



# Et après le Covid ?

Enquête et analyse

10 Juillet 2020

## Auteurs

Marc Bosvieux [Club des processus]  
Olivier De la Fargue [Groupe Studia]  
Frédéric Elie [Clarans]  
Guy Elie [Clarans]  
Leandra Muller [EPF]

*Nous pouvons estimer que cette crise est une opportunité à de nombreuses transformations: la créativité des entrepreneurs va déterminer la future économie.*

# Et après le Covid ?

---

## Enquête et analyse

### Table des matières

Préambule.....	1
Introduction .....	2
Repenser sa stratégie .....	3
Des processus plus agiles.....	4
Les outils du digital.....	5
L'écosystème des entreprises de la tech.....	5
Les outils digitaux.....	5
Le télétravail .....	6
Le contrôle de l'activité .....	6
Notre parti pris .....	7
Les achats et la Supply Chain .....	8
Conclusion.....	9

## Préambule

L'observatoire digital et technologique est né de l'initiative d'organisations évoluant sur les expertises et technologies digitales, et ayant souhaité apprendre et mieux comprendre les évolutions de l'environnement des entreprises et leurs écosystèmes.

- Clarans
- Club des pilotes de processus
- Décision Achats
- Ecole Polytechnique Féminine
- Groupe Studia



A ce titre, l'observatoire a lancé entre le 20 Mai et le 3 Juillet 2020, une enquête auprès de ses contacts (environ 10 000 personnes), sur 24 questions fermées. Les résultats présentés sous forme de graphique, synthétisent les réponses obtenus aux questions. Ces dernières sont présentées en notes de pages de chaque illustration.

# Introduction

Les événements, sociaux, économiques, écologiques et sociétaux qui ont marqué la période 2010-2020, nous ont fait ressentir les troubles d'une société en pleine mutation :

- émergence d'une nouvelle forme d'économie mondialisée,
- changement de nos habitudes de consommation et de communication,
- déplacements massifs de populations,
- apparition de nouveaux leaders de l'économie et de la politique.

Cette dynamique influencée par un formidable vecteur d'échanges et d'information qu'ont constitué l'**internet** et la **digitalisation**. A notre monde en mutation rapide, c'est ajouté une pandémie fulgurante entraînant un confinement quasi généralisé des pays, et de leurs économies.

Même si nous avons quelques difficultés à imaginer l'après-Covid, nous ressentons déjà que cette épopée représentera la transition entre deux périodes. À n'en pas douter le monde post Covid-19 continuera d'accélérer les tendances aperçues avant et en créera de nouvelles, et tous les modèles commerciaux devront évoluer pour croître et prospérer. Même si certains s'en défendent, il n'y a aucun moyen de prédire avec précision et certitude ce qui va suivre. Ce serait une erreur dangereuse de trop s'appuyer sur des modèles mathématiques qui devront être complétés par des modèles sociétaux hautement adaptatifs et résilients.

Pour les entreprises, la reprise impliquera de redémarrer - dans certains cas de réinventer - les opérations dans un monde nouveau où les conditions sont instables. Les entreprises leaders se redéfiniront par leur capacité à équilibrer la résilience, l'adaptabilité et la redéfinition [ou réadaptation] de leur stratégie. Elles avanceront là où elles le pourront, reculeront dès qu'elles le devront et s'adapteront au besoin de leur nouvel écosystème. Elles acquerront de l'expérience pour le faire, de manière itérative, par service, par département, par usine, par communauté, par pays. Et elles mettront en place les bonne gouvernance et les bons processus, d'atténuation et le moyens pour protéger leurs employés, dont beaucoup sont impatients de retourner au travail, mais s'inquiètent du risque de propagation d'un virus latent, mais toujours présent.

La sortie du confinement lié au Covid 19 nous montre toute l'étendue des angoisses de nos concitoyens au sujet de leur santé, de leur avenir financier et de leur vie perturbée. Cette période que nous venons de vivre est, pour beaucoup, la plus difficile que nous n'ayons jamais connue. Inquiétude et stress animent notre quotidien. Il nous faudra un niveau de résilience exceptionnel pour que nous puissions prospérer à nouveau dans un climat aussi incertain et radicalement perturbé.

C'est avec cet esprit de reconquête, résolument optimiste, que nous avons initié cet Observatoire digital et technologique, en installant un dialogue ouvert et constructif basé sur l'échange en toute transparence de nos interrogations et de nos ambitions.

Notre objectif : identifier et optimiser ensemble quelques initiatives critiques pouvant avoir un impact immédiat sur un redécollage réussi de nos opérations.

Le questionnaire [24 questions directes] que nous avons construit n'avait pas l'ambition d'identifier directement ces opportunités, mais d'initier la réflexion que nous souhaitons conduire ensemble pour retrouver de l'allant et de la fierté pour nos collaborateurs et nos entreprises.

7 entreprises ont participé à son élaboration et à sa diffusion entre le 20 Mai et le 3 Juillet 2020. Échanges que nous synthétisons et analysons suivant 4 axes :

1. L'ajustement de la stratégie,
2. Des processus plus agiles,
3. Les outils du digital,
4. Les Achats et la Supply Chain.

Les analyses, que nous avons conduites à partir des résultats obtenus, n'ont pas vocation à illustrer une étude scientifique ou une thèse universitaire, mais à apporter un éclairage concret et factuel sur le ressenti d'acteurs

économiques et permettre de conduire des réflexions immédiatement applicables sur comment construire un avenir moins fragile.

<sup>1</sup>Nous ne pouvons que saluer une population d'entrepreneurs prêts à rebondir, très vite, en allant un pas plus loin dans la configuration de leur business model et de leurs organisations

## Repenser sa stratégie

Les résultats de notre enquête montrent :

- Des répondants engagés [très faible nombre de Nspp<sup>2</sup> ],
- Des dirigeants prêts à reconsidérer/renforcer leur stratégie globale et sa communication,
- Des organisations endurantes capables de supporter les effets d'une forte perturbation,
- Des répondants confiants en un avenir différent, mais possible,

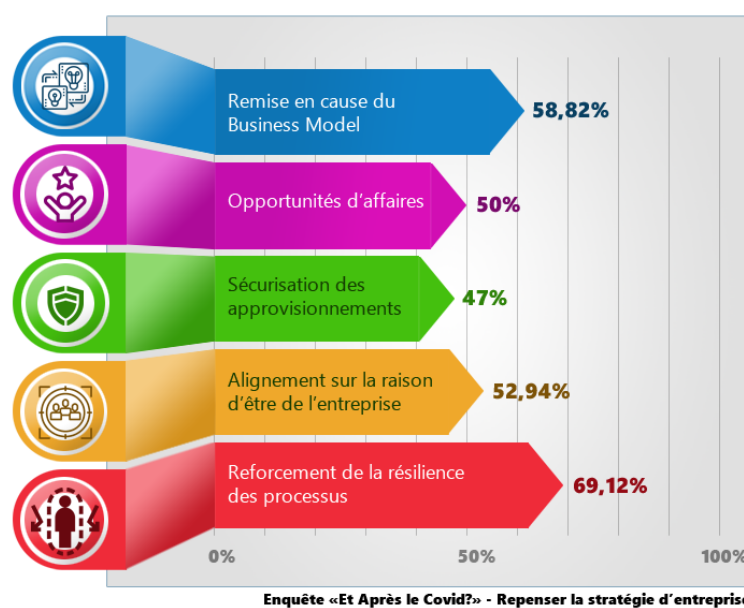
Il nous paraît évident que nos approches managériales doivent changer. Nous avons besoin de managers particulièrement engagés et talentueux pour connecter nos équipes entre elles afin de maximiser la résilience de nos organisations pendant les périodes difficiles et pour que nos organisations prospèrent en tout temps. Pour que nos organisations prospèrent et acquièrent cette résilience, nous devons identifier et développer les meilleurs managers - ceux qui fonctionnent plus comme des coaches que des leaders inspirants. Des managers en permanence connectés à leurs équipes. La résistance soutenue, dans les moments difficiles, commence par les managers se concentrant sur les fondamentaux de leur mission: clarifier les rôles, s'assurer que les collaborateurs ont ce dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches, sont en position de faire de leur mieux, les aider à voir comment leur travail se connecte à un objectif plus large et à avoir des normes de qualité extrêmement élevées applicables à tous. Se concentrer sur ces éléments est le plus important pour voir une équipe prospérer à travers toutes les crises qu'elle devra traverser à l'avenir.

La résilience passe donc par la capacité à partager une même vision de l'entreprise en accordant suffisamment de confiance à tous les acteurs quels que soient leurs rôles et leurs positions hiérarchiques dans l'entreprise.

Chacun peut être moteur du changement, proposer et mettre en œuvre des idées innovantes à même de faire pivoter le business model de l'entreprise si besoin est.

La stratégie d'une entreprise post confinement concerne donc toute l'entreprise et son écosystème (incluant clients, fournisseurs et sous-traitants). Les processus plus résilients seront à la fois beaucoup plus digitaux mais aussi beaucoup plus robustes. L'exemple des outils de visio-conférence, ou de la facilité d'accès aux applications d'entreprise [ERP par exemple] sont devenus essentiels depuis la pandémie. Les outils doivent être accessibles avec un minimum de contraintes en interne, mais également via un numéro de téléphone et un code d'accès lors des travaux à distance.

La pandémie fait passer nos processus du monde du « OU » au monde du « ET » : le process résilient doit être capable de répondre aux deux situations.



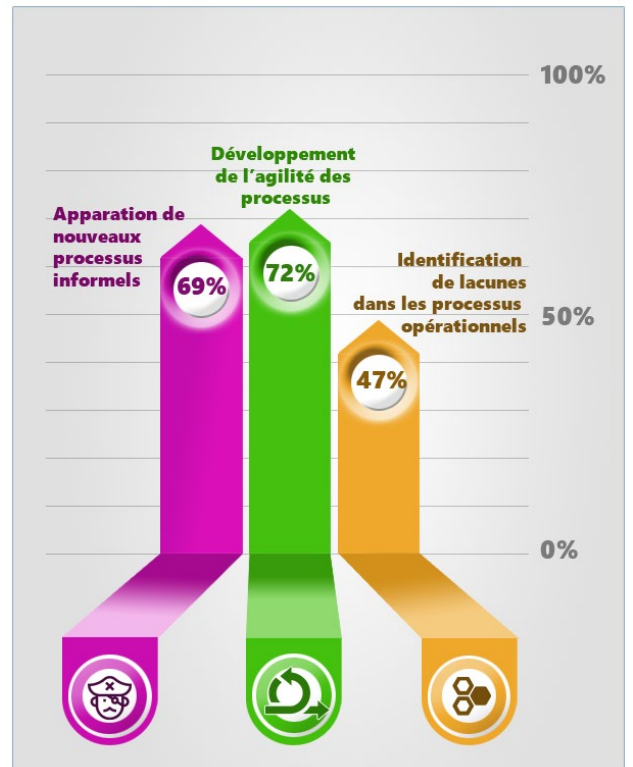
Source : Observatoire Digital et Technologique - Juillet 2020

<sup>2</sup> Nspp : Ne se prononce pas

# Des processus plus agiles

Ce que nous anticipions depuis quelques temps comme étant les grands défis de la décennie à venir : la révolution du numérique, la technologie au service du bien-être, la création de nouveaux espaces collaboratifs et une meilleure répartition des ressources, de la valeur et de la richesse. La crise sanitaire que nous traversons actuellement se montrent comme un véritable accélérateur des mutations déjà en cours. Les réponses obtenues lors de notre enquête le démontrent :

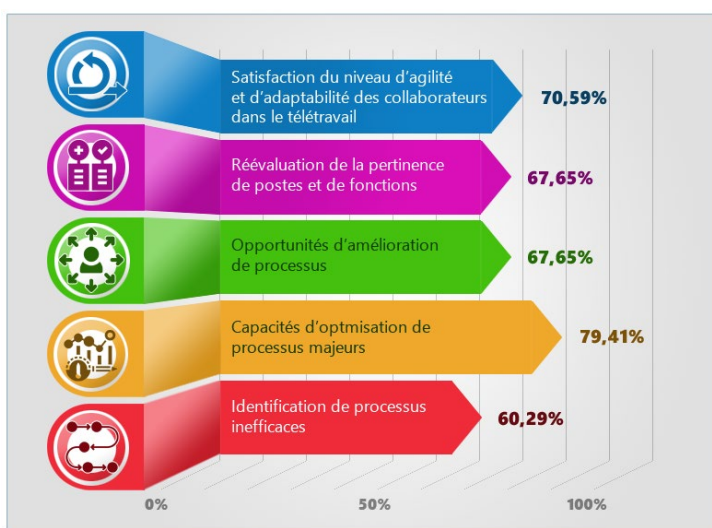
- Les répondants se sont montrés **réalistes quant aux forces et faiblesses de leur organisation**. Et se disent prêts à réévaluer leurs processus afin de renforcer la résilience globale de leurs organisations, et répondre aux nouvelles exigences de collaboration interne et externe.
- **Leurs collaborateurs se sont montrés au moins aussi « engagés »** qu'eux-mêmes sur des besoins structurants [réaffirmation/clarification de leurs rôles, revue de leurs objectifs et de leurs priorités],
- La **relation en télétravail** a montré le **besoin d'un renforcement de la communication** individuelle et générale qui a dû être décuplée pour maintenir leurs structures actives et mobilisées, ouvrant ainsi la porte à la mise en place de nouveaux rituels managériaux et instances de convivialité propres aux relations à distance et destinés à préserver un sentiment d'appartenance et une culture d'entreprise propres à une nouvelle normalité géographiquement diffuse.
- Et une **reconnaissance de la digitalisation des processus comme levier de croissance** implique pour eux de nouvelles formes de collaboration interne et de « faire autrement ».



Enquête «Et Après le Covid?» - Agilité des processus

Source : Observatoire Digital et Technologique - Juillet 2020

Globalement, les répondants semblent prêts à rebondir en allant un pas plus loin dans la configuration de leur business model et de leurs organisations.



Enquête «Et Après le Covid?» - Performance des processus

Source : Observatoire Digital et Technologique - Juillet 2020

Le constat sur les processus est assez paradoxal : à la fois la pandémie a fait apparaître un manque dans les processus mais ces processus doivent rester très souples et adaptables, nous amenant aimablement vers le concept « d'anti-fragilité » des organisations, c'est-à-dire des systèmes se renforçant lorsqu'ils sont exposés à des pressions exogènes ou endogènes. On y retrouvera des caractéristiques telles que la redondance, la prise en compte de l'imprévu, l'autonomie mais surtout la collaboration, les échanges d'information et la mise en commun délibérée.

Il ne s'agit donc plus de figer des processus « dans le marbre » et les outiller dans la contrainte normative mais de prévoir pour chacune des activités un « autoroute » et un « itinéraire bis ».

Les « autoroutes » doivent être digitalisés idéalement à 100% ; les « itinéraires bis » peuvent inclure beaucoup plus d'interventions manuelles ; certaines typologies de clients peuvent d'ailleurs être fléchés automatiquement « itinéraire bis » pour assurer un suivi manuel de qualité.

Un travail de « remise à plat » des processus de l'entreprise est donc à prévoir. Là encore, les travaux doivent être souples et agiles.

## Les outils du digital

### L'écosystème des entreprises de la tech

Des entreprises de la tech, renommées ou plus modestes, ont perçue des opportunités offertes par la période de pandémie. Chacune dans leur domaine, elles ont souhaité s'inscrire dans l'effort solidaire au maintien de nos économies et par-delà, de nos sociétés. Le confinement est apparu comme un exercice inattendu et mondial, permettant d'éprouver et faire valoir les qualités techniques des plateformes digitales.

Les utilisateurs finaux ont pu découvrir avec curiosité, l'utilisation de moyens de communication jusqu'alors réservés aux entreprises de la tech ou à certains grands groupes. Notons que la hausse du niveau de maturité des utilisateurs sur les capacités des outils digitaux, a permis rapidement d'identifier leurs contraintes et limites.

De notre enquête, il ressort le souhait des entreprises de développer leurs capacités digitales, avec une exigence accrue d'efficacité opérationnelle. Le confinement, et par-delà le télétravail, ont accéléré la pertinence de ces nouveaux moyens de communication et de traitement des opérations.



Source : Observatoire Digital et Technologique - Juillet 2020

### Les outils digitaux

Visio-conférence, achat en ligne, gestion collaborative des entreprises et des projets : la période de confinement a permis une revue exhaustive des outils digitaux permettant de maintenir l'activité opérationnelle des entreprises. Au-delà de la continuité du travail, l'emploi de plateformes digitales dans le but de préserver des liens personnels et conviviaux [en famille ou entre amis], a permis une prise en main rapide et généralisée de ces outils. Nous pouvons en retenir que :

- Tous les métiers, y compris du secteur tertiaire, **ne sont pas éligibles** aux travaux à distance,
- Au-delà des outils, les opérationnels en télétravail ont rencontrés **des difficultés non anticipées** [espace de travail, tranquillité de l'environnement, interaction des problématiques personnelles],
- L'importance des **relations interpersonnelles** a surpris nombre de personnes en découverte de ce mode de travail,
- Être perçu dans un cadre personnel, jusqu'alors préservé des relations professionnelles, à parfois pu **créer de l'inconfort**, ou au contraire, **renforcer les liens** et apporter aux relations, fluidités et sincérités.

Pour autant les limitations techniques des outils digitaux ont mis en avant des aspects intéressants :

- Les managers et dirigeants d'entreprise ont pu **éprouver les capacités de leurs collaborateurs** à travailler à distance,

- L'organisation de séances de travail en visio-conférence a contraint aux **respects des horaires dédiés**,
- et **Ciblés** les participants en capacité d'apporter de la valeur,
- Face aux contraintes du terrain, et à la fatigue des usagés seuls face à leur écran, seuls les outils **efficaces et simples d'utilisation**, ont trouvé leurs saluts,
- Le niveau de confiance des managers et équipes dirigeantes envers les capacités de travailler à distance de les opérationnels, a augmenté.

***Une leçon s'impose à nous ! Privilégions l'appropriation des outils par les opérationnels au détriment de certaines fonctionnalités dont personnes ne se sert !***

## Le télétravail

« Travailler de chez soi » supprime les temps de trajet et les interludes non productifs du bureau et, suspend les conformités vestimentaires, en offrant un cadre familial et à priori confortable. Managers et Dirigeants ont eu l'opportunité de tester les capacités des parties-prenantes à travailler à distance. Mis à part les privilégiés disposant d'une pièce dédiée, les opérationnels sous « computers » ont découvert les joies du duo « canapé – table basse ».

Nous percevons la nécessité de changement dans les relations entre les parties prenantes, principalement axées sur le suivi des opérations et le travail en équipe. Certaines grandes entreprises, souhaitant réduire les coûts immobiliers, ont permis depuis plusieurs années, sous couverts de modernisation de leur environnement, à leurs collaborateurs d'avoir aperçus des contraintes des bureaux flexibles ou du travail à domicile.

Fort d'un niveau de confiance certains des managers envers le télétravail de leurs équipes, les premiers retours obtenus par notre enquête nous montrent que ce mode de travail amplifie le **niveau de productivité des opérationnels**, et valide la volonté des entreprises à renforcer ce mode opératoire (72%) et à développer l'intégration des outils digitaux dans leurs processus opérationnels (80%).

*Selon nous, cet enjeu passe par :*

- *Un développement des capacités techniques à disposition (96%),*
- *Un accompagnement des collaborateurs à organiser leurs travaux dans un environnement personnel et partagé,*
- *Une optimisation et une organisation rigoureuse des temps d'occupation des locaux d'entreprise.*

## Le contrôle de l'activité

L'adage « la confiance n'exclut pas le contrôle » est mis à mal. Nous comprenons que la hausse du niveau de confiance des managers et dirigeants envers le sens des responsabilités de leurs collaborateurs, n'efface pas la tentation de certains d'entre eux à vouloir régulièrement vérifier l'activité effective de leurs subordonnées. Les moyens techniques existent, et sont finalement, faiblement contraints par les lois de protection des données personnelles. Cependant, nous pouvons nous interroger sur la pertinence de ce type d'outils au regard de l'importance de la marque employeur et de la maturité de la relation de confiance entre employeur et employé, manager et collaborateur..

## L'automatisation de tâches administratives

Depuis plusieurs années, les technologies RPA<sup>3</sup>, capables d'automatiser le transport de données, et l'exécution robotisée de fonctionnalités des logiciels composant le SI d'une entreprise, font valoir leurs capacités de traitement sur des processus opérationnels simples et volumineux. La période de pandémie a permis de comprendre et d'éprouver l'intérêt de ces technologies sur le traitement en masse d'opérations. A titre d'exemples, les établissements bancaires ont dû prendre en charge une quantité vertigineuse de dossiers de réajustement de crédit ;, les établissements hospitaliers, l'industrie pharmaceutique ou les institutions publiques ont également dû faire face à un afflux de dossiers à traiter en urgence. Le déploiement des technologies RPA a

---

<sup>3</sup> RPA : Robotic Process Automation

permis de d'augmenter les capacités de prise en charge des traitements de dossiers entre les différents outils logiciels des entreprises, et par-delà, d'augmenter le volume et la qualité des données de l'entreprise.

## Les plateformes collaboratives

Le pilotage des processus, le management de projet, la digitalisation des documents, la signature électronique, sont autant de technologies ayant démontrée leur utilité lors du confinement. Le développement de la 5G et le déploiement accru de la fibre, nous laissent à penser que les possibilités de travail à distance vont encore se développer. Les travaux à domicile, ou d'un bureau distant, les interventions ponctuelles sur les sites de production, sont des aspects familiers de tous les travailleurs en freelance ou en prestation intellectuelle. Ce mode opératoire va-t-il tendre à se généraliser ? Les grandes entreprises vont-elles être tentées de se diriger vers une externalisation plus large de leurs capacités de production, pour une plus grande souplesse de gestion ? Va-t-on vers une uberisation de la ressource travail ?

Dit autrement : avons-nous franchi un cap significatif vers « l'entreprise logicielle » privilégiant l'intégration d'outils logiciels et de services externes aux développements de capacités de production humaine en interne ?

## Notre parti pris

Nous sommes d'avis que l'idée d'une prochaine période de confinement provoque chez les entreprises et collaborateurs, une appréhension légitime. Au-delà du signe manifeste du risque de fragilisation des outils de production, les moyens et conditions de télétravail ne seront pas forcément mieux anticipés ou adaptés. Nous pensons que l'adaptation des plans de crise des entreprises passe par :

- La formalisation et la communication de processus opérationnels adaptés,
- La mise à disposition des informations et documents, aux moyens d'outils permettant leurs circulations fluides, ainsi que leurs traçabilités et signature électronique,
- L'évangélisation préalable et soutenue des parties-prenantes sur les risques et priorités business, et problématiques liées au traitement des données personnelles, et aux contrôles des opérations
- L'intégration des outils digitaux sur une infrastructure adaptée aux charges exceptionnelles évaluables,
- La mise en place d'une gouvernance spécifique, ciblée sur l'autonomie des opérationnels et le maintien des relations interpersonnelles, dans le cadre d'un management distant mais ritualisé et normé permettant l'émulation de l'esprit d'équipe et d'entreprise



# Les achats et la Supply Chain

Clairement, la Covid19 a mis les experts des approvisionnements et achats stratégiques au défi de sécuriser les chaînes d'approvisionnement contre des risques multiples et d'origines diverses [santé, sociaux, sociétaux et économiques].

Ce qui, de notre expérience passera par la prise en compte à tous les étages de la Supply Chain d'une gestion de risques dynamique dont les composantes essentielles seront de l'ordre de :

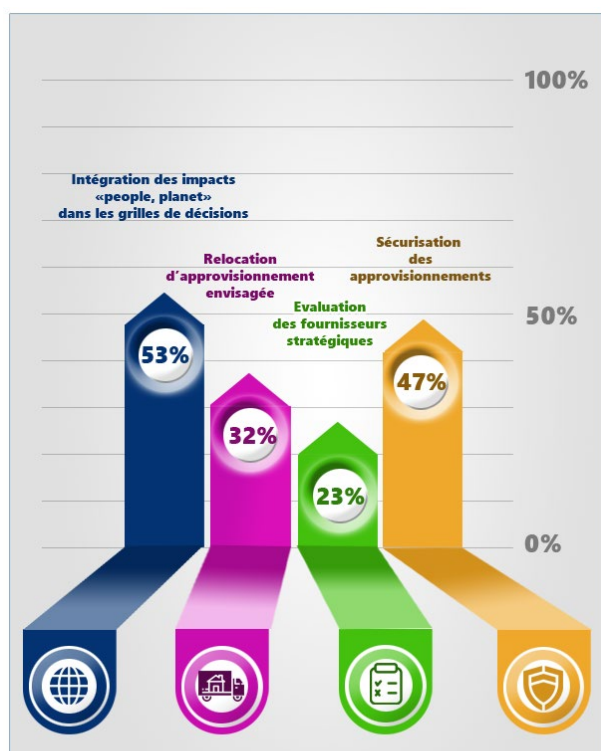
1. La détermination du risque de défaillance fournisseur : évaluation des risques financiers des portefeuilles achat,
2. L'identification des risques de non-conformité : détermination précise des bénéficiaires effectifs et des liens capitalistiques
3. Renforcement de la résilience des chaînes d'approvisionnement : augmentation rapide du portefeuille de fournisseurs pour sécuriser vos chaînes d'approvisionnement [back-up plan].

De la crise sanitaire, les entreprises ont appris que l'acquisition de matériels spécifiques (masques, gels), en grande quantité, sur des délais courts, ou de la diminution brutale des capacités de production de leurs fournisseurs, pouvaient sonner l'arrêt de leurs propres activités en quelques jours. A cela s'ajoute l'absence de visibilité sur les délais de redémarrage de l'activité à un niveau identique à celui du dernier trimestre 2019. La forte interaction des entreprises entre -elles, et la dépendance sur l'approvisionnement de matières et de produits vis-à-vis d'entreprises d'Asie et de Chine en particulier, mettent en exergue :

- La **difficulté d'évaluer la solidité de leurs partenaires** stratégiques et de leurs fournisseurs,
- La **nécessité d'accéder à des produits, usuels et nouveaux**, de manière rapide et massive,
- L'intérêt de **diminuer le nombre de transactions**,
- Et d'accélérer les **procédures critiques ou exceptionnelles**,
- La nécessité de **mise sous contrôle des contrats** et des clauses particulières,
- La **puissance des outils digitaux à interagir avec leurs partenaires** dans la mise en place de produits et/ou de chaînes d'approvisionnement adaptés au contexte,
- Les **enjeux d'inclure dans la chaîne de valeur, la mesure des impacts environnementaux et sociétaux** via la mise en place d'une chaîne de valeur hybride, résiliente, inclusive et durable aux effets directs et indirects sur son écosystème clamant l'utilité sociale et environnementale du travail, en l'alignant sur la raison d'être et les valeurs de l'entreprise..

En somme,

1. la relation client-fournisseur sur les achats indirects prend ses distances, le client souhaitant déléguer ces aspects aux places de marché capable d'offrir un maximum de produits, sur un minimum de factures,
2. La valorisation des risques environnementaux et sociétaux, auparavant minimisés voir niés, est désormais possible voir nécessaire en raison de la prise de conscience de la fragilité des structures face aux aléas imprévus et à l'émergence croissante de consommateurs et d'investisseurs sensibles et concernés par ces dimensions.



Enquête «Et Après le Covid?» - Achats et SupplyChain

Source : Observatoire Digital et Technologique - Juillet 2020

# Conclusion

De notre enquête, il en ressort la nécessité d'identifier les actions à mener permettant de s'adapter au mieux à ce nouveau contexte, affranchi de nos croyances, et nourri de l'imprévu.

Les dirigeants et entrepreneurs ont le choix entre quatre approches :

- Réunir à nouveau les conditions nécessaires à la poursuite de l'activité telle qu'elle était en 2019,
- Se recentrer sur le cœur d'activité et les fondamentaux de l'entreprise, notamment par l'épuration d'actifs,
- Renouveler le modèle d'entreprise, adaptée aux contraintes nouvelles, sanitaires, sociales et économiques,
- S'adapter et renforcer les capacités de l'entreprise, permettant de pérenniser les opportunités identifiées, et parfois même saisies lors de la crise pandémique,

A titre d'exemple, l'entreprise Studia s'engage à rationaliser son organisation juridique sous une seule structure. Cette stratégie, initialement prévue en 2021, a été avancée en Septembre 2020, afin de s'adapter d'urgence à ce nouveau contexte.

Cette restructuration juridique sera accompagnée d'une modification de son organisation opérationnelle afin de lever toutes sortes de blocages. Le premier semestre 2020 a permis les évolutions des mentalités et l'acceptabilité de modifications du cadre professionnel, de l'organisation, des méthodes de production, et du management.

Dans le cadre du travail, le télétravail et les solutions mises à disposition, si difficilement acceptés par les collaborateurs, ont gagné en acceptabilité. Les mentalités ont fait un bond de plusieurs années, chacun d'entre nous ayant pu apprécier l'efficacité du système et toucher du doigt l'intérêt individuel dans sa vie au quotidien d'un tel cadre. Ce mode de travail doit s'adapter en fonction des individus, de ses fonctions professionnelles dans l'entreprise, et de sa sociabilisation.

Cette organisation devra s'adapter aux entreprises et aux individus mais elle permettra aux entreprises les plus entrepreneuriales de se différencier et d'être plus efficaces en fonction du management proposé. La généralisation des solutions digitales qui modifieront les méthodes de travail, impactera également l'empreinte carbone. Cette évolution qui avant le Covid avait du mal à se mettre en place, essentiellement pour des raisons sociales et financières va se mettre en place dès aujourd'hui, probablement accompagnées de mesures publiques.

Lors du confinement, les chefs d'entreprises ont pu constater des points positifs, sur les coûts de structures, les déplacements et ses gaspillages, les séances de travail inefficaces. Des coûts ainsi réduits et du temps gagné, le coût global induit s'est vu diminué, la productivité augmentée. L'urgence, la contrainte et la peur induite, ont pu révéler la recherche pragmatique de l'efficacité. La réalité du terrain s'est imposée à nous.

A toutes les entreprises et entrepreneurs de trouver dans ce bouleversement les meilleurs tactiques d'amélioration de la productivité et de l'efficacité de leur organisation.

Froidement, le marché du travail se bouleverse, la pénurie de compétences se retourne, le potentiel d'évolution de capacités par de nouveaux recrutements est important. A cela, s'ajoutent les mesures gouvernementales en faveur du travail partiel ou de l'embauche des jeunes. Ce changement de paradigme est un élément déterminant de l'évolution des entreprises, il participe à l'évolution globale des organisations et des compétences tout en améliorant la flexibilité et la compétitivité des entreprises.

Un tel changement dans l'entreprise induit des coûts de restructuration financés directement par la trésorerie et/ou la dette:

- pour la formation des collaborateurs, notamment sur les outils et solutions,
- pour les investissements matériels et technologiques ,

A titre d'exemple, une société d'environ 30 M€ de chiffre d'affaire, dégageant un Ebitda de 15% hors production immobilisée et charges exceptionnelles, le gain global situé entre 1 et 2M€ par an soit une amélioration de 3% en année pleine après restructuration. Les coûts de restructuration pouvant être passés en charge exceptionnelles voire amortis en fonction de la nature des charges, la dégradation de l'Ebitda sera nulle pendant la période.

**L'objectif est donc bien d'utiliser cette situation hors norme, exceptionnelle pour nous réinventer, nous restructurer et développer nos activités de demain.**

Le marché évolue également, avec les nouveaux besoins identifiés. Raison de plus de se transformer et de s'adapter, de mettre les moyens commerciaux suffisant intégrant ces modifications, cela exige une proximité client afin d'être à l'écoute, en amont de toute évolution de leurs besoins.

La notoriété doit être elle aussi au rendez-vous et le marketing va être obligé de s'adapter, d'évoluer, de se caler aux nouvelles réalités de nos clients, le lien entre le commerce et le marketing doit être encore plus proche, plus intégré afin de coller au terrain et à la réalité du quotidien.

La concurrence sera plus acerbée et le marché va forcément évoluer vers une baisse drastique des prix à court termes, les sociétés en difficultés ou celles qui auront perdues des parts de marché vont sans aucun doute « casser » les prix afin de reconquérir les pertes et parts de marché liées au confinement

L'année 2020 va sans aucun doute, dans le dernier trimestre, être sans pitié sur le plan de la concurrence, raison de plus de se mettre en ordre de marche immédiatement et d'être prêt pour cette recomposition du marché pour 2021

Au global, on peut se dire que cette crise va être salutaire pour beaucoup d'entreprises en capacité d'évoluer et que la créativité des entrepreneurs va déterminer la future économie.

On peut considérer que c'est une chance pour certains car cela va rebattre les cartes et comme souvent des leaders vont sortir de ce bouleversement, d'autres malheureusement disparaîtront.

Nous avons le droit d'être optimiste pour les sociétés françaises qui peuvent dans cette période de crise montrer leur capacité d'innovation et de créativité. Le carcan historique dans lequel nous nous sommes développés depuis des dizaines d'années est peut-être en train de sauter !