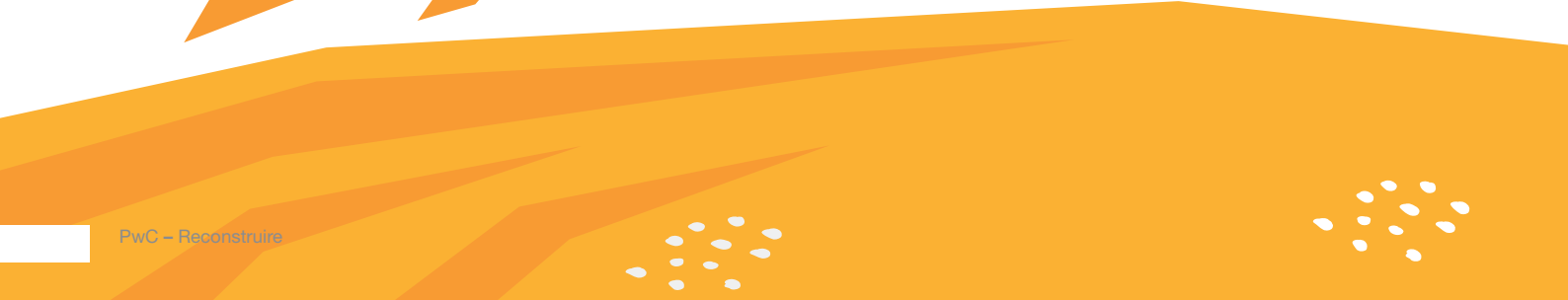
L'industrie de santé devra adopter une stratégie pour mettre fin à sa dépendance et aider le système hospitalier à se remettre du choc subi. Cette exigence sera d'autant plus forte que la crise a renforcé l'attachement à la sécurité sociale et sanitaire. Nombre de nos interlocuteurs ont ainsi souligné que l'exigence de santé représente une formidable opportunité économique que la France doit saisir, mais qui repose la question de l'équilibre entre les financements publics et privés pour répondre à cette attente.



4

Le retour vers les essentiels

La crise et le confinement ont rappelé la fragilité des besoins et libertés essentiels que l'on tenait pour acquis. Les secteurs de première nécessité sortent revalorisés de la crise. Et l'agriculture a fait un grand retour en force. Ce recentrage vers les essentiels correspondent également à une aspiration forte de consommation, déjà notée avant la crise : une consommation locale et de qualité, notamment dans le secteur alimentaire.





L'entreprise post-crise

Si là encore l'incertitude domine, **trois caractéristiques majeures** convergent pour dresser le portrait de l'entreprise post-crise qui saurait établir un nouveau pacte entre toutes ses parties prenantes, être capable de résilience et mettre le travail à distance au centre de son organisation.

1

Un nouveau pacte économique, social et écologique

L'entreprise renforcée sera d'abord celle qui saura mettre en place ce nouveau pacte, plaçant la solidarité au centre de ses valeurs. Deux axes forts de solidarité émergent. Tout d'abord, le partage de la valeur au-delà de l'actionnariat.

Mais aussi, la capacité à former, replacer, reconverter, accompagner toutes les personnes qui subissent déjà, ou vont subir, les conséquences de la crise. L'entreprise post-crise qui réussira sera celle qui sera capable d'inscrire ce nouveau pacte économique, social et écologique dans sa raison d'être. Il ne s'agit plus d'avoir un discours cosmétique mais de faire de l'utilité des entreprises une réalité.

Mais face à la pression du sanitaire, de l'économique et du social, l'écologie ne va-t-elle pas être reléguée au second plan ? Au vu des retours, la question se pose.

2

Profiter de l'incertitude pour devenir résilient

Réussir à se transformer avec cette crise, et non pas seulement résister au choc, pourra distinguer les entreprises qui sortiront renforcées de celles qui seront amoindries ou qui ne survivront pas. La résilience des entreprises, c'est en premier lieu la survie par la solvabilité. Mais aussi l'acceptation du risque dans son modèle culturel et opérationnel. L'entreprise résiliente sera aussi celle capable de s'extraire du résultat court terme pour intégrer la réflexion et la performance long terme.

3

Le télétravail au centre de l'organisation

Toutes les personnes que nous avons interrogées estiment unanimement que le télétravail, ayant fait la preuve de son efficacité, est appelé à durer. Mais le télétravail a également révélé l'importance de l'interaction humaine et doit amener à repenser le sens des échanges physiques et le rôle des locaux.



Le rôle attendu de l'État, de l'Europe et de la finance

L'attente d'un État plus efficace

S'il est reconnu que l'État a joué son rôle protecteur pendant la crise, l'inefficacité de l'administration publique dans la gestion sanitaire de la crise a été très majoritairement décriée. Améliorer l'efficacité de l'État est une priorité absolue et pour beaucoup, cela passe par une décentralisation accrue.

L'Union européenne comme rempart

Le manque de solidarité constaté entre pays de l'Union européenne et le retour des États souverains ont, de l'avis général, porté un coup grave à l'Europe. Pourtant, l'Union européenne « rempart » pour rivaliser avec les blocs chinois et américain semblerait tenir le choc. Le mariage de raison devrait perdurer et constituer une alternative à la dérive protectionniste. Plusieurs personnes interrogées pronostiquent même un retour sur le devant de la scène du modèle européen, plus social et écologique, que la crise consacrera.

La finance, un rôle essentiel mais moins visible et plus concret

La grande majorité des personnes interrogées a salué le soutien indispensable qu'elle a joué, même si elle n'a pas toujours été aussi visible que d'autres secteurs. Le système financier est aujourd'hui jugé stable mais la question de la longévité de cette stabilité est souvent revenue. Il sera pourtant indispensable d'avoir des banques fortes qui joueront un rôle central dans le financement de l'après-crise.





Sommaire

I. La crise et ses ressentis	11
01. Une crise inédite et sans précédent	12
02. L'affirmation de l'humain sur l'économique	15
03. Une crainte unanime de conséquences sociales et politiques en cascade	20
II. Trois évolutions durables	24
04. Le retour au local	25
05. L'accélération du digital, grand gagnant de la crise, mais nouveau « risque systémique » ?	29
06. L'exigence de protection sanitaire et d'une industrie de santé souveraine	33
III. Deux aspirations sociétales	37
07. La redécouverte de l'essentiel, porteuse de changements de consommation ?	38
08. Vers un modèle plus solidaire ?	43
IV. L'entreprise post-crise	45
09. Un nouveau pacte économique, social et écologique	46
10. Un besoin de résilience face à l'incertitude	50
11. Télétravail et agilité : des pratiques imposées par la crise et parties pour durer	54
V. Le rôle de l'État, de l'Europe et de la finance	57
12. L'attente d'un État plus efficace	58
13. L'Union européenne comme rempart	62
14. La finance, un rôle essentiel, moins visible et plus concret	65

I. La crise et ses ressentis

Trois ressentis majeurs caractérisent la façon dont cette crise est vécue. Tout d'abord, le sentiment persistant tout au long de la période où nous avons mené les interviews d'un sentiment de brutalité sans précédent. Mais aussi, des comportements de solidarité humaine et collective, sources d'espérance. Enfin, une crainte unanime de conséquences sociales et politiques en cascade.

1

Une crise inédite
et sans précédent

2

L'affirmation de l'humain
sur l'économique

3

Une crainte unanime de conséquences
sociales et politiques en cascade





1. Une crise inédite et sans précédent

La plupart des entretiens réalisés font état d'une tonalité alarmiste qui ne s'est jamais atténuée au fur et à mesure que nous menions ces entretiens. Le sentiment d'une brutalité sans précédent domine, nourri par la violence du choc, sa longue durée anticipée et l'imprévisibilité de ses conséquences.

Une ampleur sans précédent

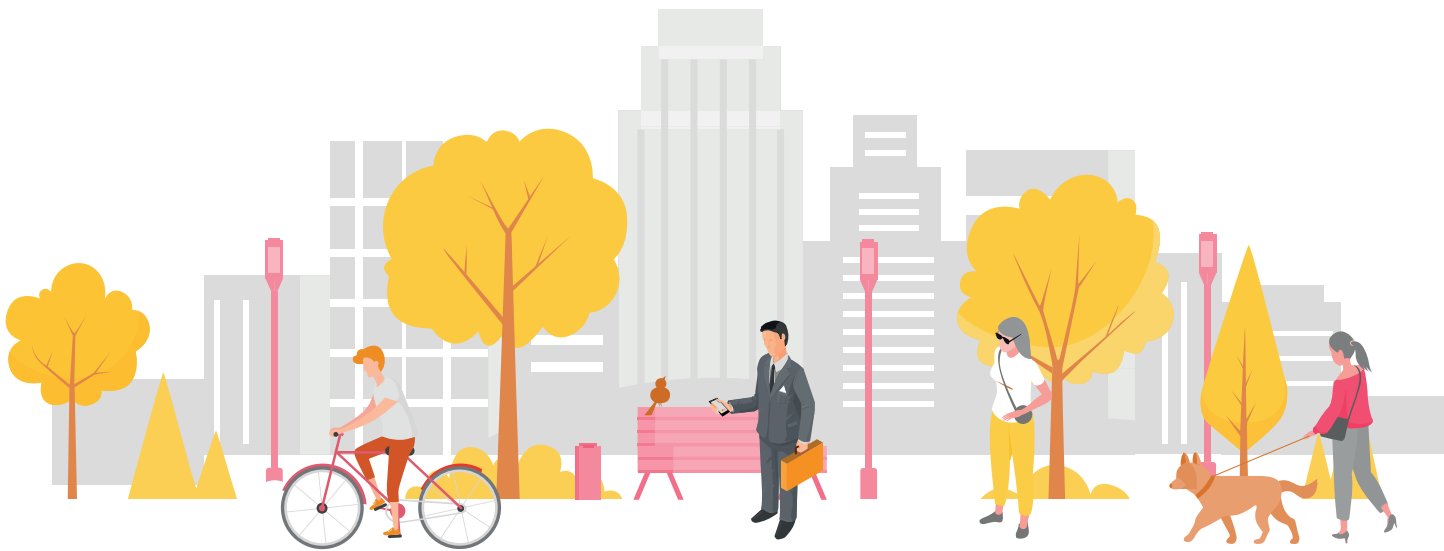
La brutalité de la crise et sa forme jusqu'alors inconnue (confinement instauré dans de nombreux pays, arrêt de pans entiers de l'économie...) ont laissé la plupart des personnes interrogées en état de choc : les analogies du boxeur « sonné », « groggy » ou de scènes de science-fiction sont revenues à plusieurs reprises.

“ C'est sans doute la première fois dans l'Histoire où plus de la moitié de l'humanité a été privée de ses libertés fondamentales. Les écoles sont fermées, même en temps de guerre elles étaient restées ouvertes.

“ On est en train de vivre un moment assez incroyable : pourtant des épidémies il y en a déjà eu dans l'Histoire, mais la brutalité de la chose, personne n'y était préparé. La moitié de la planète confinée en moins de deux mois, c'est spectaculaire, c'est digne de la science-fiction. Même le 15 février, personne n'imaginait que l'on arriverait à cela.

“ Cette crise, c'est Mad Max revisité en 2020 : plus personne sur les routes !

“ C'est un monde qui s'écroule.



Une crise sanitaire considérée comme durable

Une crise sanitaire durable est anticipée. Le vaccin, attendu au mieux en 2021, est considéré comme le (seul) véritable horizon de sortie de crise.

Le déconfinement suscite de nombreuses interrogations : disponibilité des masques et des tests en nombre suffisant, manque de réponses scientifiques (les enfants sont-ils asymptomatiques ou non porteurs ? L'immunité est-elle durable ?).

En résulte un sentiment général d'instabilité continue, avec un risque de résurgence de l'épidémie en phase de déconfinement et d'absence de retour à la normale avant l'arrivée d'un vaccin.

“ Il faut se préparer à un scénario en dents de scie, avec des vagues de retour de l'épidémie et des nouvelles mesures de confinement jusqu'à l'accès au vaccin.

“ Il faut bien avoir conscience qu'on ne reviendra pas tout de suite à la vie sociale d'avant, peut-être pas avant la sortie d'un vaccin. Or, je ne suis pas certain que les Français soient bien conscients de cela.

Une situation non stabilisée aux conséquences imprévisibles

L'imprévisibilité de l'issue de la crise est le troisième sentiment majeur qui ressort des entretiens.

Si les personnes interrogées considèrent que pour le moment « le système tient » (un personnel soignant qui a su endiguer la crise sanitaire, l'absence de crise de liquidités...), elles jugent la situation très instable, porteuse de conséquences imprévisibles.

D'une manière générale, les personnes interrogées s'attendent à des conséquences plus graves que celles annoncées par les pouvoirs publics.

“ *Ni vous, ni moi, ne savons ce que cela veut dire de perdre 10 % de PIB en un an.* ”

“ *En France, le pire est à venir.* ”



Trois façons d'interpréter et de faire face à la crise

L'interprétation de la crise n'est pas identique et nous avons pu distinguer trois approches différentes.

Certains y voient - de manière non exclusive - une accélération de tendances de fond du monde d'avant (numérique, raison d'être, relocalisation, écologie...), mais pas un monde nouveau.

“ *La crise du Covid est un révélateur qui ne fait qu'accélérer des tendances qui existaient déjà.* ”

D'autres anticipent une disruption jamais vue, qui au contraire fait émerger un nouveau monde où l'incertitude pourrait dominer. Dans cette vision, ceux capables de manager l'incertitude et de muter seront les plus à même de profiter du nouveau monde qui s'ouvre.

“ *Il faut assumer l'incertitude et la manager. Je me concentre sur ma capacité à muter.* ”

Enfin, certains y voient le début d'un chaos qui nous entraînerait vers d'autres chocs répétés, plus graves encore, et se préparent en conséquence. Dans cette logique, le plus important n'est pas de se transformer ou de muter, mais de survivre.

“ *Je me préparer au pire pour survivre. La transformation c'est pour plus tard.* ”

2. L'affirmation de l'humain sur l'économique

Au-delà de la brutalité ressentie, de nombreuses personnes interrogées ont été les témoins d'élans d'humanité et de solidarité rarement vus.

La réaffirmation de la primauté de la vie humaine

La gestion de la crise (en particulier les décisions de confinement et de restriction de circulation, au détriment de toute activité économique) a été l'occasion de rappeler le caractère prééminent de l'humain sur toute autre considération.

Pour les personnes interviewées, cette réaction salubre des autorités souligne également, en creux, l'absence de priorité de la dimension humaine dans la politique et dans l'économie ces vingt dernières années, que les événements successifs (crise de 2008, changement climatique, défiance des régimes politiques traditionnels dans de nombreux pays...) avaient pourtant déjà rappelé avec force, sans susciter de prise de conscience.



“ Faire passer la santé avant l'activité économique, c'est une mondialisation du respect de la valeur donnée à la vie humaine. Même la Chine a décidé de confiner une province, dès lors que c'était bénéfique pour le reste du pays.

“ Au fond, en instaurant le confinement, nous avons fait le choix de l'humain contre la production. Alors qu'avant, on a toujours privilégié l'efficacité contre l'humain, en produisant l'oubli des plus fragiles.

“ Le Covid, c'est déjà trois fois le nombre de morts de la grippe alors que l'on est tous confinés. On ne peut pas ouvrir les vannes, sinon ce sera 400 000 morts en France.

“ L'humain instille la confiance. Tant que l'on n'aura pas passé la crise sanitaire, on ne créera pas de confiance. Et sans confiance il n'y a pas d'économie qui tienne ! On doit réinstaller la vocation humaniste à tous les niveaux de la société et de l'économie.

“ Ce que montre cette crise, c'est que l'on sous-estimait la valeur humaine, le côté humain des choses. On réalise qu'il y a d'autres moteurs que l'argent et le succès. Et cette crise nous le révèle de façon incroyable car le virus « déshumanise » : il nous éloigne de notre condition d'être humain par ses symptômes (perte de l'odorat et du goût) et ses conséquences (isolement, port de masques...).

De nombreux témoignages de solidarité et d'inventivité sur le terrain

De nombreuses personnes interrogées constatent sur le terrain des preuves fortes de solidarité et d'engagement de la part de leurs équipes.

“ Je suis surpris par l'ampleur de la solidarité et du bénévolat. Je n'ai jamais vu un tel engagement dans les équipes.

“ Une solidarité émerge sous tous les angles de la société et se retrouve également dans le rôle assumé par l'État aujourd'hui. Cette solidarité n'est toutefois pas l'apanage de l'État ni des soignants. Dans cette période inédite, une incroyable solidarité est née dans les entreprises. Cette valeur de solidarité est, à mon sens, la solution si l'on veut bien la mettre en avant comme il faut et en faire un principe de vie réelle : c'est la clé de l'avenir.

“ Pour l'instant la responsabilité est au rendez-vous.

“ Cette crise aura au moins eu un impact positif, si ce n'est plus, qui est d'avoir fait un brassage solidaire dans l'ensemble de la société.

“ Dès le départ, on a proposé de produire du gel hydro-alcoolique pour l'AP-HP. Les gens ont été fiers d'être responsabilisés, qu'on leur fasse confiance.

La contrainte du confinement a fait naître une inventivité insoupçonnée au sein des organisations et a fait évoluer les comportements, notamment sur le terrain.

“ Ce qui n'était pas concevable il y a trois mois est maintenant une évidence.

“ Les équipes sur le terrain inventent des solutions en toute sécurité face à l'absence de matériels.

L'affirmation de l'humain s'est-elle arrêtée aux portes des EHPAD ?

Le traitement des plus âgés, « condamnés à mourir en silence », et les mesures de confinement strict en EHPAD laissent en effet certaines personnes interrogées perplexes, donnant la sensation d'un effet qui pourrait être contraire à celui recherché (rupture des liens sociaux, sentiment d'isolement, de mise à l'écart de la société...).

“ Attraper le Covid en EPHAD, c'est une condamnation à mort.

“ En décidant de protéger les anciens en les confinant dans les EHPAD, on a coupé les liens familiaux et on a retiré l'essentiel qui était l'espérance, seul moteur de vie. On a choisi l'humain en instaurant le confinement, mais on a oublié l'humain dans les détails de ce confinement.

“ Pendant cette crise, on a pu avoir le sentiment que les personnes âgées étaient des citoyens de « seconde zone », relégués et confinés au fin fond d'EHPAD sans visibilité ni suivi.

Des jeunes générations sacrifiées ?

Émerge également au fil des entretiens le sentiment d'une crise qui condamne les plus jeunes générations : plusieurs personnes soulignent en effet que la crise accentue la rupture générationnelle avec des décisions prises au détriment de la protection des intérêts économiques et sociaux des nouvelles générations (accroissement de la dette dans des proportions considérables, perspectives de chômage de masse...).

“ On est en train de voler du temps aux jeunes. On leur vole la confiance et l'espoir.

“ Nos dettes, elles vont rester pour les prochaines générations.

“ C'est la première fois dans l'histoire de l'humanité que l'on pénalise la jeune génération au profit des plus âgés, où l'on interdit toutes les forces vives de la Nation pour protéger les anciens.



Faut-il choisir entre crise sanitaire et crise économique ?

Si le choix de donner la priorité à la crise sanitaire est majoritairement salué, il n'est pas unanime. En effet, plusieurs personnes s'interrogent sur les conséquences économiques des mesures de confinement : ne feront-elles pas plus de victimes ?

“ *Il ne faut pas donner tout le pouvoir aux médecins, c'est dangereux.* ”

“ *Nous sommes dans des sociétés dans lesquelles la mort est un tabou, alors qu'elle fait partie de la vie. J'ai peur que l'on se réveille en se disant que le remède a été plus dramatique que le mal : qu'y-a-t'il de plus choquant : 30 000 morts (dont beaucoup de plus de 65 ans) sur 65 millions ou 150 milliards de perte ?* ”

Des voix se font entendre sur le besoin de prendre en compte non seulement les victimes sanitaires immédiates mais également les victimes « collatérales », économiques et sociales, du confinement.

“ *Il ne faudrait pas que le confinement économique fasse plus de morts que le confinement sanitaire. En Seine-Saint-Denis et à Mayotte par exemple, les personnes qui vivent du RSA, des petits boulots et de la cantine scolaire, sont confrontées à des problèmes d'accès à l'alimentation.* ”

“ *Sans ces mesures, on aurait sans doute eu beaucoup plus de morts, mais je me demande si l'on a bien mesuré ceux qui vont mourir d'autre chose que du virus suite à l'arrêt complet de l'économie dans de nombreux pays.* ”



3. Une crainte unanime de conséquences sociales et politiques en cascade

La crise sociale, un risque majeur unanimement identifié

Davantage encore que l'impact sanitaire et économique de la crise, les personnes interrogées redoutent les conséquences sociales.

La crise sanitaire et le confinement ont en effet exacerbé un sentiment d'injustice et d'inégalités déjà existantes et mis en évidence la violence des fractures sociales et territoriales.

Les personnes interviewées soulignent combien l'accès au numérique, à la sécurité, aux biens de première nécessité, à la santé, à l'éducation, ou même à un espace de vie décent, sont devenus de véritables combats pour certaines catégories de la population en temps de pandémie.

“ L'accès au numérique est presque une fracture républicaine car elle révèle que nous ne sommes pas tous égaux face à la crise.

“ Les conditions de confinement dans les quartiers populaires sont très dures, avec des risques de propagation forts : une colère peut en résulter, on ne peut pas l'exclure.

“ Le confinement, c'est la misère.

“ Cette crise révèle encore plus les inégalités d'accès à la santé surtout dans les pays qui n'ont pas de système de sécurité social.

“ La première ligne, ce sont les femmes et tous les métiers des gilets jaunes.

3. Une crainte unanime de conséquences sociales et politiques en cascade

Une crainte unanime se cristallise autour d'un risque de crise sociale, perçue comme quasi-inévitable en raison de l'ampleur du choc économique à venir.

“ Dans l'immédiat, l'économie est sous perfusion, on ne s'aperçoit pas que le malade est malade, ni de la gravité de la maladie !

“ Dans les deux années à venir, certains vont littéralement crever de faim en France.

“ Il va falloir réhabiliter la notion de responsabilité individuelle, et ce au moment même où il y aura une explosion des inégalités sociales.

“ On ne pourra pas demander à ceux qui ont souffert de payer.



Une crise politique qui se profile ?

Beaucoup anticipent que le choc social et économique pourrait donner naissance à une crise politique ou institutionnelle.

Cette crainte porte surtout sur le développement du populisme ou de mouvements sociaux de masse.

Un constat général ressort des entretiens : la France n'a pas les moyens d'affronter une crise sociale et politique en plus de la crise économique et sanitaire. Si c'était le cas, la situation deviendrait complètement imprévisible.

“ Je ne pensais pas cela possible, mais on peut avoir une marche sur l'Élysée. Et si vous tenez Paris, vous tenez la France.

“ N'importe qui sur Facebook peut contredire quelqu'un qui a fait 15 ans d'études. Je suis très inquiet parce qu'il y a là un terreau de fin de démocratie et qu'après la démocratie il ne peut y avoir que la dictature.

“ Les petits indépendants vont avoir l'impression qu'ils n'avaient rien fait de mal et que l'outil de travail de leur vie a été détruit. Ils auront un ressentiment toute leur vie, et ce sera probablement un mouvement beaucoup plus fort que les gilets jaunes.

“ Nous allons probablement avoir un cycle un peu traditionnel et tragique : crise sanitaire, crise économique, crise sociale, crise politique.

“ La crise sanitaire, on la surmontera. La crise économique ce sera dur mais on sait faire. Mais si la révolte devient sociale, là on ne saura pas comment faire.



Vers un « conflit de classes » en France ?

Certains interlocuteurs insistent sur le caractère spécifique du risque socio-politique en France, dû à une « culture du Chaos » dans l'Hexagone.

Une crainte de revendications sociales qui iraient trop loin est exprimée. Les expressions de lutte entre « cols bleus » et « cols blancs » sont revenues de nombreuses fois dans la bouche des personnes interviewées.

“ *Je ne comprends pas comment on peut avoir ces réflexions de grève dans ce contexte ! Je ne pense pas que les organisations syndicales soient prêtes à changer.* ”

“ *Quelle que soit la plongée des USA, ils repartiront car ils n'ont pas cette culture trotskiste et cette volonté de casser le système que l'on observe en France.* ”

“ *Avec les gilets jaunes, la France était déjà à genoux avant l'épidémie. S'il y a une crise sociale grave, on ne s'en sortira pas.* ”

“ *La fracture entre cols bleus et cols blancs, je la constate dans mon entreprise mais plus largement dans la société. Un fossé apparaît entre des cols bleus dont une partie est restée au travail, avec le sentiment d'avoir été exposée au virus pour permettre de faire vivre des cols blancs qui sont beaucoup mieux payés qu'eux et qui sont restés « planqués », à l'abri du risque sanitaire.* ”

II. Trois évolutions durables

L'incertitude l'emporte chez les personnes interrogées qui avouent avoir « très peu de convictions arrêtées ». Néanmoins, **trois tendances sociétales** (et économiques) durables émergent des entretiens et permettent de dessiner les contours du monde d'après-crise.

1

Le retour au local

2

L'accélération du digital, grand gagnant de la crise, mais nouveau « risque systémique » ?

3

L'exigence de protection sanitaire et d'une industrie de santé souveraine





4. Le retour au local

Un nécessaire retour de la souveraineté

La crise sanitaire a révélé une grande vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement à laquelle il sera nécessaire de répondre. De l'avis général, la réduction de notre dépendance sur des secteurs essentiels va s'imposer dans l'agenda politique et économique.

“ Dépendre de la Chine et de l'Inde pour les principes actifs de nos médicaments, c'est impensable ! ”

“ Les industriels se rendent compte qu'il est précieux d'avoir des cycles d'approvisionnement plus courts et que la baisse de coûts ne compense pas forcément le risque pris sur la supply chain par un approvisionnement en Chine. ”

“ Il ne s'agit pas se couper du monde. Néanmoins, il faut créer de la redondance locale dans les chaînes de production, pour assurer la résilience. ”

Une relocalisation souhaitée des activités

La plupart des personnes interrogées appellent à une politique de relocalisation et de consommation locale. La nécessité d'avoir des cycles d'approvisionnement plus courts est unanimement reconnue. La baisse des coûts obtenue grâce à un approvisionnement en Asie n'est plus considérée comme justifiée par rapport au risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement que cela implique. Par ailleurs, la nécessité de produire localement pour répondre aux enjeux environnementaux est une idée partagée par une grande majorité des personnes interrogées.

“ Les secteurs humano-centrés, c'est-à-dire la santé, l'agro-alimentaire, l'éducation, le divertissement, etc. ont besoin d'un système très territorialisé pour fonctionner, et ils sont en pleine croissance par la demande. ”

Des circuits courts de production et de consommation « made in France »

Les personnes interviewées estiment que ce mouvement de relocalisation est la conjugaison d'une aspiration citoyenne de consommation « made in France » et d'une responsabilité environnementale de production et de consommation en circuit court.

“ Pour relancer et protéger l'économie, on va refabriquer Français, consommer Français, voyager en France, s'approvisionner dans les commerces de proximité pour assurer leur pérennité...

“ Le « made in France », qui avait déjà le vent en poupe, va encore se renforcer.

“ Je suis convaincu que le local sortira gagnant de cette crise. J'espère vraiment que l'on va revaloriser les filières courtes.





La relocalisation n'est-elle pas une « grande illusion » ?

Si la très grande majorité des personnes interrogées considèrent qu'une politique de relocalisation sera inévitable, beaucoup s'interrogent sur sa réussite, jugée loin d'être acquise.

Comment relocaliser et éviter la dérive protectionniste et nationaliste ?

Le tout local face au mur des réalités

Plusieurs voix mettent en doute la relocalisation à tout va et à tout prix. Elle ne serait ni possible, ni souhaitable et se heurterait à un principe de réalité : en effet, face à la complexité des chaînes de valeur, il serait illusoire d'imaginer rapatrier toutes les capacités en France.

“ *L'objectif même des industries françaises d'aller s'installer en Asie n'est pas la recherche de bas salaires, mais plutôt l'accès aux marchés. Il est donc important qu'elles gardent leurs implantations aux quatre coins du monde.* ”

“ *Il ne paraît pas réaliste d'envisager une relocalisation complète par rapport à la réalité des chaînes de production mondiale d'une part et aux différents marchés locaux que les grandes entreprises doivent servir d'autre part* ”

“ *La France seule n'est pas capable de produire grand-chose. La relocalisation peut devenir une énorme illusion. La Chine restera probablement l'usine du monde.* ”

“ *Je crois beaucoup plus à une régionalisation (Europe, Asie, Amérique du Sud...), qui permet d'atteindre des économies d'échelle et de servir l'ensemble des marchés, qu'à une nationalisation de la production. Je ne crois pas à une relocalisation complète en France.* ”

“ *L'Indépendance, pas possible pour la France : fermer les frontières nous renverrait dans un modèle des années 60. On ne peut pas demander des iPhones et créer Cuba.* ”

Le risque d'une dérive protectionniste et nationaliste ?

Le risque d'une dérive vers un protectionnisme et un nationalisme dont les effets seraient encore plus néfastes est souvent exprimé.

“ Dans une vision court terme de repli protectionniste, il est tentant de mettre fin à des ententes de libre échange pour plaire à une partie de la population, mais à moyen terme cela altère l'économie.

“ Ceux qui accusent la mondialisation de tous les maux, qui voient dans le Covid le diable produit par elle, vont un peu vite en besogne. Sans mondialisation, il n'y aurait pas eu ce progrès technologique qui a permis à beaucoup de secteurs économiques de poursuivre leur activité pendant la crise.

La question du coût des produits locaux

D'autres soulignent que le renchérissement des produits « made in France » pourrait ne pas être accepté par les consommateurs, en particulier les plus modestes. Selon cette logique, il semble en effet difficile de réconcilier l'appauvrissement attendu d'une grande partie de la population et des produits locaux plus chers.

“ Les gens qui ont un budget tendu ne seront pas prêts à payer le surplus du « made in France ». On crée une illusion dont le réveil sera douloureux et qui annonce de lourdes violences sociales.

5. L'accélération du digital, grand gagnant de la crise mais nouveau « risque systémique » ?

Un basculement vers le digital qui va s'amplifier

Le secteur du digital, des services dématérialisés et des télécommunications est considéré comme le « grand gagnant » de la crise car elle a accéléré son avènement. De l'avis général, le développement du numérique qui a démontré son rôle crucial dans la continuité d'activité va s'amplifier. Les personnes interviewées s'accordent également sur le fait que nous ne mesurons encore qu'une infime partie du potentiel de ce « basculement digital ».

“ La crise, c'est la victoire du monde digital par KO !

“ Sur le basculement digital, on a accéléré de cinq ans en une semaine et après deux mois de télétravail, il n'y aura pas de retour en arrière.

“ Même l'attestation de déplacement dérogatoire pendant le confinement a été digitalisée c'est dire ! Il y a une acceptation beaucoup plus forte, voire une exigence citoyenne d'accès à des services dématérialisés.

“ Les modes d'interaction avec nos clients vont profondément évoluer. Les solutions que nous avons mises en place dans l'urgence durant la crise (déplacements professionnels remplacés par des visioconférences, webinars de plus de 5 000 personnes en substitution à des séminaires physiques de lancement de produits, prise en main et maintenance à distance de nos machines grâce à des tutoriels, des formations à distance, de la visio et de la réalité virtuelle, etc.) nous allons les pérenniser car elles sont non seulement une source d'efficacité mais également d'économies substantielles.

“ Cette crise est un accélérateur incroyable de transformation et le digital en est une illustration édifiante : on a basculé en un week-end en télétravail, il n'y a eu aucune rupture, une grande partie de l'activité économique a pu se poursuivre. Cela a été rendu possible par le progrès technologique, il y a 10 ans ça n'aurait pas été envisageable.

Une transformation digitale devenue vitale pour les entreprises

Nombre des personnes interviewées soulignent l'urgence pour certaines organisations publiques et privées d'opérer un rattrapage numérique. Sans cela, ces organisations sont considérées comme condamnées.

“ *Chez nous, la productivité a été supérieure avec le télétravail, car les personnes travaillent plus et sont moins dérangées. Ce n'est pas le cas dans les organisations peu digitalisées, qui vont vite avoir des problèmes de compétitivité.*

“ *On fait partie des pays qui n'ont pas fait leur révolution numérique, notre culture numérique est nullissime. Il faut absolument une révolution numérique de l'État : Faster, Better, Cheaper.*

Une accélération digitale qui souligne l'importance des relations humaines

Pour les personnes interrogées, la digitalisation imposée réaffirme aussi le rôle et l'importance des interactions humaines de proximité.

“ *Notre modèle opérationnel est 100 % digital mais on constate depuis la crise que les clients particuliers nous appellent plus souvent et plus longtemps. Les gens ont besoin de proximité.*

“ *Ce dont on s'aperçoit c'est qu'en cas de crise ou de problème, quand il y a besoin de confiance, de relation particulière, le canal physique a un rôle clé. Pendant la crise, les gens se sont déplacés dans leur agence bancaire : les particuliers pour gérer leur épargne, obtenir des informations, pouvoir réagir vite ; les entreprises pour les questions de soutien à leur trésorerie, de prêt...*

“ *La place de l'attention à l'humain est extrêmement révélée par le travail à distance.*

“ *Ma génération s'est battue pour la dynamique de société et pour la cohésion sociale. Le digital, c'est tout l'inverse.*



L'avènement du digital porteur de nouveaux risques ?

Si l'accélération du digital est avant tout considérée comme une opportunité, de nombreuses personnes interrogées soulignent que cette tendance est également porteuse de risques, de remise en cause des libertés publiques, et anticipent un coût social.

Le tout numérique, le terrain de jeu de la prochaine menace systémique ?

En accélérant sur le digital, plusieurs voix soulignent que nous nous mettons en risque, le digital devenant ainsi la prochaine crise systémique potentielle.

Selon les personnes interrogées, plus nous accélérons sur le digital, plus nous exposons notre vulnérabilité. Le risque de cyberattaque démultiplié est souvent mentionné comme conséquence de ce « tout numérique ».

D'autant que le manque de souveraineté numérique, en France et en Europe, apparaît comme encore plus criant et dangereux.

“ Pendant cette crise, je n'ai utilisé aucun outil de visioconférence français ou européen.

“ La crise souligne, à quelques notables exceptions près (Doctolib, Klaxoon...), notre très forte dépendance aux outils internationaux.

“ La technologie n'est pas suffisamment prise au sérieux par les politiques en France. L'image de la technologie en France est très associée aux startups, à la jeunesse. Alors qu'à Singapour, la technologie est au service de la citoyenneté.

“ Il suffit qu'un État décide de couper les 10 principaux câbles qui alimentent l'Atlantique et l'Europe en internet pour que toutes les données qui sont sur le cloud aux USA ne soient plus accessibles. C'est un risque considérable. Je ne suis pas sûr qu'on y soit préparé.

Un risque pour le respect des données et des libertés publiques ?

Le tout numérique suscite un vrai débat, entre respect des libertés publiques et efficacité. Ce débat est encore plus accru avec la gestion de la crise sanitaire.

“ *Le numérique est un outil précieux, mais qui soulève des méfiances en Europe. Les citoyens européens sont incohérents car ils diffusent un grand nombre de données sur les réseaux sociaux mais refusent les nouveaux usages sanitaires.* ”

“ *Le numérique permet d'aller plus vite que l'épidémie, même en l'absence de vaccin. Pour stopper l'épidémie comme en Corée du Sud, il faudrait tracer 90 % des contacts, ce qui est impossible de façon manuelle. Le traçage, c'est la seule chose qui fonctionne sans vaccin. Il ne faut pas dépendre des décisions individuelles. C'est une décision d'État.* ”

Un coût social important ?

Le coût social de l'accélération digitale de la société est également régulièrement cité.

Ce dernier pourrait se traduire par un risque d'approfondissement d'une fracture générationnelle et territoriale, que le confinement a déjà mise en avant.

Mais surtout, cette accélération va remettre en cause un grand nombre d'emplois qui disparaîtront ou devront être repensés. De nombreuses personnes interrogées soulignent la nécessité qui incombe aux entreprises de préparer leurs collaborateurs à ce « choc numérique » via de la formation, de la réallocation ou de la reconversion.

“ *Pendant deux mois, 5 à 8 % des élèves n'auront pas pu suivre les cours à distance faute de moyens (ordinateur, réseau) adaptés. Et 20 % des Français n'ont pas un accès complet au numérique. Cette fracture numérique, territoriale, pédagogique est presque une fracture républicaine car elle révèle que nous ne sommes pas tous égaux face à l'enseignement.* ”

“ *Avec le numérique, la reconversion professionnelle devient une des raisons d'être de l'entreprise.* ”



6. L'exigence de protection sanitaire et d'une industrie de santé souveraine

Un besoin de souveraineté sanitaire

Un impératif émerge dans le discours de nos interlocuteurs : celui de mettre fin à notre dépendance sanitaire, révélée par la crise, pour renforcer la sécurité nationale. Les personnes interviewées appellent ainsi à la mise en place d'une véritable stratégie de filière française au service de la santé.

“ On ne peut pas sous-traiter l'industrie de santé : il faudrait une stratégie de filière sur le modèle de la Défense : avec l'État comme premier financeur et donneur d'ordre et un écosystème de fournisseurs et sous-traitants nationaux.

“ Nous avons une des meilleures recherches de santé au monde et de nombreux personnels soignants. Mais nous ne sommes pas équipés.

“ Le rôle de l'État est d'abord la sécurité dans ses différentes dimensions, et la santé en fait partie. Dans cette opération, l'État français a failli. Il y avait des moyens pragmatiques à copier auprès de voisins qui se débrouillent mieux.

“ On a été imprévoyant et on n'a pas anticipé alors que le secteur de la santé a prévenu depuis 20 ans. On a créé une crise volontaire.

La prise de conscience de l'intérêt des assurances et de la sécurité sociale

Ce besoin de retour à la souveraineté sanitaire s'impose d'autant plus que, selon les personnes interrogées, la crise a fait prendre conscience de l'intérêt d'assurances santé et de systèmes de sécurité sociale protecteurs. Le contre-exemple américain et ses conséquences, souvent cité, agit comme un révélateur de la valeur d'une protection sociale et sanitaire.

“ *Ce n'est plus possible d'avoir des pays comme les USA avec un filet de sécurité sociale aussi fin. J'espère que ce sujet sera critique dans la prochaine campagne présidentielle des USA.*

“ *La crise renvoie à l'ampleur des inégalités pour faire face aux imprévus : 75 % de la population mondiale ne dispose d'aucun véritable système de protection sociale.*

“ *Les compagnies d'assurances veulent rester « agnostiques » et autonomes vis-à-vis de l'État, mais elles vont devoir changer et mettre en place des stratégies de prévention.*



La santé, opportunité économique

Ce besoin de souveraineté sanitaire et de protection sociale est vu comme une opportunité économique pour l'économie française. La santé s'affirme donc également comme un secteur clé pour la stratégie industrielle française, avec un fort potentiel de marché à l'export, encore largement inexploité. Plusieurs personnes interviewées recommandent donc de s'appuyer sur ce secteur pour soutenir la stratégie de relance économique.

“ La santé et le bien-être, nous devrions les considérer comme des éléments clés de la base productive. C'est une source de production et d'exportation considérable qui devrait être encouragée.

“ Il faut une stratégie de l'industrie de santé, comme nous l'avons pour la Défense. Elle doit reposer sur les soignants et la technologie. Sans stratégie de l'industrie de santé, le système ne pourra pas tenir.

“ En France, cela fait 50 ans qu'on ne comprend pas que le secteur de la santé est une industrie stratégique. Israël, Allemagne, Suisse, Corée du sud, Japon, Taïwan : tous ces pays ont une industrie de santé à la pointe et exportent beaucoup. En France, nous sommes déficitaires en dispositifs médicaux alors qu'on est à l'origine de nombreuses inventions depuis 50 ans.

“ La France paie son déficit commercial de matériel médical. Il y a une corrélation entre les pays qui avaient une stratégie de santé et qui étaient exportateurs de santé (Allemagne, Suisse, Corée du Sud, Japon...) et ceux qui obtiennent les meilleurs résultats dans la crise.

Digitalisation de la santé

Mais les personnes interrogées considèrent que la future stratégie de santé ne réussira que si le secteur sait lui aussi accélérer sa transformation digitale. Les interviews réalisées ont souvent signalé le fort rattrapage nécessaire et le besoin de résorber des dysfonctionnements observés durant la crise. Le secteur doit profiter du digital pour faire preuve de beaucoup plus d'efficacité et d'innovation. L'exemple de l'utilisation de la télémédecine pendant la crise est considéré à la fois comme un signe encourageant et un exemple à suivre pour construire la future politique de Santé.

“ On assiste à un bond massif sur le digital dans la santé, qui va permettre de multiplier les consultations de médecins de ville, de les faciliter.

“ Au ministère de la Santé, c'est le Moyen-Âge numérique.

“ On développe la digitalisation pour faire de la prévention éducative sur les sujets de santé publique. En France, on travaille déjà sur le diabète, le surpoids.



L'avènement du digital porteur de nouveaux risques ?

Les interviews réalisées renvoient à la question du financement de cette exigence sanitaire accrue, posant notamment le débat de l'équilibre entre des financements publics et privés. D'autant plus que l'administration publique a montré ses limites dans la gestion de la crise sanitaire.

“ S'il n'y avait pas des entreprises privées, on n'aurait jamais eu des masques et du gel... L'État est totalement invalide.

Face à la judiciarisation des affaires de santé, se pose également la question du partage des responsabilités entre pouvoirs publics et employeurs.

“ Les entreprises vont adopter une culture de prudence sanitaire, et les sujets HSE vont revenir au cœur du dialogue social.

III. Deux aspirations sociétales

Au-delà de la réflexion sur les tendances, les interviews ont également été l'occasion de s'interroger sur un modèle sociétal existant, dont la crise aurait montré les limites.

1

La redécouverte de l'essentiel,
porteuse de changements de
consommation ?

2

Vers un modèle
plus solidaire ?



7. La redécouverte de l'essentiel, porteuse de changements de consommation ?

Un recentrage sur les besoins essentiels

Pour les personnes interviewées, la crise et plus particulièrement le confinement, ont été l'occasion de rappeler la fragilité et l'importance de la liberté de mouvement et la consécration des besoins essentiels que l'on tenait pour acquis. Beaucoup d'interlocuteurs ont ainsi, souvent, fait référence à la pyramide de Maslow pour indiquer un retour vers des besoins essentiels.

“ Si on veut intégrer un certain nombre de filières locales, il faut arrêter de faire des choses dont on n'a pas besoin. Il faut se recentrer sur l'essentiel.

Pour la plupart de nos interlocuteurs, ce recentrage sur l'essentiel devrait modifier nos comportements d'achats. Une évolution vers une consommation plus responsable est anticipée.

“ Les usages et les habitudes de consommation vont être durablement affectés, avec notamment un retour au premier plan des besoins de base de la pyramide de Maslow.

“ Il y a aussi une valorisation de la durabilité des produits, plutôt la qualité que la quantité, avec un retour en force de la notion de réparation. Darty a d'ailleurs ajouté un quatrième pilier à son contrat de confiance autour des Re- (recycler, réparer...) Je pense que c'est une façon pour les entreprises de recréer un dialogue avec les clients sur les fondamentaux.

“ On va revenir aux besoins vitaux, aux premières strates de la pyramide de Maslow. Les besoins basiques sont d'avoir un logement confortable, de s'alimenter correctement... C'est sans doute un rééquilibrage nécessaire quand on voit la place de plus en plus grande prise ces dernières années par les besoins non essentiels comme l'iPhone au détriment de l'alimentation.

La revalorisation des industries de première nécessité

Conséquence, des secteurs considérés comme banalisés redeviennent indispensables et reviennent sur « le devant de la scène » économique. Les personnes interrogées considèrent que ces secteurs « nécessaires » vont sortir durablement renforcés de la crise.

Les secteurs les plus souvent cités sont :



L'énergie



L'habitat



L'alimentation



Le commerce
en ligne



La collecte
et la gestion
des déchets



Les télécoms



L'éducation



La banque
de détail

“ Les secteurs essentiels
qui s'étaient banalisés, sortent
relégitimés de la crise.

“ Dans la crise,
personne n'a appelé
les GAFA !

Le grand retour de l'agriculture

L'agriculture fait également un retour en force auprès des personnes interrogées, qui ont très souvent cité ce secteur comme l'un des grands gagnants de la crise. Tout d'abord, pour constater que la chaîne alimentaire a tenu pendant la crise. Ensuite, pour prédire une demande forte de circuit court de production et de consommation alimentaire. Là aussi, il est souligné que cette demande rejoint l'accélération de la prise en compte des préoccupations environnementales et sociétales due à cette crise.

Les personnes interrogées considèrent que la filière Agro-Alimentaire devra être au centre des efforts de reconstruction, au travers de trois principaux enjeux :

- Assurer l'indépendance alimentaire du pays
- Pallier les pénuries de main-d'oeuvre
- Répondre à une demande forte de consommation alimentaire locale

“ Il ne faut pas oublier
que la première religion de
la France c'est la table.

“ Je connais très peu de
personnes qui travaillent
dans la grande distribution,
dans l'agriculture alors
que c'est une industrie de
première nécessité. Nous
sommes complètement
déconnectés des premiers
niveaux de la pyramide de
Maslow !



Comment sauver les secteurs « perdants » de la crise ?

Plusieurs interrogations ont été recueillies lors des interviews concernant les secteurs les plus ébranlés par la crise.

Comment faire redémarrer et sauver les secteurs à l'arrêt ?

De nombreuses personnes interrogées insistent sur la nécessité de trouver des solutions pour sauver les secteurs les plus sinistrés : les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, de l'événementiel ainsi que toutes les entreprises sans trésorerie importante qui auront été à l'arrêt pendant le confinement.

“ *La crise va entraîner des conséquences dramatiques économiques, sociales et politiques, si rien n'est fait pour l'empêcher, des milliers de petites entreprises vont déposer le bilan.* ”

“ *La pauvreté va être phénoménale dans notre pays dans six mois si on ne prend pas des mesures encore plus importantes que celles déjà annoncées* ”

Selon les personnes interrogées, le sauvetage des secteurs les plus touchés passe avant tout par un soutien à la solvabilité des entreprises : la survie des TPE / PME et ETI commence par la réalité de la trésorerie, très fortement mise à mal au cours de cette crise. Le très grand nombre d'entreprises qui ont été mises à l'arrêt, sans trésorerie suffisante, risquent sans cela d'avoir beaucoup de mal à survivre.

“ *Notre priorité depuis le début de la crise c'est la maîtrise du plan de trésorerie à 3 mois. C'est un travail que l'on a mené avec chacune des sociétés que l'on accompagne, en lien avec les mesures gouvernementales. Protéger sa trésorerie, c'est le prérequis pour sauvegarder son fonds de commerce. Sans cela, pas de survie ni de mutation possible.* ”

“ *Pour sauver ces petites entreprises, reporter ou supprimer les charges ne suffira pas : il faut que l'État accepte une idée, celle de prendre leur bilan fin 2019 et de le rétablir à fin 2020 au même niveau, comme si ces activités avaient été en « stand-by » pendant un an. Sinon, ça ne passera pas.* ”

“ *Si l'on veut éviter le chaos, il faut prendre des mesures radicales, sauver l'offre en priorité puis sans doute aussi, soutenir la demande, comme le suggère notamment Dominique Strauss-Kahn dans son analyse.* ”

La grande inconnue des transports

Le sujet des transports après la crise suscite de grandes questions, et une impossibilité de prédire son évolution.

Le secteur automobile bénéficiera-t-il d'un rebond avec une demande plus forte vers les transports individuels ? A quoi ressembleront les transports en communs dans les grandes agglomérations ? Quel sera le futur de l'aviation et du tourisme ?

Pourtant, la question de la réinvention de la mobilité apparaît aux yeux des personnes interrogées comme un des défis principaux auquel il faudra s'atteler. Un sentiment « d'absolu » domine : les acteurs de ce secteur, en fonction de leur capacité d'adaptation ou non, en sortiront soit renforcés soit, au contraire, « laminés ».

“ *Il y a un grand nombre d'avions cloués au sol dont nous savons qu'ils ne redécolleront jamais.* ”

“ *Après la crise, il n'existera plus de vols à moins de 100€.* ”



Une consommation plus responsable : déclaration d'intention ou réalité durable ?

Plusieurs personnes interviewées s'interrogent sur la réalité d'une consommation plus responsable et du coût supplémentaire qu'elle pourrait engendrer.

En effet, si l'évolution vers une consommation plus responsable, plus locale voire plus frugale, revient fréquemment dans les entretiens, des doutes subsistent sur la réalité de ces déclarations d'intention une fois la crise passée.

“ *Il y aura, c'est certain, des changements de consommation. Mais il faudra accepter de payer plus cher, de consommer moins mais mieux : c'est ce qu'on appelle le « downsizing ». Mais expliquer à quelqu'un qu'il va avoir moins demain, c'est difficile à entendre / à accepter.*

“ *Nous allons vers un vrai changement de consommation, consommer moins mais mieux. Les GAFA ont accéléré la croissance de la demande sur des besoins non essentiels. Ils ont créé une humanité moins heureuse.*

“ *L'offre de produits et de services va devoir arriver avec des réponses à ces attentes... La carte d'honorabilité du produit ou service devra être prouvée. On pourrait sortir d'une logique de bas coût à tout prix.*

“ *Ce sont les comportements des consommateurs qui vont faire la différence dans la survie des entreprises. Mais que vont acheter les gens après la crise ? C'est la grande inconnue...*



8. Vers un modèle plus solidaire ?

Pour de nombreuses personnes interrogées, cette crise doit nous amener à remettre en cause le modèle actuel et imaginer un nouveau projet de société qui aille au-delà de la réflexion purement économique.

Vers un modèle socio-économique plus solidaire ?

Ainsi, de nombreux témoignages indiquent que cette crise a montré les limites d'un système économique actuel qui accroît les inégalités. L'impression partagée est celle d'une fin de cycle que la crise aura achevé. Au centre du nouveau modèle qui émerge, la solidarité devient la valeur centrale. Plus centré sur l'humain, ce nouveau modèle doit équilibrer efficacité et humanité.

“ J'aimerais que la crise appelle à une prise de conscience, que les écarts professionnels soient considérablement réduits.

“ Nous sommes amenés à repenser le système non plus en termes d'entreprise mais en se concentrant sur l'humain. Comment comptabilisez-vous temps ou l'énergie dédiée quand vous prenez la main d'un mourant ?

“ Pour ceux qui en doutaient encore, on a l'illustration dans cette crise que le sort des uns et des autres est directement lié, à l'échelle de la planète. C'est vrai sur le plan économique, c'est vrai sur le plan social, c'est vrai sur le plan environnemental.

8. Vers un modèle plus solidaire ?

Dans ce modèle, le rôle des entreprises et la redéfinition de leur raison d'être et de leurs indicateurs de performance autour du bien-être et de la solidarité joueront un rôle crucial.

“Aujourd'hui, les entreprises sont plus importantes que l'État. Le changement viendra des citoyens et des entreprises.

“Le client n'est pas roi, c'est l'employé qui est roi car s'il est heureux, il se bat pour ses clients. Le « bien-être » en entreprise est central. La donnée centrale, c'est l'humain.

Vers un modèle de production « plus intelligent » ?

Parmi les propositions de nouveaux modèles évoquées, la réflexion autour du mode de production, et notamment des sources d'énergie, est également centrale. Ce modèle de production, plus intelligent, doit reposer non plus sur le gaz et le pétrole mais sur l'innovation au profit des nouvelles sources d'énergie renouvelables.

Plusieurs personnes interviewées s'interrogent, enfin, sur la continuité du modèle métropolitain dont la densité a montré les limites en termes de qualité de vie et de sécurité sanitaire.



IV. L'entreprise post-crise

À quoi ressemblera le monde de l'entreprise après la crise ? Si, là encore, l'incertitude domine parmi les personnes que nous avons interrogées, **trois caractéristiques majeures** convergent pour dresser le portrait de l'entreprise qui sortira renforcée de la crise.

1

Un nouveau pacte économique, social et écologique

2

Un besoin de résilience face à l'incertitude

3

Télétravail et agilité : des pratiques imposées par la crise et parties pour durer





9. Un nouveau pacte économique, social et écologique

Aux yeux des personnes interrogées, seules les entreprises qui sauront créer un nouveau pacte économique, social et écologique sortiront renforcées de la crise.

Une urgence à traiter dès maintenant :

la revalorisation des premières lignes

Pour les personnes interviewées, ce pacte passera par une urgence à traiter : la revalorisation et la reconnaissance des premières lignes, ces « héros discrets du quotidien ». Il faudra notamment prendre en compte la différence des expériences vécues entre les personnes qui se sont rendues « sur le front » et celles qui sont demeurées à distance.

“ C’est un choc de réalité qui montre que les gens « invisibles » (livreurs, soignants, etc.) sont stratégiques pour la société. Le regard a changé sur ces professions historiquement dévalorisées.

“ J’aimerais que la hiérarchie des héros change en France. Les médecins ont démontré que ce sont des hommes vrais, pas des hommes de gloire mais ceux de la passion de l’humain et de la sincérité.

“ Ce sont les smicards qui ont fait tourner l’économie pendant la crise (les livreurs, les éboueurs, les caissiers...), ceux qui n’étaient pas sur la photo. Il ne faut pas oublier ces gens après la crise.

La solidarité comme valeur centrale

L'idée que la solidarité va devenir centrale dans les valeurs des entreprises qui réussiront post-crise est largement partagée parmi les personnes interrogées.

Si les conditions de cette solidarité sont encore à inventer, deux axes « forts » émergent des entretiens.

Tout d'abord, le partage de la valeur au-delà de l'actionnariat.

“ L'entreprise, par construction, c'est l'intérêt particulier de quatre parties prenantes : Territoires-Client-Salariés-Actionnaires. Elle doit poursuivre ses efforts pour maximiser la valeur et ainsi faire progresser la société.

“ La crise implique une nécessité de réinventer le partage de la valeur : on se dirige vers une rémunération moindre du capital et une rémunération plus pérenne de l'ensemble des acteurs de l'écosystème en lien avec l'entreprise, les salariés les premiers.

“ Les entreprises sont attendues sur la réparation des nouvelles fractures sociales, tout en devant gérer leurs actionnaires. Les entreprises doivent réfléchir à comment réduire ces fractures tout en en faisant de nouveaux business models.

Le second axe identifié de ce « pacte », c'est la capacité à former, replacer, reconvertir, et accompagner toutes les personnes qui subissent, ou vont subir, les conséquences de la crise.

“ La reconversion professionnelle va devenir centrale pour les entreprises. Il va falloir préserver des emplois, ré-orienter et s'occuper de toutes les personnes qui vont être perdues après cette crise.

“ Jusque-là les gens n'envisageaient pas de transition professionnelle, la crise va sans doute l'accélérer pour toutes ces personnes qui ne vont pas retrouver le métier qu'elles avaient avant. Cela peut être une opportunité.

La raison d'être des entreprises devient vitale

La plupart de nos interlocuteurs partagent le sentiment que la raison d'être des entreprises va devenir clé. Il ne s'agit plus d'avoir un discours cosmétique, mais de faire de l'utilité des entreprises une réalité. Dans cette logique, les entreprises devront savoir réconcilier priorités économiques, sociales et environnementales.

“ On a remarqué pendant la crise que les dirigeants d'entreprises ayant pris la parole pour positionner leur entreprise sur des propos collectifs ont bénéficié d'un engagement de leurs collaborateurs.

“ Une entreprise est prospère car elle est utile et pas l'inverse.

“ Les entreprises qui ont une raison d'être de parasite vont tout simplement disparaître.

“ Toutes les entreprises que je connais sont en train d'évoluer pour répondre à ce qui était d'abord vu comme une aspiration un peu naïve des plus jeunes, mais qui fait l'objet d'une prise de conscience beaucoup plus large avec la crise.

“ Parmi les critères de survie des entreprises figurent, au-delà de la solidité financière, l'engagement comme un outil de motivation des salariés et comme un facteur distinctif vis-à-vis des consommateurs comme acteur de l'économie de demain.

“ La raison d'être, au fond, c'est savoir donner du sens à notre travail.



L'environnement sera-t-il l'oublié du nouveau pacte social et économique de l'entreprise ?

Bien que la plupart des interlocuteurs affirment le besoin de redoubler d'efforts sur la préservation de l'environnement, certains craignent une relégation au second plan des urgences environnementales et climatiques face aux chantiers sociaux et économiques qui s'annoncent.

“ Je pense que la crise va nous faire prendre conscience des liens environnement-santé, mais un certain nombre de forces anti-environnement semblent reprendre du poil de la bête.

“ Sur le plan de la relance de l'économie, il y a une grande inquiétude d'oubli des urgences écologiques dans l'effort de recréer les emplois.

“ Très sincèrement, je ne sais pas si cette crise Covid va avoir un effet accélérateur sur la transition écologique. Je suis un peu sceptique, j'ai un peu peur que cela dégringole dans l'ordre des priorités avec les problèmes de dette, de chômage.... À titre personnel il y a une prise de conscience mais de là à passer à l'action, j'ai un doute. Je me serais attendu à ce qu'il y ait un mouvement plus fort.



10. Un besoin de résilience face à l'incertitude

La plupart des personnes interrogées convergent sur un point : cette crise nous fait entrer dans une ère de grande volatilité où l'incertitude et l'imprévisibilité deviennent la règle de manière durable.

Profiter de l'incertitude pour se renforcer

Au-delà de la survie par la solvabilité, une leçon de la crise s'impose parmi les retours : le besoin des entreprises de se transformer maintenant, en devenant plus résilientes.

“ *L'utopie a changé de camp. Maintenant, ce sont les entreprises qui ne bougent pas qui se mettent en danger.*

“ *Nous sommes passés de l'instabilité à l'incertitude.*

“ *Il faut accepter l'incertitude, l'assumer et savoir la manager. Moi, je me concentre sur ma capacité à muter.*

“ *Ceux qui ne sauront pas se réinventer sont morts. Pour ceux qui seront capables de se disrupter, ça va être génial. L'avenir est aux résilients.*

“ *La seule façon de s'en sortir, c'est d'aller plus vite que la menace.*

Le concept « d'Antifragilité », emprunté à Nassim Nicholas Taleb (*), a régulièrement été évoqué lors de nos conversations. Reprenant ce concept, plusieurs de nos interlocuteurs considèrent que les entreprises ne doivent pas seulement résister au choc mais en profiter pour se renforcer et tirer parti de l'incertitude. Au final, ce sont les entreprises Antifragiles qui occuperont une place centrale dans l'ère de volatilité.

(*) « Antifragile, les bienfaits du désordre », Nassim Nicholas Taleb, Editions Les Belles Lettres

Intégrer la culture du risque systémique

La capacité à intégrer toutes les formes de risques revient le plus souvent pour caractériser ces entreprises résilientes qui sortiront renforcées de la crise.

En particulier, la capacité des entreprises à imaginer les pires scénarios pour mieux s'y préparer qui est considérée comme un atout crucial.

“ Il faut apprendre à prendre des risques... mais essayer de les limiter et d'en jouer. Il faut sortir d'une gestion « mono scénario » et construire une stratégie et un mode de gestion agile capable de faire face rapidement aux risques non anticipés.

Parmi ces risques, il est important d'inclure désormais ceux à faible probabilité, « ceux qui ne sont pas prévus dans les business plans ». Ce manque d'intégration du risque et de l'incertitude est jugé sévèrement car « il nous coûte très cher ». Les personnes interrogées dressent ainsi le constat général d'une France qui a fait preuve d'une impréparation mentale face à cette crise. Une impréparation qui concerne aussi bien les pouvoirs publics que les organisations.

“ La prospective, c'est imaginer les ruptures, pas la continuité des tendances. Imaginer les ruptures, y compris l'inimaginable, est devenu stratégique.

“ Nous n'avons pas su écouter les signaux faibles d'une catastrophe qui s'annonçait.

“ En France, les communications n'ont pas voulu diffuser la peur dans la population, donc les esprits n'ont pas été préparés. On a eu peur d'avoir peur. Il faut être capable d'affronter ses pires cauchemars pour mieux s'y préparer.

Prendre en compte le long terme

Selon les personnes interrogées, la résilience se caractérise également par la prise en compte du long terme. Une des conséquences anticipées de la crise, c'est la fin de la logique du court-termisme qui prévaut aujourd'hui dans les entreprises. Dans cette logique, ce sont les entreprises qui intègrent le long terme qui seront les plus résilientes. Cette notion de long terme rejoint également les préoccupations environnementales où désormais les risques à 10 à 20 ans sont prévisibles. Risque à long terme et performance à long terme ne s'opposent pas.

“ Cette crise est une répétition générale de crises qui fatalement vont survenir dans les années à venir.

“ En 2020, vous êtes obligés d'intégrer les risques climatiques jusqu'en 2040, ils sont connus.

“ Depuis 40 ans, nous sommes dans un cycle de résultats à court terme. Les entreprises ont obtenu cette performance court terme, mais maintenant on va passer au cycle de la performance long terme.



Le risque d'être en retard d'une crise ?

Plusieurs interlocuteurs considèrent cette crise comme la répétition générale d'autres à venir.

Ils redoutent un risque de focalisation de la prévention sur une prochaine crise sanitaire, au détriment d'autres risques qui vont devenir plus probables (cyber, écologie...).

“ La pandémie est une crise de mondialisation mais il y a plein d'autres risques systémiques : risque terroriste, cyber attaque...

“ Nous passons notre temps à revivre les crises du passé. Comme pour 2008 et la crise financière, on risque de se concentrer sur le sanitaire. Je ne suis sûr que d'une chose, la prochaine crise ne sera pas une pandémie.

La faillite de tout un système de pensée ?

Plusieurs personnes nous ont indiqué que cette crise, avant d'être sanitaire, est surtout le résultat d'une faillite intellectuelle : celle d'un système poussant la conformité à l'outrance poussant à l'évitement du risque. Dans cette logique, c'est le dogme de la conformité qu'il faut revoir pour opter pour une approche plus pragmatique et faire preuve de rigueur scientifique. Les entreprises les plus résilientes seront celles qui seront préparées, dans leur culture et dans leur organisation, à l'anticipation des prochaines crises.

“ *La crise du Covid n'est même pas un « Black Swan » car elle était prévisible. Malgré une probabilité forte de pandémie, nous n'étions tout simplement pas préparés.* ”

“ *Notre capacité à répondre aux crises futures dépendra des leçons que l'on retient de celle-ci : considère-t-on que le dogme prévaut sur l'expérience, ou fera-t-on enfin primer l'empirisme ?* ”



11. Télétravail et agilité : des pratiques imposées par la crise et parties pour durer

L'efficacité du télétravail plébiscitée

L'efficacité du télétravail au cours de la crise est unanimement plébiscitée, même auprès des dirigeants qui y étaient réticents avant cette dernière.

Les bénéfices immédiats ont été démontrés : réunions allant plus à l'essentiel, prises de décisions plus rapides, productivité supérieure.

Le télétravail a aussi permis de s'organiser en « *task force* », entraînant une responsabilisation accrue des salariés, une plus grande polyvalence et la simplification des processus.

“ *Le télétravail n'était pas très développé chez nous à cause de freins techniques. Ces freins ont été levés avec la crise et actuellement 90 % de nos salariés travaillent à distance.* ”

“ *Les choses se font de manière plus fluide, il y a une forme d'accélération du business pour les organisations qui ont la culture et les outils. Plus besoin de faire une masse de réunions pour réaliser un deal, lancer un projet.* ”

“ *Le télétravail nous a obligé à plus déléguer, à plus faire confiance, à plus responsabiliser, à avoir des objectifs, à simplifier les processus, à renoncer à certaines choses, à aller à l'essentiel.* ”

Un mode de travail appelé à durer

Pour la plupart des personnes interrogées, « il n'y aura pas de retour en arrière ». Le télétravail devrait s'imposer durablement et va modifier en profondeur les façons de travailler.

“ *La corrélation perçue entre télétravail et moindre efficacité va disparaître. Il va néanmoins falloir ajuster l'organisation, et l'agilité des jeunes générations va aider dans ce sens.* ”

“ *Je n'investirais pas dans l'immobilier d'entreprise... Après 18 mois de crise sanitaire, le travail à distance sera simplement devenu une habitude et les dirigeants voient bien que la productivité n'est pas affectée !* ”

Le télétravail questionne la place de l'humain et le rôle des bureaux

Si le télétravail a fait preuve de son efficacité, pour les personnes interrogées il a également démontré la nécessité des contacts humains.

Avec le télétravail devenu une réalité, l'entreprise va donc devoir repenser le sens des rencontres humaines et le rôle du bureau.

“ *Le basculement numérique et le télétravail ouvrent un champ très large de questions : à quoi sert un bureau ? juste à se rencontrer ? à quoi sert un magasin vs. vente en ligne ?*

“ *La place de l'attention à l'humain est extrêmement révélée par le travail à distance.*



Prendre conscience des perceptions différentes et des effets négatifs du télétravail

Au cours des entretiens, nous avons eu plusieurs retours sur un décalage de vécu du télétravail : positif du côté des managers (tout du moins pour certains styles de management) et plus partagé pour les équipes opérationnelles, qui peuvent se sentir sur-sollicitées. Il pourrait en résulter un ressentiment dont les managers n'auraient pas encore conscience. Un besoin de dialogue autour de ce sujet avant une reprise d'activité semble indispensable...

“ *Au retour dans l'entreprise, si les managers ne prennent pas au sérieux le vécu des employés sur le confinement, il va y avoir énormément de non-dit, de malentendus par rapport à ces deux mois de confinement et de travail à distance.*

“ *La crise est révélatrice des comportements managériaux. Les leaders sont malmenés, ils ont besoin de contact avec leurs équipes et vivent mal la situation, à l'inverse des managers qui sont plus dans une approche « fact-based ». La téléconférence est davantage orientée problem-solving. Mais il manque la remontée des signaux faibles, le long terme, le caring. Il va falloir trouver comment créer du lien, du social, dans un contexte où le télétravail va rentrer dans les mœurs.*

Certaines personnalités interrogées se montrent cependant plus prudentes sur une possible généralisation du télétravail, dont elles ont également pu percevoir des limites. Elles identifient notamment des risques sur le bien-être des salariés (capacité à déconnecter, manque d'activité physique...) mais également des risques de travail « à deux vitesses » au sein d'une même entreprise.

“ *Je vois juste la manière dont les patrons n'ont pas pris la mesure de travailler en confinement. Ah vous avez plus de temps alors que non pas du tout c'est plus difficile.*

“ *Je ne crois pas à un monde « tout digital ». Les outils sont certes extrêmement efficaces et nous ont permis de gérer la crise. Pour autant, il persiste une nécessité de connexion, d'humanité, d'interaction physique, de toucher. Cette crise a à la fois révélé tout l'intérêt à développer les interfaces digitales mais aussi l'épuisement qu'elles génèrent au bout d'un certain temps. Cela traduit le fait qu'une relation exclusivement digitale ne nous est pas naturelle.*

“ *Pour éviter le sentiment d'une fracture au sein même de l'entreprise, du sentiment de coexistence de deux catégories de salariés, de deux « classes de travailleurs », je sais que certaines organisations ont banni l'usage du mot télétravail vis-à-vis de leurs équipes : tout le monde travaille pour le bien commun, de façon différente. C'est, je trouve, une approche intéressante.*



V. Le rôle de l'État, de l'Europe et de la finance

Les personnes interrogées expriment trois attentes majeures vis-à-vis des institutions et du monde de la finance : un État plus efficace, une Union européenne qui serve de rempart et un secteur bancaire qui soit un rouage essentiel et concret de la stratégie de refinancement.

1

L'attente d'un État plus efficace

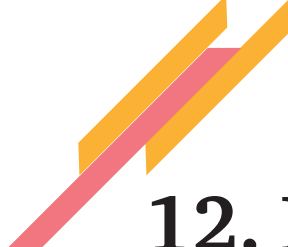
2

L'Union européenne comme rempart

3

La finance, un rôle essentiel, moins visible et plus concret





12. L'attente d'un État plus efficace

L'État a joué son rôle protecteur

Pour la majorité des personnes interrogées, l'État a joué son rôle pendant la crise en sachant prendre rapidement des mesures inédites. L'intervention de l'État en faveur de la protection des travailleurs et des entreprises est saluée et a permis de désamorcer une crise sociale en devenir.

“ Quoiqu'on en dise, l'État a évité un « collapse » généralisé, des mesures fortes ont été prises. On a le temps de l'histoire pour remettre les choses à leur place.

“ La crise renvoie à l'ampleur des inégalités pour faire face aux imprévus : 75 % de la population mondiale ne dispose d'aucun véritable système de protection sociale.

“ Je suis fasciné et impressionné par la capacité de Bercy à entendre nos demandes et à les mettre en musique. Les instances économiques françaises sont clairement à la hauteur des attentes.

En revanche, la communication du gouvernement est jugée floue et hésitante sur certaines zones d'ombre, notamment sur les masques et les tests.

Un consensus sur l'inefficacité de l'administration publique

Aux yeux des personnes interrogées, la gestion de crise par l'administration a révélé son inefficacité et son impréparation « qui nous coûte cher ». La comparaison avec des pays qui ont obtenu de meilleurs résultats, notamment des pays frontaliers comme l'Allemagne qui n'avaient pas bénéficié de l'expérience du SRAS, interroge sur l'utilisation des dépenses publiques, pourtant élevées en matière de Santé en France. Le manque de rigueur scientifique de l'action publique en France est également souvent cité.

“ C'est effarant les échanges que j'ai pu avoir avec l'administration sur les tests ! On ne décide rien, on passe son temps à savoir si c'est certifié ou pas. C'est délirant !

“ On peut établir un classement mondial des États en fonction de la façon dont ils ont géré cette crise. Elle a été d'autant mieux gérée que l'État était clean smart et intelligent : Allemagne, Corée, Taïwan, Singapour, Cette crise va conduire à une remise en cause du rôle de l'État.

“ C'est incroyable qu'on dépense autant de part du PIB en France et en Allemagne pour la santé avec des résultats aussi différents, pour un niveau de préparation aussi mauvais.

“ Cette crise met en exergue la lourdeur de l'État qui n'est pas capable de gérer la crise rapidement. Il faut recentrer l'État sur ses missions essentielles notamment la sécurité des citoyens, comme l'a toujours dit Michel Foucault qu'il faudrait relire.

“ L'État devra expliquer un jour pourquoi la France a 5,8 fois plus de morts que l'Allemagne. L'État n'a pas été modeste. Il aurait dû chercher à copier ce qui marchait.

“ Pour des raisons de dogme ou par sentiment de supériorité, on a refusé de s'inspirer des pays qui avaient été les premiers touchés par cette crise et qui s'en étaient le mieux sortis (Taïwan, Singapour...).

“ En France, on attend tout du grand chef. Les Allemands n'attendent rien du grand chef, ils avancent.

L'attente d'un État plus efficace

Pour beaucoup, l'action publique doit passer par une nouvelle vague de décentralisation. Elle impliquerait davantage d'autonomie allouée aux pouvoirs publics locaux, en jouant sur la confiance que les français accordent à leurs élus de proximité.

“ L'État ultra centralisé tel que nous le connaissons pose un certain nombre de problèmes, à commencer par la transparence de l'information et de la communication : on le voit avec l'interprétation locale différente de certaines directives.

“ La décentralisation est clé pour assurer la résilience : le chef a une vision générale, mais laisse ensuite agir l'intelligence du terrain.

“ La crise a démontré l'incapacité de l'administration centrale à travailler dans l'incertitude, c'est à dire la capacité à prendre des décisions dans un environnement qui n'est pas défini. Les collectivités territoriales sont mieux organisées pour gérer ce type d'opérations.

“ L'État s'est replié sur les collectivités pour gérer la crise. Pour la reprise, les investissements locaux et territoriaux seront plus enclins à remonter la confiance des Français.

“ Dans le management public actuel, le système jacobin et la technocratie sont pesants. Il faut plus déconcentrer, avec l'appui des préfets, et faire confiance aux élus locaux.



Quelle place de l'État après la crise ?

Un État décrédibilisé ?

Certaines voix considèrent que l'État va sortir affaibli de la crise. Décrédibilisé, son rôle s'amenuiserait. Dans cette logique, Il laisserait davantage de place aux citoyens et aux entreprises pour remplir ses responsabilités sociétales. Par ailleurs, fortement endetté, l'État pourrait se mettre en danger et devra répondre à la question : « qui va payer ? ».

“ *L'État ne va pas pouvoir tenir les positions qu'il assume.*

“ *Les CEO sont en train de s'affirmer comme des figures politiques sur les sujets sociétaux... d'autant qu'il y a des places à prendre !*

“ *L'État c'est rien... L'État n'a pas de pensée, l'État c'est nous. Aujourd'hui les entreprises sont plus importantes que l'État. Le changement viendra des citoyens et des entreprises.*

“ *Pour la première fois, on a eu des leaders politiques nous disant : « je ne sais pas ». On n'avait jamais entendu cela avant.*

Ou un État qui va rester au centre du jeu ?

Inversement, plusieurs personnes misent sur un renforcement du rôle de l'État qui devra encadrer et réguler la construction d'une nouvelle société, plus respectueuse de l'humain et de l'environnement. Avec un rôle primordial de l'État dans l'allocation des investissements.

“ *Dans les 15-20 dernières années on a voulu séparer l'économie et l'État ; je prédis que dans les 15-20 prochaines, l'État et le gouvernement seront omniprésents et visibles dans l'économie.*

“ *Il faut aller vers une économie prospère intégrant complètement les enjeux sociaux et environnementaux... Tout cela n'est que du bon sens, mais les personnes attendent d'être forcées.*



13. L'Union européenne comme rempart

De gros doutes ont été exprimés sur l'Europe, la crise ayant surtout été marquée par le manque de réponse coordonnée et le retour en force des États-Nations.

Le manque de solidarité de L'Union européenne

Jusqu'à présent, l'Union européenne a surtout montré un manque de solidarité entre ses membres et la fracture entre les pays du Sud et du Nord apparaît comme encore plus flagrante.

Elle est désormais attendue sur la solution financière. Peu de solutions concrètes ont été apportées par l'Union européenne qui apparaît donc éloignée par rapport aux Nations qui regagnent du terrain auprès de leurs citoyens.

“ Il n'y a pas de solution financière au niveau national.

“ Pour le politique, l'avenir sera sans doute européen ! Pour Macron, c'est le moment ou jamais de réformer l'Europe, même si l'Europe ne sort pas grandie de la crise, chacun a avancé seul.

A la décharge de l'Europe, il est également signalé que les politiques sanitaires relèvent des États et non de la compétence de l'Union.

“ On fait un faux procès à l'Europe. L'Europe n'a pas de compétence de santé. On n'a jamais voulu d'organisation européenne de la santé. »

Au final, la nécessité d'une Union européenne

« rempart » qui devrait tenir le choc

Malgré les nombreuses critiques exprimées à l'encontre de l'Europe, le « mariage de raison » de l'Union devrait perdurer. La notion de « rempart » pour résister et concurrencer les blocs chinois et américain est citée comme le raison principale de la poursuite de l'Union européenne.

Ce rempart européen est avant tout attendu pour renforcer notre capacité commune à répondre à des crises ou pour soutenir la relance économique. Un consensus très clair se dégage en faveur d'une plus grande intégration et d'une politique industrielle coordonnée.

“ Il est nécessaire d'avoir des structures européennes capables de mener des objectifs industriels de long terme et de mettre en place des circuits courts.

“ Il n'y a pas de solution de sortie de crise de chaque pays individuellement, il faut une réponse européenne à la crise : relocaliser les activités dans les domaines essentiels et assouplir les règles en matière industrielle pour favoriser la création de la richesse.

L'alternative européenne pour éviter la dérive protectionniste

Parmi les personnes interrogées, nombreuses sont celles à avoir évoqué l'espoir d'une alternative européenne aux dérives protectionnistes. L'Europe permettrait de donner naissance à une relocalisation régionale, concertée et construite à l'échelle européenne. Celle-ci permettrait de tirer les leçons de la crise en matière de sécurité et de souveraineté, tout en construisant un système viable et visible sur la scène mondiale.

“ Une réflexion au niveau de l'Europe devra être menée pour relocaliser les activités dans les domaines essentiels notamment la fabrication des médicaments et l'agro-alimentaire. Cette réflexion devra être raisonnable pour ne pas entraîner des dérives protectionnistes nationalistes.

“ On ne va pas créer des filières qui couvrent tout dans un seul pays. Il faut regarder quelles sont les forces par ordre géographique et avoir une vision européenne.



Une Europe renforcée ou un coup fatal porté à l'union ?

Une crise de confiance fatale à l'Union européenne ?

Le déficit de confiance durable vis à vis de l'Europe, déjà mise à mal, est parfois évoqué comme un coup fatal dont l'institution européenne pourrait ne pas se remettre. Dans ce scénario, l'incapacité à trouver des intérêts convergents emportera avec lui la confiance en l'Europe.

“ *L'Allemagne investit beaucoup à l'extérieur mais très peu en Europe et cela veut dire que les ménages et les institutions financières allemands n'ont pas confiance dans l'Europ.* ”

“ *Cette période peut être mortelle pour l'Europe, et si c'est le cas, ce serait une catastrophe. Une alternative pourrait être d'encourager une Europe à plusieurs vitesses pour permettre aux États qui le peuvent d'aller plus loin dans l'intégration.* ”

“ *Au niveau européen il est indispensable d'avoir une feuille de route commune, de se répartir les rôles en s'appuyant sur les forces de chacun. Mais s'il n'y a pas de confiance, on ne peut espérer aucun changement.* ”

Un autre scénario plus favorable à l'Europe revient sur le devant de la scène

Dans ce scénario, évoqué par un nombre plus restreint d'interlocuteurs, l'Union européenne sort au contraire renforcée de la crise. Non seulement la renaissance industrielle va profiter à l'Europe mais elle devient également une force politique capable de promouvoir un modèle de développement plus social et écologique à l'échelle mondiale, rendu nécessaire par la crise.

“ *On entend souvent dire que l'Europe seule ne suffit pas à porter le changement de modèle environnemental... de ce point de vue le caractère mondial de la crise peut accélérer les choses.* ”

“ *A travers le Green Deal visant à atteindre la décarbonation de l'Europe d'ici 2050, on voit une volonté d'assurer une certaine indépendance vis-à-vis des grands blocs que sont les USA et l'Asie.* ”

“ *En Europe, les modèles sociaux font tampon pour protéger les individus, payés par un énorme déficit public.* ”

14. La finance, un rôle essentiel, moins visible et plus concret

Un soutien indispensable, mais peu visible

De l'avis de nombreuses personnes interrogées, l'industrie bancaire joue depuis le début de la crise un rôle essentiel. La banque est considérée comme un maillon essentiel en relais du plan de soutien de l'État à l'économie française et en appui aux entreprises (« le sang qui irrigue l'économie »).

“ Sur cette période, on a été jugés sur des actions très concrètes de solidarité, sur la prise en charge de pertes d'exploitation même si juridiquement on n'y était pas tenus, sur le report systématique des échéances et sur la distribution des PGE avec une grande réactivité.

“ Globalement, les banques ont très bien joué le jeu, avec des délais de réponse très très courts, avec en général des réponses en moins de cinq jours aux demandes des chefs d'entreprise.

“ On a été capables de mettre en place les procédures sur les PGE en deux jours et on a géré 16 000 opérations pour plus de cinq milliards d'euros en une semaine ! Les chefs d'entreprise sont très contents d'obtenir leurs prêts et le disent.

Ce rôle clé de soutien à l'économie et au quotidien des Français n'est cependant que peu visible : l'industrie bancaire est en effet très peu citée spontanément par les personnes interrogées, à la différence d'autres secteurs essentiels qui ressortent plus immédiatement (comme la santé, l'alimentaire, l'énergie...).

“ Il y a en effet un gap entre la perception du grand public et l'action effective des banquiers : les gens ne s'en sont pas rendu compte car les banques se sont tout de suite mises en action, ont réagi très vite pour aider. Le mardi du confinement on a eu les mêmes files d'attente que dans les supermarchés, mais ça personne ne le sait car le Journal de 20h ne l'a pas montré ! Finalement, c'est si l'on avait été à guichets fermés que les gens se seraient rendu compte du rôle fondamental des banques !

14. La finance, un rôle essentiel, moins visible et plus concret

Certains attribuent cela au fait que contrairement à 2008, le secteur bancaire n'est pas la cause de la crise (donc n'est pas pointé du doigt). Pour d'autres, cela tient davantage à l'image sociétale écornée de la finance depuis 2008, qui laisse désormais le grand public indifférent.

“ La différence fondamentale avec la crise de 2008-2009 c'est qu'à l'époque, la finance était la cause de la crise : c'était d'abord une crise financière qui est devenue une crise économique globale. Alors que là, les banques ont aidé à surmonter la crise.

“ Si la finance n'est pas évoquée spontanément, c'est en raison d'une « user fatigue » : les gens n'y font plus attention tout simplement, elle est devenue l'« éléphant dans la pièce », qu'on ne voit même plus tellement les prix ne veulent plus rien dire et sont déconnectés de l'économie réelle. Il y a une sorte d'apathie autour de la finance : le bilan actuel de la Deutsche Bank il y a 10 ans il aurait fait la une des pages saumon du Figaro, là tout le monde s'en fiche.

“ L'appareil bancaire Français a parfaitement effectué sa mission parce que les banques connaissent leurs clients. La relation client-banque est essentielle et plus importante que les marchés. C'est un enseignement que retiendront durablement beaucoup de CFO et CEO.

Un système financier aujourd'hui stable, mais demain ?

La plupart des personnes interrogées sont rassurées par le système financier qui ne présente pas de risque à court terme, en raison de la disponibilité des liquidités.

“ Je ne crois pas qu'il y aura dans la suite de cette crise de problème de cash ou de raréfaction des sources de financement.

“ En 2008 il n'y avait plus de liquidités dans le système. La situation est complètement différente aujourd'hui avec des fonds d'investissements et de capital risque qui sont assis sur 2,5 trillions de dollars et attendent le bon moment pour investir.

En revanche, plusieurs inquiétudes ont été exprimées sur une anticipation de l'impact de faillites futures dans les bilans des banques. En cas de faillites trop nombreuses, les conséquences sont jugées « imprévisibles ».

“ S’il y a un problème les banques seront soutenues par l’État, voire nationalisées.



Une nécessaire ré-interrogation de la mission de la finance

Cette interrogation sur la mission de la banque fait émerger deux visions différentes recueillies au cours des interviews.

Vers une finance de service public ?

Une première vision estime que la crise va questionner le sens de la banque et remettre en cause la « partie spéculative » de son activité. Dans cette vision la banque doit être plus au service de l'économie réelle et relayer l'action de l'État.

“ Une bonne régulation consisterait selon moi à revenir à la sphère de l'économie réelle et de l'entreprise et à mettre fin à l'économie financière. Cela nécessite un rééquilibrage profond des pouvoirs au sein des parties prenantes de l'entreprise, avec une diminution drastique du pouvoir financier : une entreprise est prospère car elle est utile et pas l'inverse ! Cela signifie une régulation accrue du pouvoir financier : il faut éliminer toutes les activités spéculatives, les interdire tout simplement.

“ La banque aujourd'hui joue un rôle de service public.

“ L'activité financière est largement tributaire des décisions publiques ou privées, alors personne ne peut prédire aujourd'hui les investissements futurs. La banque va jouer uniquement un rôle de financement de l'économie réelle et moins sur les activités de marché.

“ La finance va-t-elle redevenir un moyen et non plus une fin en soi (on le voit bien autour du débat sur les dividendes) ? S'oriente-t-on vers une finance plus alignée sur les politiques publiques, le pragmatisme et la nécessité plutôt qu'une finance indépendante ?

Un rôle majeur dans l'investissement de l'après-crise

Une autre vision s'oppose. Dans cette vision, le clivage classique « banque de l'économie réelle vs méchante finance » cache une position opportuniste, voire un agenda politique.

Plusieurs personnes interrogées soulignent la méconnaissance profonde de l'industrie et de son financement où les activités à risques et les activités courantes s'équilibrent.

Dans cette perspective, certains soulignent au contraire que la banque va jouer un rôle central à la fois dans le financement des choix d'investissement à venir et dans les consolidations probables qui découleront de cette crise. De nombreuses fusions sont anticipées, dans lesquelles la banque pourra avoir un rôle central de soutien, de consolidateur, voire de protecteur pour de nombreuses entreprises.

“ Pendant cette crise, les banques américaines se sont retirées du marché européen. Heureusement que les banques européennes étaient là. Cela montre qu'il y a un fort intérêt pour une économie d'avoir des banques solides. Un État puissant a des banques solides et la France a des banques solides.

“ On peut d'ores et déjà prédire une tension à venir entre l'attente des États, qui vont demander aux banques de poursuivre leur rôle clé d'amortisseur social et l'attente des régulateurs, qui vont demander des réserves en fonds propres plus importantes pour faire face aux crises à venir.

“ On va avoir besoin de fonds d'investissements avec des horizons plus long terme, plus « bienveillants » et plus conseil, intégrant davantage la responsabilité sociale des entreprises. J'insiste beaucoup auprès des sociétés que j'accompagne et qui ont des besoins en fonds propres de bien regarder la nature des fonds, leur façon d'accompagner leur portefeuille, leur horizon de sortie...





Conclusion

Les accélérateurs, les mutants et les survivalistes

L'ensemble de ces entretiens nous ont permis d'identifier les principaux thèmes sur lesquels « Reconstruire », et surtout les questions auxquelles il faudra en priorité apporter des réponses.

Mais au-delà des thèmes et des questions soulevées, nous pouvons distinguer trois interprétations différentes de cette crise. Ces interprétations ne sont pas exclusives l'une de l'autre, chacun pouvant passer facilement de l'une à l'autre au gré de l'évolution des circonstances et de son propre contexte. Mais nous avons pu distinguer trois profils définis par la façon majeure de lire les événements. Chaque interprétation dictant ses propres façons d'y répondre.

- Les « **accélérateurs** », pour qui la crise est une accélération des tendances de fond du monde d'avant (le numérique, la relocalisation, l'écologie...). Mais cette crise ne fait pas naître un monde nouveau. En revanche, elle rend vitale l'accélération de la transformation. Ceux qui sauront accélérer leur transformation sortiront vainqueurs de la crise.
- Les « **mutants** », qui anticipent une disruption jamais vue, pour qui cette crise annonce clairement un monde nouveau. Les « mutants » sont incapables de décrire ce nouveau monde en devenir, l'incertitude est leur seule certitude. Dans ce nouveau monde, c'est la capacité à muter qui prévaut pour mieux profiter des opportunités qui s'offrent.

- Les « **survivalistes** », plus pessimistes, qui voient dans la crise les prémices d'un chaos qui nous entraînerait vers d'autres chocs répétés, plus graves encore. Ils se préparent à affronter le pire et se recentrent sur leurs « fonctions vitales ». Ceux pour qui l'important n'est pas de se transformer ou de muter, mais de survivre.

Notre mission n'est pas de prédire mais, à partir de ces différentes visions, d'imaginer les différents scénarios qui peuvent s'offrir à nous, de se préparer mentalement aux différentes options. Et surtout de pouvoir nous adapter à la confrontation de ces projections à la réalité qui va se dessiner. C'est à cette tâche que nous allons désormais nous atteler, avec ceux d'entre vous qui souhaitent y participer.

Nous vous donnons donc rendez-vous très prochainement pour passer de l'écoute à la projection et la reconstruction.



Remerciements

La réalisation de cette étude en un temps si court est le fruit d'un travail collectif des équipes de PwC. Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à ce travail, plus particulièrement :

Pauline Adam-Kalfon, Pascal Ansart, Céline Appel-Schneider, Anne-Valérie Attias-Assouline, Pierre-Antoine Balu, Vincent Barbat, Stéphane Basset, Ludovic de Beauvoir, Nicolas Blais, Jean-Pierre Bouchart, Nicolas Bruneteau, Didier Cavanié, Benoît Caussignac, Olivier Cheviyer, Harold Ceintrey, Thierry Delville, Edouard Demarcq, Christophe Desgranges, Olivier Destruel, Sabine Durand-Hayes, Jean-Philippe Duval, Rami Feghali, Elisabeth Hachmanian, Amal Hajjam, Sylvain Lambert, Kirsty Lepage, Jacques Lévi, Olivier Lluansi, Alice Lucken, Anna Maslova, Cédric Mazille, Cédric Minaro, Morand Mizero, Nicolas Montillot, Patrice Morot, Maëlis Ottl, Jean-Luc Placet, Louisa Renoux, Anne-Sophie Sibout, Vincent Thyssen, Philippe Trouchaud.



Contacts

Agnès Hussherr

Managing Partner, Clients, Marché et Innovation

agnes.hussherr@pwc.com

+33 6 08 65 58 19

Yoann Derriennic

Associé PwC

yoann.derriennic@pwc.com

+33 6 70 84 24 42

Jean-François Marti

Associé PwC

jean-francois.marti@pwc.com

+33 6 07 46 90 91