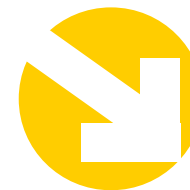




**LES TENDANCES MAJEURES  
QUI VONT TRANSFORMER  
L'ÉCONOMIE**  
DÉCRYPTAGE DES IMPACTS  
POUR LES PME ET LES ETI

**Votre avis sur cette étude  
nous intéresse :**

**Répondez au questionnaire [en cliquant ici](#)**



## **BPIFRANCE LE LAB**

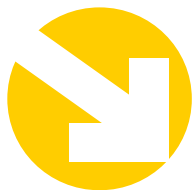
**EN QUELQUES MOTS**

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

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

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

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



# AVANT-PROPOS

UNE ANALYSE POUR LES DIRIGEANTS DE PME ET ETI



## POURQUOI CE DOCUMENT

Toute stratégie d'entreprise s'élabore dans un contexte donné (contexte économique, social, géopolitique, etc.) et dans un certain référentiel marqué par des tendances de fond à travers notamment les attentes des clients/consommateurs.

Or, toute crise modifie le contexte en place et entraîne un changement de référentiel. La crise du Covid-19 n'échappe pas à la règle et génère actuellement de profonds bouleversements. Tout l'enjeu est de savoir jusqu'où ces bouleversements vont impacter les entreprises.

Il est donc important pour les dirigeants de comprendre ce qui change (ou ne change pas), et d'interroger leur *business model* à l'aune de ce nouveau contexte et de ce nouveau référentiel.



## CETTE PUBLICATION A 2 OBJECTIFS :

1

Donner des clés de compréhension sur les grandes tendances à l'œuvre. Nous n'avons pas cherché l'exhaustivité, mais nous avons souhaité identifier les « lames de fond » qui vont toucher l'ensemble des entreprises quels que soient leur secteur et leur taille.

2

Proposer une méthode aux dirigeants pour réinterroger leur stratégie et leur *business model* à partir des huit grandes tendances identifiées.



## ORGANISATION DU DOCUMENT

Ce document est composé de trois parties :

01.

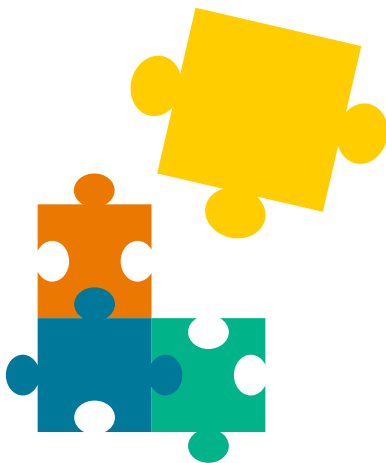
Une première partie explicite les particularités de la crise sanitaire et les raisons qui nous invitent à nous intéresser à ses impacts sur les activités économiques des PME et ETI.

02.

Une deuxième partie analyse l'ensemble des tendances émergentes et accélérées avec la crise du Covid-19, en apportant des témoignages d'entrepreneurs.

03.

Une troisième partie aide et guide les dirigeants de PME et ETI dans leur appropriation de ces tendances, grâce à une méthodologie inspirée du *Business Model Canvas*.



## MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

Pour construire  
le contenu de ce  
document, nous  
avons suivi

3  
étapes



1

La première étape a consisté à réaliser une revue de littérature (publications, articles spécialisés, webinars...) permettant d'identifier des tendances majeures, en s'appuyant sur trois critères :

- impact fort sur les modes de consommation et de production ;
- accélération et/ou émergence avec la crise sanitaire ;
- évolutions ayant un horizon temporel de trois à cinq ans.

2

La deuxième étape a enrichi cette analyse à l'aide d'interviews et ateliers avec des dirigeants de PME et ETI, et des représentants de grands groupes.

3

La troisième étape a permis de consolider et de tester la pertinence de l'approche et les données collectées à travers des *focus groups* avec des dirigeants de PME.

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

**01.** POURQUOI S'INTÉRESSER  
AU MONDE D'APRÈS ? ..... 10 - 31

---

**02.** LES 8 TENDANCES MAJEURES  
D'APRÈS CRISE ..... 32 - 61

---

**03.** COMMENT INTÉGRER  
CES TENDANCES DANS  
SA RÉFLEXION STRATÉGIQUE ..... 62 - 91

---

**POURQUOI  
S'INTÉRESSER  
...**

**...  
AU MONDE  
D'APRÈS ?**

**01.**

# Pourquoi parler du monde d'après ?

## Un avant et un après Covid-19

- Toute crise se traduit par un choc brutal qui modifie les référentiels en place, que ce soit au niveau économique ou sociétal. Mais les conséquences peuvent varier d'une crise à l'autre et être plus ou moins impactantes dans la durée.
- Le moment que nous traversons correspond bien à une crise. Mais en quoi cette crise est-elle différente ?
  - elle a créé un choc simultané d'offre et de demande ;
  - plus de la moitié de l'humanité a été confinée, par obligation légale, ce qui a paralysé l'économie mondiale ;
  - l'élément déclencheur a été inattendu... et c'est un virus.
- Cette crise du Covid-19 est d'une ampleur historique et sans précédent : il y aura bien un avant et un après. Tout l'enjeu est de comprendre les impacts à court et moyen termes qui vont façonner le monde d'après, et dans lequel évolueront les entreprises.

## Parole de dirigeant

“ Aujourd’hui le COVID nous explose à la figure, toutes les tendances que vous présentez sont d’actualité et on doit y réfléchir. ”

Sophie Chénel  
Directrice générale - Procédés Chénel

# Quels impacts immédiats ?

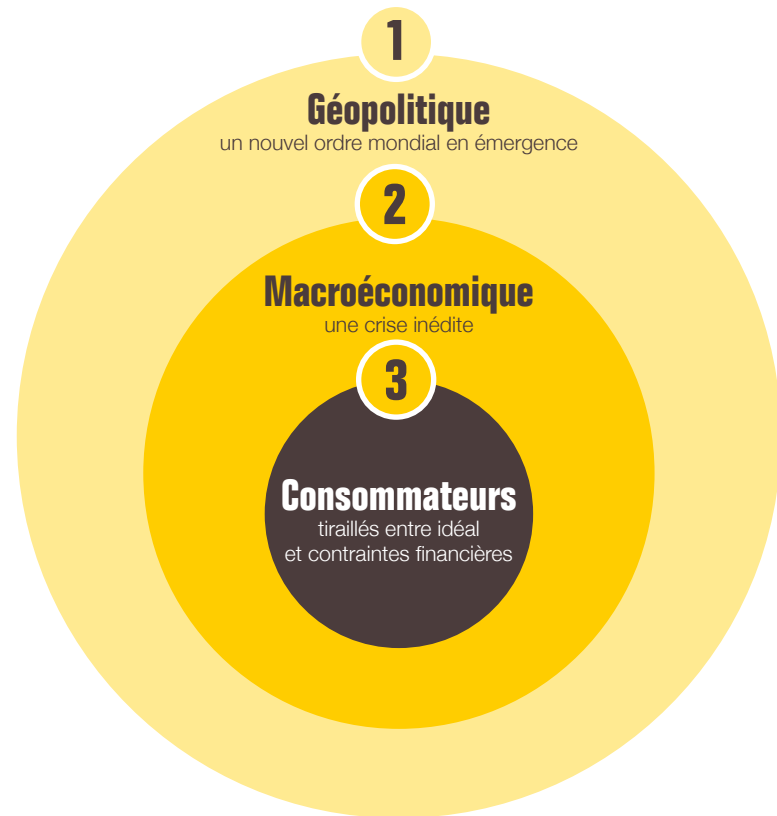
## 3 niveaux d'impacts à appréhender

Cette crise du Covid-19 peut être analysée sur trois niveaux :

- au niveau géopolitique
- au niveau macroéconomique
- au niveau des consommateurs

“ La pandémie a interpellé nos modes de consommation, nos choix d'organisation, nos stratégies de production et de localisation. Elle a donné à voir l'ampleur des défis sanitaires et environnementaux auxquels nous faisons face. ”

*L'Express - Avril 2020*





# Quels impacts immédiats ?

## Un nouvel ordre géopolitique mondial

**Le repli sur soi géopolitique a été précipité par le Covid-19, qui a obligé les États à fermer les frontières, bloquant ainsi la circulation des personnes et des marchandises. Néanmoins, des tendances de fond se prolongent :**

- la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis se poursuit ;
- les États-Unis ne jouent plus leur rôle multilatéral et la Chine étend son influence dans des instances internationales ;
- la volonté de pays pétroliers, comme l'Arabie Saoudite, la Russie et l'Iran, de s'imposer dans des zones d'influence et de garder leur primauté pétrolière crée des foyers d'instabilité et rebat les cartes au niveau géopolitique.

**L'environnement et la santé, comme revendications d'un espace de vie plus sain et durable dans le temps :**

- des mouvements sociétaux et citoyens profonds initiés avant la crise sanitaire se trouvent accélérés et confortés par le contexte actuel.

**La montée du populisme en Europe et en France qui prône un retour au protectionnisme :**

- en Europe, la montée du nationalisme et la défiance profonde vis-à-vis des institutions en place devient réalité avec le *Brexit*, expression extrême du rejet du projet politique européen ;
- en France, le mouvement social des Gilets jaunes manifestant contre l'augmentation des prix et contre la montée des inégalités avait déjà paralysé l'économie française.

**Le commerce international va rester durablement touché et sans visibilité sur un retour rapide à la normale compte tenu des nombreuses inconnues :**

- la disponibilité d'un vaccin va influencer sur les décisions des États quant à l'ouverture des frontières ;
- en 2020, le Covid-19 a eu un impact négatif sur le commerce international<sup>(1)</sup> déjà contraint depuis 2018 par des tensions internationales<sup>(2)</sup>.

**Une crise sociale mondiale laisse planer la menace d'une fragmentation des sociétés au Nord comme au Sud, avec l'accentuation d'inégalités déjà présentes entre riches et pauvres :**

- L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a estimé qu'une récession mondiale de 2 % entraînerait une augmentation de 14,4 millions du nombre de personnes qui souffriraient de sous-alimentation (820 millions de personnes actuellement dans le monde). Ce chiffre passerait à 38,2 millions de personnes supplémentaires avec une récession de 5 %.

## Parole de dirigeant

“ Nous ne devons pas laisser de côté les relations internationales qui redessinent le monde. ”

Jalil Benabdillah  
Président - Groupe SDTech

<sup>(1)</sup> L'OMC prévoyait en avril 2020 une contraction comprise entre 13 % et 32 % du commerce mondial en 2020.

<sup>(2)</sup> L'OMC observait en décembre 2019 une augmentation de 37 % des importations soumises à des restrictions telles que des droits de douane entre 2018 et 2019.

# Quels impacts immédiats ?

## Une crise économique inédite

### UNE RÉCESSION MONDIALE SANS PRÉCÉDENT



- Deux mois de confinement ont laissé des traces dans les comptes des entreprises et sur la croissance économique mondiale. Le PIB mondial pourrait se contracter de -4,9 % en 2020 (selon les estimations du FMI en juin 2020). En France, la chute du PIB pourrait être de l'ordre de -10 % en 2020 (selon plusieurs sources officielles : INSEE, FMI..., à mi 2020) ;
- du côté de l'offre, des secteurs entiers de l'économie ont vu leur activité totalement ou partiellement arrêtée (tourisme, événementiel, restauration, transport, etc.), avec des pertes au premier trimestre 2020 qui ne seront pas récupérées, surtout pour les PME-ETI ayant une clientèle internationale ;
- quant à la demande, c'est la première fois de l'histoire que les consommateurs ont été empêchés de consommer comme ils le souhaitent. En France, par exemple, les consommateurs ont, selon les estimations, accumulé une épargne de l'ordre de 100 milliards d'euros.

### DONT L'ISSUE RESTE INCERTAINE



- Les prévisions de croissance mondiale pour 2021 présentent de fortes **incertitudes liées à la maîtrise de la pandémie dans les différents pays** ;
- L'étendue de la reprise, avec une courbe en « V » ou en « U » ou en « K » ou autre, dépendra (outre l'aspect sanitaire) :
  - de l'utilisation qui sera faite des aides à la trésorerie (ex. prêts garantis par l'État) ;
  - du timing et de l'efficacité des plans de relance européen et français ;
  - de la consommation des ménages et de l'utilisation de l'épargne accumulée pendant le confinement.

# Quels impacts immédiats ?

## Des consommateurs tirillés entre idéal et contraintes financières

Lors d'une étude sur les Utopies en 2019, l'ObSoCo<sup>(1)</sup> montrait que « l'utopie écologiste » impliquant une consommation plus raisonnée était celle à laquelle les répondants adhéraient le plus ; le Covid-19 renforce cette utopie. Avec cette pandémie, les consommateurs citoyens se sont interrogés sur le modèle de consommation<sup>(2)</sup>. Même si les achats en ligne étaient possibles pendant le confinement, les consommateurs ont été freinés et ont ainsi expérimenté une vie « sans achat » ou presque (à l'exception de l'alimentation). Voudront-ils revenir à une hyper consommation ? Le « consommer moins mais mieux » s'accélère, certes, mais la perte de pouvoir d'achat reste une réalité.

<sup>(1)</sup> ObSoCo, L'Observatoire des perspectives utopiques, 2019.

<sup>(2)</sup> 47 % des Français espèrent retrouver rapidement le « plaisir de consommer » et 53 % manifestent au contraire une intention de « ralentir » à ce niveau, selon l'Observatoire Cetelem sur l'après confinement. Aussi, dans un sondage IFOP pour La Tribune, Europe 1 et Public sénat de Juin 2020, 60 % des répondants pensent qu'il y aura un « avant » ou un « après » crise sanitaire du Covid-19 dans leur manière de consommer.



**VERS UN CLIVAGE DES CONSOMMATEURS  
EN TERMES DE MODÈLE DE CONSOMMATION ET DE REVENUS**



### Consommateurs

#### « comme avant »

- Hyper consommation
- Prix au cœur du choix
- Pas de remise en question du modèle de consommation

### Consommateurs

#### « en transition »

- Consommation raisonnée
- Qualité et écologie au cœur du choix
- De nouveaux modes de consommation



**La prise en compte de l'évolution des modes de consommation et des besoins client dans la stratégie des entreprises devient nécessaire. Alors que les modes évoluent, la perte de pouvoir d'achat peut toujours influencer les décisions.**

# Des modes de consommation qui évoluent

## Paroles de dirigeants

“ Une personne avec des revenus modestes ne peut pas consommer, par exemple, du bio indéfiniment sans une revalorisation de ses revenus... Si l'on veut que tout le monde adopte un mode de consommation qualitatif, il va falloir soit démocratiser les produits avec des prix accessibles au plus grand nombre, soit améliorer le pouvoir d'achat, ce qui reviendrait au même ! ”

Jalil Benabdillah  
Président - Groupe SDTech

“ Hormis l'épidémie et le système de santé, ce qui préoccupe les Français, c'est leur pouvoir d'achat. Une grande partie d'entre eux s'est appauvrie, de façon radicale pour certains : cette contrainte financière incite les consommateurs à préférer de bons rapports qualité prix. ”

Olivier Lagrand  
Directeur Stratégie Marketing - Ipsos France

## Parole de dirigeant

“ Je confirme qu'on voit une transition de la consommation de masse vers le « mieux consommer » notamment sur des produits à forte valeur de revente. ”

Florent Katchikian  
Président - Racer

# Et quels impacts à venir ?

“ La seule certitude, c'est que rien n'est certain ”

Pline l'Ancien

## Ce que l'on sait :

- Le monde d'après va être refaçonné à la fois par de nouvelles tendances qui émergent (ex. la sécurité sanitaire) et par l'accélération de tendances déjà existantes (ex. la prise en compte des enjeux climatiques).
- L'incertitude va être de plus en plus élevée. L'incertitude sanitaire nous fait basculer plus que jamais dans un monde VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) :
  - **Volatilité** : inconstance des situations qui peuvent évoluer de manière imprévisible et très rapidement ;
  - **Incertitude** : situation difficile à lire compte tenu d'éléments incertains et qu'on ne peut pas modéliser ;
  - **Complexité** : nombre croissant d'interactions qui complexifie la lecture des situations et la prise de décision ;
  - **Ambiguïté** : difficulté d'interprétation des situations et des événements, absence de référentiel connu auquel se raccrocher.

- Les entreprises font face à un double défi :
  - comprendre les changements actuels et leurs impacts sur les entreprises ET anticiper les changements à venir ;
  - distinguer les changements conjoncturels des changements structurels avec des impacts durables et profonds.

## Exemple à un horizon fin 2020/début 2021

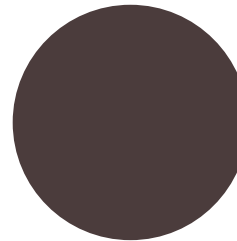
On peut s'attendre à la montée d'un tourisme local, à l'utilisation de moyens individuels de transport, au maintien du travail à distance, etc. Mais après ?



# Pourquoi est-ce essentiel pour le dirigeant d'avoir une vision du monde d'après ?

## Repenser sa stratégie et son *business model*

- **Parce que le dirigeant n'a pas d'autre choix que d'intégrer l'incertitude à son mode de pilotage :**
  - en 2020, pour la première fois dans l'histoire économique moderne, des entreprises ont été fermées sur décisions administratives ;
  - tant que le virus circule (sans solution médicale), les entreprises sont soumises aux aléas liés à la crise sanitaire : mise en « quarantaine » des salariés positifs ou cas contacts, frontières fermées provisoirement, etc.
- **Parce qu'il serait dangereux d'attendre que la crise passe en pensant qu'il y aura un « retour à la normale ».** Le monde d'après crise sera forcément différent de celui d'avant.
- **Parce que le dirigeant doit gérer deux temporalités : le court terme et le moyen terme.** Même si nul ne peut dire à quoi ressemblera le monde d'ici trois ans, il est indispensable de comprendre ce qui se profile pour mettre l'entreprise - son organisation, ses collaborateurs, ses partenaires, ses actionnaires, etc. - en capacité de s'adapter et de continuer à générer de la valeur pour ses clients.
- **Parce qu'il est important de garder en tête l'idéogramme chinois. Le mot « crise » est composé de 2 caractères : le premier signifie « danger » et le second « opportunité ».** Le dirigeant est par nature une personne qui se met en capacité de saisir des opportunités. Il est important pour cela de se forger une vision du monde d'après.



# Pourquoi est-ce essentiel pour le dirigeant d'avoir une vision du monde d'après ?

Savoir exploiter à court terme et explorer à moyen terme

1

LIMITER LES IMPACTS DU CONFINEMENT

Mars-Avril-Mai 2020

## DÉCISIONS D'URGENCE

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



L'enjeu pour le dirigeant : savoir gérer 2 temporalités et prendre les bonnes décisions à :

- **court terme** (reconfinement potentiel à venir, rupture des chaînes logistiques, aggravation de la crise économique...);
- **moyen terme** (comportements des consommateurs, nouvelles règles du jeu...).



Les décisions opérationnelles à prendre à 3-6 mois ne doivent pas occulter les décisions stratégiques à prendre à 6-18 mois. Ces deux phases ne sont pas séquentielles mais parallèles.

2

RELANCER LA DYNAMIQUE

À 3-6 mois

## DÉCISIONS OPÉRATIONNELLES



POST CONFINEMENT



- organiser le travail (en présentiel et à distance) en faisant respecter les consignes de distanciation ;
- rassurer les collaborateurs sur les enjeux sanitaires et la santé économique de l'entreprise ;
- sécuriser les approvisionnements et les canaux de distribution...

2 bis

REDÉFINIR SA STRATÉGIE

À 6-18 mois

## DÉCISIONS STRATÉGIQUES



- se projeter à 6-18 mois pour redéfinir les priorités stratégiques de l'entreprise et pouvoir communiquer dessus auprès des parties prenantes ;
- identifier les éléments du *business model* à challenger compte tenu du nouveau contexte sanitaire qui va durer (ex. les modes de distribution et de commercialisation, le contenu de son offre...);
- identifier les projets à lancer, stopper, accélérer...

# Quelles sont les grandes tendances qui vont façonner le monde d'après ?

8 tendances de fond à surveiller



Monde d'après ?

**FORTE ACCÉLÉRATION AVEC LA CRISE**

**RÉVÉLÉE PAR LA CRISE**

**DES SECTEURS ONT DÉJÀ ÉTÉ FORTEMENT IMPACTÉS (TOURISME, TRANSPORT, FILIÈRE AUTOMOBILE...)**

Ces tendances auront un impact sur tous les secteurs et toutes les filières ; la crise a accéléré certaines tendances plus que d'autres, mais elles restent toutes à surveiller.



**Sécurité sanitaire et santé**



**Digitalisation à pas forcés**



**Respect du climat et de l'environnement**



**Nouvelle relation à l'espace**



**Flexibilité et résilience**



**Quête de sens**



**Autonomie et Souveraineté**



**Nouveaux modes coopératifs et solidaires**

**FAIBLE ACCÉLÉRATION AVEC LA CRISE**



Aujourd'hui

**TOUTES LES TENDANCES NE FONT PAS FORCÉMENT CONSENSUS**

Il existe des tendances qui s'imposent et ne font plus débat et que toutes les entreprises intègrent par nécessité, et celles qui devraient/pourraient s'imposer à tous mais qui ne sont pas encore partagées par toutes les entreprises.



**LES 8  
TENDANCES  
MAJEURES**  
■■■

■■■  
**D'APRÈS CRISE**

**02.**









# Comprendre les 8 tendances qui transforment l'économie

Le « terrain de jeu » des dirigeants des PME et ETI à horizon de 3 ans

## TENDANCES

## IMPACT COVID

## EN BREF

	<b>Sécurité sanitaire et santé</b>	Nouvelle tendance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise de conscience d'un risque systémique de pandémie mondiale sous-estimé auparavant.</li></ul>
	<b>Digitalisation à pas forcés</b>	Très forte accélération (+ + +)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forte augmentation de la digitalisation des entreprises et des usages (dont la robotisation avec contrôle à distance des processus de production).</li></ul>
	<b>Respect du climat et de l'environnement</b>	Très forte accélération (+ + +)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renouveau du débat sur la biodiversité et les impacts sur le climat et les pandémies.</li><li>• Relance économique « verte ».</li></ul>
	<b>Nouvelle relation à l'espace</b>	Forte accélération (+ +)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accélération de l'hypermobilité digitale en raison de l'immobilisme forcé et non choisi, avec une réorientation des espaces de consommation et de vie (professionnelle et privée).</li></ul>
	<b>Flexibilité et résilience</b>	Forte accélération (+ +)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin croissant des entreprises d'être flexibles et résilientes dans un contexte de plus en plus complexe avec une concurrence exacerbée par la crise.</li></ul>
	<b>Autonomie et Souveraineté</b>	Accélération (+)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en avant de la fragilité de certaines chaînes de valeur mondialisées, accélérant une volonté d'autonomisation pour réduire l'exposition au risque d'approvisionnement.</li></ul>
	<b>Nouveaux modes coopératifs et solidaires</b>	Accélération (+)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise de conscience de l'interdépendance de nos systèmes interconnectés et de la possibilité de se renforcer par un plus haut niveau de coopération entre acteurs.</li></ul>
	<b>Quête de sens</b>	Accélération (+)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manifestation de la recherche de conciliation entre un système économique fondé sur la maximisation du profit et d'autres priorités sociétales.</li></ul>

# Sécurité sanitaire et santé

## La tendance révélée suite à la crise sanitaire

### DESCRIPTION

La crise sanitaire va durer et il va falloir définir de nouvelles dispositions pour vivre plusieurs mois, voire plusieurs années, avec ce virus.

La sécurité sanitaire se renforce comme une des responsabilités des entreprises pour préserver la santé de leurs collaborateurs.



### Quelques constats et enjeux

- **La concrétisation du risque systémique d'une pandémie mondiale**, alors qu'il n'était jusqu'alors pas pris en compte dans les évaluations des risques des entreprises (ni par les assureurs). Le droit à la santé est un droit inaliénable dans nos sociétés au même titre que le droit à la liberté (cf la Constitution de l'OMS qui établit le meilleur état de santé comme l'un des droits fondamentaux de tout être humain).
- **Le renforcement des exigences sanitaires** : les organisations et les espaces de travail des entreprises sont voués à évoluer afin de protéger les collaborateurs (en privilégiant par exemple le recours au télétravail pour les plus fragiles).
- **Le renouveau de l'importance des métiers de la santé** : les fonds publics se réorientent en partie vers les entreprises et métiers de ce secteur, en renforçant la capacité de prévention (vaccins) et de réponse en cas de nouvelle crise sanitaire (structures, équipements).



### Quels impacts sur les entreprises ?

- **Des espaces de travail repensés** pour respecter les règles de sécurité sanitaire.
- **Une mise à disposition du matériel** adéquat pour assurer la sécurité sanitaire des employés (masques, gels...) et pour pouvoir travailler à distance quand cela est possible (ordinateur portable, smartphone...).
- **Le déploiement de règles de sécurité sanitaire** en présentiel, nouvelles règles pour les personnes extérieures et pour les visites chez les clients.
- **Le renforcement du rôle des métiers** en charge de la mise en place de processus pour la sécurité sanitaire (**RH, hygiène, sécurité et environnement, achats...**).
- **L'organisation du travail à repenser** : surveiller le clivage possible entre les métiers pouvant s'exercer en présentiel et ceux permettant le télétravail, gérer les présents sur site et les absents, rassurer les collaborateurs et maintenir la motivation.
- **L'expérience BtoB et BtoC à réinventer**, avec de nouveaux modes de commercialisation et de distribution, compte tenu des contraintes de distanciation sociale imposées. Du point de vue du consommateur : paiements sans contact, courses livrées à domicile ou en point relais... Si les consommateurs retrouvent le plaisir de retourner en magasin, de nouveaux comportements sont devenus des habitudes qui se mélangent à l'expérience classique du shopping en magasin.

# Digitalisation à pas forcés

Une accélération sans précédent...  
qui va continuer

## DESCRIPTION

La digitalisation des usages (plateformes d'achat *online*, vidéos en ligne, communications électroniques, etc.) et des processus et procédés étaient déjà bien ancrés dans nos modes de vie. La crise du Covid-19 leur a donné - par nécessité - un coup d'accélérateur manifeste.



## Quelques constats et enjeux

- **Des différences d'appropriation importantes entre entreprises :** 53 % des dirigeants de TPE/PME françaises déclaraient avoir démarré leur transformation digitale en 2019<sup>(1)</sup> et 29 % d'entre elles n'avaient pas de site internet en 2020<sup>(2)</sup>.
- **Un élément de résilience face à la crise :** les entreprises les plus digitalisées sont celles qui ont su le plus vite s'adapter au nouveau contexte de la crise sanitaire.
- **Un déclencheur de nouvelles méthodes de travail :** pérennisation des visioconférences, des webinaires, etc.
- **Des consommateurs de tous âges à l'aise avec la technologie,** ce qui oblige encore plus les entreprises à s'adapter aux nouveaux usages et à proposer des offres et des parcours d'achat *user-friendly*.



## Quels impacts sur les entreprises ?

- **Des besoins en équipements et logiciels** (PC portables, VPN, solutions de sécurité, plateformes...). Le logiciel de visioconférence *Zoom* a, par exemple, multiplié par 4 ses clients entreprises depuis 2019.
- **Une augmentation de l'exposition aux cybermenaces :** mise en place de mesures robustes de cybersécurité.
- **Le développement du télétravail et de nouvelles pratiques managériales :** adaptation des rituels d'équipe, moins de contrôle et plus de confiance, recherche du juste équilibre entre présence au bureau et télétravail pour le maintien du lien social.
- **Le pilotage des processus de production et de maintenance à travers la robotisation et la gestion à distance** (*remote control*, drones, *cloud*, etc.).
- **Une importance croissante du partage de données entre acteurs d'une même filière (interopérabilité des données)** au travers de sites sécurisés, notamment avec les nouvelles lois européennes (*Digital Service Act pack*) nécessitant de nouveaux standards.
- **La redéfinition du parcours et de l'expérience client,** et la captation des consommateurs grâce **à la numérisation des offres et de la distribution :**
  - refonte des offres pour répondre aux attentes des consommateurs ;
  - révision des circuits de commercialisation et de distribution ;
  - dématérialisation accélérée de certains processus (facturation, signature digitale...).

<sup>(1)</sup> Enquête Bpifrance/Rexecode PME/TPE, Septembre 2019.

<sup>(2)</sup> Ipsos, *La transformation numérique : une opportunité de croissance pour les TPE-PME françaises*, Juin 2020.

## **Digitalisation à pas forcés**

### **Parole de dirigeant**

**“ La digitalisation nous a permis de nous mettre en télétravail du jour au lendemain, et ça s’est bien passé... Maintenant cette possibilité de s’organiser à distance pour un salarié est devenue un acquis. D’ailleurs, il va falloir vraiment apporter une valeur ajoutée au fait de venir physiquement au travail pour que les collaborateurs y trouvent un intérêt. ”**

Christophe Riedel  
Directeur général Claranor - Avignon

### **Parole de dirigeant**

**“ La crise va accélérer la digitalisation des entreprises, mais avec un modèle managérial plus horizontal, dû à l’autonomie et la responsabilité des collaborateurs démontrées en temps de confinement. ”**

Christophe Amouroux  
Président Twelve Consulting - Paris

# Respect du climat et de l'environnement

Une tendance de long terme, s'inscrivant dans une optique d'urgence

## DESCRIPTION

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

Les discussions concernant les causes de la pandémie font régulièrement le lien avec la dégradation de la biodiversité. Le confinement a eu aussi des effets bénéfiques très visibles à court terme pour l'environnement et le cadre de vie, accélérant ainsi les besoins d'action.



## Quelques constats et enjeux

- **Une urgence partagée par la majorité des dirigeants de PME et ETI** : 80 % d'entre eux pensent que le changement climatique appelle à une réaction d'urgence<sup>(1)</sup>.
- **Une sensibilité accrue des citoyens suite à la pandémie** : 72 % des Français estiment que les questions climatiques sont aussi importantes, voire plus, que les questions de santé publique pour le monde (enquête BCG, Mai 2020), ce qui pourrait influencer leurs décisions d'achat.
- **Une réglementation européenne de plus en plus verte** : le *Green Deal* européen et les évolutions réglementaires vont dans le sens d'une relance compatible avec les enjeux environnementaux.

- **Des entreprises en transition** pour diminuer l'empreinte carbone, s'adapter aux nouvelles conditions climatiques, trouver un modèle moins consommateur de ressources et plus respectueux de la biodiversité : si certains grands groupes ont déjà entamé leur transition, d'autres acteurs se sont mis en action, comme les banques et les institutions publiques, qui lient climat et environnement à leur relance.



## Quels impacts sur les entreprises ?

- **La réalisation d'audits énergétiques et d'impacts climatiques pour comprendre les risques physiques et réglementaires et prendre les mesures nécessaires.** Ex. *révision des circuits d'approvisionnement pour limiter les risques en cas d'événements climatiques graves (incendie, sécheresse, inondation, etc.)*
- **La limitation de l'empreinte carbone et la mise en place de processus RSE et normes environnementales plus strictes, au risque à terme d'être exclu d'appels d'offre de grands groupes et de marchés publics.** Ex. *investissements productifs dans l'efficacité énergétique, renouvellement de la flotte de véhicules, mise en place d'indicateurs de suivi, etc.*
- **Une conditionnalité des financements à des initiatives ou des indicateurs de transition énergétique et environnementale** (au sein des plans publics de relance).
- **Un risque de financement ou une augmentation des coûts de financement (pour les PME de plus de 250 salariés), suite à la nouvelle taxonomie européenne** : les investissements ayant un impact négatif sur l'environnement sont catégorisés, permettant aux banques de comprendre leur exposition à des entreprises à risque. À l'inverse, l'intégration de critères ou indicateurs climatiques peut être un moyen de se financer autrement.

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

## Respect du climat et de l'environnement

### Paroles de dirigeants

“ Dans le cadre de notre activité liée à l'eau, nous cherchons à aller vers un produit plus vert. Nous sentons que la crise a renforcé les enjeux environnementaux pour les autres entreprises, tout comme pour nous. ”

Jérôme Mougel  
Directeur général ODYSSEE Environnement - Gérardmer

“ Je ne suis pas climat-sensible, mais mes clients le sont, donc moi aussi je le suis devenu. J'ai développé un partenariat avec une startup spécialisée dans les prévisions climatiques, ce qui va me permettre de mieux anticiper la demande de mes clients et ainsi de mieux gérer mes achats et mes stocks. ”

Jean-Louis Louvel  
Président-Fondateur - Groupe PGS

### LE SAVIEZ-VOUS ?

**86 %** des dirigeants se sentent concernés par les objectifs mondiaux de baisse des émissions carbone.

**45 %** des dirigeants de PME-ETI ont réduit leurs émissions de carbone depuis cinq ans.

**13 %** pensent le faire de manière importante dans les cinq ans à venir.

Selon une étude de **Bpifrance Le Lab** - Les dirigeants de PME-ETI face à l'urgence climatique  
Juillet 2020.

# Nouvelle relation à l'espace

## Tendance déstabilisée et repensée

### DESCRIPTION

La possibilité de voyager sans restriction était intégrée dans nos modes de vie. Le développement des infrastructures de transport a rendu possible cette hypermobilité et cette liberté de circulation, y compris pour les biens.

Le confinement a mis en exergue que certains produits/services nécessitent une mobilité physique (ex. biens alimentaires), alors que d'autres peuvent compter sur une mobilité digitale et une immobilité physique.



### Quelques constats et enjeux

- **Une nouvelle relation à l'espace, passant de « l'hypermobilité » à l'immobilité ou la mobilité quand c'est nécessaire :** avec le confinement, certains déplacements, tels que les voyages d'affaires, sont apparus moins nécessaires, pouvant être remplacés par le virtuel. De plus, le digital permet le développement des procédés industriels à distance : c'est alors la donnée qui circule, plus l'humain.
- **Du transport collectif aux moyens individuels :** avec la crise, en raison de la peur de la contagion, le transport individuel est privilégié, comme le vélo par exemple, dont l'usage est préféré au transport public quand le choix existe<sup>(1)</sup>.



### Quels impacts sur les entreprises ?

- **Le développement du télétravail**, avec des modes d'échange et de communication revus.
- **La baisse drastique des déplacements d'affaires** nationaux ou internationaux, du commercial au dirigeant, avec un effet potentiel sur les coûts, tout en préservant une bonne qualité de la relation avec les clients, les fournisseurs et les partenaires.
- **La diminution de l'utilisation des locaux des entreprises ou redéfinition de leur usage** pour devenir plus flexibles, optimisés et confortables (« comme chez soi »).
- **La réévaluation d'espaces de vente directe (ex. boutiques, showrooms) pour s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation au plus près de chez soi et online.** Ex. Auchan revoit sa politique d'hypermarchés afin de les transformer en points de distribution et de livraison des courses *online*.
- **La réévaluation des actifs immobiliers de l'entreprise** (avec un impact possible sur la valeur de biens immobiliers)<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Sondage IFOP pour La Tribune, Europe 1 et Public sénat de Juin 2020 : 36 % des répondants disent favoriser le vélo et la marche à pied plutôt que les transports en commun.

<sup>(2)</sup> Le Figaro, *Auchan accélère sa mue et supprime 1475 postes*, 10 Septembre 2020.



# Nouvelle relation à l'espace

## Parole de dirigeant

“ Vis-à-vis des déplacements professionnels, je pense me déplacer uniquement lorsque cela est essentiel, comme pour les présentations de produits, et utiliser plus souvent des outils comme *Teams*.

Les visioconférences sont un vrai gain de temps, réduisent la fatigue liée aux voyages d'affaires et me permettent d'être plus proche de mes équipes... C'est un vrai confort de vie ! ”

Florent Katchikian  
Président - Racer

# Flexibilité et résilience

## Un enjeu de survie et de performance

### DESCRIPTION



La flexibilité devient un enjeu de survie et de performance pour tous les acteurs afin de leur permettre de s'adapter en temps réel aux imprévus qui vont se multiplier dans les prochains mois. Cette flexibilité peut s'organiser via des actions sur deux niveaux : les actions qui concernent la flexibilité « préparée et anticipée » en amont (ex. Plans de Continuité d'Activité), et les actions qui permettent de s'adapter plus vite en temps réel (modèle d'organisation agile, culture auto-apprenante, outils collaboratifs, etc.).

### Quelques constats et enjeux

- **La capacité d'adapter rapidement les outils de production devient primordial** : s'adapter sera la clef face à l'accélération des changements ou l'impossibilité de les prévoir, et face à la nécessité de se diversifier si l'arrêt de certains marchés historiques se prolonge.
- **Le digital renforce la flexibilité des entreprises en laissant le choix d'une gestion à distance** : les entreprises les plus avancées dans leur transformation digitale sont celles qui se sont les mieux adaptées aux exigences de la crise, telles que la mise en place du télétravail et des outils collaboratifs en ligne.

- **L'interrogation régulière du *business model* devient une posture indispensable** : face à ce nouvel environnement, une entreprise va faire face à la nécessité de faire évoluer son *business model* très rapidement et plus souvent pour pivoter sur des nouveaux marchés, si le contexte l'exige.



### Quels impacts sur les entreprises ?

- **Une évolution de la posture du dirigeant** pour être en mesure d'intégrer la flexibilité dans les prises de décision et dans le savoir-être de toutes les équipes<sup>(1)</sup>.
- **Le développement d'une culture interne de résilience et de flexibilité**, intégrant le droit à l'erreur, la curiosité et l'expérimentation.
- **Un investissement dans le capital humain** pour s'assurer de collaborateurs engagés, proactifs, autonomes et suffisamment formés pour faire face plus efficacement aux crises et aux imprévus.
- **Une accélération du digital et de la robotisation** comme moyens de flexibilité (catalogue 3D, etc.)
- **La capacité à faire de la prospective à travers des scénarii d'impacts** : les entreprises qui avaient déjà formalisé un Plan de Continuité d'Activité ont bénéficié d'un avantage dans la gestion de la crise ; la création de scénarii (y compris improbables) peut aider à identifier des risques ou maillons faibles.
- **Une adaptation des processus** aux outils du numérique pour basculer en travail ou gestion à distance autant que nécessaire.

<sup>(1)</sup> Pour plus d'exemples, consulter Bpifrance Le Lab, *Sens et liberté*, Juin 2020.

# Autonomie et Souveraineté

## Un enjeu renforcé suite à l'arrêt de certaines chaînes de production

### DESCRIPTION

Avec le Covid-19, on a assisté au blocage de nombreuses filières (automobile, électronique...) suite à la mise à l'arrêt des fournisseurs, en particulier chinois et italiens, signe de l'extrême interdépendance de nos économies. Réduire sa dépendance et s'autonomiser, c'est mieux maîtriser ses approvisionnements, ses savoir-faire et compétences, ses données, ses procédés techniques, ses débouchés et son accès aux marchés.



### Quelques constats et enjeux

- **Des supply chains mondialisées, optimisées et très imbriquées :** les chaînes d'approvisionnement aujourd'hui sont complexes et très dépendantes d'un commerce sans entraves. Selon le baromètre KYU des risques *Supply Chain* de 2019, 70 % des entreprises ne connaissent pas leurs fournisseurs de rang 2 et 65 % ne possèdent pas de cartographie de leur chaîne d'approvisionnement.
- **Une volonté de gain d'autonomie et de souveraineté** pour limiter la dépendance à certaines chaînes de valeur mondialisées : certains États réfléchissent à relocaliser et régionaliser des chaînes de valeur des filières considérées comme stratégiques pour la sécurité nationale. Selon le plan France Relance, santé, électronique, agroalimentaire, intrants critiques pour l'industrie et les communications, sont considérés comme des filières stratégiques pour la sécurité du pays.



### Quels impacts sur les entreprises ?

- **La cartographie des fournisseurs** pour ne pas se limiter à une évaluation du risque financier et également intégrer les risques physiques (blocage des frontières, grèves, manifestations...). Par exemple, les responsables achat des secteurs de la mode, de la santé et de l'industrie (surtout automobile et aéronautique) ont renforcé le suivi de leurs relations fournisseurs à la suite de leurs problèmes d'approvisionnement auprès de leurs fournisseurs en Italie et en Chine<sup>(1)</sup>.
- **La révision des stratégies d'approvisionnement** et la relocalisation d'une partie du sourcing, par sécurité ou image (risque réputationnel du non « *Made in France* »). Selon une enquête adressée aux professionnels des achats, 25 % pensent relocaliser en France et Europe (par rapport à 16 % en début d'année) pour sécuriser les approvisionnements (92 %) et réduire l'impact environnemental (64 %)<sup>(2)</sup>.
- **La diversification de la chaîne de valeur** avec une organisation de points de redondance sur les fournisseurs pour éviter une mise en défaut d'un des acteurs de la chaîne et ainsi rendre l'entreprise moins dépendante de zones soumises à un risque de reconfinement ou à un risque géopolitique.
- **De nouvelles approches de la gestion des stocks** avec une remise en question des logiques de flux tendus et du 0 stock. Passage du simple « *just in time* » (à temps), au « *just in time* » et « *just in case* » (à temps et au cas où).
- **La révision des modes de production** pour limiter les besoins de certaines ressources ou de compétences difficiles d'accès.

<sup>(1)</sup> Agilebuyer, Conseil national des achats, *Tendances et Priorités des Départements Achats 2020 suite au Covid-19*, Mai 2020.

<sup>(2)</sup> McKinsey, *From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start, and accelerate*, Mai 2020.

# Autonomie et Souveraineté

---

## Parole de dirigeant

“ Avec la crise, on a pris conscience des limites de la mondialisation. Certaines entreprises chercheront à relocaliser tout ou partie de leur production. ”

Giuseppe Natale  
Président Valagro - Chieti

# FOCUS

CARBONEX

## Le pari réussi de CarboneX

- Chiffre d'affaires 2018 : 12 M€
- 50 collaborateurs

CarboneX est une entreprise familiale fondée en 1993, dans l'Aube fabriquant du charbon de bois. En 2012, l'entreprise se diversifie et met au point un processus industriel de cogénération pour récupérer les fumées issues de la production de charbon afin d'en faire de la chaleur et de l'électricité<sup>(1)</sup>. Dans le même temps, cette innovation a permis de relocaliser en France l'activité de carbonisation du bois, celle-ci étant désormais conforme aux règles d'émissions de CO<sub>2</sub> grâce à l'électricité produite à partir des gaz issus de la carbonisation qui ne sont plus relâchés dans l'air. De même, ce procédé a également amélioré le confort et les conditions de travail des collaborateurs étant désormais à l'abri de ces gaz toxiques. Au-delà de son usage pour les barbecues, le charbon de bois peut être utilisé pour se chauffer, produire du silicium ou bien dans la confection de panneaux photovoltaïques.

<sup>(1)</sup> Assemblée Nationale, Commission d'enquête sur l'environnement, *Compte rendu n°62*, 17/07/2019.

### DÉFIS

**CarboneX subissait une forte concurrence, en provenance des pays hors UE, d'entreprises qui exportaient en France du charbon de bois à un prix plus faible.**



**CarboneX était confronté à un durcissement de la réglementation française vis-à-vis des émissions de CO<sub>2</sub> liées à la production du charbon de bois.**

### SOLUTIONS



**Plus de « local »**

En matière de chaîne de valeur, l'entreprise a fait le choix de la localité en consommant du bois provenant d'un rayon de 150 km au lieu de l'importer du Brésil, et en utilisant des machines produites en France et Europe au lieu de la Chine pour une meilleure fiabilité.



**Produire plus, en polluant moins**

Grâce à des investissements en R&D, l'entreprise a réussi à utiliser la fumée émise par la production de charbon de bois pour produire de l'électricité réduisant ainsi drastiquement ses émissions de CO<sub>2</sub>, tout en diversifiant ses sources de revenus avec l'électricité produite.



**Ces changements majeurs dans le *business model* de CarboneX ont permis :**

- ➡ une autonomie et une résilience accrues, grâce à une relocalisation en Europe ;
- ➡ des économies d'énergie et une réduction de CO<sub>2</sub> importante, grâce à l'efficacité énergétique du procédé.

# Nouveaux modes coopératifs et solidaires

Tendance mise en lumière avec la crise sanitaire

DESCRIPTION

La crise sanitaire, par son ampleur et son aspect systémique, a entraîné une prise de conscience de la fragilité de nos systèmes interconnectés qui au lieu d'absorber les chocs, les diffusent sur l'ensemble de la chaîne et au niveau mondial. Pour répondre à cette faiblesse, il est nécessaire de compenser par un haut niveau de solidarité, car la solidité d'une chaîne se mesure par son maillon le plus fragile. La solidarité est devenue une logique de bon sens pour éviter des défauts en cascade.



## Quelques constats et enjeux

- **La coopération créative et agile initiée par des citoyens et des entreprises** : lancement de nombreuses initiatives de collaboration qui ont réussi à proposer des solutions inédites (ex. de *Savoir Faire Ensemble*, initiative lancée par la filiale Mode&Luxe qui a réuni plus de 830 entreprises pour la fabrication de masques et surblouses).
- **La priorité à l'intérêt commun** : certaines entreprises qui ont mis de côté leur intérêt propre immédiat pendant la crise, en réorientant une partie de leur production vers la production de masques (le Slip français), gel (Lessonia) ou oxygène (Air liquide), ou en aidant les pouvoirs publics en contactant leurs réseaux de fournisseurs en Chine afin d'obtenir des approvisionnements essentiels (L'Oréal).

- **La mise en place de nouvelles formes de coopération et partenariats comme opportunité de diversification** : la coopération permet d'innover à plusieurs au lieu de prendre des risques seuls. C'est aussi une occasion d'adapter son *business model*.



## Quels impacts sur les entreprises ?

- **La réorientation et nouvelles logiques partenariales dans la sélection des fournisseurs sur la base des comportements pendant la crise**. Ex. des entreprises ont fait le tri des fournisseurs qui n'ont pas joué le jeu de la coopération pendant la crise.
- **Le développement de modèles de valeur ouverts** pour pouvoir pivoter rapidement, saisir des nouvelles opportunités ou étendre son *business model*. Pour répondre à des demandes clients/consommateurs de plus en plus pointues, les entreprises ont intérêt à développer des partenariats pour trouver des briques complémentaires à leurs compétences, et ainsi être en mesure de satisfaire leurs clients. Ex. SEB (petit électroménager) s'allie à Angell (vélos électriques) en mettant à disposition ses moyens de production en France.
- **Une intégration dans plusieurs écosystèmes (géographiques ou d'une filiale...)** avec d'autres entreprises et acteurs (CCI, banques, Régions...), afin de mutualiser des ressources, des données ou des actifs, et encourager davantage de coopération stratégique à tous les niveaux, pour mieux anticiper les impacts et capter au plus tôt les signaux faibles, afin de co-construire une réponse stratégique commune au niveau d'une filiale par exemple.
- **L'instauration de nouvelles logiques de coopération en interne**, notamment avec du pilotage d'une performance plus collective et moins individuelle.

# Quête de sens

## Tendance qui prend tout son sens

### DESCRIPTION



La quête de sens s'est traduite, pour les entreprises, par la définition de la raison d'être instaurée par la loi Pacte et désignant la façon dont l'entreprise entend jouer un rôle dans la société au-delà de sa seule activité économique. La raison d'être s'applique aussi aux particuliers : quel sens donner à son travail ? Quel sens donner à ses actes d'achat ?

### Quelques constats et enjeux

- **La quête de sens pour les entreprises** : c'est à la fois une quête de sens dans leur promesse de valeur et dans leur vision stratégique. La sincérité, l'authenticité ne sont plus des mots tabous en entreprise, et le dirigeant en est le garant dans ce qu'il porte publiquement, dans ses décisions et méthodes managériales.
- **L'application de la Loi Pacte** : cette loi formalise la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise et dicte des principes de gouvernance incitant les entreprises à repenser leur place au sein de la société. Elle offre la possibilité d'inscrire sa raison d'être dans les statuts de l'entreprise, voire de devenir société à mission.

- **La remise en question du modèle de consommation et de production** : la crise sanitaire peut être perçue comme une manifestation d'un système économique jusqu'alors fondé sur la maximisation du profit au détriment d'autres priorités, comme l'environnement ou la santé.



### Quels impacts sur les entreprises ?

- **Une cohérence à trouver entre politique RH, communication et offre de l'entreprise** pour pouvoir raconter une histoire - aux clients, aux collaborateurs et plus largement aux parties prenantes - qui corresponde à la réalité vécue et perçue.
- **Un débat sur la finalité et l'utilité de l'entreprise** : ces échanges doivent impliquer un maximum de collaborateurs et surtout ne pas se limiter aux managers ; les parties prenantes de l'entreprise doivent aussi être entendues.
- **Le développement d'une vision et de valeurs en cohérence avec la politique RSE**, qui ne peut plus être considérée comme anecdotique : la RSE devient le minimum exigé, obligeant les entreprises à mener une réflexion - collective - sur leur raison d'être, qui devient le socle du contrat social entre elles et leurs collaborateurs.
- **L'identification de « bons » partenaires intra-filière** pour une coopération, fiable et durable, selon leur niveau de prise en compte des facteurs non financiers et selon les valeurs et la vision qu'ils défendent : respect de l'environnement, engagement dans la vie citoyenne, entreprise à mission...
- **Les attentes du consommateur/collaborateur** qui recherche la raison d'être de son entreprise et la raison d'être de sa fonction. Le citoyen/consommateur/collaborateur ne fait qu'un.

**COMMENT  
INTÉGRER CES  
TENDANCES  
...**

**...  
DANS SA  
RÉFLEXION  
STRATÉGIQUE**

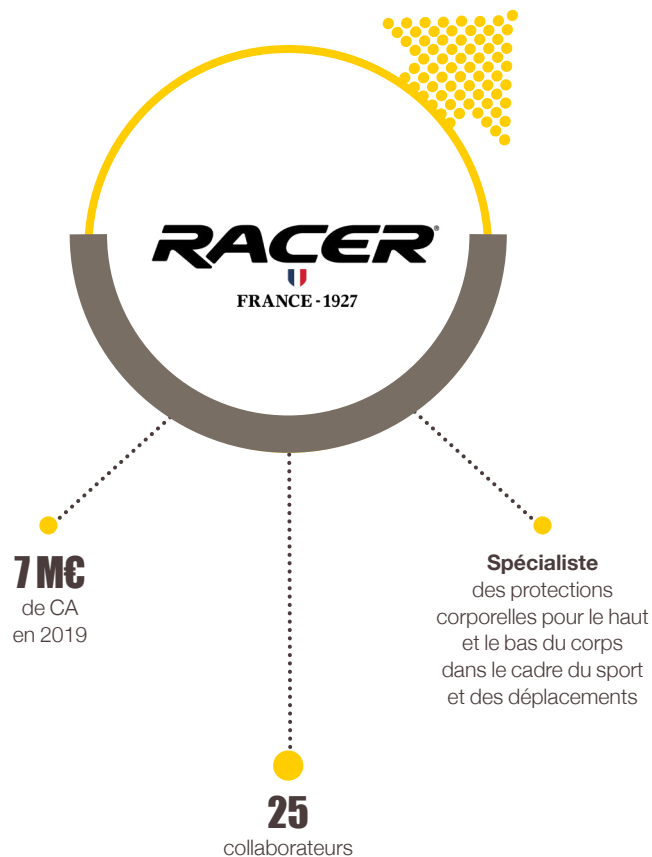
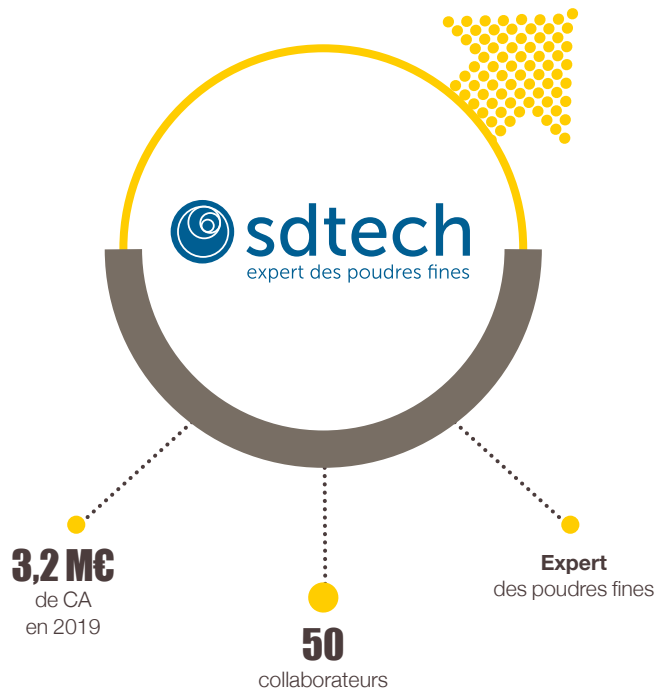
**03.**



# De la compréhension des tendances à leur appropriation

## Deux exemples d'entreprises

Nous proposons deux cas d'entreprises qui ont réinterrogé leur *business model* à l'aune des tendances présentées dans ce document.



# QUES- TIONS À ...



## Jalil Benabdillah

Président du groupe SDTech

- Chiffre d'affaires 2019 : 3,2 M€
- 50 collaborateurs

“ Je suis favorable à une relocalisation intelligente ou maîtrisée. ”

Depuis plus de 20 ans, SDTech façonne et caractérise les poudres fines issues de matières premières diverses : minérales, végétales, chimiques, polymères ou céramiques... L'entreprise est fortement engagée dans le développement de l'économie et de la vie citoyenne de sa région, l'Occitanie. Le président du groupe, Jalil Benabdillah, soutient l'industrie locale et française et est conscient de son importance dans l'autonomie et la souveraineté du pays. Installé dans sa région de cœur, Jalil Benabdillah tient à renforcer et pérenniser un savoir-faire à forte valeur ajoutée, afin d'attirer des clients comme les grands groupes industriels qui se sont habitués à externaliser certaines activités hors France ou Union Européenne.

## La solidarité et la coopération sont des valeurs importantes pour vous, comment SDTech les met-il en œuvre ?

Je pense que cette tendance a été accélérée avec le Covid-19 et surtout la coopération entre PME et grands groupes. D'ailleurs, nous avançons concrètement dans notre projet dans le domaine pharmaceutique qui devrait se concrétiser dès cette année ou début 2021 au lieu de 2023 dans notre plan de développement initial.

Par ailleurs, je suis davantage pour ce qu'on appelle la colocalisation, qui consiste à coopérer avec des partenaires à l'international afin de créer un emploi chez eux qui représente également un emploi chez nous et inversement, pour un partage de profit dans un contexte plus ouvert de développement et de progrès.

## La crise sanitaire a paralysé une grande partie de l'économie française, dont votre entreprise SDTech, comment avez-vous vécu cette période de confinement ?

Nous avons vécu un épisode de crise bien avant celui du Covid-19, qui nous a invité à revoir notre organisation. L'année dernière, nous avons été touchés par la crise des gilets jaunes qui a entraîné des problématiques de transport de matières premières et produits finis. En effet, notre activité a pris du retard et nos délais de production ont été prolongés. Cette situation nous a invité à revoir notre logistique et nous avons proposé à nos clients de mettre en place une stratégie d'anticipation et prévoir plus de stocks de matières premières pour prévenir de futurs blocages. De ce fait et à partir du moment où nous avons aperçu les premiers signes de la crise sanitaire, nous avons demandé à nos clients de faire un approvisionnement anticipé, d'autant plus qu'il ne s'agit pas de produits périssables, ce qui nous a permis de ne pas arrêter notre activité pendant le confinement et de gagner en autonomie.

## À propos de l'autonomie et de la souveraineté, pensez-vous relocaliser vos activités ?

Avec cette crise sanitaire, les TPE, PME et ETI ont pris conscience du contexte économique international, de l'instabilité géopolitique et de la nécessité de relocaliser certaines activités industrielles. Il ne faut pas faire l'erreur de tout vouloir relocaliser. Je suis favorable à une relocalisation intelligente ou maîtrisée, parce qu'il ne faut pas se tromper non plus de combat, on ne va pas relocaliser des choses que l'on délocalisera dans 3/5 ans ... On ne peut pas dire qu'on va tout rapatrier de Chine, ce serait une aberration ! J'espère que l'on va relocaliser seulement des activités industrielles pérennes et économiquement durables à forte valeur ajoutée.

Je pense qu'en France, pour avoir plus d'autonomie, il ne faut pas oublier une dimension très importante qui est celle de la maîtrise de la connaissance, des compétences et de l'information. Pour ce faire, il faut savoir non seulement développer des brevets mais surtout savoir les garder et les exploiter au sein du tissu industriel français. C'est ce que nous avons réussi à faire avec mon associé. Nous avons créé une entreprise industrielle en passant par un incubateur d'entreprises au début, afin d'exploiter les résultats de nos travaux de recherche de nos thèses respectives.

# SDTech s'appuie sur l'autonomie, la flexibilité et la coopération pour grandir :

## Les tendances au cœur des actions futures de SDTech

- Action réalisée
- ▶ Action en cours

### 1 Digital

- ▶ Organisation de réunions à distance à l'aide de visio-conférences.

### 2 Santé

- ▶ Renforcement du rôle des métiers des RH et de la qualité pour mettre en place une organisation favorisant plus de sécurité sanitaire.
- ▶ Mise en place d'un processus de sensibilisation et d'éducation à la santé.

### 3 Climat et environnement

- ▶ Engagement pour équiper deux sites industriels de panneaux photovoltaïques afin, de fournir de l'électricité verte à 100 foyers aux alentours.
- ▶ Renouvellement de la flotte de véhicules avec des voitures électriques.

### 4 Espace

- Développement du télétravail.
- ▶ Mise en place d'un système de navette avec minibus pour le trajet travail-domicile pour les salariés, afin d'éviter les embouteillages et les encombrements des parkings.

### 5 Autonomie

- Mise en place d'une stratégie d'approvisionnement anticipé (avec du stock et non pas du flux tendu), en accord avec les clients, pour ne pas interrompre la production en cas de crise.

### 6 Quête de sens

- Engagement actif de SDTech dans le développement de l'économie locale de la Région Occitanie et également rôle de mécène, créateur d'emplois, pour les personnes en situation de handicap.

### 7 Coopération

- Renforcement des liens entre entreprises du réseau Leaders Occitanie qui participe activement au développement économique de la région et de ses territoires.
- Mobilisation de collaborateurs de métiers différents pour qu'ils participent à la production et apportent leur soutien au personnel fragile.
- ▶ Coopération avec EDF, Nissan et la Région Occitanie pour récupérer l'énergie des batteries des véhicules électriques afin de l'injecter dans le réseau électrique.

### 8 Flexibilité

- Mise en place du télétravail pour pouvoir continuer à travailler, mais à distance.
- ▶ Révision des fiches de poste pour introduire d'autres compétences et activités en cas de situation de crise.



# QUES- TIONS À

■ ■ ■



## Florent Katchikian

Président Racer

- Chiffre d'affaires 2019 : 7 M€
- 25 collaborateurs

“**Ce qui me motive tous les jours lorsque je vais travailler, c'est de laisser à mes enfants une planète en bon état.**”

## Quand une initiative dans une tendance en inspire d'autres

Florent Katchikian a repris en 2014 cette entreprise historique de gants (fondée en 1927) avec l'ambition d'intégrer de la technologie dans les produits de la marque. Racer est une PME spécialisée dans les protections corporelles pour le haut et le bas du corps dans le cadre du sport et des déplacements. L'entreprise travaille sur des projets innovants tels que les exosquelettes sans pour autant oublier son impact écologique et social : « le projet initial était centré sur l'innovation et la technologie mais je me suis rendu compte que sans planète, même l'armure d'Ironman ne serait pas utile. J'ai donc décidé de m'engager ».

Si la crise du Covid-19 a été une période difficile pour l'entreprise, selon Florent Katchikian, ce virus a été aussi l'occasion de prendre un temps de réflexion qu'il n'a pas dans des circonstances normales : « Ce confinement m'a permis de consacrer du temps au futur de Racer et à là où je voulais emmener Racer. Ce n'était pas très clair avant le confinement et ce l'était plus après ». Par ailleurs, au plus fort de la crise, Racer, en partenariat avec plusieurs PME autour de Marseille, a produit des masques et blouses pour le personnel hospitalier.

## **Vous êtes en ce moment dans le processus pour devenir une entreprise à mission et être certifié B-Corp<sup>(1)</sup>, pouvez-vous nous expliquer l'origine de votre démarche ?**

Je suis père d'une fille de 5 ans et d'un garçon de 3 ans, ce qui me motive tous les jours lorsque je vais travailler, c'est de leur laisser une planète en bon état. J'ai donc pris l'initiative de m'engager, à travers mon entreprise. Cela engage aussi mes collaborateurs étant donné qu'ils m'ont soutenu dans cette démarche de RSE et d'écoconception pour des produits plus verts. L'objectif est d'essayer, si possible, à travers nos démarches, B-Corp notamment, d'être résilients et de pouvoir changer les choses, parce que je pense que c'est un peu notre rôle, en tant que dirigeants d'entreprise et en tant que pères. L'entreprise à mission est aussi pour moi un moyen d'inscrire dans mes statuts cet engagement pour qu'il ne s'agisse pas de paroles en l'air mais bien d'apporter du fond à la forme. Par exemple, les jours de congés perçus normalement par mes collaborateurs pendant le confinement ont été reversés au fond de dotation de l'entreprise pour financer notre politique RSE.

## **Qu'avez-vous mis en place pour digitaliser votre entreprise ?**

Nous nous sommes focalisés sur deux choses, le B2B et le B2C. D'une part, nos magasins partenaires peuvent aujourd'hui réaliser leurs commandes en ligne (B2B). Nos agents commerciaux sont également équipés de tablettes pour prendre les commandes lorsqu'ils tournent en magasins. D'autre part, nous gérons notre SAV via notre site internet pour pouvoir directement échanger avec les consommateurs (B2C). Cela nous permet d'avoir un meilleur suivi et une meilleure traçabilité. Enfin, nous développons actuellement une puce électronique poinçonnée dans nos produits et des bornes en magasins pour pouvoir tracer les ventes réalisées et ensuite proposer à nos partenaires un réapprovisionnement ajusté automatique. Cette innovation permet un suivi à distance précis de nos ventes et des stocks en magasins, facilitant ainsi les inventaires. Nous aimerions aussi, à travers un questionnaire en ligne, concevoir des produits avec nos clients et les produire en petite quantité.



<sup>(1)</sup> Certification attribuée par l'ONG américaine B-LAB, aux entreprises répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance et de transparence envers le public.

# Repenser sa stratégie et transformer l'entreprise :

## Les actions en cours et à venir de Racer s'inscrivant dans les tendances

- Action réalisée
- ▶ Action en cours

### 1 Digital

- SAV digitalisé en relation directe avec les clients grâce au site internet.
- Stockage des données sur le *cloud* et assurées contre le piratage.
- ▶ Digitalisation de l'après-vente avec des produits intégrant des puces RFID qui permettent un bon suivi et une meilleure gestion des stocks.

### 2 Santé

- Introduction de surface antibactérienne ou anti-Covid-19 dans certains produits tels que des blouses médicales.
- ▶ Fourniture de gels hydroalcooliques aux magasins partenaires pour rendre les essayages de produits, comme les gants, plus hygiéniques.

### 3 Climat et environnement

- ▶ Certification B-Corp, attribuée par l'ONG B-LAB, aux entreprises répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance et de transparence envers le public.
- ▶ Recherche de textiles moins polluants avec l'objectif de passer au coton et au lin sur plusieurs produits.
- ▶ Mise en place d'un marché vintage des produits Racer.

### 4 Espace

- Remplacements de certains déplacements professionnels par des visioconférences.

### 5 Autonomie

- ▶ Relocalisation partielle de la production de textiles en Europe.

### 6 Quête de sens

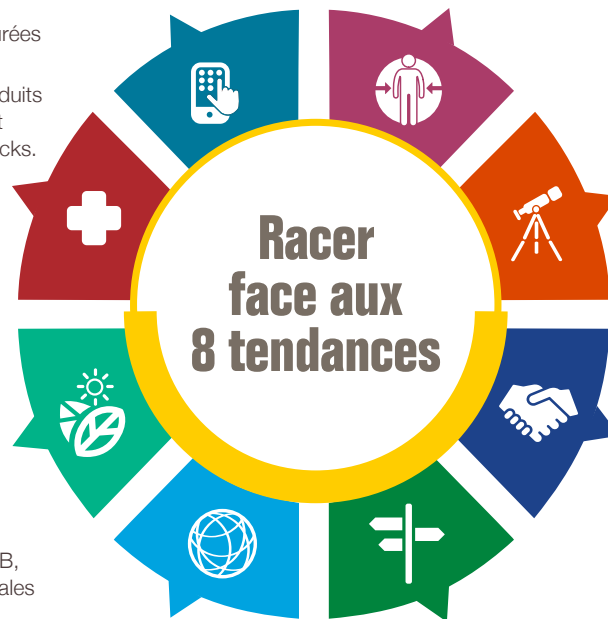
- Développement de la politique RSE avec un programme d'aide à la pratique du sport dans les milieux défavorisés.
  - Fonds de dotation financé par une part du chiffre d'affaires.
- ▶ Démarches en cours pour devenir une entreprise à mission et inscrire dans les statuts de l'entreprise les engagements environnementaux et sociaux.

### 7 Coopération

- Partenariats avec deux ateliers français pour la production de petites et moyennes séries.
- Partenariats avec le ministère des Armées pour des projets innovants comme des prototypes d'exosquelettes.
  - ▶ Coopération avec des PME du textile, telles que 1083, dans le but de proposer des produits *made in France* écoconçus.

### 8 Flexibilité

- Recrutement de profils avec des compétences variées pour s'élargir à des nouveaux marchés.
  - Télétravail maintenu *post-Covid-19*.
- ▶ Révision des processus managériaux pour la gestion à distance.



# Et vous, dirigeants, comment passer à l'action ?

---

- **Que faire avec ces tendances ?**

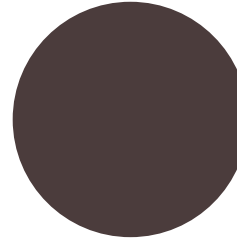
Vous n'êtes pas obligés de travailler sur toutes les tendances identifiées comme les deux exemples précédents mais a minima il est important de vous concentrer sur celles qui auront un impact fort sur votre *business model*.

- **Comment intégrer ces tendances dans votre stratégie ?**

Nous proposons une démarche et un outil (une matrice simple d'analyse) car la déclinaison des tendances en enjeux réels pour sa propre entreprise peut paraître trop théorique.

- **Dans quel état d'esprit se lancer ?**

- Se reposer des questions et se réinterroger dans un contexte très mouvant.
- Accepter de ne pas avoir des réponses tout de suite à toutes les questions. Parfois, les tendances n'ont pas d'impact évident ou immédiat, mais s'interroger peut faire émerger d'autres idées.
- Intégrer que la matrice proposée n'est pas une *check-list* exhaustive, mais plutôt un matériau pour un brainstorming guidé pour vous aider à penser les tendances dans votre entreprise.





# Transformer les tendances en opportunités :

## Une démarche en 3 étapes



**1**

**IDENTIFIER les tendances qui peuvent avoir un impact sur votre entreprise**

**Quelles informations retenir ? Et pourquoi ?**

**Respect du climat et de l'environnement**  
Des indicateurs de long terme, s'inscrivent dans une optique d'urgence

**RECONNAÎTRE**


- Une agence participe pour la majorité des dirigeants du PME et ETI (75%) à des ateliers de travail qui s'inscrivent dans une optique d'urgence
- Une majorité croissante de dirigeants s'aligne sur la responsabilité (72%) des médias, celle-ci est de plus en plus influente sur les décisions des entreprises, voire des clients, des investisseurs et des banques
- Une réglementation européenne de plus en plus verte : le Green Deal suscite de nouvelles réglementations et crée de nouvelles opportunités de croissance

**Quels impacts sur l'entreprise et son activité ? Quels risques et quelles opportunités pour l'entreprise ?**

**REPERER**

- Une réglementation des transactions à des échéances de plus en plus longues (RIS) et autres réglementations des clients, des investisseurs et des banques publiques et privées
- La transition énergétique accélérée et le passage de plus en plus de l'énergie fossile à l'énergie verte et renouvelable
- Le passage de l'économie à l'économie verte et renouvelable
- Le passage de l'économie à l'économie verte et renouvelable
- Le passage de l'économie à l'économie verte et renouvelable

**LES TENDANCES MAJEURES QUI VONT TRANSFORMER L'ÉCONOMIE | Bpifrance Le Lab | 81**




**2**

**IDENTIFIER les éléments de votre business model qui sont impactés**

**Quels impacts sur l'entreprise et son activité ? Quels risques et quelles opportunités pour l'entreprise ?**

<b>Clients</b>
<b>Offre / Proposition de valeur</b>
<b>Canaux de distribution</b>
<b>Partenaires : fournisseurs, sous-traitants...</b>
<b>Organisation interne</b>



**3**

**LISTER les actions à mener**

**Quels sont les chantiers à lancer pour répondre aux impacts les plus forts ?**

**Exemples d'actions à mener pour 3 tendances**

	<b>ÉCARTÉ SANTÉ</b>	<b>DIGITALISATION</b>	<b>RESPECT DU CLIMAT ET DE L'ENVIRONNEMENT</b>
<b>Clients</b>	• Analyser le segment client pour le B2B et B2C, pour être pertinent dans les offres et services proposés	• Adapter le catalogue de produits et services aux attentes des clients	• Adapter le catalogue de produits et services aux attentes des clients
<b>Offre / Proposition de valeur</b>	• Mettre en œuvre des services innovants et personnalisés	• Développer des services numériques et innovants	• Développer des services innovants et personnalisés
<b>Canaux de distribution</b>	• Mettre en œuvre des canaux de distribution innovants et personnalisés	• Développer des canaux de distribution numériques et innovants	• Développer des canaux de distribution innovants et personnalisés
<b>Partenaires clés</b>	• Mettre en œuvre des partenariats innovants et personnalisés	• Développer des partenariats numériques et innovants	• Développer des partenariats innovants et personnalisés
<b>Opportunités liées</b>	• Mettre en œuvre des opportunités innovantes et personnalisées	• Développer des opportunités numériques et innovantes	• Développer des opportunités innovantes et personnalisées

**LES TENDANCES MAJEURES QUI VONT TRANSFORMER L'ÉCONOMIE | Bpifrance Le Lab | 82**

# Transformer les tendances en opportunités :

Un outil pour se poser les bonnes questions

1

**IDENTIFIER** les tendances ayant un impact sur votre entreprise



**Sécurité sanitaire et santé**



**Digitalisation à pas forcés**



**Respect du climat et environnement**



**Nouvelle relation à l'espace**



**Flexibilité et résilience**



**Autonomie et souveraineté**



**Nouveaux modes coopératifs et solidaire**



**Quête de sens**

2

**ÉVALUER** les impacts et cartographier les opportunités

Se questionner pour chaque tendance en utilisant la matrice proposée

**Clients**

**Offre / Proposition de valeur**

**Canaux de distribution**

**Partenaires : fournisseurs, sous-traitants...**

**Organisation interne**

3

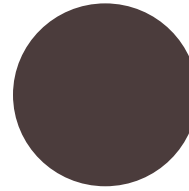
**LISTER** les actions à mener

Prioriser vos actions en fonction des tendances ayant des impacts forts sur votre entreprise

	IMPACTS ET OPPORTUNITÉS DE LA TENDANCE TITRE	ACTIONS À MENER
Clients		
Offre / Proposition de valeur		
Canaux de distribution		
Partenaires ext.		
Organisation interne		

# La matrice d'analyse

pour guider votre réflexion



	IMPACT(S) ET OPPORTUNITÉ(S) DE LA TENDANCE ÉTUDIÉE	ACTIONS À MENER
Clients		
Offre / Proposition de valeur		
Canaux de distribution		
Partenaires clés		
Organisation interne		

# Exemples de questions à se poser

pour évaluer les impacts et cartographier  
les opportunités

## CLIENTS

- ✓ Segments - niche, *mass market*
- ✓ Type de relation : intégrée, partenaires, *self-service*, personnalisation

- Avec des consommateurs plus soucieux de l'environnement, ou attentifs à la raison d'être, ex. quels sont les segments clients futurs que je pourrais cibler ? Et comment ?
- Comment est-ce que j'entretiens la relation avec les clients et comment cette tendance peut la faire évoluer (plus digitale, plus de virtuel, co-conception...) ? Comment repenser mon expérience client ?

## OFFRE / PROPOSITION DE VALEUR

- ✓ Besoin/problème auquel répond mon produit

- Est-ce que cette tendance peut constituer une opportunité pour diversifier mon offre et faire évoluer la proposition de valeur à 12-18 mois ? (respect de l'environnement, protection sanitaire, services à distance...) et à plus long terme ?
- À quels nouveaux besoins, nouveaux problèmes faut-il répondre avec ces tendances ?

## CANAUX DE DISTRIBUTION

- ✓ Comment mes clients achètent mes produits, les reçoivent, les renvoient, comment ils connaissent l'entreprise

- Quels sont les moyens, outils et démarches utilisés aujourd'hui pour faire connaître, rendre accessible et vendre mes produits/services ? Et est-ce que cette tendance peut les influencer et les challenger ?
- Quels canaux un prospect peut-il utiliser et pourra-t-il utiliser demain pour me contacter, acheter mes produits, les recevoir et les renvoyer ? La digitalisation et la nouvelle relation à l'espace, que changent-elles ?

## PARTENAIRES CLÉS

- ✓ Fournisseurs, sous-traitants...
- ✓ Activités essentielles à mon produit ou service

- Quelles sont mes relations actuelles avec les fournisseurs, sous-traitants ? Quelles sont la nature et la fréquence de mes échanges avec eux ? Ai-je fait une cartographie pour connaître ma chaîne d'approvisionnement ?
- Est-ce que cette tendance peut renforcer ces relations ou les remettre en question ? (fournisseurs plus locaux, passage de la prestation au partenariat soutenu par des convictions communes, mutualisation de la donnée...).

## ORGANISATION INTERNE

- ✓ Organigramme et modèle opérationnel
- ✓ Compétences existantes
- ✓ Ressources financières, CAPEX

- Est-ce que mon organisation actuelle est encore adaptée aux enjeux futurs ? Qu'est-ce que je peux changer, faire évoluer pour m'adapter à cette tendance ?
- Est-ce que les compétences existantes sont suffisantes si l'organisation évolue ?

# Exemples d'actions à mener

## pour 3 tendances

	 <b>SÉCURITÉ SANITAIRE</b>	 <b>DIGITALISATION</b>	 <b>RESPECT DU CLIMAT ET DE L'ENVIRONNEMENT</b>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement du segment online pour le BtoB et le BtoC, pour éviter le contact direct.</li> <li>• Proposition de produits d'hygiène ou garantissant le respect de la santé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition de catalogues 3D, augmentés ou <i>marketplaces</i> digitales.</li> <li>• Utilisation de la donnée pour mieux connaître et maîtriser la connaissance clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de transparence vis-à-vis des clients sur la composition des produits.</li> <li>• Labellisation garantissant le respect des engagements environnementaux de l'entreprise.</li> </ul>
Offre / Proposition de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision du produit pour répondre aux besoins d'hygiène (ex. Travailler sur des matières anti-Covid-19 pour se différencier des concurrents).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition d'offres digitalisées ou développement de produits entièrement numériques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écoconception des produits.</li> <li>• Révision des procédés de fabrication pour réduire l'impact sur la biodiversité.</li> <li>• Nouveaux besoins liés au réchauffement climatique.</li> </ul>
Canaux de distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit des distributeurs quant aux normes de santé.</li> <li>• Audit des boutiques/locaux commerciaux exposés à la clientèle (BtoB ou BtoC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision de la stratégie marketing pour s'orienter vers les ventes <i>online</i>.</li> <li>• Réalité augmentée et <i>showroom</i> virtuel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit des moyens de transport utilisés en vue de la réduction de l'empreinte carbone et renouvellement de la flotte de véhicules.</li> <li>• Utilisation de <i>data centers</i> performants.</li> </ul>
Partenaires clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision des mesures sanitaires des fournisseurs pour éviter des effets négatifs sur la marque.</li> <li>• Codéveloppement de solutions pour améliorer la santé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de partenaires pour accélérer le développement d'outils digitaux.</li> <li>• Mutualisation de compétences dans le digital à travers de solides partenariats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats avec des producteurs photovoltaïques ou accords production chaleur/chauffage en ville ou dans un quartier.</li> <li>• Adhésion à des réseaux pour apprendre des bonnes pratiques (Global compact...).</li> </ul>
Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection des salariés à risque.</li> <li>• Renforcement des procédures sanitaires.</li> <li>• Formations et renforcement des compétences en sécurité et santé des collaborateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement de nouvelles compétences comme un responsable de la stratégie informatique (DSI).</li> <li>• Révision des processus internes en intégrant du digital et des formations aux outils digitaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'une fonction RSE ou responsable environnement.</li> <li>• Certification ISO 14000.</li> <li>• Révision des processus internes pour intégrer une démarche environnementale.</li> </ul>

# En conclusion

## Dirigeants, que faire maintenant ?

- **Partagez ce document avec vos équipes et ouvrez la discussion.**  
Ne pas hésiter à partager les tendances que vous estimez les plus impactantes pour votre entreprise avec l'ensemble des équipes (ne pas se limiter aux managers). Les collaborateurs attendent de la transparence de leurs dirigeants et par ailleurs ils peuvent avoir de bonnes idées.
- **Réinterrogez en permanence les impacts sur votre entreprise et les réponses à apporter (organiser des boucles de *feedback*).**
- **Poursuivez votre veille stratégique pour identifier de nouvelles tendances et maintenir votre capacité à saisir des opportunités.**  
D'après une étude menée par Olivier Torrès en avril 2020, la vigilance entrepreneuriale (à savoir la manière dont le chef d'entreprise se met en posture de saisir une opportunité) est ressortie comme atrophiée. Cette vigilance entrepreneuriale comporte 3 phases : la recherche d'informations, la transformation en idées, et l'évaluation/transformation en projets/opportunités d'affaires. Or, l'étude montre qu'au plus fort de la crise sanitaire, cette troisième phase ne se faisait plus dans l'esprit des entrepreneurs, à l'inverse de la première phase qui avait pris une énorme place, avec son lot d'informations anxiogènes et paralysantes. Cela vient rappeler la nécessité de distinguer la phase de recherche d'informations et la posture du dirigeant pour transformer des idées en opportunités d'affaires.
- **Entourez-vous : le niveau de complexité et d'incertitude est tel qu'il est important de multiplier les contacts, d'entretenir son réseau, voire de s'associer à des partenaires.**
- **Formalisez une feuille de route pour fixer un cap stratégique pour votre entreprise et impliquer vos différentes parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, partenaires financiers...).**



 **bpifrance-lelab@bpifrance.fr**

 **www.lelab.bpifrance.fr**

 **www.twitter.com/BpifranceLeLab**

## Contacts

---

**Elise TISSIER,**  
Directrice de **Bpifrance Le Lab**  
**elise.tissier@bpifrance.fr**

**Laura PARMIGIANI,**  
Responsable d'études  
**laura.parmigiani@bpifrance.fr**

**Kenza EL QAOURI,**  
Responsable d'études  
**kenza.elqaouri@bpifrance.fr**



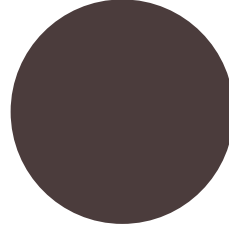
**Pour contacter Bpifrance de votre région**

—  
**[bpifrance.fr](https://www.bpifrance.fr)**

**Bpifrance**

27-31, avenue du Général Leclerc  
94710 Maisons-Alfort Cedex  
Tél. : 01 41 79 80 00





**SERVIR  
L'AVENIR**

