LES HISTOIRES DE DEMAIN | SAISON 6

Le digital au service du green sauvera-t-il notre économie ?

Livre blanc

TNP

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

Benoit RANINI

Président et co-fondateur, TNP

La pandémie du Covid-19, qui a déferlé sur le monde début 2020, est l'occasion de changer nos modes de vie, de consommation et de production. Pour les entreprises, cette crise est aussi l'opportunité de redéfinir le contrat social avec leurs collaborateurs et de repenser l'organisation du travail. Enfin, elle est un prétexte pour expliquer la raison d'être de l'entreprise, c'est-à-dire sa contribution au bien commun de la société en intégrant la dimension environnementale et sociétale.

La réorganisation du travail

Avant la crise du Covid-19, le principal obstacle au télétravail était psychologique. Les managers voulaient voir leur équipe et les salariés voulaient être vus par leurs chefs. Après le confinement du printemps 2020, une véritable révolution des mentalités s'est produite. La crise a contraint les managers à se concentrer sur les fonctions essentielles de l'activité et à tirer le bénéfice maximal des technologies disponibles. **Les entreprises doivent désormais construire une organisation qui valorise la délégation, l'autonomie et la confiance.** Cependant, la créativité collective demeure indispensable au succès et nécessite de maintenir des contacts physiques réguliers entre les collaborateurs.

La décarbonation de l'économie

La crise fonctionne comme un accélérateur de la transition énergétique. La priorité des acteurs économiques doit être la réduction des émissions de carbone. **Jusqu'à présent, la réglementation et la fiscalité ont été les leviers les plus couramment utilisés pour faciliter la décarbonation de l'économie.** Mais leurs résultats demeurent limités. L'instauration d'un prix du carbone est l'autre instrument proposé par l'économiste Jean Tirole. En effet, le signal par les prix est généralement le plus puissant. La fixation d'un prix plancher cible de 50 euros par tonne en 2025 et de 100 euros par tonne en 2030 donnerait de la perspective aux entreprises.

Les nouveaux *business models*

Les entreprises doivent passer d'un modèle linéaire basé sur l'exploitation des ressources épuisables à un modèle circulaire reposant sur les usages et la préservation des ressources. L'objectif n'est plus de tout posséder mais d'utiliser les biens en fonction de ses besoins. N'oublions pas que le succès de notre économie dépend avant tout de notre travail, de la richesse que nous produisons, de nos progrès de productivité, de notre confiance dans l'avenir. **Ce sont les collaborateurs, leur engagement et leur créativité qui font la valeur de nos entreprises.**

Les Histoires de Demain

TNP organise chaque année depuis 2015 l'un des événements clients phares du cabinet, *« Les Histoires de Demain »*. Cet événement biannuel s'articule autour de deux thématiques, la transformation digitale et la régulation financière. Il donne lieu à deux livres blancs qui rassemblent des points de vue d'experts.

- **Frédéric PICHARD, *TNP*** ...5
  Le digital au service du green sauvera-t-il notre économie ?

Le fonctionnement de l'entreprise

- **Benoit RANINI, *président et co-fondateur, TNP*** ...10
  La nouvelle entreprise étendue
- **Véronique KARCENTY, *directrice de l'environnement digital des salariés, Orange*** ...12
- **Guy LETURCQ, *directeur général et co-fondateur, TNP***
  Le rôle stratégique des DSI pendant la crise du Covid-19 ...14
- **Cécile TRICON-BOSSARD, *directrice des Ressources Humaines, Natixis*** ...16
- **Florence BONNET, *directrice associée, TNP*** ...18
  Protection des données et risque cyber

La transition énergétique

- **Fabrice BONNIFET, *directeur développement durable et qualité, sécurité, environnement***
  Groupe Bouygues, *président du collège des Directeurs du Développement Durable (C3D)* ...23
- **Gabrielle GAUTHEY, *senior vice-présidente Carbon Neutrality Businesses, Total*** ...25
- **Julien GALABERT, *directeur, TNP*** ...27
  La transition durable
- **Hélène VALADE, *directrice développement environnement, LVMH*** ...31
- **Éric CAMPOS, *directeur de la RSE, Crédit Agricole*** ...33
- **Marie-Claire DAVEU, *directrice du développement durable, Kering*** ...35
- **Matthieu LEBEURRE, *partner, TNP*** ...37
  Les défis post-Covid de l'industrie

Les nouveaux *business models*

- **Guillaume KERBRAT, *directeur, TNP*** ...40
  La révolution des business models dans l'automobile
- **Gilles AUGUSTE, *directeur associé, Hubert JESEL, directeur, TNP*** ...42
  Les pistes de développement du luxe
- **Franck MAHÉ, *partner, TNP*** ...44
  Les bouleversements post-Covid pour les entreprises
- **Thierry CARTALAS, *partner, TNP*** ...46
  Les nouvelles priorités des DSI
- **Boyan YANKOV, *partner, TNP*** ...48
  Repenser l'operating model des banques après Covid-19

TNP en bref

- **Notre offre et vos interlocuteurs** ...51

Le digital au service du green sauvera-t-il notre économie ?

Frédéric PICHARD, *TNP*

Depuis le début du XXIème siècle, les crises n'ont cessé de se multiplier : destruction du *World Trade Center* en 2001, épidémie du SRAS en 2003, crise des *«subprimes»* en 2008, crise de la zone euro en 2010, épidémie d'Ebola en 2014. **À chaque crise, les changements indispensables ont été éludés et tout a continué comme avant… jusqu'au choc suivant.**

Pourtant, les crises sont salutaires dès lors qu'elles ouvrent un champ d'améliorations par rapport aux difficultés rencontrées. Nous sommes dans ce cas de figure. **La pandémie du coronavirus constitue une opportunité.** Face aux enjeux économiques, géopolitiques, climatiques, sanitaires, de biodiversité, **elle nous encourage à accélérer les mutations du monde, de notre manière de vivre, de nos modes de production.**

La crise de 2020 amplifie en particulier trois priorités dont la révolution digitale est l'une des clés : définir le nouveau modèle de fonctionnement des entreprises ; accélérer la transition énergétique ; tendre vers de nouveaux *«business models».*

Le nouveau modèle d'entreprise

Le 17 mars 2020, l'économie mondiale s'est quasiment arrêtée pendant deux mois lorsque 3 milliards et demi d'êtres humains ont été confinés chez eux à cause d'un virus. Personne n'était préparé à un tel choc. Même si les plans de continuité de l'activité ont été dépassés par les événements, les entreprises ont continué à fonctionner, notamment grâce aux outils technologiques et au travail à distance.

Cependant, certaines entreprises ont découvert que le mode de fonctionnement extrême imposé par cette crise n'était pas toujours la panacée. **Le confinement a entrainé une perte de cohésion sociale et de sens pour certains collaborateurs.** D'autres ont perdu le lien avec leur structure. Les myriades de microdécisions arbitrées à la machine à café sont devenues difficiles à prendre. La distanciation humaine a provoqué du désordre parmi les entreprises qui n'étaient pas préparées à un usage intensif des nouvelles technologies.

Les nouvelles formes de travail utilisées pendant la crise soulèvent de nombreuses questions. Comment motiver les collaborateurs ? Comment évaluer leurs performances et leur rémunération ? Combien de jours par semaine faut-il laisser les salariés en télétravail ? Comment mieux les équiper chez eux ? Comment élever le niveau des managers ? Comment transformer les bureaux en lieux de socialisation professionnelle ?

Si la crise a révélé le caractère indispensable des nouvelles technologies, elle a également montré le besoin de repenser la gestion des femmes et des hommes dans les entreprises. **Nous devons adapter le modèle opérationnel de nos entreprises.**

Le défi de la productivité passe par l'adaptation du management aux technologies du digital, de la robotique, de l'intelligence artificielle. Les entreprises ont l'opportunité de bâtir un nouveau contrat entre employeurs et employés en remettant en cause le modèle de management par le contrôle, en diminuant les niveaux hiérarchiques, en valorisant la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs. **La référence au temps de**

travail doit laisser la primauté à un fonctionnement par missions et par objectifs.

L'espèce humaine n'est pas faite pour travailler seule de façon permanente et toutes les activités ne sont pas égales par rapport aux nouvelles formes de travail. **L'entreprise est un lieu de communication où l'on trouve des solutions ensemble et où l'énergie assure la performance de toute l'équipe.** Même avec le télétravail, les salariés ont besoin de se rencontrer pour coconstruire avec leur communauté et favoriser la sérendipité ; bien souvent, les idées naissent au hasard des rencontres.

N'oublions pas que ce sont les collaborateurs, leur engagement, leur créativité et leur efficacité qui font la valeur et l'unicité d'une entreprise.

La transition énergétique via les États

Le 1er mars 1972, le rapport *Meadows* intitulé « Les limites de la croissance », commandé par le Club de Rome, a sonné la première alerte sur le climat. Il pointait l'impact de l'activité économique sur l'environnement et concluait que **si l'on ne changeait rien, notre croissance mènerait l'humanité à l'effondrement.**

Le débat est ensuite devenu diplomatique avec une succession de rencontres internationales. Le 5 juin 1992, les 154 États réunis au Sommet de Rio ont adopté **le premier traité international de réduction des gaz à effet de serre**. Le 11 décembre 1997, le **protocole de Kyoto** a introduit le marché des permis d'émission de gaz carbonique. Le 12 décembre 2015, **l'Accord de Paris** a entériné le premier accord universel sur le climat visant la neutralité carbone et la limitation du réchauffement climatique à 1,5°C d'ici à 2100.

À chaque conférence des Nations unies, les ambitions sont fortes mais les actions faibles. Aucun traité international n'a été respecté. Le marché des émissions de gaz carbonique de Kyoto a été un échec. Il n'y a toujours pas de taxe carbone. Depuis le Sommet de Rio en 1992, la concentration de gaz à effet de serre a progressé de 16 %. Et le GIEC (groupement d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) estime que le réchauffement de la planète est sur une trajectoire supérieure à 4°C à l'horizon 2100.

Ces constats signent la faillite de trois décennies de diplomatie climatique. La négociation interétatique au sein de l'ONU est bloquée parce que l'effort climatique se traduit, aux yeux des gouvernements, par un renoncement insupportable au bien-être économique.

La transition énergétique via les entreprises

Le 29 septembre 2015, le gouverneur de la Banque d'Angleterre, Mark Carney, a jeté un pavé dans la marre en déclarant que la finance devait intégrer le climat dans l'évaluation des risques.
Le 3 novembre 2018, **26 000 étudiants parmi les diplômés des plus grandes écoles de notre pays ont adressé un plaidoyer à leurs futurs employeurs, par l'intermédiaire du « Manifeste pour un réveil écologique »**, expliquant qu'ils refusaient de

travailler avec les entreprises n'intégrant pas les objectifs de l'Accord de Paris au cœur de leur stratégie.

Le 20 août 2019, le PDG de la banque JP Morgan, Jamie Dimon, a poussé le *lobby* américain *« Business Roundtable »* à publier une déclaration dans laquelle les PDG de 192 des plus grandes entreprises américaines remettaient en cause la célèbre formule de Milton Friedman selon laquelle *« la seule et unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ».*

Le 22 septembre 2019, lors du Sommet Action Climat, au siège des Nations Unies, 130 établissements financiers représentant 47 000 milliards de dollars d'actifs, soit un tiers de l'industrie bancaire dans le monde, ont signé **une charte en faveur d'une « banque responsable » dans le but de lutter contre le réchauffement climatique,** de contribuer au développement durable et de s'aligner sur l'Accord de Paris.

Le 6 juillet 2020, le patron de l'un des plus puissants hedge funds du monde, « The Children Investment Funds », Christopher Hohn, **a menacé de lancer des poursuites judiciaires contre les trois plus grandes banques britanniques** si elles ne stoppaient pas leur soutien à l'industrie du charbon.

La crise du Covid-19 accélère la transition énergétique. La pression sur la responsabilité juridique des entreprises en matière environnementale ne cesse d'augmenter. Les investisseurs réclament des mesures d'urgence pour respecter l'Accord de Paris et augmentent le coût du capital pour les entreprises les moins responsables. **Les consommateurs exigent des produits propres. Les régulateurs élèvent progressivement les contraintes pour pousser les entreprises vers la neutralité carbone.**

Les entreprises font partie de la solution aux problèmes de notre monde dans la mesure où elles représentent les deux tiers de la consommation énergétique mondiale. Pour se décarboner, elles doivent **réinventer leurs produits et leurs solutions, favoriser les sources d'énergie décarbonée,** travailler sur l'écoconception, passer à une économie de l'usage et de la fonctionnalité.

L'évolution des *business models*

Tous les secteurs d'activité sont au cœur du nouveau modèle de croissance alliant responsabilité sociale, transition écologique et révolution digitale. La société de services a succédé à la société industrielle. Nous sommes entrés dans une société où la frontière entre le produit et le service s'estompe au profit des usages. Grâce aux nouvelles technologies, il est possible de consommer moins mais mieux, de privilégier une croissance fondée sur la qualité plutôt que sur la quantité, de basculer des ressources épuisables vers les ressources renouvelables.

Il est essentiel d'accélérer la transformation des modèles d'organisation et de production pour répondre aux nouveaux modes de consommation et de déplacements. **Les entreprises doivent s'adapter aux mutations en cours par l'intégration des préoccupations environnementales et sociales, par l'hybridation des modèles** – digital et physique, local et international –, par le raccourcissement des délais et une meilleure exploitation des données…

Les entreprises qui ne vendent que des produits doivent imaginer des services associés. Et celles qui ne commercialisent que des services doivent les réinventer pour qu'ils s'appliquent à de nouveaux usages. Avec l'essor du commerce en ligne, nous entrons dans l'univers de l'expérience.

Le digital est au cœur des transformations. Il permet d'optimiser l'activité économique et de réduire l'empreinte carbone. Il offre davantage de sobriété dans nos modes de production et de consommation. Il permet d'exploiter des gisements d'efficacité énergétique en optimisant la production, le transport, le chauffage. Et il facilite l'accès à des groupes de clients plus vastes et mieux identifiés.

Les experts estiment que le digital est responsable de 4 % des émissions de gaz carbonique, mais qu'il permet de réduire entre 15 et 20 % des émissions du reste de l'économie. L'exemple le plus populaire est le covoiturage. Une entreprise comme Blablacar permet d'économiser chaque année l'équivalent des rejets en gaz carbonique d'une ville comme Paris.

Contacter Frédéric PICHARD :
frederic.pichard@tnpconsultants.com

Les entreprises doivent passer d'un modèle linéaire basé sur l'exploitation des ressources épuisables à un modèle circulaire reposant sur les usages et la préservation des ressources.

Benoit RANINI, ***président et co-fondateur, TNP***

Le fonctionnement de l’entreprise

La nouvelle entreprise étendue

Benoit RANINI, ***président et co-fondateur, TNP***

Après plusieurs mois d'activité au ralenti, voire à l'arrêt, **l'impact économique de la pandémie de COVID-19 sera dommageable pour de nombreux secteurs d'activité.** En quelques semaines, certaines entreprises ont perdu entre 50 % et 80 % de leur chiffre d'affaires. **Face à un choc aussi brutal, ces entreprises doivent adapter très rapidement la structure de leurs coûts pour survivre.**

La crise est l'opportunité d'**accélérer les mutations du monde** et des modes de production. Depuis deux décennies, les gains de productivité en Europe plafonnent autour de 1% par an. **Nombre d'entreprises n'ont pas suffisamment adapté leurs structures, leur management et leurs modes de fonctionnement. Désormais, elles n'ont plus le choix.**

La baisse des coûts

Dans les grandes entreprises, les frais généraux et administratifs (SG&A) représentent en moyenne 15 % du chiffre d'affaires. L'accélération du déploiement des nouvelles technologies pendant le premier confinement a permis d'envisager **une réduction de 20 % des coûts de structure, une diminution de 50 % des postes de travail en présentiel et des mètres carrés par salarié, ainsi qu'une baisse de 20 % de l'empreinte carbone** pour les activités tertiaires.

Des organisations plus flexibles et plus productives

La crise amplifie les tendances qui étaient à l'œuvre dans beaucoup d'entreprises, en particulier **la digitalisation des métiers, l'automatisation des processus, le développement de l'IA, le travail à distance, les canaux de ventes digitaux, la cohabitation toujours plus étroite du physique et du virtuel.**

Elle conduit les entreprises à utiliser des modes d'organisation innovants. Le télétravail à grande échelle en constitue un élément important avec, à la clé, une hausse de la productivité, une diminution de l'absentéisme, une réduction des temps de transport et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. **Le passage au *« flex office »* permet des économies en termes de loyer et de superficie des bureaux.**

L'accélération de la digitalisation

Pour affronter la crise, les entreprises ont l'opportunité d'orienter la digitalisation vers la productivité et la création de revenus.

Il convient d'abord de rendre les organisations plus résilientes afin d'assurer la continuité des activités en toutes circonstances, avec davantage de robots, des processus plus automatisés et la relocalisation de certaines activités stratégiques. **Il faut ensuite mettre en place des outils plus efficients et adapter le recours au télétravail à chaque situation.**

Il est également essentiel de développer la croissance du e-commerce afin de continuer à vendre, y compris lorsque les magasins sont fermés. Enfin, **face à la multiplication des cyber-attaques à l'encontre des entreprises de toutes tailles, il est vital de se prémunir contre une offensive potentiellement catastrophique.**

Un nouveau contrat employeurs-employés

Le recours aux nouvelles formes d'activité est porteur de gains de productivité dès lors que les entreprises modifient leur management. Les entreprises ont l'opportunité de bâtir un nouveau contrat entre employeurs et employés en remettant en cause le modèle de management par le contrôle, en diminuant les niveaux hiérarchiques, en valorisant davantage la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs.

Elles doivent aussi apprendre à motiver des collaborateurs qui ne sont plus physiquement présents dans les bureaux et à mesurer leur performance.

Comme nous l'avons précisé dans le magazine Challenges (7 au 13 mai 2020), il y a le risque de casser l'envie, la motivation, avec lesquelles bon nombre de consultants se sont révélés très à l'aise en télétravail. **Car l'esprit humain n'est pas fait pour travailler seul.** Dans nos métiers, l'enrichissement des solutions proposées aux clients vient de l'interaction ; et le télétravail ne développe pas un des moteurs principaux d'un cabinet tel que le nôtre : l'ambition.

Contacter Benoit RANINI :
benoit.ranini@tnpconsultants.com

Interview
Véronique KARCENTY

Directrice de l'environnement digital des salariés, Orange

La crise du Covid

Lors du choc de la crise du Covid, Orange a d'abord mis à l'abri tous ses collaborateurs conformément aux recommandations sanitaires. En parallèle, Orange a favorisé le déploiement et l'usage des outils destinés à faciliter le travail à distance.

La crise a démontré qu'il était possible de placer toutes les populations de salariés éligibles au travail à distance en télétravail. Sur le plan technique, le basculement a bien fonctionné, notamment grâce aux outils collaboratifs comme la visioconférence et à un VPN bien dimensionné.

La remise en cause de l'organisation

Le premier sujet qui est apparu pendant la crise concerne le rôle du management dans un contexte de gestion des équipes à distance. L'être humain est un animal social qui a besoin de rencontrer ses pairs. **La créativité collective est indispensable au développement de l'entreprise.** Or, un certain nombre d'échanges informels sont devenus compliqués en raison de la distanciation imposée par le confinement.

La crise du Covid interroge le fonctionnement d'un collectif. Elle pose des questions sur l'évolution du travail, rendu plus difficile par l'absence de contacts physiques. Le rôle du manager, la place du contrôle et de la confiance sont remis en cause. **De quel type de managers les entreprises ont-elles besoin avec le développement du télétravail ? Comment recréer le lien entre les collaborateurs et le management ?**

Le deuxième sujet concerne la gestion des collaborateurs et la nécessité de fixer les règles du nouveau mode de fonctionnement alternant présentiel et distanciel. Paradoxalement, la sortie du confinement a été plus compliquée à gérer que la crise elle-même. **Le retour des équipes dans les bureaux a été délicat et certains collaborateurs ont dû être remotivés.**

Après une période où beaucoup de salariés ont été amenés à prendre davantage d'initiatives et d'autonomie, il est important de rappeler que c'est l'entreprise qui définit l'organisation du travail et non le salarié en fonction de ses propres contraintes.

Enfin, la crise a montré la difficulté d'intégrer les nouvelles recrues lorsqu'une partie des contacts informels a disparu. Créer du relationnel uniquement par écran interposé est un exercice complexe pour les jeunes collaborateurs qui débutent leur vie professionnelle.

L'essor du télétravail

Il est important de ne pas tirer trop vite les conclusions des changements en cours. **Le télétravail est un outil d'organisation au service de l'entreprise.** Certaines sociétés ne sont pas favorables au télétravail à plein temps. Elles considèrent qu'au-delà de deux à trois jours de télétravail par semaine, le risque d'isolement est important. Et que les salariés risquent

d'être moins engagés si le sentiment d'appartenance à l'entreprise se perd.

Avant la crise du Covid, 20 % des salariés d'Orange avaient signé une convention de télétravail dans le cadre d'un accord pouvant aller jusqu'à 3 jours par semaine pour les activités éligibles. **Après le confinement, les enquêtes internes montrent que 70 % des salariés d'Orange aimeraient travailler à distance.**

Outre le cadre de ce nouveau mode de fonctionnement, il convient de réfléchir à l'équipement des collaborateurs en télétravail et à leur environnement.

Les enseignements de la crise

Avant la crise du Covid, l'obstacle au télétravail n'était pas la capacité des réseaux ou l'équipement en ordinateurs. Les réseaux des opérateurs étaient prêts, comme cela a été démontré pendant la pandémie. **Le principal blocage était psychologique. Les managers voulaient voir leurs collaborateurs et ces derniers voulaient être vus par leur hiérarchie.** En quelques semaines, une révolution des mentalités s'est produite et le regard sur le travail a changé. Le confinement a bousculé les habitudes et a obligé les managers à formuler des objectifs professionnels plus précis et dissociés de la présence. Les entreprises ont également été amenées à faire le tri pour se focaliser sur les tâches essentielles à la poursuite de l'activité. **La pandémie a libéré une réserve de productivité avec l'utilisation massive des technologies.**

La transition énergétique

La démarche d'Orange consiste à tendre vers la sobriété numérique pour ses propres besoins. D'une part, Orange a décidé de limiter le nombre d'équipements par salarié et a mis en place des circuits de reconditionnement des ordinateurs et des téléphones mobiles afin de favoriser une seconde vie des matériels.

D'autre part, la diminution de l'empreinte carbone passe par l'enseignement des bonnes pratiques et des manières d'utiliser les outils technologiques dans le but de consommer moins d'énergie. **Un travail doit être accompli sur les usages, les comportements individuels et la responsabilisation des citoyens.**

Le rôle stratégique des DSI pendant la crise du Covid-19

Guy LETURCQ, *directeur général et co-fondateur,* ***TNP***

La crise du Covid-19 a démontré le rôle clé du numérique dans la continuité de l'activité des entreprises. Les investissements réalisés ces dernières années ont permis le basculement quasi-instantané des équipes en télétravail. Les directions des systèmes d'information ont définitivement conquis leurs lettres de noblesse.

La réactivité et l'efficacité des DSI ont été remarquables. Ils ont su faire face à une situation exceptionnelle en accompagnant les collaborateurs dans de nouveaux modes d'organisation, en adaptant les infrastructures avec des connexions sécurisées et en maîtrisant la recrudescence de la cybercriminalité.

Il convient toutefois de noter que certaines entreprises ont refusé d'ouvrir leur système d'information à distance pour des raisons de sécurité. D'autres entreprises ont mis en garde leurs collaborateurs sur les risques de cyber-attaques et sur la confidentialité de leur travail vis-à-vis de leur entourage.

La correction des points de faiblesse

La crise du Covid-19 a révélé certaines failles des systèmes d'information. En effet, la plupart des anciennes applications et des infrastructures informatiques ont été conçues et dimensionées dans une logique de travail in situ. **Le travail à distance a parfois mis en lumière les déficiences de certains processus, l'obsolescence de certaines technologies, des failles de sécurité… qui doivent maintenant être corrigées**.

À la lumière de la crise, beaucoup de directions générales ont pris conscience de l'urgence d'accélérer la digitalisation de leur organisation et de leurs processus. En corollaire, elles ont identifié les manquements en matière de cyber-résilience auxquels des réponses doivent être apportées. Les plans de continuité de l'activité sont généralement à revoir, la gestion des risques à repenser et les équipes informatiques à entrainer aux cyber-attaques. **Les assureurs indiquent que 70 à 90 % des cyber-attaques qui leur sont déclarées sont dues à des défaillances humaines. Seules 10 % des organisations victimes de cyberattaques sont aptes à y faire face.**

L'accent sur le *«remote business»*

Pendant la période du confinement, l'activité commerciale a été le plus souvent mise entre parenthèses en raison de l'arrêt d'une grande partie de l'économie. **Les entreprises se sont concentrées sur la gestion de leurs base de clients et contrats existants.**

Aujourd'hui, elles doivent repartir à la conquête et retravailler leur offre de produits et de services à l'aune post-Covid. Elles doivent s'adapter au *«remote business»* intégrant à la fois un parcours clients impeccable et des obligations réglementaires multiples, surtout dans la banque ou l'assurance.

La réduction des coûts

Comme les autres entités de l'entreprise, les DSI sont invités à identifier des leviers d'économie pour dégager du cash sur l'exercice fiscal en cours. **L'intensité de la crise les oblige à pousser plus loin leur remise en cause.** Ils doivent travailler à court terme sur la baisse des coûts de tout ce qui est perçu comme non essentiel, variabiliser leurs coûts fixes et à moyen terme sur une transformation profonde de leur modèle avec des approches de plus en plus frugales entre des activités verticalisées par métier favorisant la proximité et le *« time to market »* et des approches transverses privilégiant la mutualisation et l'industrialisation. Le modèle dit *« Spotify »* n'est pas universel.

L'accélération du recours aux *cloud* public sécurisé et privé est d'ores et déjà perceptible, y compris le mode SaaS pour tout ce qui s'y prête. Saluons l'inititiave européenne.

Le digital au service du *« green »*

Les préoccupations autour de l'environnement, du climat et de la transition énergétique n'ont jamais été aussi présentes dans les discours des directions générales. L**es entreprises ont pris conscience de leur responsabilité sociale et environnementale et les initiatives se multiplient. Les technologies numériques vont être déterminantes dans cette transition.**

L'innovation et les technologies doivent démontrer que le digital sert la cause du *« green »* avec toutefois le paradoxe que la consommation électrique du numérique s'accroît de 9 % par an et représente déjà 4 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde.

Contacter Guy LETURCQ :
guy.leturcq@tnpconsultants.com

Interview
Cécile TRICON-BOSSARD

Directrice des Ressources Humaines,
NATIXIS

Les conséquences de la crise du Covid-19

Face à une crise aussi exceptionnelle qu'anxiogène pour tous les salariés, **Natixis a eu à cœur d'adopter une attitude bienveillante vis-à-vis de ses équipes,** en particulier pendant le confinement. L'entreprise a eu l'obsession de maintenir le lien avec tous ses collaborateurs et d'accompagner au mieux ses clients tout en assurant la poursuite de ses activités. Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette crise.

L'un des éléments les plus marquants pour Natixis lors de la crise du Covid-19 a été sa capacité à faire travailler à distance en quelques jours la quasi-totalité de ses collaborateurs. **La crise a levé de nombreux freins sur le télétravail.**

Avant le confinement du printemps 2020, il était largement déployé mais était utilisé de façon parcimonieuse. Sur la base d'un accord signé avec les organisations syndicales, **environ 60 % des collaborateurs travaillaient un jour par semaine à distance. En seulement quelques jours, 97 % des collaborateurs ont basculé en télétravail à plein temps, avec facilité.**

Deuxièmement, **les managers ont joué un rôle clé dans la réussite de ce nouveau mode d'organisation.** Ils se sont même révélés dans leur rôle, en veillant au collectif et en étant particulièrement exemplaires en matière de communication et d'animation du collectif, à tous les niveaux.

Des sondages flash réalisés tous les quinze jours ont permis de mesurer le moral des équipes, de confirmer que l'organisation fonctionnait et que les collaborateurs savaient ce que l'on attendait d'eux.

S'agissant du digital, la crise a été l'opportunité d'accroître considérablement l'utilisation des outils collaboratifs. Nous avons, de ce point de vue, fait un grand bond en avant comme beaucoup d'entreprises, avec par exemple l'adoption générale de *Teams* ou encore de la signature électronique.

Mais ce qui a été de mon point de vue peut-être le plus spectaculaire, c'est le **développement d'une culture de la confiance,** par opposition à la culture du contrôle et du présentéisme particulièrement ancrée en France et répondant de ce fait davantage aux attentes des collaborateurs d'être **plus autonomes et responsabilisés.**

Le confinement a néanmoins pu parfois révéler aussi une entreprise à deux vitesses. D'un côté, un grand nombre de **collaborateurs se sont beaucoup investis dans le télétravail, au point de ressentir une certaine fatigue nerveuse ou à avoir du mal à préserver leur équilibre de vie.** D'un autre côté, certains collaborateurs ont pu rencontrer des difficultés, soit parce que les conditions de leur environnement personnel ou familial se prêtaient moins bien à cette situation ou parce que leur niveau d'autonomie rendait le télétravail plus compliqué.

Enfin, le déconfinement a été finalement moins simple à gérer. Certains collaborateurs restaient inquiets par le contexte sanitaire, d'autres ont eu du mal à sortir de leur « bulle » pour revenir dans les bureaux. Or, nous restons convaincus que le développement du collectif ou la capacité d'innovation des équipes demeurent indissociables des rencontres physiques des collaborateurs.

Les nouveaux modèles opérationnels à la suite de la crise du Covid

Le travail à distance et le travail au bureau sont complémentaires. Après le premier confinement, Natixis a fait le choix de laisser à la plupart de ses collaborateurs la possibilité de travailler jusqu'à deux jours par semaine à distance. Mais ce nouveau mode d'organisation hybride nécessite de faire évoluer non seulement les outils et les process, mais surtout la culture et les *mindsets*.

D'abord, l'entreprise doit **définir un cadre et des règles claires pour l'exercice du télétravail,** en bonne intelligence avec toutes les parties.

Ensuite, **il convient d'adapter le management aux défis du travail à distance,** de repenser la manière de suivre l'activité et la performance des équipes, de créer les conditions de la confiance et de responsabiliser les collaborateurs. Il faut également concentrer son attention sur le **maintien du lien et du collectif.**

Enfin, il apparaît nécessaire de **repenser l'aménagement des espaces de travail pour favoriser les rencontres et les travaux en groupes.** Ainsi, dans les futurs locaux de Natixis, il y aura davantage d'espaces collaboratifs et moins d'*open spaces*.

Pour conserver les bénéfices du premier confinement, Natixis a mis en place pendant l'été des **groupes de travail dont la mission était de tirer les enseignements de la crise et déterminer les pratiques à pérenniser.** Par exemple, l'usage de *Teams*, de la signature électronique, l'équipement vidéo des salles de réunion… ont été généralisés. De même, l'offre de formations a commencé à être revue pour prendre en compte les nouvelles pratiques managériales.

Natixis a également veillé à renforcer le sentiment d'appartenance par un travail participatif au cœur de la crise autour de ses valeurs. Les trois piliers de notre culture que sont l'**intelligence collective, l'impact durable et l'esprit entrepreneurial** sont et restent des repères essentiels pour maintenir la motivation et le cap dans cette crise qui n'en finit pas de durer.

Protection des données et risque cyber

Florence BONNET, *directrice associée, TNP*

Le réveil de l'Europe, nouvel espace numérique de confiance

L'Europe vient de franchir une nouvelle étape en matière de protection des données. Le 16 juillet 2020, la Cour de justice de l'Union européenne a invalidé le *«Privacy Shield»*, un des mécanismes qui permettait aux entreprises américaines de s'auto-certifier pour importer des données personnelles de l'Europe vers les États-Unis.

Dans le cadre de l'arrêt SCHREMS II, **la Cour a jugé que la protection offerte par les entreprises américaines à leurs clients européens pour importer leurs données aux Etats-Unis n'était pas suffisante.** En effet, la plupart des données personnelles transférées vers les États-Unis sont sous le coup des lois de surveillance américaines qui permettent aux services de renseignements ou aux magistrats américains d'exiger leur communication.

Près de 3000 groupes américains qui utilisaient le *Privacy Shield* pour transférer des données entre l'Europe et les États-Unis ne peuvent théoriquement plus s'en servir. La portée de cet arrêt est énorme dans la mesure où beaucoup d'entreprises européennes sont dépendantes des services fournis par les géants américains, notamment depuis l'essor du *Cloud*.

Or, à quelques exceptions près, les entreprises américaines et européennes n'ont pas intégré cette décision. Non seulement les transferts de données sur la base du *Privacy Shield* sont illégaux, mais si les entreprises ne sont pas en mesure de fournir des garanties suffisantes de protection, la CJUE a explicitement placé les autorités européennes de protection des données dans l'obligation d'interdire les tranferts de données personnelles vers les Etats-Unis.

Suite à l'arrêt SCHREMS II les entreprises sont confrontées à un flou juridique, et ce d'autant plus qu'en l'état actuel de la législation américaine sur la surveillance *(Executive Order 12333, PPD28, 702 FISA...)* il n'est pas possible de fournir un niveau de protection «essentiellement équivalent» à celui de l'UE. À une exception près mais qui est loin de pouvoir s'appliquer à tous les cas, à savoir le traitement de données chiffrées par le client européen s'il reste le seul détenteur des clés de chiffrement. Les GAFAM sont embarassés par cette décision. **Ainsi, Mark ZUCKERBERG, le fondateur de Facebook, dont le siège européen est à Dublin, a menacé de fermer ses activités Facebook et Instagram sur le Vieux Continent si l'autorité irlandaise de protection des données personnelles persistait à lui demander de cesser le transfert de données personnelles vers les États-Unis.**

Mais il faut aussi comprendre que les entreprises européennes qui transfèrent des données vers les États-Unis sont tout aussi embarrassées. Par cette décision, la Cour entend responsabiliser tous les acteurs, qu'ils soient importateurs ou exportateurs de données personnelles vers les États-Unis.

Les organisations devraient également prendre très au sérieux la multiplication à venir des class actions. Depuis plusieurs années, l'ONG NOYB (*«None of your business»*, c'est-à-dire *«Ce ne sont pas vos affaires»*) multiplie les procédures judiciaires dans le but de faire respecter la législation sur la protection des données et de la vie privée des européens sur Internet. Suite à l'arrêt SCHREMS II, **NOYB a déposé 101 plaintes contre des entreprises de 30 États de l'Espace économique européen qui transmettent encore des données sur chaque visiteur à Google et Facebook.** Des plaintes ont également été déposées contre Google et Facebook aux États-Unis pour avoir

accepté ces transferts de données alors qu'ils sont en violation du RGPD.

Deux ans et demi après sa mise en œuvre, le RGPD plus que jamais d'actualité

La collecte des données personnelles n'a jamais été aussi importante. Sans grande surprise, l'état d'exception décrété à l'occasion de la crise du Covid-19, le 17 mars 2020, marque un recul des libertés individuelles. Pour gérer la crise sanitaire, l'État et les entreprises doivent collecter des données de santé, recourir à des solutions de surveillance, mais aussi changer leur mode de fonctionnement en recourant davantage au télétravail par exemple. La crise a facilité et accéléré l'adoption de technologies permettant de tracer les personnes (cas contact, quarantaines), de surveiller le respect des règles de distanciation sociale, de détecter les malades (caméras, reconnaissance faciale) et de contrôler les salariés, les étudiants, voire plus généralement la population quand le climat social se durcit. **Le risque d'aboutir à un contrôle permanent des citoyens ne relève plus de la fiction.** En même temps, la crise crée un climat d'inquiétude et d'urgence propice aux cybermalveillances.

Les entreprises savent que la non-conformité au RGPD est un risque à prendre très au sérieux, notamment la sécurité des données personnelles, et qu'elles ont de lourdes responsabilités en la matière. Les autorités de protection des données prononcent des sanctions de plus en plus sévères. **Depuis l'entrée en vigueur du RGPD, le 25 mai 2018, pas moins de 388 sanctions ont été prononcées en Europe pour un montant cumulé de 344 millions d'euros.**

Enfin, n'oublions pas le reste du monde. **L'Europe a donné l'exemple et le RGPD est désormais considéré comme un standard en matière de protection des données.** De nombreux États ont mis en place des règlementations sur ce sujet qu'il s'agisse du Brésil ou de la Californie pour ne citer qu'eux. L'une des vertus de ces législations est de sensibiliser un peu plus chaque jour les opinions publiques à l'utilisation qui peut être faite des données les concernant. En effet, les individus se disent soucieux de leur vie privée, mais cela ne les

Les projets RGPD, comme les projets sécurité, doivent s'accompagner d'une culture du changement. L'entrainement des utilisateurs en fait partie, en particulier en cybersécurité.

Florence BONNET, ***directrice associée, TNP***

empêche pas d'utiliser les services proposés par les géants du numérique qui leur procurent un bénéfice immédiat et une illusion de maitrise tandis qu'ils n'en perçoivent pas les risques pour leurs droits et libertés.

La cybersécurité essentielle à la survie des entreprises, quelle que soit leur taille

Avec la crise du Covid, les attaques informatiques se sont démultipliées. Le recours de plus en plus fréquent au travail à distance sans toujours y être préparé constitue une opportunité pour les cybercriminels; ils savent exploiter les vulnérabilités techniques et humaines des organisations et multiplient les attaques par *«phishing»*, *«ransomware»* et fraude au président. **Depuis le début du confinement, au printemps 2020, les tentatives d'hameçonnage ont augmenté de 600 % et l'on décompte une cyberattaque toutes les 39 secondes dans le monde.**

En France, depuis mars 2020, de nombreuses organisations ont subi des cyber-attaques, notamment les Hôpitaux de Paris, des compagnies d'assurance comme MMA, La Maaf, GMF, ou la société de conseil Sopra steria… Ces attaques sont de plus en plus sophistiquées et constituent une menace majeure non seulement pour les organisations ciblées mais aussi pour leurs clients ou leurs employés dont elles traitent les données.

Paradoxalement, les budgets de sécurité des entreprises sont de plus en plus élevés, mais l'essentiel des investissements concerne les technologies de cybersécurité tandis que 1% de ces budgets concerne l'humain, selon une étude du Gartner. Pourtant, ces attaques reposent majoritairement sur l'exploitation de défauts de sécurité et/ou le manque de sensibilisation des collaborateurs.

Le volet humain est l'une des priorités de TNP. Les projets RGPD, comme les projets sécurité, doivent s'accompagner d'une culture du changement. L'entrainement des utilisateurs en fait partie, en particulier en cybersécurité. À ce sujet, TNP propose une plateforme **Cyber range** qui reconstitue l'environnement de l'entreprise de manière hyperréaliste pour permettre aux équipes IT et managériales de s'entrainer soit à des scenarii d'attaque/défense, soit à la gestion de crise.

Doit-on craindre pour la sauvegarde de nos libertés face à la toute puissance des GAFAM et autres BATX ?

Ces géants doivent leur toute-puissance au contrôle qu'ils exercent sur nos données qu'ils collectent directement mais aussi par l'intermédiaire de nombreux autres acteurs. En 2019, les GAFAM ont réalisé plus du cinquième de la croissance de l'indice S & P 500.

L'encadrement juridique de ces pratiques est nécessaire mais le régulateur ne doit pas être le seul acteur à faire pression sur les organisations qui traitent des données personnelles à notre insu ou contre nos intérêts. **Le RGPD doit être vu comme un outil redoutable** aux mains des juges, des autorités de protection des données, des associations de défense des individus, des employés, des activistes qui « traquent » les mauvais élèves et n'hésitent pas à les dénoncer, un instrument qui permet de lutter pour la défense de nos droits et libertés fondamentaux.

Mais si nous voulons sauver nos libertés, nous devons aussi revoir notre manière de penser la liberté. Oui je suis libre de vouloir donner mes données personnelles à Google, mais suis-je vraiment libre si je ne sais pas ce qui en est fait et les conséquences que cela aura sur ma vie et peut-être sur celle de mes proches ? Suis-je encore libre si la transmission de ces données implique d'en perdre la maitrise ? **Si la donnée est le nouvel or noir de ce siècle, alors battons-nous (individus, associations, entreprises) pour garder la maîtrise de ce qui nous appartient.**

Contacter Florence BONNET :
florence.bonnet@tnpconsultants.com

La transition énergétique

Interview
Fabrice BONNIFET

*Directeur développement durable et qualité, sécurité, environnement, **Groupe Bouygues,** président du collège des **Directeurs du Développement Durable (C3D)***

L'accumulation des crises

La crise du Covid constitue un choc pour l'ensemble de la planète. Elle a moins impacté le groupe Bouygues que d'autres secteurs d'activité comme le tourisme, la culture ou l'aéronautique. En effet, les chantiers de construction ont repris leur cours après le confinement et le secteur des télécoms continue de bien fonctionner.

Cette crise soulève deux réflexions. D'une part, il est impressionnant d'observer à quel point **nous sommes vulnérables et très peu résilients face à un virus qui a considérablement ralenti l'économie mondiale.** D'autre part, les énormes moyens financiers qui ont été mis en œuvre pour lutter contre les effets négatifs sur l'économie de la pandémie sont dérisoires à côté de ce qu'il serait nécessaire pour éviter la crise climatique déjà présente. **On peut donc être très inquiet sur notre capacité future à faire face à ce qui nous attend.**

L'importance de la science

Il est essentiel de tenir compte de la connaissance scientifique dans le domaine du climat. **Nous émettons beaucoup trop de gaz à effet de serre par rapport à la capacité de séquestration naturelle de la terre, le réchauffement est la principale conséquence.** Les scientifiques ont modélisé que nous sommes sur une trajectoire de hausse des températures de 5° d'ici à 2100. **Cela rendra invivable les trois quarts des terres émergées.**

Nous devons diviser impérativement nos émissions de gaz carbonique par deux d'ici à 2030 et par trois d'ici à 2050. Cela implique un changement radical du modèle économique des entreprises et du comportement des citoyens. Nous devons en particulier gérer le changement dans deux domaines : **modifier la manière dont les entreprises produisent de la valeur ; modifier les modes de consommation des citoyens.**

Pour éviter de considérer ces évolutions comme punitives, il convient de réinventer le narratif du « vivre ensemble » avec 6 fois d'émissions de CO2 ! Cet impératif n'est pas seulement un objectif environnemental, c'est aussi une obligation qui va s'imposer à nous du fait de la déplétion des énergies fossiles. Il est possible de concilier confort matériel et sobriété mais cela requiert de tout changer, notamment dans les processus de création de valeur des entreprises. **C'est ce qu'explique le concept de l'entreprise contributive.**

Les entreprises doivent aligner leur stratégie business sur une trajectoire d'augmentation de la température de 1,5°, soit l'Accord de Paris. Ignorer cette injonction conduira les parties prenantes à se détourner des entreprises qui choisiront de demeurer prédatrices du vivant. Tôt ou tard les investisseurs les sanctionneront. **La future taxonomie européenne distinguera les entreprises et les secteurs compatibles avec les enjeux de longs termes. Espérons que le système financier flèche enfin les capitaux vers des secteurs vertueux.**

La contribution des entreprises à la transition énergétique

Premièrement, les entreprises doivent **s'interroger sur le processus de création de valeur** et passer d'un modèle linéaire, c'est-à-dire d'un modèle de prédation des ressources à un modèle circulaire, c'est-à-dire à un modèle reposant sur la commercialisation des usages afin de diminuer la pression sur les ressources requises pour fabriquer les produits qui demeureront la propriété des entreprises. **L'objectif n'est plus de tout posséder mais d'utiliser les biens en fonction de nos véritables besoins.** L'exemple de l'automobile est particulièrement illustratif puisque nous savons qu'un véhicule est à l'arrêt en moyenne 95 % du temps, dans bien des cas il serait possible de le partager plus et mieux.

Deuxièmement, les entreprises doivent **changer leur système comptable et renoncer au modèle basé sur l'unique préservation du capital financier.** Elles doivent également prendre en compte le capital naturel et le capital humain. Tant qu'il n'y aura pas une comptabilité du capital naturel, nous continuerons d'épuiser les ressources de la terre car ces dernières n'entrent pas au passif du bilan.

Troisièmement, les entreprises doivent **changer leur système de management pour un modèle davantage centré sur la confiance.** L'aversion aux risques, la culture du contrôle et l'infantilisation des processus de *reporting* a conduit au désengagement des collaborateurs. Les entreprises doivent libérer l'énergie créatrice de leurs salariés en leur laissant le comment agir à leur guise dans le respect des intérêts du client et de la planète.

Quatrièmement, les entreprises doivent **refonder leur raison d'être en considérant la dimension environnementale et sociétale.** Les collaborateurs ont besoin d'être utiles et de contribuer à la construction d'un projet collectif.

Un changement de paradigme

Le choc climatique est désormais perceptible partout dans le monde bien au-delà des incendies spectaculaires en Californie ou en Australie. Mais le choc systémique susceptible de provoquer une réaction collective n'est pas encore intervenu. Sans doute hélas faudra-t-il une énorme catastrophe comme, par exemple, une gigantesque canicule pendant plusieurs mois, avec des centaines de milliers de morts, pour enfin **accepter l'adoption de nouveaux comportements de consommation plus responsables.**

L'Homme évolue le plus souvent en réaction aux crises car il ne sait pas anticiper. Il existe trois manières de changer les humains : en leur faisant peur, ce qui est le plus souvent inutile si la peur n'est pas immédiate ; en les punissant avec un couvre-feu, des taxes, des quotas de carbone…, cela fonctionne à court terme mais n'est guère tenable dans la durée ; et enfin, en définissant un narratif positif basé sur l'émotion pour tendre vers une vision désirable et crédible du futur.

Le côté positif est qu'il existe de nombreuses solutions alternatives pour bâtir des modèles d'affaire bas carbone, dans le textile, l'agriculture, la construction… En outre, dans le « monde d'après », le pic des énergies fossiles sera plus intensif en main d'œuvre que le monde d'avant, même si les activités seront sans doute moins rémunérées.

Interview
Gabrielle GAUTHEY

Senior vice-présidente Carbon Neutrality Businesses, Total

Les conséquences de la crise du Covid

Total est confronté à trois crises parallèles qui constituent un puissant accélérateur des changements : la crise du pétrole, la crise environnementale et la crise du Covid. **En dix ans, le palmarès des plus grosses capitalisations boursières du secteur de l'énergie a été bouleversé sous l'effet de la transition énergétique.**

Plusieurs phénomènes se sont agrégés avant la crise du Covid : **la chute des cours du pétrole ; le combat de certaines ONG contre les compagnies pétrolières ; la pression des actionnaires pour le respect de l'Accord de Paris** destiné à limiter le réchauffement climatique ; l'arrêt du financement des énergies carbonées par certaines banques ; le refus des compagnies d'assurance de couvrir certaines activités industrielles ; la pression des salariés et des futures recrues en faveur d'un environnement décarboné.
La crise du Covid a accéléré la baisse de la consommation d'hydrocarbures ainsi que les investissements dans les nouvelles activités. Désormais, l'ambition de Total est de faire partie des cinq plus grands producteurs mondiaux d'énergies renouvelables. Pour atteindre cet objectif, Total est confronté au défi de la transformation de son modèle en société multi-énergies.

La transition énergétique

Total a adopté une stratégie en faveur de l'énergie responsable. D'une part, le groupe a pris des engagements en matière de décarbonation concernant ses installations, ses processus industriels et sa consommation d'énergie. **Pour atteindre la neutralité carbone, Total compte moderniser ses installations en les électrifiant, lutter contre les fuites de méthane, générer des crédits carbone par la plantation d'arbres et la séquestration de carbone dans le sous-sol.** Total s'est fixé l'objectif de réduire de 60 % l'intensité carbone de ses produits d'ici à 2050. Cependant, l'entreprise ne peut pas s'engager à la place de ses clients et des autres industries productrices de carbone, et c'est pour cela que c'est dans les zones où les gouvernements prennent des mesures que Total s'engage plus globalement : ainsi engagement de neutralité carbone de ses scopes 1, 2 et 3 à horizon 2050 en Europe.

D'autre part, **les investissements de Total dans l'électricité bas carbone s'élèvent à 2 milliards de dollars par an.** Total a récemment investi dans le photovoltaïque en Espagne, dans des projets éoliens *offshore* en Grande-Bretagne, en Corée du Sud… Total compte massivement augmenter la production d'énergies renouvelables afin d'atteindre une capacité de 35 GW (giga-watts) en 2025 et de 85 GW en 2030, ce qui correspond à un niveau supérieur à la production nucléaire d'EDF.

La mutation du modèle énergétique de Total en faveur des énergies renouvelables et bas carbone est très largement entamée. En 2019, le mix énergétique de Total était composé de 55 % de pétrole, 40 % de gaz et 5 % d'énergie renouvelable. En 2030, il sera profondément modifié avec 35 % de pétrole, 50 % de gaz naturel et 15 % d'énergie renouvelable. Ainsi, dans

dix ans, les énergies bas carbone représenteront les deux-tiers des ventes de Total.

La transformation d'une compagnie pétrolière comme Total est un processus de longue haleine, ce qui explique l'impression de lenteur dans l'évolution des *business models*.

Le rôle des technologies

Les progrès technologiques constituent un atout essentiel pour réduire l'empreinte carbone des entreprises. Dans le cadre de sa mutation, Total a l'ambition de **développer des activités neutres en carbone.**

GreenFlex est une filiale de Total spécialisée dans l'impact environnemental. GreenFlex propose une plateforme d'amélioration de la performance énergétique, environnementale et sociétale. Sa mission consiste à faire changer les entreprises de trajectoire vers une économie sobre et réparatrice. **GreenFlex accompagne déjà 750 clients pour intégrer la création de valeur environnementale et sociale au cœur de leur activité.** Concrètement, GreenFlex aide les entreprises industrielles à se décarboner et à transformer leurs processus les plus polluants.

Par ailleurs, Total developpe des puits de carbone industriels et naturels. Les technologies dites CCUS *(carbon capture, usage and storage)* permettent de capter le carbone à la sortie des usines ou des raffineries, de le liquéfier, puis de l'injecter dans des puits de carbone au fond de la mer du Nord. Les puits de carbone naturels permettent de sequestrer du carbone dans des projets agricoles et forestiers de conservation et de régénération).

Le secteur du numérique est également concerné par la transition énergétique et doit se décarboner. La plupart des grands acteurs du numérique s'intéressent aux processus de décarbonation et aux investissements dans les puits de carbone. Enfin Total utilise largement le numérique pour le développement de ses activités de décarbonation, notamment l'optimisation des champs solaires et de la distribution énergétique.

Total investit aussi dans de nouveaux modes de mobilité douce et durable qui souvent se sur basent sur des plateformes numériques qui optimisent la distribution auprès des clients.

La transition durable

Julien GALABERT, *directeur, TNP*

Transformation durable des entreprises, quels enjeux pour 2021 ?

Les défis sont multiples pour les entreprises et présentent un caractère très hétérogène en fonction de leurs secteurs, de leurs tailles et de leurs potentiels leviers d'action.

Ces dernières années ont permis d'identifier le champ des possibles en matière d'adaptation et de réponses des entreprises aux sujets sociaux et environnementaux. Le contexte sanitaire et économique de l'année 2020 a accéléré la prise de conscience générale et a considérablement réduit la temporalité des résultats escomptés.

La pression croissante des politiques publiques en matière de responsabilité sociale et environnementale laisse de moins en moins de place à la discussion et favorise la mise en place d'actions plus concrètes, plus précises et matérialisées par des résultats tangibles, mesurables à court et moyen terme.

Les enjeux se situent principalement au niveau de la précision du « cadre », qu'il soit global ou local. Au-delà de fournir un langage commun à l'ensemble des acteurs économiques, les objectifs de développement durable et la taxonomie verte européenne sont les principaux cadres qui permettent aujourd'hui de préciser les actions nécessaires à une transition responsable de nos activités économiques.

Les entreprises doivent aujourd'hui les connaître et les comprendre et parfois les interpréter pour trouver une application réelle à leur échelle. D'autres référentiels plus spécifiques sont également formalisés, comme par exemple les Principes de Poséidon pour le financement responsable des activités maritimes, à l'initiative de 17 grandes banques internationales.

Si les objectifs à long terme sont les mêmes pour les entreprises, le chemin à parcourir diffère en fonction de leurs secteurs d'activité. Les industries fortement consommatrices d'énergie dans leur cycle de production doivent impérativement définir une stratégie de transition énergétique à court ou moyen terme alors que le secteur bancaire au sens large, par son positionnement de financeur de l'économie, se positionne en moteur d'une transition profonde des modes de financement, d'investissement et d'épargne.

Quels sont les besoins et les objectifs des entreprises en matière de transition durable ? Quelles actions les entreprises lancent-elles ou comptent-elles lancer ?

Définir sa stratégie RSE et identifier les nouveaux modèles économiques durables

Les enjeux de RSE pour les entreprises sont aujourd'hui d'adapter leurs modèles économiques en intégrant les critères ESG (Environnementaux, Sociaux, Gouvernance) dans leurs

processus de prise de décision, dans leurs propositions de valeur, et plus globalement, dans leur culture d'entreprise. **Certaines ont réalisé cette intégration depuis longtemps, d'autres se doivent de prendre le train en marche et effectuer un saut quantique dans leur transformation responsable.**

Afin de pérenniser ces changements, une évolution organisationnelle semble désormais s'imposer, mais là encore, quelle intensité lui donner ? Responsable RSE, Direction du développement durable, ou filière transversale ? Eclatement de la fonction ou centralisation ? Poids décisionnaire ou consultatif ? **La place donnée à cette entité stratégique dans la gouvernance d'entreprise sera une des clés de la réussite** et fera basculer les modèles économiques vers plus de durabilité, si les moyens mis en œuvre se révèlent à la hauteur de l'ambition.

Dans certains secteurs comme l'industrie lourde ou les transports aérien et maritime, fortement consommateurs d'énergie, et générant un volume important de gaz à effet de serre, il ne s'agira pas d'adapter un modèle aux enjeux RSE, mais bien de concevoir de nouveaux modèles économiques durables.

Les récents investissements effectués dans la recherche d'énergies vertes comme l'hydrogène sont prometteurs, mais devront s'accompagner d'une réflexion de plus grande ampleur, notamment sur la capacité de production à grande échelle et les effets de bord d'un tel changement. L'hydrogène vert, produit par électrolyse de l'eau, ne représente qu'une part minime de la production actuelle et se révèle fortement consommatrice… d'électricité. Se pose dès lors la question des infrastructures de production, des capacités de stockage nécessaires et surtout de l'impact réel sur l'environnement sur l'ensemble de la chaîne de production.

L'Investissement Socialement Responsable, bras armé de la finance durable

Dans un contexte propice au *Greenwashing* et de spécialisation des investisseurs, les futurs choix en matière de création de véhicules d'investissement thématiques et à impact seront

déterminants pour un positionnement de *leader* de la finance durable, avec une granularité des thèmes et univers d'investissement allant au-delà de la segmentation définie dans les objectifs de développement durable.

La mise en cohérence de ces thématiques, en accord avec la raison d'être des entreprises et leurs valeurs, sera une des clés de la réussite, avec bien entendu une communication unifiée auprès des écosystèmes des entreprises.

À court terme, la poursuite de la conversion des gammes de fonds, l'évolution des stratégies d'impact vs stratégies exclusives avec une meilleure prise en compte du *«phase-out»* énergétique des entreprises investies, la transparence des méthodologies utilisées et l'homogénéisation des méthodes de mesure d'impact ou encore l'évolution plus dynamique du traitement des sujets à controverse sont autant de sujets que les acteurs de la finance durable doivent traiter au plus vite, sous peine d'être relégués au rang de suiveur.

Concernant les aspects réglementaires, les institutions financières et acteurs institutionnels sont impactés par un cadre réglementaire et normatif beaucoup plus contraignant qu'il y a encore un an, avec notamment un renforcement des exigences du label ISR depuis cet été, auquel les sociétés de gestion doivent désormais se conformer.

Ces normes s'inscrivent dans les trois objectifs du plan d'action pour une finance durable défini par la Commission Européenne :

- Réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables ;
- Gérer les risques financiers en lien avec le climat, l'environnement et les problématiques sociales ;
- Favoriser la transparence et la vision long-terme.

Nouvelle étape du plan d'action pour la finance durable initiée par la Commission Européenne, **la réglementation Disclosure impose également de nouvelles obligations de transparence en matière de durabilité pour les acteurs de marché,** notamment sur les « principales incidences négatives » de leurs décisions d'investissement.

La définition et la communication d'indicateurs extra financiers précis et transparents répondant aussi bien aux différentes régulations qu'aux demandes de transparence de leurs écosystèmes, clients, prospects, partenaires mais également de leurs collaborateurs, seront un enjeu fort des mois à venir.
À l'instar de nombre de régulations, l'intégration et la publication de ces indicateurs considérées jusque-là comme une contrainte et une obligation générant des coûts et des délais, sont aujourd'hui un véritable levier, un argument de vente et de différenciation qui doivent permettre aux entreprises de réconcilier les mots Performance et Responsabilité.

Comment aider les entreprises à basculer d'une posture de suiveur vers un rôle moteur dans la transition durable ?

Les dernières années ont vu différents principes d'« exclusion » se généraliser dans beaucoup d'entreprises, tant au niveau interne que dans les échanges avec leurs écosystèmes : activité productrice d'émissions de gaz à effet de serre, énergies fossiles, mais également non-respect de principes d'égalité des chances, d'inclusivité, ou encore de mixité dans les gouvernances.

Aujourd'hui, la tendance est clairement à l'engagement des entreprises en faveur d'une transition concrète et positive. Ces engagements doivent faire l'objet d'une analyse précise afin d'identifier les potentiels leviers d'actions permettant aux entreprises de trouver le bon équilibre entre impact social et environnemental positif et performance financière.

Hier principalement dédiées à l'optimisation du fonctionnement et de la rentabilité des entreprises, les initiatives d'excellence opérationnelle permettent aujourd'hui d'optimiser la durabilité des organisations et des processus afin de passer d'un modèle de « prise de conscience » à un modèle de « transformation durable intégrée », inscrit dans l'ADN de l'entreprise, et qui se reflète dans l'ensemble des processus et dans la gouvernance.

Le niveau d'engagement, et potentiellement de renonciation à une certaine part de chiffre d'affaires, sera un élément différenciant majeur dans les années à venir… et la capacité des entreprises à renoncer à une sur-croissance immédiate en faveur d'un impact durable sera au cœur des réflexions.

La contribution aux groupes de réflexions est également une composante permettant aux entreprises de prendre les devants, d'être force de proposition sur leurs segments respectifs, pour devenir un moteur de cette transition responsable.

Contacter Julien GALABERT :
julien.galabert@tnpconsultants.com

Les progrès technologiques constituent un atout essentiel pour réduire l'empreinte carbone des entreprises. Dans le cadre de sa mutation, Total a l'ambition de développer des activités neutres en carbone.

Gabrielle GAUTHEY, ***senior vice-présidente Carbon Neutrality Businesses, Total***

Interview
Hélène VALADE

Directrice développement environnement, LVMH

Les conséquences de la crise du Covid

La crise provoquée par la pandémie a accéléré des tendances sociétales qui étaient déjà présentes, notamment autour de préoccupations environnementales et de transition énergétique. Portés par les jeunes générations, ces enjeux participent de l'attractivité en entreprise des jeunes talents, qui ont un très haut niveau d'exigence dans ce domaine.

Il ne suffit pas de vendre du rêve aux jeunes générations pour les séduire et les fidéliser. **Elles demandent aussi aux marques de revendiquer une utilité sociale.** C'est ce capital de confiance dans les entreprises que la crise a permis de faire émerger qui est aussi déterminante pour les clients et avec lequel il va falloir compter désormais.

Les enjeux environnementaux sont devenus majeurs pour toutes les entreprises. **Mais en ce qui concerne LVMH, c'est dès 1992, peu après le Sommet de la Terre à Rio, que le Groupe s'est inscrit dans une démarche de développement durable** et a été l'un des premiers à créer une direction de l'Environnement.

Par la suite, dans une volonté de s'appuyer sur la science, **LVMH a développé des partenariats avec des organismes de recherche sur la biodiversité et le climat.** Le Groupe a été pilote pour la préparation du protocole de Nagoya, l'accord international sur la biodiversité adopté en 2010 et a participé à la création du bilan carbone avec l'ADEME.

L'approche de LVMH (sur le climat)

Le groupe LVMH s'inscrit dans la transition énergétique avec le programme *«LIFE 2020»*, qui présente des engagements datés et chiffrés en matière de climat et de réduction des émissions de gaz à effets de serre. À titre d'exemple, LVMH a augmenté la part du renouvelable dans son « mix » énergétique et a installé des systèmes d'éclairage spécifiques utilisant des LED dans ses boutiques.

Le Groupe prépare un nouveau programme environnemental dans lequel un coup d'accélérateur sera donné sur ces thèmes, avec des engagements forts sur l'ensemble de la chaîne de valeur (ce que l'on appelle le scope 3).

Après avoir concentré ses efforts sur ses sites de production et sur ses magasins, LVMH se focalise désormais sur les éléments tels que les matières premières, le transport des produits, avec davantage de maritime et de routier… **Le bilan carbone du Groupe est faible, mais nous avons un devoir d'exemplarité.**

Des engagements forts dans le domaine de la biodiversité

En effet, tous les produits de luxe (qu'il s'agisse de mode, de maroquinerie, des parfums & cosmétiques, de montres & joaillerie, de vins & spiritueux) fabriqués par les marques du

Groupe – Louis Vuitton, Christian Dior, Berluti, Loro Piana, Fendi, Guerlain, Bulgari… – proviennent de la nature. **Il s'agit de lui rendre ce qui lui a été pris.**

C'est pourquoi **LVMH met en place des programmes de conservation avec des partenaires comme l'UNESCO** et met en œuvre des initiatives ciblées, autour de pilotes d'agriculture régénératrice, ou avec par exemple l'exploitation du coton avec des fertilisants naturels. **Une agriculture Haute Couture !**

La bataille porte aussi sur la crédibilité d'indicateurs environnementaux lisibles. Il faut la même robustesse sur des données financières qu'extra-financières.

Si tous les acteurs du luxe bougent dans le même sens, ces initiatives sont susceptibles de changer la donne pour la filière en matière d'empreinte carbone.

L'évolution des *business models*

L'expérience et l'usage étaient déjà au cœur de la définition même de luxe, qui incarne naturellement une notion de durabilité. L'économie de la réparation fait partie du *business model* du luxe. On peut décliner des services de relookage de souliers, de recyclage de vêtements, de réutilisation du verre. Il nous faut pousser le plus possible le modèle de l'économie circulaire, de la circularité créative. C'est aussi une source d'inspiration pour les designers.

L'expérience client est également au cœur du luxe. L'un des défis pour les marques est de trouver une alchimie heureuse entre les boutiques et le commerce en ligne. Les expériences sur les canaux numériques se perfectionnent et reproduisent ce que les clients vivent dans nos magasins. Certaines technologies permettent aux vendeurs de parler en face à face avec leurs clients, tout en étant à distance.

Le développement durable, ce sont des progrès en continu, rien n'est jamais parfait. Aujourd'hui, en partie grâce aux jeunes générations, y compris en Chine, ces enjeux sont intégrés au sein des entreprises, ils font partie intégrante du *business.* Comme toute transformation, cela génère de la résistance, mais l'important est d'en comprendre la nature, de donner lieu à de vrais débats dans la recherche de solutions, et à une communication active sur nos initiatives en interne comme en externe pour embarquer le plus grand nombre et aboutir à un véritable changement de l'ensemble de la filière.

Interview
Éric CAMPOS

Directeur de la RSE, Crédit Agricole

Les évolutions de la société après le choc du Covid

Nous sommes entrés dans une séquence où l'avenir proposé à notre civilisation va se jouer à l'échelle d'une ou deux générations. C'est une équation que nous n'avons jamais eue à résoudre et devant laquelle nous balbutions. Il s'agit de parvenir à décorréler la croissance économique, porteuse de progrès et d'intégration sociale, de la production de gaz à effet serre, porteuse de stupeur climatique et d'injustice sociale, à terme. Dans cette course planétaire complexe ou chacun est à peu près d'accord sur les défis du long terme, le court terme risque de nous en éloigner : nous sommes plongés dans un contexte économique rude où la croissance retrouvée sera l'un des préalables à la paix sociale alors même que la communauté de nos destins devrait nous inciter à adopter tout de suite des trajectoires cohérentes et adaptées aux enjeux climatiques.

Les travaux des scientifiques contribuent à faire prendre conscience des causes et des conséquences très probables du réchauffement climatique. Nous ne pourrons pas dire : « Je ne savais pas ».

Dans son discours intitulé *« Briser la tragédie des horizons »*, le gouverneur de la Banque d'Angleterre, Mark Carney, évoquait la nécessité de jeter un pont entre les intérêts à court terme de la finance et ceux à long terme. **Les deux sont aujourd'hui contradictoires.** Pour réhabiliter les horizons entre court et long termes, le rôle des régulateurs et des législateurs est essentiel. **À ce titre, la taxonomie européenne va structurer les financements et les investissements.**

Le Crédit Agricole est favorable à l'exigence grandissante en matière de transparence extra-financière sur les sujets qui touchent la société comme notamment celui de la transition énergétique pour lequel il est naturel de rendre compte. **En matière d'enjeu de société, nous devons apprendre à expliquer davantage ce que nous faisons surtout que sur le sujet de la finance verte, la place de Paris est aujourd'hui l'une des places financières parmi les plus exemplaires.**

Les actions du Crédit Agricole

Le climat est un sujet fondamental pour la banque verte et est au cœur de la relation commerciale avec les clients.

Devant ce défi, nous ne sommes ni pessimistes, ni optimistes mais porteurs des responsabilités qui sont les nôtres : celle de **contribuer à éviter toute rupture brutale et réussir la métamorphose de notre modèle économique** qui repose sur l'acceptation sociale de cette transformation. La question de la justice sociale et la question climatique sont intimement liées. Nous devons être très vigilants sur le maintien des principes de justice et, plus généralement, des valeurs qui fondent notre cohésion sociale, dans ce contexte d'urgence climatique. Ce n'est que collectivement que nous réussirons cette transition. C'est le sens de notre raison d'être.

Nous avons créé une gouvernance du sujet de la transition climatique au plus haut niveau de notre Groupe sous la forme d'un Comité qui anime le pilier sociétal de notre projet de Groupe. Ce Comité est composé de 12 dirigeants du Groupe Crédit Agricole. Il émet des recommandations sur le plan social et environnemental à destination des métiers.

La dimension scientifique est la colonne vertébrale de notre stratégie climat. Cette stratégie repose sur les travaux du GIEC ou d'autres qui s'en inspirent. C'est ainsi que nous avons choisi, par exemple, de faire en sorte que nos encours de financements sur les énergies suivent une trajectoire d'investissement et de désinvestissement en ligne avec le mix énergétique du scenario du développement durable de l'Agence internationale de l'énergie. Dans le secteur de l'énergie, une stratégie d'investissement et de désinvestissement a été élaborée sur la base des travaux du GIEC. Elle a conduit, par exemple, à acter la sortie du financement du charbon d'ici à 2030. **Nous avons également créé un comité scientifique qui éclaire le Comité des dirigeants.** Il est composé d'experts du climat, de la biodiversité et de l'économie, afin qu'il nous aide à mieux comprendre les progrès de la science, qu'il contribue à nos travaux de réflexion et à la pertinence de nos politiques sectorielles.

La question climatique est également intégrée au cœur de notre relation clientèle. Nous sommes convaincus que les meilleurs ambassadeurs du climat sont et seront nos équipes commerciales qui sont au contact de nos millions de clients ; ce sont elles qui accompagneront leur transition climatique. **Depuis plusieurs mois, nous travaillons à l'élaboration d'un outil de mesure de la dynamique de transition climatique des entreprises clientes du Crédit Agricole.** Cet outil, cette « note de transition climatique », est un outil de dialogue entre nos équipes et nos clients grandes entreprises. Cet outil de notation s'alimente par la donnée publique. Il est commun à tous les métiers du financement et de l'investissement du Groupe et nous permettra de suivre la nature et l'intensité de notre démarche d'accompagnement de la transition climatique. **D'ici la fin de l'année 2020, toute notre clientèle cotée aura fait l'objet de cette notation. Dès l'année prochaine, nous allons le faire évoluer pour l'adapter aux entreprises non cotées.**

Concernant les usages de consommation, il faut donner aux particuliers les moyens d'acheter des produits en toute connaissance de cause. **Crédit Agricole contribue aux travaux de l'association « La Note Globale » qui élabore une notation multicritère qui a vocation à être apposée sur tous les produits.** Pour le prochain salon de l'agriculture, 4 000 produits seront ainsi notés.

Dans la vision traditionnelle, le progrès se construisait dans un futur scientifique et technique sans limite d'espace ni contrainte de ressources. L'avenir allait nous apporter du mieux, ce qui nourrissait le contrat de confiance avec les générations futures. **Pour éviter cette « tragédie des horizons », cette lutte entre le court et le long terme, il nous faut repenser la question de la nature du progrès :** nous devons réussir à construire un avenir durable sous contrainte, celles de nos interdépendances, des limites des ressources de notre planète et de la résilience.

Interview
Marie-Claire DAVEU

*Directrice du Développement durable, **Kering***

Les conséquences de la crise du Covid

La crise du Covid est dramatique au plan sanitaire ; elle n'est pas la « révolution du grand soir » pour le développement durable mais elle **renforce les tendances qui avaient déjà émergé. Il convient d'être vigilant car elle n'est probablement pas terminée. Et elle n'est pas vécue de la même manière aux Etats-Unis, en Europe et en Asie**.

Au Forum de Davos, dont le thème début 2020 était : « Pour un monde cohérent et durable », **le changement climatique était en tête des préoccupations des leaders mondiaux.** Les feux géants en Australie et en Californie ont marqué la conscience collective.

Jusqu'à un récent passé, peu de personnes s'intéressaient à la destruction des écosystèmes et des milieux naturels. **La crise que nous vivons actuellement constitue un accélérateur de prise de conscience.** La destruction de la nature et son impact sanitaire suscitent davantage de sensibilité de la part des humains.

Ainsi, l'une des premières annonces du nouveau président des Etats-Unis, Joe BIDEN, a concerné sa volonté de rejoindre l'Accord de Paris. C'est un signal très important.

L'approche de Kering par rapport à la transition énergétique

Kering regroupe une quinzaine de marques de luxe, comme Gucci, Saint Laurent, Boucheron, Bottega Veneta, Balenciaga ou Alexander McQueen.

Depuis 2012, Kering publie un compte de résultat environnemental. L'un des objectifs de la stratégie de développement durable du groupe est de baisser de 50 % les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2025. **Pour piloter ce basculement, Kering a mis en place 73 indicateurs dans tous les grands secteurs du groupe :** production, approvisionnement, transport, magasins, entrepôts, bureaux…

Kering a adopté une approche pragmatique et de long terme. Le groupe a d'abord identifié et mesuré la majorité des impacts de son activité en termes d'émissions de carbone. Puis, des programmes ont été élaborés pour réduire l'empreinte carbone. Ainsi, Kering réduit ses émissions de gaz carbonique et utilise les énergies renouvelables : **85 % de l'électricité utilisée par le groupe est verte.**

La compensation des émissions de gaz carbonique doit intervenir lorsque tous les efforts préalables ont été réalisés. Il faut d'abord prouver que le maximum a été accompli en réduction des émissions.

Kering a décidé de concentrer ses efforts sur les actions de « rang 4 », en particulier l'élevage de bovins, les matières premières utilisées et les processus de production. **Le groupe s'intéresse également au fret aérien et au digital.**

L'essor du digital peut apparaître comme l'un des revers de la crise du Covid. En effet, la volonté de consommer plus vite et l'essor du commerce en ligne représentent un vrai défi écologique Kering développe une offre autour du e-commerce de luxe avec un sur-packaging destiné à protéger ses produits. Or, le sur-packaging et la logistique ont un impact important sur l'empreinte carbone.

Si le commerce en ligne n'est pas *green* dès le départ, cela retirerait de la crédibilité aux actions développées par le groupe autour du développement durable. **Il s'agit donc de travailler à développer des bonnes pratiques autour du commerce en ligne afin de réduire l'impact de canal de vente. Une approche spécifique est incontournable.**

La préservation de l'environnement et le bien-être animal sont des préoccupations croissantes chez les Millenials, qui sont en même temps les plus importants consommateurs en ligne. **Kering tient à être transparent avec les clients afin de leur montrer l'impact carbone des pratiques liées au commerce en ligne.**

Pour entretenir et faire vivre sa vision de développement durable, le Groupe s'attache à sensibiliser régulièrement ses collaborateurs, entretient des relations étroites et accompagne chacune de ses maisons dans sa propre démarche de développement durable, se tient en permanence à l'affût des dernières innovations et les investissements qui pourront faire la différence et atteindre nos objectifs...

Les défis post-Covid de l'industrie

Matthieu LEBEURRE, ***partner, TNP***

L'émotion qui entoure les changements climatiques provoque une forte pression sur les entreprises. Ainsi, les scientifiques estiment que la banquise au Groenland se serait réduite de 450 milliards de mètres cubes en 30 ans. Cela paraît gigantesque mais demeure relatif par rapport au niveau de surélévation de quelques millimètres des océans.

Il ne peut pas y avoir de gouvernance par l'émotion. C'est pourquoi il convient avant tout de mesurer l'empreinte carbone des activités économiques. La lutte pour diminuer les émissions de gaz carbonique passe par des mesures chiffrées. Il est temps de faire de l'environnement un sujet abordé scientifiquement et ouvert à l'innovation.

En outre, nous devons rester humbles par rapport aux enjeux de la transition énergétique et environnementale. Les mesures d'éducation individuelle, de lutte contre le gaspillage, de recyclage, au bureau comme dans les foyers, sont des premières étapes importantes. Nous pouvons également anticiper que l'essor rapide du travail à distance facilitera la diminution des transports et des émissions de gaz carbonique.

L'innovation au service de la transition énergétique

Les activités économiques sont composées de matières premières transformées avec de l'énergie et de l'intelligence humaine. L'énergie est au cœur de l'activité économique. Notre défi collectif consiste à concevoir une prospérité sans croissance des émissions de gaz carbonique. **Cela implique de réinventer les produits et les solutions, de travailler sur l'écoconception et le réemploi, de passer à une économie de l'usage.**

L'innovation est l'une des clés de la décarbonation des entreprises. Chaque jour, des dizaines d'inventions et d'idées « disruptives » montrent à quel point l'imagination se trouve en grande partie dans les entreprises. Ainsi, le digital permet d'exploiter les gisements d'efficacité énergétique en optimisant la production, le transport, le chauffage…

Sur le plan commercial, les modes de distribution évoluent. L'e-commerce progresse et entraîne des réorganisations. Les industriels doivent proposer davantage de services et faire évoluer leur modèle d'affaire vers la notion d'usage. Par exemple, certains industriels utilisent des puces électroniques pour mesurer et surveiller l'usure des matériels et les besoins en maintenance.

La finance, facteur clé de la transition énergétique

La Finance est un allié de la réduction des émissions de gaz carbonique. Le rôle des investisseurs est en train de changer. Nombre d'entre eux font pression sur les entreprises pour qu'elles se décarbonent, voire refusent d'investir si leur politique

environnementale n'est pas conforme à leurs attentes.
Le 31 août 2020, le Dow Jones a connu un mini séisme à la bourse de New York, avec le remplacement du pétrolier ExxonMobil par l'éditeur de logiciels Salesforce. Faute de lancer un plan pour atteindre la neutralité carbone en 2050, ExxonMobil a perdu 30 % de sa capitalisation boursière en six mois, tandis que Salesforce progressait de plus de 50 %. Cependant, nous ne devons pas nous leurrer. **Les programmes de décarbonation nécessitent de gigantesques investissements.** La bonne nouvelle est que le secteur Financier vote massivement pour les entreprises étant à la pointe de la transition énergétique. La valorisation stratosphérique de Tesla est l'exemple le plus frappant.

La transition énergétique exemplaire d'Orsted

L'histoire de la société danoise Orsted, spécialisée dans l'énergie éolienne en mer, démarre avec la volonté du Danemark de s'affranchir de la dépendance du pays au pétrole en provenance du Moyen-Orient, qui assurait la quasi-totalité de la production d'électricité au début des années 1970.

Jusqu'en 2006, la stratégie d'Orsted était tournée vers les énergies fossiles. À ce moment-là, le débat sur le climat a changé. L'ancien vice-président américain Al Gore a publié son livre *« Une vérité qui dérange »* et le rapport de l'économiste Nicholas Stern a conclu qu'il serait plus coûteux de ne rien faire que de changer de modèle énergétique.

En 2008, Orsted a décidé de créer un système énergétique entièrement différent, dans lequel la majorité de l'électricité proviendrait des sources d'énergie infinies que sont le vent et le soleil. Orsted s'est fixé comme objectif d'inverser le poids relatif des énergies fossiles et des renouvelables dans sa production, avec seulement 15 % pour les premières et 85 % pour les secondes.

En 2018, Orsted est devenu le leader mondial de l'éolien offshore, avec 30 % du marché mondial, hors Chine. Orsted a été distingué comme l'entreprise la plus durable du monde et l'une des transformations les plus radicales jamais vues. **En dix ans, Orsted a effectué un pivot spectaculaire vers les renouvelables.**

Le 23 septembre 2019, devant les chefs d'État et de gouvernement réunis à New York sur le thème du réchauffement climatique, le patron d'Orsted, Henrik Poulsen, a raconté la conversion de sa société. **Les émissions de gaz carbonique d'Orsted ont baissé de 83 % depuis 2006 et son objectif est d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2025.** Orsted affiche une capitalisation boursière de **41,8 milliards d'euros.** Le cours de Bourse a presque triplé. Et l'entreprise bénéficie de l'engouement des investisseurs pour les énergies renouvelables.

Contacter Matthieu LEBEURRE :
matthieu.lebeurre@tnpconsultants.com

Les nouveaux *business models*

La révolution des business models dans l'automobile

Guillaume KERBRAT, ***directeur, TNP***

La mutation à laquelle nous assistons est aussi rapide que spectaculaire. Progressivement, la société de services succède à la société industrielle. La frontière entre le produit et le service s'estompe au profit des usages.

Jusqu'à une récente époque, les automobilistes n'avaient pas l'habitude d'acheter des contrats de maintenance pour l'entretien de leur véhicule, et encore moins de vivre des expériences sous la forme de « stores ». Le succès des entreprises de la « tech » et la révolution des usages ont rebattu les cartes, y compris dans l'automobile. **Les formules de LOA (location avec option d'achat) et de LLD (location longue durée) se sont développées et représentent environ 50 % des ventes de véhicules.**

La logique de « servicisation » des véhicules a également progressé, même si la monétisation des services demeure un frein. En effet, tous les clients ne sont pas prêts à payer les services proposés pour une voiture, comme ils le sont pour un smartphone. Ils estiment qu'ils ont dépensé un montant important auprès des constructeurs et sont réticents à l'achat d'un véhicule « en kit ». **Mais ce véhicule « améliorable sur demande » se développera d'autant plus que la part de l'intelligence logicielle dans les futurs modèles continuera de croître.**

De nouvelles technologies

En 2023, environ 80 % des nouveaux véhicules seront connectés et pourront échanger de la donnée sur les réseaux 4G ou 5G, comme un smartphone. Les services profitant de cette connectivité ont rapidement évolué ces dernières années et vont continuer à prospérer : maintenance à distance, véhicules évolutifs, info-divertissement…

Le socle technologique info-divertissement des constructeurs automobiles repose majoritairement sur des partenariats avec les champions de la « tech », comme Google ou d'autres. Cela n'a rien d'étonnant car **les interfaces smartphones ont conquis le monde et les clients veulent retrouver des environnements familiers et faciles d'usage dans leurs véhicules.** Cependant, il n'y a pas d'intérêt pour un constructeur à dupliquer dans une voiture des services déjà disponibles avec un smartphone. C'est pourquoi ils doivent inventer des interfaces et des services innovants.

De nouveaux usages

Les quatre principaux types de services connectés dans l'automobile sont liés à l'énergie, aux infrastructures, à la maintenance et aux produits. Le véhicule est désormais au centre de l'expérience de vie du client et devient de facto un site marchand qui vend des services. La réussite de cette transformation passe par la **multiplication des partenariats**

pour offrir un maximum de services, par une **bonne solution d'interopérabilité** et par des **moyens de paiement adaptés.**

Les industriels développent des écosystèmes qui facilitent la vie des automobilistes. Les possibilités de services connectés sont très étendues : être en relation avec les stations de carburant ou de recharge de batterie, être relié aux services de maintenance et de réparation automobile, disposer de fonctionnalités supplémentaires sur le véhicule comme la conduite assistée, être relié aux péages, proposer l'accès aux parkings et à la domotique, disposer des services d'*« appstores »*, s'abonner à des plateformes de *« streaming »*, commander des produits alimentaires et les réceptionner via des dispositifs de *« driving »*, bénéficier de moyens de paiement automatisés…

De plus, les véhicules sont des capteurs d'informations. Certains constructeurs commencent à vendre les données de leurs clients en contrepartie d'offres spéciales, dans le respect des normes du RGPD.

Cependant, il faut du temps pour développer de nouveaux écosystèmes, pour faire adopter les nouveaux usages par les clients et pour mettre au point la monétisation.

L'ultime phase consistera à savoir ce que vont devenir les constructeurs automobiles : des assembleurs de voitures ou des fournisseurs de mobilité ?

De nouveaux centres de profits

Les constructeurs automobiles ont mis la priorité en termes d'investissements sur la voiture électrique et l'aide à la conduite. La bascule vers l'électromobilité est en marche et semble désormais difficile à contester. La valorisation exceptionnelle de Tesla, deux fois supérieure à celle de Toyota, atteste cette rapide évolution.

Mais surtout, **les constructeurs cherchent à proposer d'autres services.** Certains d'entre eux, les allemands en particulier, cherchent à industrialiser des solutions dans des domaines différents du secteur automobile traditionnel : la *fintech* avec des services de paiements, les plateformes de mobilité, la gestion des données, la gestion des flottes, la création de logiciels, la cybersécurité, les infrastructures, l'économie circulaire, la gestion énergétique, la logistique, l'ingénierie *high-tech*…

Dans l'actuelle révolution des *business models*, il n'y a aucune limite à l'imagination.

Contacter Guillaume KERBRAT :
guillaume.kerbrat@tnpconsultants.com

Les pistes de développement du luxe

Gilles AUGUSTE, *directeur associé,* ***TNP***
Hubert JESEL, *directeur,* ***TNP***

Le Comité Colbert regroupe 83 maisons de luxe françaises représentant le fleuron de l'excellence. Parmi elles, neuf marques figurent dans le palmarès des entreprises les plus valorisées : Vuitton, Chanel, Hermès, Cartier, Dior, Saint Laurent, Givenchy, Céline, Van Cleef & Arpels.

L'un des atouts du secteur du luxe est de disposer d'une grande capacité d'innovation et de renouvellement. En effet, il doit constamment s'adapter aux évolutions sociologiques, comportementales et économiques.

Ainsi, **l'Asie est devenue le premier marché du luxe dans le monde.** En 2003, les Chinois représentaient 10 % du chiffre d'affaires de ce secteur. Aujourd'hui, ils constituent 35 % des ventes. Les prévisions montrent que cette part sera de 45 % en 2025.

La distribution du luxe

Les marques de luxe ont fait de la distribution de leurs produits un axe stratégique. Les énormes investissements réalisés dans la rénovation des boutiques de luxe, à Shangaï, Paris, Tokyo, Séoul..., participent aux efforts de communication, avec un impact mondial. Les marques veulent maîtriser leur image et enchanter les clients avec leurs propres boutiques au détriment des réseaux de revendeurs spécialisés. Et ces rénovations permettent de faire grimper les ventes.
Le développement de l'image du luxe passe par la poursuite des opérations de communication et par l'amélioration constante des boutiques. Ainsi, la Maison Louis Vuitton a inauguré à Séoul, fin 2019, un *flagship* conçu par le célèbre architecte Frank Gehry. Et Cartier s'apprête à implanter sa Fondation au Louvre des Antiquaires à Paris.

L'impact du Covid-19

Le secteur du luxe est particulièrement menacé par les conséquences du Covid-19 dans la mesure où il est lié au tourisme, aux déplacements internationaux (en France notamment) et aux consommateurs chinois. La fermeture de la plupart des magasins et l'arrêt des flux touristiques ont provoqué une chute du trafic partout dans le monde. **La crise devrait entrainer une baisse d'environ 40 % des revenus du luxe en 2020.**

Dès l'apparition de la pandémie, la plupart des entreprises du luxe ont lancé des plans d'adaptation de leurs coûts en réduisant ou en arrêtant la production. Les premières mesures d'économies ont été décidées.

La redynamisation du trafic

Les professionnels du secteur considèrent que le futur du shopping sera digital tandis que le futur des marques sera physique. L'une des priorités du secteur du luxe concerne le développement du trafic commercial. Les marques doivent rivaliser d'ingéniosité pour faire revenir les clients dans les

magasins afin d'augmenter leur rentabilité, qui est la clé pour garantir leur croissance. **Elles doivent déployer une politique de gestion de la relation client de plus en plus personnalisée et ciblée.**

Pour attirer les clients, les marques ont recours à la création de *pop-up store* ou aux initiatives proposées à l'intérieur des magasins, de l'événement exclusif à l'exposition d'art en passant par le spectacle, l'offre de services supplémentaires, tels la restauration et les salons VIP… Les boutiques se transforment en véritables salons dans lesquels il est possible d'admirer les nouvelles créations et de comprendre leur histoire ; elles deviennent des leviers de communication institutionnelle incontournables.
Dans le temps présent, pour continuer à assister leurs clients, les boutiques doivent proposer des RV pour respecter les contraintes sanitaires et rassurer.

L'essor du e-commerce

Avant la crise du Covid-19, les boutiques de luxe étaient déjà impactées par la montée en puissance de l'e-commerce. En 2019, le e-commerce représentait environ 16 % des ventes dans le secteur du luxe. En 2025, il devrait concerner 25 à 30 % des ventes. **Pendant la crise, le chiffre d'affaires des boutiques a plongé tandis que les ventes en ligne ont maintenu leur activité et dans certains cas, l'ont renforcée.**

Le e-commerce permet d'intensifier les ventes de luxe. Or, beaucoup de grandes marques ont accumulé du retard dans ce domaine. **L'offre doit être plus accessible via les canaux numériques. Les marques doivent optimiser leurs sites marchands et développer de nouveaux partenariats avec des plateformes très performantes.**

La montée en puissance du développement durable

Le secteur du luxe aborde une période de profonds changements, avec une attention particulière apportée au développement durable. **Les marques s'engagent de plus en plus en faveur de la RSE et rivalisent d'initiatives :** chartes relatives au bien-être animal, traçabilité des matières animales, réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux chaines d'approvisionnement, recherche de la neutralité carbone, création de fonds carbone internes, respects de droits de l'homme et de l'éthique des affaires…

La refonte des modèles d'affaire

Les crises sont des accélérateurs du changement. Le secteur du luxe est confronté à de multiples défis, en particulier la résilience du modèle opérationnel, la capacité à développer le e-commerce, l'agilité de la *supply chain*, la dépendance vis-à-vis du *old selling*…

D'abord, les marques de luxe doivent inventer de nouveaux *business models*. **Elles doivent optimiser les coûts de l'ensemble de leurs opérations et adopter une cohérence d'ensemble en englobant la stratégie, les produits, les volumes, les marges, les réseaux, les plateformes.** En parallèle, les Marques doivent optimiser les économies d'échelle et améliorer les gains de productivité grâce à l'automatisation et à la baisse des coûts de production.

Ensuite, les marques de luxe doivent développer les gammes de leurs produits en tenant compte de l'évolution du comportement des clients et envisager de proposer :

- des produits plus accessibles
- des produits exclusifs au canal e-commerce
- des produits de seconde main certifiés par les Marques

Les marques doivent également repenser leur création en imaginant de nouvelles collaborations (artistes, créateurs, clients…) de nouveaux calendriers et événements de lancement aptes à proposer au client des produits du futur avec une composante technologique (Steinway l'a fait ; Cartier et d'autres peuvent le faire !), **capables de ré-interpréter l'ADN des marques et s'inscrire dans l'univers numérique du moment.**

Enfin, les marques de luxe doivent veiller au développement de leurs talents afin de faire perdurer leur patrimoine de savoir-faire technique et culturel. Elles doivent intensifier l'éducation au digital sans obérer l'éducation au luxe. Elles doivent désormais recruter à la fois des compétences luxe, capables d'incarner l'essence des marques/maisons, et des compétences digitales pour animer les communautés métiers et se connecter avec les nouvelles générations de clients.

Contacter Gilles AUGUSTE :
gilles.auguste@tnpconsultants.com
Contacter Hubert JESEL :
hubert.jesel@tnpconsultants.com

Les bouleversements post-Covid pour les entreprises

Franck MAHE, ***partner, TNP***

La crise du Covid-19 a davantage été un accélérateur de tendances qu'une rupture. Avant la crise, certains secteurs appliquaient déjà le travail à distance par intermittence. Lors du confinement, les entreprises sont passées à 100 % en télétravail, ce qui leur a permis de maintenir la continuité de l'activité.

Mais ce basculement a mis en lumière l'obsolescence des modèles d'entreprise. Dans certains cas, la chute de la productivité a été significative. Le déficit de communication informelle a pénalisé le fonctionnement des organisations. La hausse de la charge de travail s'est couplée à la difficulté de se déconnecter pour certains collaborateurs. Et le management a été handicapé par l'absence de modèle.

Après la crise, les organisations doivent répondre avec célérité à plusieurs enjeux : développer un nouveau modèle de fonctionnement avec leurs collaborateurs ; tendre vers de nouveaux *business models* ; accélérer la transition énergétique.

Le modèle d'entreprise

Le télétravail a révélé un réel potentiel en matière de productivité. Mais il a également désorganisé certaines entreprises. La crise a confirmé combien la sérendipité, c'est-à-dire la capacité à produire des innovations par hasard, est créatrice de valeur et de culture commune. Les idées naissent au hasard des rencontres, parce que les personnes se croisent dans les bureaux ou déjeunent ensemble. **La distanciation humaine risque de faire disparaître les interstices de l'organisation d'où émerge souvent l'innovation.**

Le 1er enseignement de la crise concerne la nécessité d'adapter les modèles de fonctionnement au sein des entreprises. D'abord, nous devons imaginer des organisations du temps de travail hybrides, en couplant présenciel, distanciel, locaux fixes, locaux intermédiaires… Il est essentiel de prévoir des points de rencontre fixes pour que les collaborateurs et leurs partenaires se retrouvent dans des lieux communs.

Ensuite, les modes de management doivent évoluer en remplaçant le contrôle classique par davantage de délégation, de nouveaux modes de suivi des missions et d'animation des équipes. Nous devons donner davantage d'autonomie aux collaborateurs, jalonner l'avancement des projets par des points d'étape réguliers et redéfinir les modèles de créativité. Moins de contrôle et davantage de *coaching*.
Pour bâtir ce nouveau modèle d'entreprise, les comportements, les modes de management et les outils doivent évoluer. Au-delà du partage des documents et des écrans, nous devons améliorer les interfaces et former les collaborateurs au plein usage des outils technologiques pour en tirer tout le potentiel.

Les *business models*

Les changements de comportement des clients concomitants à la crise et la pression des parties prenantes en faveur de la prise en compte de l'environnement vont conduire la plupart

des secteurs à faire évoluer leur *business model*. **Chaque entreprise doit transformer son modèle de croissance en alliant responsabilité sociale, transition écologique et révolution digitale.**

Les entreprises doivent accompagner leurs clients dans l'ensemble de leur vie quotidienne. La révolution digitale et les innovations technologiques permettent de consommer moins mais mieux, grâce à une croissance fondée sur la qualité plutôt que sur la quantité.

Dans le secteur des assurances, les compagnies seront amenées à évoluer vers un modèle d'assurance à la demande. Ce modèle répond aux attentes des consommateurs et assure une pérennité des revenus pour les entreprises via des dispositifs d'abonnement.

La transition énergétique

Le choc sanitaire de Covid-19 n'est pas lié au climat. Mais le coronavirus est un révélateur de la fragilité de nos modes de vie et des conséquences de notre impact sur l'environnement. **La nécessité de remettre en cause nos modes d'organisation, de consommation et de production apparaît urgente.**

Les assureurs sont directement confrontés au changement climatique. Ils assistent à la multiplication des événements liés au réchauffement de la planète: tornades, typhons, ouragans, feux de forêt, inondations, sécheresses… Pour ne pas laisser les populations et les entreprises sans protection en cas de catastrophes, **il est urgent d'agir contre le réchauffement climatique et d'investir dans la prévention et l'équilibre des risques. Le digital est la solution pour optimiser l'activité économique et réduire l'empreinte carbone des entreprises.**

La violence du choc de la crise conduit les entreprises à réagir fortement et fait apparaître de multiples opportunités. Enfin, les entreprises ont tout intérêt à répondre aux attentes des jeunes collaborateurs et des nouvelles recrues, qui aspirent à des modes de vie différents, si elles veulent continuer à attirer les talents.

Contacter Franck MAHE :
franck.mahe@tnpconsultants.com

Les nouvelles priorités des DSI

Thierry CARTALAS, *partner, TNP*

Pendant la crise déclenchée par l'épidémie de Covid-19, les DSI ont été une clé de voûte de la sauvegarde des entreprises. Dans la plupart des organisations, le télétravail a été déployé rapidement et sans entrave réglementaires ou technologiques. En moins de deux semaines, les directions informatiques ont mis en œuvre les infrastructures réseaux et la sécurité nécessaires. Elles peuvent légitimement être satisfaites de la réussite de cette opération.

Ce succès est dû au fait que la technologie était prête, en particulier le poste de travail digitalisé et une grande offre de solutions de collaboration (Teams, Zoom, Webex, Klaxoon…). Il résulte aussi du professionnalisme et de la réactivité des équipes de production IT. Les grandes entreprises ont été avantagées par un banc de compétences large , les PME et ETI ont rencontré davantage de difficultés, notamment en termes de sécurité, de réseau ou d'accès au Cloud, s'en remettant à leurs fournisseurs télécoms ou hébergeurs.

Finalement, le coronavirus a été le meilleur ambassadeur du digital dans toutes les entreprises. Les métiers ont compris qu'ils ne pouvaient plus travailler sans la technologie qui relie les équipes, permet les projets. Les réticences des utilisateurs ont disparu, la crise a même été l'occasion d'accélérer la résolution de l'obsolescence des postes de travail, usuellement reportée par les métiers. **La culture du *digital workplace* est désormais implantée.**

Le rebond des entreprises

Après le violent choc économique provoqué par trois à quatre long mois de confinement, les entreprises doivent maintenant se redresser puis rebondir mais **en ayant pris conscience de travailler différemment en intégrant la technologie dans leur quotidien.**

Lors de la crise de Covid-19, les DSI ont globalement révisé leur portefeuille de projets informatiques. Les projets engagés pour améliorer l'expérience client ou l'efficacité opérationnelle des entreprises ont été conservés. Il s'agit notamment des projets de CRM, comme *Salesforce*, ou de gestion des *workflows*, comme *ServiceNow*. En revanche, les projets de mise en conformité et de migration des progiciels de gestion ont été le plus souvent réduits ou reportés.

Pour développer les capacités de rebond de leur entreprise, l'un des principaux enjeux des DSI sera d'industrialiser l'analyse des données. Les entreprises ont en effet besoin de collecter énormément de données de leurs nouvelles solutions Web (SaaS ou IaaS), puis de mieux les exploiter pour détecter et anticiper les comportements de leurs clients, de leurs partenaires. Or, sur les données non structurées comme la vidéo, les scans ou les cookies, il manque encore les compétences de traitement, de *data science*, de *data privacy*, les outils analytiques (ex ; ML) et de stockage nécessaire, accessibles en 1 clic chez les vendeurs du Cloud… Dans beaucoup de groupes, les *data analytics* à grande échelle ne sont pas encore en place.

De même, les directions informatiques doivent disposer des ressources humaines ad hoc pour mener à bien leurs projets. Or, elles sont confrontées à une pénurie de compétences dans les domaines de la cybersécurité, du Cloud, de l'IA, du DevOps… **L'offre de compétences disponible sur le marché français est insuffisante.** C'est pourquoi les entreprises devront probablement chercher les ressources à l'étranger, notamment en Inde.

La reconfiguration des directions informatiques

La crise de Covid-19 a conduit les directions générales à prendre conscience de l'importance du digital pour accompagner la croissance de leur entreprise. Les priorités ont de facto évolué.

La première priorité des entreprises est de **revaloriser les filières technologiques.** Le débat entre les métiers et l'informatique est dépassé. À l'avenir, tous les collaborateurs devront utiliser la technologie au quotidien, y compris savoir programmer. Les métiers doivent donc prendre leurs responsabilités et former dès à présent leurs équipes à une nouvelle normalité, celle des travailleurs du digital.

La deuxième priorité des entreprises est de **réviser la gouvernance des leurs directions informatiques, digitales et data,** en redéfinissant des modèles opérationnels plus agiles, mixant compétences métiers et technologiques dans des équipes mixtes en charge de développer les produits ou services digitaux que demandent leurs clients afin de retrouver le chemin d'une croissance durable et responsable (empreinte RSE, bilan carbone,..).

Chez TNP nous pensons que les directions générales doivent désormais intégrer la technologie comme un levier aussi stratégique pour elle que la finance. Elles doivent encourager tous les métiers à se réapproprier leur processus, opérés à 80 % par la technologie (produits). **TNP accompagne ce mouvement et la recomposition des directions informatiques.**

Contacter Thierry CARTALAS :
thierry.cartalas@tnpconsultants.com

Repenser l'*operating model* des banques après Covid-19

Boyan YANKOV, *partner,* ***TNP***

La crise provoquée par l'épidémie de Covid-19 a entraîné un choc pour tous les acteurs économiques. Pour un cabinet comme TNP, le confinement décrété par les pouvoirs publics n'a pas provoqué de difficulté particulière. **Les consultants sont nomades et habitués aux changements de contexte.** L'organisation en télétravail, dont la première vertu est une plus forte responsabilisation des équipes, a fait ses preuves.

Dans les banques, nombre d'établissements étaient organisés en *flex office* et équipés de technologies nomades. Un temps d'adaptation a été nécessaire pour régler les questions de sécurité et les capacités techniques relatives au travail à distance. Mais **la mise à l'échelle de ces modes de fonctionnement a été rapide et efficace.**

La prééminence des ressources humaines

Le premier impact de la crise de Covid-19 concerne les ressources humaines. Les modes de collaboration déployés par les établissements financiers à la suite du confinement de la population, avec travail et garde d'enfants à domicile, sont inédits. Malgré la complexité de certaines situations familiales, cela a bien fonctionné. Les inconvénients liés aux relations par écrans interposés, que ce soit avec les équipes ou avec les clients, ont été en partie compensés par les gains d'efficacité individuels.

Cependant, il n'est pas souhaitable que cette situation perdure. Pour beaucoup de collaborateurs, les journées de travail sont devenues interminables. Les coupures, les pauses café, les échanges informels, les temps de décompression pendant les transports… ont disparu. Et les journées se déroulent quasiment sans interruption. **Le modus operandi basé sur le travail à distance doit impérativement être accompagné de garde-fous afin de préserver les collaborateurs.**

Les conséquences pour les banques

Le deuxième impact de la crise de Covid-19 est économique. **Les revenus des banques ont été fortement pénalisés par la baisse de l'activité et par le confinement de la population.** Le PNB de certains établissements a reculé de l'ordre de 15 à 30 %.

Face à cette situation exceptionnelle, la RPA *(Robotic Process Automation)* et l'automatisation en général sont des accélérateurs du changement d'organisation. De même, des outils comme l'Intelligence Artificielle et le *machine learning* doivent être intégrés dans une transformation plus profonde de la banque via l'optimisation des processus.

L'importance de la résilience

Le choc de la crise nous impose de réfléchir à une remise en cause de l'*operating model* des banques. En effet, leur résilience

a été durement mise à l'épreuve et nombre d'initiatives relatives à l'*off shoring* des activités dans des pays comme l'Inde ont montré leurs limites. Le sujet de la variabilité des coûts fixes est prioritaire.

Le confinement strict de certains pays, ajouté à l'éloignement géographique, aux décalages horaires, aux différences de langue et de culture, aux déficiences de certains processus..., ont provoqué des ruptures de chaînes de valeur. Dans plusieurs établissements financiers, l'informatique est devenue difficilement gérable et les sources d'inefficacité de l'*off shoring* sont brusquement apparues. En outre, les directions générales ont pris conscience que les coûts de l'*off shoring* n'étaient pas toujours aussi avantageux.

Les sources d'économies des banques se situent notamment dans le rapatriement en Europe de tout ou partie des opérations de *back office* et de support délocalisées sur d'autres continents. Leur réinternalisation passe par une articulation fine entre des processus automatisés et des collaborateurs à forte valeur ajoutée.

L'offre de valeur de TNP

Les ruptures soudaines des chaînes de valeur, la mise en quarantaine des salariés du jour au lendemain, l'évanouissement des marchés en quelques heures... requièrent d'autres configurations productives et d'autres localisations. **L'efficacité ne peut pas sacrifier les humains et la sécurité.**

TNP a conçu plusieurs offres pour répondre aux préoccupations des banques. D'abord, l'**efficacité opérationnelle** et l'**optimisation de la structure des coûts** pour pallier les baisses de revenus. Ensuite, la structuration de l'***operating model*** à moyen terme. Enfin, **le saut quantique relatif à la digitalisation des banques** et de la relation clients, qui s'accélère de façon structurelle.

Contacter Boyan YANKOV :
boyan.yankov@tnpconsultants.com

TNP en bref

Découvrez nos savoir-faire et vos interlocuteurs.

TNP
ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

TNP, cabinet de conseil hybride et indépendant, spécialisé dans la définition et la mise en place de programmes de transformation complexes. Notre ADN : accélérateur de performance.

En chiffres (monde 2019)

510
collaborateurs

70 m€
de chiffre d'affaires

9 bureaux
Paris, Lyon, Marseille, Luxembourg, Genève, Milan, Casablanca, Cochin, Mumbai

Multisectoriel

- **Banque**
  - Banque de détail
  - Banque de financement et d'investissement
  - Banque privée, gestion d'actifs et titres
- **Assurance & protection sociale**
  - Assurance de biens
  - Assurance de personnes
- **Mobilité**
  - Ferroviaire
  - Aérien
  - Maritime
  - Routier
- **Industrie & services**
  - Automobile
  - Energie & Utilités
  - Retail & Luxe
  - Pharmaceutique
- **Secteur public & santé**
  - Gouvernements
  - Collectivités territoriales
  - Hôpitaux
  - Défense

Multispécialiste

- Transformation numérique & technologique
- Transformation digitale & solutions métiers
- Excellence opérationnelle & croissance des revenus
- Data management, data protection, cybersécurité
- Transformation réglementaire, finance & risque

Notre écosystème de transformation digitale

- **Des méthodologies éprouvées :** innovation à l'échelle, de l'idéation à l'industrialisation
- **Nos accélérateurs :**
  - **GATE 31 :** accélérateur de start-up
  - **TNP Digital Factory :** accélérateur de digital
  - **Histoires de Demain :** accélérateur d'idées
  - **TNP Training :** accélérateur des savoirs

Vos interlocuteurs TNP

Benoit RANINI
Président & cofondateur
benoit.ranini@tnpconsultants.com

Guy LETURCQ
Directeur général et cofondateur
guy.leturcq@tnpconsultants.com

Secteur public

Aurélie ANGELARD
Directrice
aurelie.anjelard@tnpconsultants.com

Data & Cybersécurité

Florence BONNET
Directrice associée
florence.bonnet@tnpconsultants.com

CIO Advisory

Thierry CARTALAS
Partner
thierry.cartalas@tnpconsultants.com

Mobilité & Digital

Julien DUGUÉ
Directeur
julien.dugue@tnpconsultants.com

Banque & Digital

Ilhan GENDRON
Directeur
ilhan.gendron@tnpconsultants.com

Industrie & Services

Matthieu LEBEURRE
Partner
matthieu.lebeurre@tnpconsultants.com

Mobilité

Pierre LIGER
Partner
pierre.liger@tnpconsultants.com

Excellence opérationnelle

Nathalie MÈGE
Managing partner TNP Luxembourg
nathalie.mege@tnpconsultants.com

Nous contacter

TNP, 31 rue du Pont, 92200 Neuilly-Sur-Seine 01 47 22 43 34 commarket@tnpconsultants.com

www.tnpconsultants.com

TNP

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

CIO radio TV

servicenow

CIO RADIO, la radio TNP/ServiceNow

100% dédiée

à la **transformation numérique !**

TNP, cabinet de conseil, en partenariat avec l'éditeur ServiceNow, a lancé en 2019 l'émission de radio qui donne la parole aux DSI, aux CDO et aux dirigeants d'entreprise.

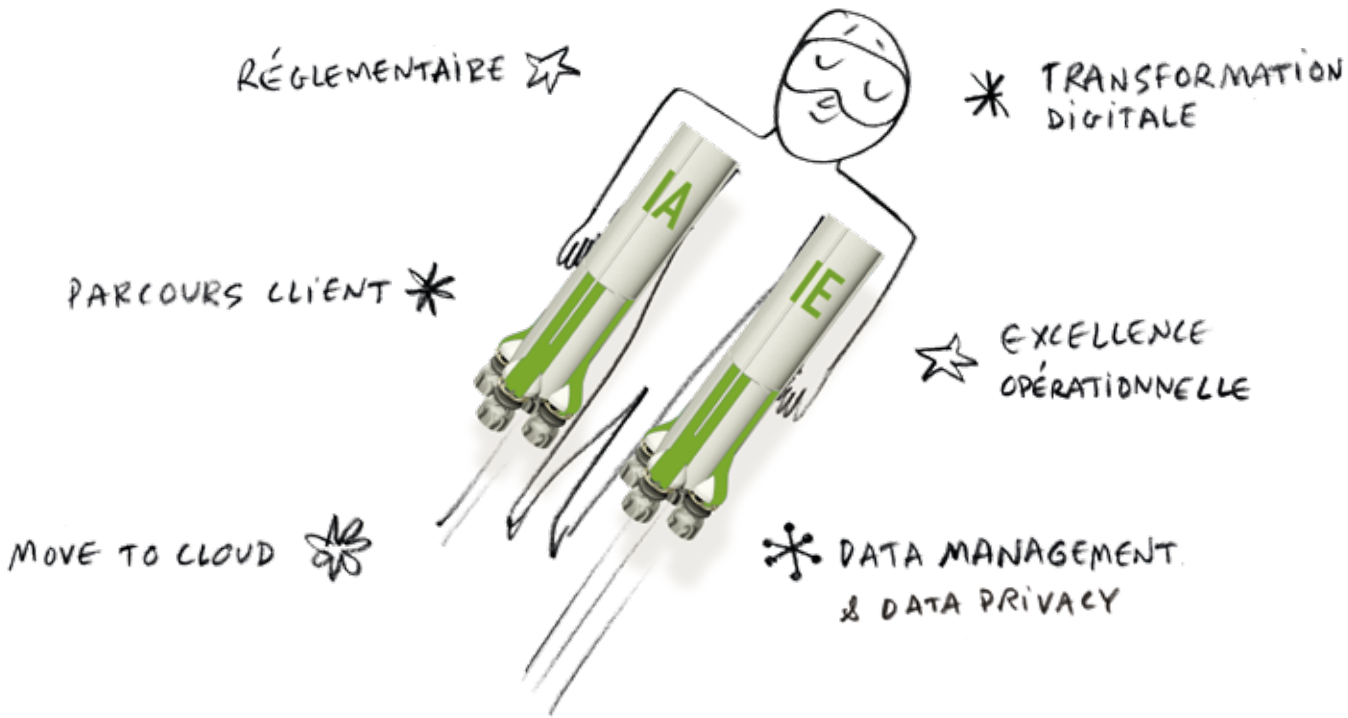
Chaque mercredi, 11 000 auditeurs partent à la rencontre de notre invité de la semaine, qui revient sur son parcours, ses actualités et ses aspirations.

RETROUVEZ LES PODCASTS DE NOS INVITÉS SUR
WWW.TNPCONSULTANTS.COM

TNP

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

MENEZ AVEC TNP LES TRANSFORMATIONS OÙ INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE FERONT LA DIFFÉRENCE



TNP accompagne depuis plus de 10 ans les leaders de l'économie dans leurs programmes de transformation à forts enjeux métiers et humains.

BUSINESS HUMAN TECHNOLOGY

www.tnpconsultants.com

Conception-réalisation du document : StudioChadho - Estelle Dho / Crédits photos : Shutterstock / Version digital