

Le génie de la crise

CONTRIBUTEURS

Denis Blanc

Directeur général du groupe Ayming

Isabelle Guichot

Directrice générale de Maje

Olivier Nicolas

Membre du Comité Exécutif de LCL,
en charge du marché des Entreprises,
de la Gestion de Fortune et de la Responsabilité Sociale
et Environnementale et membre
de l'*Advisory Board* du Ayming Institute

Nicolas Petrovic

Président de Siemens France & Belgique et membre
de l'*Advisory Board* du Ayming Institute

Philippe Pouletty

Médecin, cofondateur et Directeur général
de Truffle Capital

Florian Reinaud

Cofondateur et Président de Concilio

Gérard Saillant

Médecin, consultant pour la Fédération
Internationale de l'Automobile

Cécile Verdier

Présidente de Christie's France



ayming
INSTITUTE



**DEBATS
PUBLICS**

SOMMAIRE

Préface – Un nouvel âge d’or de l’industrie <i>Nicolas Petrovic</i>	15
Le versant positif du <i>social distancing</i> dans l’entreprise <i>Denis Blanc</i>	29
Réenchanter la mode <i>Isabelle Guichot</i>	47
Transformer l’impossible en possible <i>Gérard Saillant</i>	61
Les vertus de la pause forcée <i>Cécile Verdier</i>	73
L’innovation, moteur des révolutions <i>Philippe Pouletty</i>	87
La santé connectée, facteur de résilience dans les crises sanitaires <i>Florian Reinaud</i>	101
Conclusion – Une double leçon d’humilité et de volonté politique <i>Olivier Nicolas</i>	115

Préface

UN NOUVEL ÂGE D'OR DE L'INDUSTRIE

**En mettant en jeu la survie
de nos sociétés, la crise de la Covid-19
a permis l'alignement vertueux
d'une volonté politique mondiale,
de l'urgence écologique et de la maturité
des nouvelles technologies, qui vont
permettre d'apporter les solutions
du XXI^e siècle aux problèmes hérités du XX^e.**

Nicolas Petrovic

Diplômé de l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) et de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), Nicolas Petrovic a été président d'Eurostar de 2010 à 2018. Il est actuellement président de Siemens France.

* * *

La crise sanitaire a entraîné les entreprises dans un véritable tourbillon, où certaines se sont noyées, tandis que d'autres ont surnagé. Ces dernières ont dû démontrer des capacités très fortes d'adaptation et de rebond car cette pandémie était inattendue, dans son déroulement comme dans ses conséquences : personne n'imaginait la fermeture de l'économie à l'échelle mondiale. Les acteurs économiques se sont retrouvés dépourvus face à une expérience inédite, ce qui a souvent été facteur d'innovation et de créativité.

Le premier facteur d'adaptabilité a été incontestablement le numérique, les nouveaux outils digitaux, adoptés à tous les niveaux. Il y a bien sûr Internet et les plateformes bien connues qui aident à la communication et au télétravail. Notre groupe a d'ailleurs annoncé le passage définitif, au niveau mondial, à deux ou trois jours de télétravail autorisé par semaine, pour tous les employés. Et l'on entend peu d'entreprises annoncer que, dès qu'elles pourront, elles reviendront à cinq jours pleins de travail sur site.

Mais dans l'industrie, cela est allé plus loin, vers une digitalisation des tâches elles-mêmes, qui ont pu être effectuées à distance plutôt qu'en présentiel. L'exemple majeur est le *virtual commissioning*, autrement dit un outil de virtualisation permettant la

PRÉFACE

mise en service à distance d'équipements, après leur montage. Après que nos clients nous ont acheté les composants d'un robot ou d'une machine-outil, la mise en route de l'appareil se fait normalement avec nos ingénieurs sur place. Cette mise en service peut désormais s'effectuer à distance.

Il s'agit d'un bel exemple d'Internet des objets: la machine à assembler est bardée de capteurs, ce qui permet à l'ingénieur de savoir à distance ce qui s'y passe en temps réel. Tout comme le client, il peut donc à tout moment comparer la progression réelle avec les caractéristiques de la machine achetée. Il s'agit d'une sorte de « jumeau numérique » de la machine telle qu'elle a été achetée, comparé au jumeau numérique de la machine mesurée à distance en temps réel. Nos clients ont pu ainsi continuer à construire les composants de leurs machines-outils pendant la pandémie, sans que nous ayons à nous rendre sur place, ce qui leur a permis de continuer à les vendre.

La contrainte libératrice de l'urgence

L'autre facteur d'adaptabilité a été l'initiative de terrain, à grande échelle. L'urgence de la situation a forcé

nos équipes non seulement à trouver des solutions innovantes dans tous les domaines, mais à les trouver elles-mêmes, localement, dans le respect des gestes barrières, sans directives venues d'en haut. Cette façon de parer au plus pressé a permis de maintenir la production, et d'être plus efficace qu'auparavant : les équipes ont trouvé de meilleures méthodes de travail. On peut parler d'une forme de contrainte libératrice.

La situation était sans précédent, la crise mondiale, les contraintes maximales. Il fallait changer tout à la fois et simultanément, il était donc impossible de concevoir ou d'imposer d'en haut un modèle unique. L'initiative est revenue à l'échelon local. La même logique a d'ailleurs été constatée dans les hôpitaux, au plus fort de la première vague de la pandémie, lorsque les équipes des urgences ont dû prendre en main elles-mêmes leur organisation au quotidien, pour parer au plus pressé.

Une grande partie de l'économie s'est adaptée en une vitesse record grâce à cette « méthode », au dévouement et à l'ingéniosité d'hommes et de femmes extraordinaires. Si les directions des entreprises avaient essayé, en chambre, de trouver les principes directeurs d'une réorganisation de l'économie mondiale, inutile de dire qu'elles n'y seraient jamais parvenues.

PRÉFACE

Cette situation de crise a donc créé un véritable esprit de corps, des liens très forts entre nos collaborateurs, entre nous et nos clients. L'autonomie et la responsabilisation qui s'étaient imposées par gros temps ont été actées et conservées, car elles se sont tout simplement avérées plus efficaces.

Un nouvel âge d'or de l'industrie

Parallèlement, nous avons assisté lors de cette crise à une nouvelle prise de conscience sur les impacts environnementaux de nos activités. Nous avons dans ce domaine clairement passé un cap : il y a encore deux ans, des perspectives comme le passage au zéro carbone paraissaient encore lointaines. Aujourd'hui, avec le soutien des États et des plans de relance, la perspective est à la fois plus proche et plus concrète.

À mes yeux, la décennie qui s'ouvre, déclenchée en quelque sorte par la crise de la Covid-19, sera un nouvel âge d'or de l'industrie. Beaucoup de solutions à d'anciens problèmes, qu'on ne savait ou ne voulait pas traiter, vont émerger en masse, et ce seront des solutions portées par l'industrie, qu'il s'agisse de la

lutte contre les virus, du traitement des déchets, de la pollution ou de la décarbonation de l'économie.

Ces dernières décennies, nous avons certes assisté à d'importantes transformations digitales, notamment dans le service rendu au consommateur (*B to C*), mais à peu d'évolutions industrielles de fond. La voiture était devenue plus intelligente grâce à l'électronique et au GPS, mais elle restait accrochée à son moteur thermique plus que centenaire. Et le mix énergétique mondial est toujours largement dominé par les énergies fossiles.

Avec les « années 20 » qui s'annoncent, ce sont les innovations dans les infrastructures du monde réel qui vont dominer : on ne se contente plus d'optimiser l'existant grâce au numérique, on change les moteurs, les sources d'énergie, les matériaux, les modes de vie eux-mêmes. Ce sont de vraies innovations de rupture, qui changent le décor et la matérialité de nos vies. C'est donc une période passionnante et fascinante qui s'ouvre.

On peut en trouver les premiers signes dans le basculement vers le véhicule électrique, spectaculaire et plus rapide qu'attendu. Considérons aussi l'hydrogène comme carburant, les nouveaux matériaux, les