

# CRISE DU CORONAVIRUS RÉINVENTION

Au-delà de la période dite de déconfinement, qui oblige les organisations à réfléchir aux conséquences et aux actions à conduire pour favoriser une reprise de leurs activités, cette crise nous invite plus largement à requestionner nos modèles d'affaires, nos modèles opérationnels, nos modes de travail et les relations avec nos parties prenantes, pour une croissance plus robuste et plus durable;

11 mai 2020



**Et si on ne faisait plus  
comme avant ?**

# Se réinventer pour relancer une croissance durable

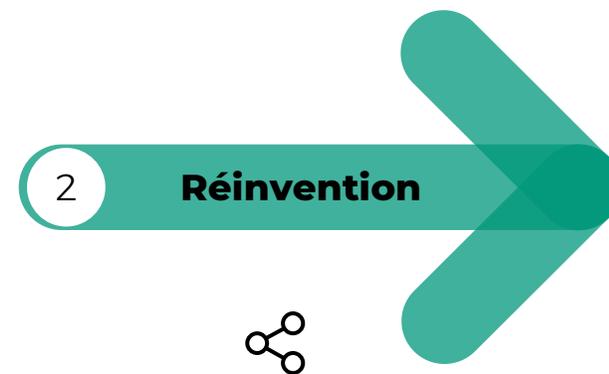
La rapidité de la propagation du coronavirus en France a entraîné la mise en place d'importantes mesures de confinement obligeant les organisations à trouver des solutions d'urgence pour permettre la sécurité des personnels et le maintien des activités essentielles. La rapidité des événements a également eu pour effet la mise en place massive de nouvelles pratiques de travail et une repriorisation en urgence des activités et des projets.

Cette situation inédite contraint les organisations à évoluer dans un climat de forte incertitude. La perspective d'un déconfinement possible à compter du 11 mai enclenche de fait de nouvelles étapes : d'une part, préparer et mettre en œuvre la reprise d'activité, phase que nous avons baptisé le *Retour à l'anormal*, et d'autre part, tirer les enseignements de cette crise pour repenser plus globalement stratégie, modèle opérationnel, digitalisation, nouveaux modes de travail, avec une attention toujours plus forte sur l'humain, autrement dit, la *Réinvention*.

À partir de constats et d'entretiens avec de nombreux acteurs de tous secteurs, nous vous proposons ce document, visant à mettre en perspective des pistes de réflexions et d'actions prioritaires à adresser dès aujourd'hui pour tirer les enseignements de la crise et se réinventer. Un document, consacré à la phase dite de Retour à l'anormal est disponible en cliquant sur [ce lien](#).



- Accompagner le retour des collaborateurs
- Rétablir l'ensemble des missions de l'entreprise
- Réinterroger les priorités du portefeuille de projets
- Adapter les modes de pilotage, les processus de décision et la communication dans cette phase intermédiaire



- 1 Reconstruire la vision de l'entreprise en sortie de crise
- 2 Repenser la proposition de valeur et les services
- 3 Sécuriser les activités et réévaluer la stratégie opérationnelle
- 4 Achever la digitalisation des entreprises

- 5 Accompagner la délinéarisation du travail
- 6 Se projeter vers un nouveau mix vie professionnelle - vie personnelle
- 7 Revaloriser les métiers fondamentaux de la société
- 8 Capitaliser sur les modes de fonctionnement issus de la crise

# Une accélération des transitions ?

*La pandémie a révélé ou exacerbé des mouvements de fond dont il est encore trop tôt pour mesurer l'impact à 2, 10 ou 20 ans mais qui viennent alimenter voire accélérer les grandes transitions déjà à l'œuvre dans nos Sociétés.*

Transitions

## Politiques

- >> Changement de la relation entre les états, désunion et désaccords voire risque d'effondrement en zone Euro (« un projet politique ou un projet de marché ? », E. Macron), replis nationalistes et pulsions populistes, etc.
- >> Evolution du rôle des Etats, interventionnisme accru des gouvernements dans l'économie, retour de la régulation en sus des rôles régaliens des états, soutien à de l'indépendance technologique et industrielle, etc.

## Economiques

- >> Questionnement de la division internationale du travail dans une économie mondialement intégrée (relocalisation & ré industrialisation).
- >> Mise à l'épreuve de la résilience des Etats, des entreprises et des individus face à une récession mêlant simultanément un choc sur l'offre et la demande générant crises économiques (chômage de masse, dépenses publiques) et financières (fonte des actifs, risque monétaire, ...).
- >> Interrogations sur nos modes de développement et aspirations nouvelles pour une économie soutenable et durable : politique d'investissements, modes de financement, justice sociale et préoccupations environnementales.

## Sociétales

- >> Emergence de nouveaux comportements personnels (usages, consommation, attentes ...) et professionnels liés au confinement et nouvelle appréhension de la temporalité : travail à distance, mix vie personnelle - vie professionnelle, dichotomie entre distanciation contrainte et proximité souhaitée, remise en cause du lien au lieu de travail, évolution du mode de sociabilisation ...
- >> Accroissement des inégalités liées non seulement aux disparités dans le vécu du confinement qu'aux conditions de sorties (activités sinistrées ou revalorisées, impacts sur le pouvoir d'achats, santé individuelle et perception du risque infectieux, ...).

## Ecologiques

- >> (Re)construction d'une conscience collective environnementale, grâce au réchauffement climatique, et accélération grâce au rappel de la précarité de l'être face à un risque infectieux oublié.
- >> Evolution des interactions entre l'Humain et la Nature pour créer des approches plus systémiques des impacts, ne considérant plus seulement la nature comme une ressource abondante à laquelle l'accès se complexifie.

## Numériques

- >> Poursuite de la digitalisation des entreprises et des individus dans un contexte de prise de conscience des risques induits (sécurité des infrastructures, protection des libertés et des personnelles, fracture numérique, dépendances, etc.)
- >> Elargissement constant et généralisation de plus en plus rapide des champs d'application du numérique : automatisation, IA, blockchain, réalité virtuelle, ...
- >> Questionnement accru sur les conditions d'une réelle souveraineté numérique et de la dépendance aux grandes plateformes globalisées.

# Embrasser les transitions pour se Réinventer

## Reconstruire la vision de l'entreprise en sortie de crise

- # Vision & innovation
- # Consolidation & acquisitions
- # TNBT - the next big thing

## Repenser la proposition de valeur et les services

- # Centricité client
- # Nouveaux comportements et usages
- # Nouveaux marchés et nouvelles réglementations

## Sécuriser les activités et réévaluer la stratégie opérationnelle

- # Relocalisation
- # Gestion du risque et de l'incertitude
- # Adaptabilité opérationnelle

## Achever la digitalisation des entreprises

- # Digitalisation & automatisation
- # Longue traîne
- # Back office



## Accompagner la délinéarisation du travail

- # Délinéarisation et slashing
- # Nouveaux modes de travail
- # Engagement & culture

## Se projeter vers un nouveau mix vie professionnelle - vie personnelle

- # « Vous pouvez reprendre une activité normale »
- # Nouvelles frontières pro-perso
- # Management des disparités

## Revaloriser les métiers fondamentaux de la société

- # 1ère ligne (1/2) : gérer la mise en lumière
- # 1ère ligne (2/2) : retour dans l'ombre ?
- # Valeur sociétale et économique

## Capitaliser sur les modes de fonctionnement issus de la crise

- # Agilité des organisations
- # Confiance
- # Gouvernance et collaborateurs

# Les révélations de la crise et défis induits (1/2)

## Reconstruire la vision de l'entreprise en sortie de crise

Les précédentes crises nous ont montré que les leaders de demain sont ceux qui ont su, en sortie, se doter d'une vision renouvelée et réorienter au mieux leurs efforts en fonction.

Face à la pandémie, les entreprises et les salariés ont déployé des trésors d'imagination et de volonté afin de continuer à fonctionner, parfois à minima. Il convient de capitaliser sur cette énergie pour reconstruire sa vision, sa valeur sociétale et se renouveler pour piloter sa croissance..

Comment reprendre et accélérer sa croissance en se construisant une nouvelle vision, stratégie ?

Comment piloter l'entreprise pro-activement, prendre l'initiative pour se diversifier ou se consolider ?

# Vision & innovation  
# Consolidation & acquisitions  
# TNBT - the next big thing

## Repenser la proposition de valeur et les services

Pendant des mois les clients auront changé leurs comportements d'usage, de consommation, de travail, de sociabilisation ... Des repères, des valeurs auront été durablement ébranlés par l'épreuve.

Qu'en restera-t-il post crise ? Ces évolutions vont elles faire émerger de nouveaux modèles comportementaux et de nouvelles attentes ? Les clients avant et après la pandémie seront-ils les mêmes ? Comment les adresser et les servir au mieux dans un contexte de changement sociétal profond ?

Chaque entreprise va devoir se pencher sur son marché et ses clients pour y déceler de multiples opportunités pour renforcer la proximité client et accélérer la reprise.

# Centricité client  
# Nouveaux comportements et usages  
# Nouveaux marchés

## Sécuriser les activités et réévaluer la stratégie opérationnelle

Les systèmes conçus pour être spécialisés et d'une efficacité maximale résistent moins en période de crise. La pandémie a rappelé cette vérité à de nombreuses entreprises.

Alors que cette crise est loin d'être terminée, que d'autres menacent (2ème vague, etc), repenser sa stratégie opérationnelle pour la rendre plus résiliente et adaptable devient en enjeu vital.

Comment concilier performance des opérations, notamment financière, et agilité pour optimiser le quotidien tout en se préparant à l'imprévisible ?

Comment repenser des modèles opérationnels et industriels en redessinant les frontières des activités de l'entreprise ?

# Relocalisation  
# Gestion du risque et de l'incertitude  
# Adaptabilité opérationnelle

## Achever la digitalisation des entreprises

Pendant la crise, de nombreuses entreprises ont été pénalisées non pas par les activités critiques déjà dûment digitalisées et automatisées mais par processus délaissés, considérés comme non prioritaires lors des transformations digitales menées. Ces processus « secondaires » ont fait office de goulets d'étranglement perturbant les opérations mêmes les plus stratégiques que l'entreprise pensait sécurisées.

Comment revoir aller au bout de la digitalisation des processus ? Comment cartographier l'ensemble des processus, même les moins visibles pouvant impacter les opérations ?

# Digitalisation & automatisation  
# Longue traîne  
# Back office

# Les révélations de la crise et défis induits (2/2)

## Accompagner la délinéarisation du travail

Le confinement et la distanciation professionnelle – sociale induite mettent à mal la logique de linéarité du travail, aussi bien physique que temporelle. Les salariés, mais aussi les entreprises, reconnaissent désormais que le travail peut s'envisager différemment que basé sur un héritage organisationnel post révolution industrielle.

Quelles formes va prendre le travail de demain (travail délinéarisé, slashing, ...) ? Quels sont les métiers, les fonctions concernés et comment anticiper les impacts sur salariés (engagement, productivité, ...), les entreprises (modes de travail, gestion à distance) mais aussi sur les territoires ?

- # Délinéarisation et slashing
- # Nouveaux modes de travail
- # Engagement & culture

## Se projeter vers un nouveau mix vie professionnelle – vie personnelle

La reprise d'une activité normale va dépendre du vécu individuel. Estompement des frontières entre vies pro et perso, plaisir ou anxiété, privation de liberté, ... chacun a perçu la situation différemment et va réagir en conséquence.

Le retour au travail va donc être porteur de risques mais aussi d'opportunités pour les salariés et les entreprises.

Comment anticiper ces mouvements et prévenir les risques psycho-sociaux du retour au travail ? Quelles nouvelles frontières (r)établir entre les différentes facettes de la vie des collaborateurs et comment accompagner au mieux tous les acteurs pour assurer l'efficacité de l'entreprise ?

- # « Vous pouvez reprendre une activité normale », *les Guignols de l'info*
- # Nouvelles frontières pro-perso
- # Management des disparités

## Revaloriser les métiers fondamentaux de la société

La crise a mis en lumière les métiers « de première ligne ou de seconde ligne ». Des métiers souvent dévalorisés voire déconsidérés pourtant indispensables aux sociétés et à la Société, sans lesquels tout s'arrête.

Que deviennent ces professionnels mis sur le devant de la scène en période de crise lorsque la situation s'apaise ? Le changement de lignes que révèle une conjoncture extraordinaire sera-t-il éphémère ? Les cartes doivent-elles être rebattues en fonction d'une grille de lecture renouvelée : valeur perçue ou réelle, sociétale ou économique, stratégique ou tactique ? Est-ce un effet « d'aubaine » ponctuel ou un changement de paradigme pour les métiers concernés ?

- # 1<sup>ère</sup> ligne (1/2) : gérer la mise en lumière
- # 1<sup>ère</sup> ligne (2/2) : retour dans l'ombre ?
- # Valeur sociétale et économique

## Capitaliser sur les modes de fonctionnement issus de la crise

L'urgence et la soudaineté de la crise ont contraint nombre d'organisations à s'adapter rapidement. Des niveaux d'agilité, de délégation, de lâcher prise, de confiance inégalés ont été atteints, souvent au-delà de ce qui était concevable quelques jours plus tôt.

Ces entreprises concèdent avoir acquis pendant le confinement l'équivalent d'années de maturité et d'expérience en ce qui concerne la modernisation de leurs pratiques, leurs organisations et de leur gouvernance.

Le soufflé ne doit pas retomber et les libertés accordées, qui ont sauvé beaucoup d'entreprises, ne devraient pas être retirées brutalement. Il faut travailler avec les collaborateurs à construire les nouvelles gouvernances entre rigidités traditionnelles et impératifs d'agilité de gestion de crise.

- # Agilité des organisations
- # Confiance
- # Gouvernance et collaborateurs

# Y aura-t-il un avant et un après ?

## Les enseignements de la crise sanitaire

Les impacts de cette crise sanitaire subite, dont les mesures radicales de confinement pour contenir la pandémie ont précipité nos économies et nos entreprises dans une crise d'une ampleur inédite, est riche en enseignements.

- La plupart des entreprises, quel que soit leur niveau de préparation, ont fait preuve d'une agilité remarquable, chacune dans leur contexte, pour s'organiser et adapter leur organisation à l'environnement de crise
- La mobilisation et l'engagement des collaborateurs, malgré la situation hautement anxiogène, ont été très forts et ont sans nul doute contribué pour une grande part à la poursuite, certes dégradée, des activités, et au maintien du lien social
- Pour surmonter la violence de la crise, les entreprises ont nécessairement dans de nombreux cas lâché prise vis-à-vis de modes de fonctionnement en vigueur, pour laisser place à plus de confiance, quitte à transgresser des règles établies, au nom de la survie de la relation client, de la production des produits et services, de la survie de l'entreprise.

On ne peut faire ce constat sans imaginer que des tendances qui se seraient manifestées en temps de crise ne se perpétueront pas à l'avenir. Nous sommes à ce titre convaincus que cette crise est un accélérateur de changement et chaque entreprise doit se questionner globalement, identifier ses défis et y répondre, sans tabou, pour rester dans la compétition.

Plus largement, cette crise accélère les transitions en cours, politique, économique, sociétale, écologique et numérique, qui ont souvent été insuffisamment ou que partiellement prises en compte dans les revues stratégiques des entreprises ces dernières années. Les entreprises doivent aujourd'hui mettre à niveau leur raison d'être, leur vision et leur positionnement à l'aune de ces nouveaux éléments de contexte. Elle devront en particulier s'interroger encore plus qu'avant sur leur rôle et leur responsabilité vis-à-vis de la Société, et la valeur qu'elles s'engagent à lui apporter.

## Les défis

- Identifier en quoi les différentes transitions, l'évolution des comportements, l'évolution de notre rapport à la santé, impactent le positionnement sociétal de l'entreprise
- Apprécier les impacts des perspectives macro économiques et sociales modifiées par la crise sanitaire, sur la situation de l'entreprise
- Requestionner sa raison d'être, son positionnement, sa proposition de valeur, et la caractère durable de sa stratégie de croissance
- Se reposer la question du portefeuille d'activités, à l'aune de la valeur que chacune apporte dans le nouveau contexte économique et leur contribution à la solidité de l'entreprise
- S'interroger sur les impacts durables de la crise sur le comportement des clients
- Réinventer un modèle économique adapté au nouveau contexte, et intégrant de façon plus claire et plus solide l'ensemble des parties prenantes
- Réinventer un modèle opérationnel plus robuste et plus simple, plus durable et sans doute plus local et responsable
- Revisiter et simplifier les gouvernances, les processus de prise de décision, la délégation et le niveau d'autonomie - réel - des collaborateurs
- Requestionner le lien à l'espace de travail, et tout simplement la notion de lien au travail
- Se reposer la question de la nature des motivations des collaborateurs, mises à l'épreuve par la crise sanitaire et le confinement
- Retenir les enseignements de la crise pour revisiter les modes de travail
- Analyser en quoi la crise sanitaire crée une nouvelle donne pour l'entreprise, sur le plan environnemental

Auteurs :



**Christophe Rey**  
Directeur, Stratégie & Innovation  
[c.rey@elia-consulting.com](mailto:c.rey@elia-consulting.com)  
07.76.03.37.64



**Marc Sabatier**  
Président de Julhiet Sterwen  
[msabatier@julhiet-sterwen.com](mailto:msabatier@julhiet-sterwen.com)  
06.22.15.02.28



**Nicolas Beaussé**  
Directeur associé,  
[nbeausse@julhiet-sterwen.com](mailto:nbeausse@julhiet-sterwen.com)  
06.07.54.45.14

julhiet  sterwen

4 Allée Ferrand, 92200 Neuilly-sur-Seine