

L'économie des

**Trans**

BOOK DE TENDANCES 2023

Bio-continuum  
Multicrise  
Plus de moins  
Économies du lien  
ADN tech  
L'humain au cœur

**ferts**

positifs



- 04\_ MARIE GUILLEMOT
- 05\_ AVANT-PROPOS
- 08\_ ZONES À RÊVER
- 10\_ BIO-CONTINUUM
- 13\_ Z.A.R.  
TECH SOCIETY
- 16\_ MULTICRISE
- 20\_ Z.A.R.  
PLACE AU VIVANT
- 23\_ PLUS DE MOINS
- 26\_ LES ÉCLAIREURS
- 30\_ ÉCONOMIES DU LIEN
- 33\_ Z.A.R. REGENERATIVE  
UNIVERSITY
- 36\_ ADN TECH
- 40\_ L'HUMAIN AU CŒUR
- 44\_ L'ABÉCÉDAIRE
- 46\_ CONTRIBUTEURS



OCTOBRE 2022  
Ce Book est une publication  
de KPMG Innovation Lab.

**Directrice de la publication /**  
Albane Liger-Belair.

**Directrice de la rédaction /**  
Eva Sall.

**Conception-réalisation-  
rédaction / entrecop -**  
Régis de Closets,  
Florence Loncq

**Crédits photos /** photothèque  
KPMG France, iStock.



## Une démarche de prospective sous le signe de l'humain

Parce que les blocages et les limites de notre monde s'imposent sous forme de crises multiples d'un nouveau genre, qui amplifient le besoin de changement et l'urgence à agir, nous avons construit cette année la démarche prospective de KPMG en réunissant les parties prenantes de notre monde de demain : leaders de l'économie innovante, acteurs de la société civile, étudiants appelés à devenir nos prochains NextGen. Ensemble, nous avons pensé une innovation capable de répondre aux défis, et ouvert des voies de transformations positives vers un monde où s'articulent harmonieusement l'humain, la tech et l'environnement.

Nous avons défini “des zones à rêver” qui révèlent de nouvelles raisons d'être et l'économie des Transferts positifs qui portent ces changements. Ce Book rassemble les tendances et les pistes de réflexion co-construites dans le cadre de cette démarche collaborative, éclairées par les experts KPMG et les membres de notre écosystème. Des pistes qui cassent les frontières et esquissent des coexistences radicales de modèles, alignés par une intention commune qui donne un cap dans le contexte d'incertitudes actuel : une innovation dont l'humain est le socle.

Albane Liger-Belair,  
Head of Innovation, KPMG



# édito

**Face à la multiplication des crises de toute nature, comment les entreprises peuvent-elles continuer à s'engager ?**

**Marie Guillemot :** Le contexte actuel et le cumul des crises nous rappelle durement l'absence de planète B. Même si la situation économique se tend, notre seul choix possible est d'agir pour régénérer les écosystèmes, mieux produire, mieux consommer, assurer une prospérité durable. La performance économique doit désormais intégrer l'impact, le sens et le partage. D'ailleurs, ce sont les entreprises qui disposent actuellement des meilleurs leviers de cette transformation positive : technologies, capacité financière, aptitude à mobiliser les clients et les collaborateurs à l'échelle requise.

**Que mettez-vous en œuvre chez KPMG pour allier performance et responsabilité ?**

**M. G. :** Avec notre nouveau statut de société à mission, nous définissons notre cadre d'action pour progresser de façon concrète et mesurable. Notre principal levier pour agir à la mesure de l'effort, c'est l'engagement quotidien de nos 10 000 collaborateurs. Pour répondre à leur envie d'œuvrer pour la planète et le bien commun, nous déployons des task forces comme



**Par Marie Guillemot**

Présidente du directoire  
de KPMG France



KPMG for Good ou le NextGen Committee qui transforment nos modes de travail et de décision ; mais surtout nous leur offrons, via nos missions business comme notre engagement citoyen, un cadre d'action et d'impact qui leur permet d'être contributeurs au bien commun. Je suis persuadée que c'est l'alignement entre la mission de l'entreprise et les aspirations personnelles des collaborateurs qui fera la performance de demain.

**La transition vers de nouveaux modèles représente-t-elle vraiment une nouvelle donne pour vos clients ?**

**M. G. :** La dimension ESG ne relève pas du supplément d'âme ; c'est un enjeu stratégique de pérennité et de performance des entreprises. Aujourd'hui, les dirigeants comprennent la nécessité absolue de décarboner, protéger les ressources et la biodiversité, favoriser une société inclusive. Selon une de nos enquêtes, neuf dirigeants sur dix placent la raison d'être au premier rang de leurs préoccupations. Allier performance et impact positif, c'est le chantier business du siècle ! Mais six dirigeants sur dix ignorent par quel bout l'attaquer. Notre rôle est donc majeur pour éclairer, accompagner, encourager nos clients dans leur transition.

**Comment les outils de performance et de conseil que vous portez peuvent-ils aider à relever un tel défi ?**

**M. G. :** Nous devons aider nos clients à bâtir de nouveaux modèles soutenable, rentable, anti-fragile. Et nous travaillons aussi bien dans nos métiers d'audit que de conseil à enrichir nos grilles d'indicateurs et proposer des modèles de création de valeur plus ouverts, qui fassent converger les enjeux du business, de la tech et de l'humain. C'est la vision de KPMG pour contribuer à une nouvelle prospérité responsable et partagée.

**« Allier performance et impact positif, c'est le chantier business du siècle. »**

# Quand les chemins de la création de valeur passent par l'innovation responsable

— Cette année, la démarche prospective de KPMG France explore les nouveaux défis de l'entreprise dans une ère marquée par les crises, où menaces et résiliences appellent l'essor de nouvelles générations de liens à densité technologique variable et tracent la voie de "zones à rêver" où refonder la création de valeur.

La démarche

3

ateliers

12

experts KPMG

60

contributeurs

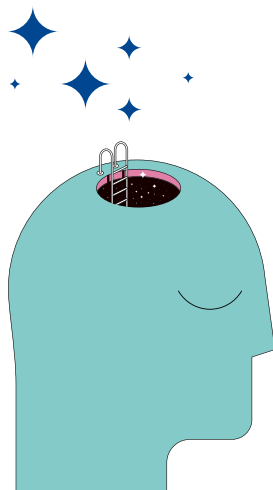
— entrepreneurs, intellectuels, corporates, artistes, activistes, ou chercheurs; dirigeants, décideurs aux expertises variées; étudiants de formations différentes — venus partager leurs aspirations et idées pour demain lors des ateliers.



## LES NOUVEAUX MONDES DE L'INNOVATION DE RUPTURE

Des blocages sociaux et énergétiques actuels aux crises climatiques annoncées et géopolitiques engagées, le fil de ces dernières années nous révèle un monde plus friable et plus dépendant qu'on ne l'imaginait. La multitude des échelles s'y brouille, l'étendue des ressources s'y questionne. L'héritage de ces épreuves nous révèle dans le même élan la force insoupçonnée de nos résiliences. Celles du soin à l'autre, de la proximité retrouvée, de la solidité des biens communs. Images fortes de nos crises, elles sont le capital de nos années à venir. À charge pour les entreprises d'en faire les modèles d'innovations futures et les matrices d'une création de valeur compétitive et rentable. C'est le chemin choisi par la démarche prospective de KPMG qui veut ouvrir des "zones à rêver" en activant les leviers d'une économie de Transferts positifs. Ces champs d'innovations de rupture ambitionnent de dépasser l'algèbre d'un core business aux impacts compensés et démarches raisonnées (RSE et ESG). Ils affirment la convergence du business, de la nature et de l'humain dans une valorisation d'actifs nourrie des potentiels de nos écosystèmes et du pouvoir d'agir des individus. Ce nouvel horizon est celui du groupe Schneider qui vient de refonder sa stratégie d'entreprise autour du B2S (*Business to Society*), celui de la plateforme Vinted avec ses 4,9 millions de visiteurs quotidiens ou celui des nouveaux industriels du biomimétisme, porteurs de solutions disruptives s'inspirant de la nature et d'une R&D de... 13,5 millions d'années – l'âge de la Terre ! Ils ne s'inscrivent plus

dans des modèles solutionnistes et des conduites de projet hyperspécialisées mais cultivent les technologies du lien, l'ingénierie de la proximité et les schémas collaboratifs. L'ambition est celle d'une efficacité plus globale et plus durable parce que pensée sur un capital humain et commun.



« La prospective chez KPMG, une approche structurée et collaborative grâce à des ateliers pour lancer des conversations sur les business de demain. Elle a permis de faire émerger les points de tension et les questionnements qui auront un impact majeur sur les transformations – sociales, sociétales, environnementales, écologiques, technologiques – ... à venir. »

Albane Liger-Belair, Head of Innovation, KPMG

## LE PARI DE L'ÉCONOMIE DES TRANSFERTS POSITIFS

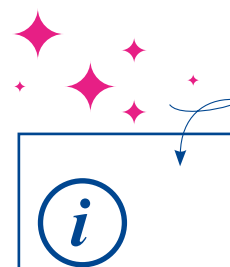
Les leviers de ces modèles d'innovation sont dans nos usages renouvelés, nos territoires connectés, nos initiatives démultipliées. Ils s'inscrivent dans une économie des "trans" dont la démarche prospective de KPMG pose les jalons : transformation, transgression, transmission, transition et transversalité, comme autant de paradigmes de création de valeur à investir. Ces paradigmes dépassent les frontières et génèrent de nouvelles matrices de liens. C'est sur ces productions de liens que s'échafaudent les créations de valeur, l'économie des Transferts positifs. Et elles sont déjà à l'œuvre, à travers

tendances émergentes et aventures pionnières. Ainsi celle du **Bio-continuum** qui ambitionne de protéger et de régénérer la nature en s'en inspirant, telle la multiplication des prototypes de "béton vert" par exemple. C'est celle du **Multicrise** qui stimule la réinvention des modèles vers plus d'agilité, à l'instar de l'adoption accélérée des énergies nouvelles même dans l'aérien. C'est le chemin vers le **Plus de moins** qui propose une reconfiguration des modèles "par soustraction", en retirant tout le superflu et en misant sur la simplicité et la durabilité, comme la Gazelle, une voiture électrique low-tech et très économe en énergie, produite dans des micro-usines. Ou encore celle des **Économies du lien** qui développent les usages et les cadres de coopération des communautés et des entreprises, à l'image de la marque de mode Samsøe Samsøe qui équipe tous ses vêtements d'étiquettes intelligentes facilitant leur revente en seconde main. C'est celle

de **l'ADN tech** qui mobilise IA, blockchain et virtuel pour une innovation responsable, comme les NFT lancés par Guerlain pour contribuer à sauvegarder la biodiversité. C'est enfin celle de **L'humain au cœur** qui parie sur la valorisation des talents et les nouveaux modèles de travail, à l'image du Club Med qui vient d'offrir une semaine de télétravail en village club aux salariés de son siège pour en faire des ambassadeurs de marque.

### Le paradigme des Transferts positifs :

- #transformation
- #transgression
- #transmission
- #transition
- #transversalité



### DÉFINITION DE LA Z.A.R. (Zone À Rêver)

Prenant racine dans les imaginaires utopiques, la Z.A.R. désigne un lieu, un territoire, un espace, etc., véritable projection d'un futur souhaitable et réalisable.

## IMAGINONS NOS ZONES À RÊVER

Si ces nouveaux horizons d'innovation ont besoin de pionniers pour ouvrir la voie, ils ont surtout besoin de modèles d'organisation et de compétitivité pour essaimer. L'émergence de nouveaux métiers – à l'exemple des "Chief Metavers Officer" ou "Chief Impact Officer" – et l'activation de nouveaux modèles de KPI témoignent de la transformation qui s'opère à l'intérieur des

organisations et des métiers. La montée en puissance d'entreprises à mission et l'affirmation de raisons d'être tracent plus encore la voie de nouveaux modèles de gouvernance et de modèles d'innovation globaux. L'engagement vers ce statut d'entreprise à mission permet de repenser la chaîne de création de valeur dans son ensemble, de la conduite de projet aux modèles

de rentabilité. Il donne également le cadre de responsabilité de l'entreprise face au monde qu'elle transforme, permettant d'autant mieux de mobiliser les énergies en interne et d'aller de l'avant. Plus de 730 sociétés en France ont déjà adopté ce nouveau dispositif et fondé leur raison d'être. Comme autant de balises vers les zones à rêver qu'il reste à implémenter ou incarner.

# ZONES

L'écosystème KPMG a été invité à se projeter bien au-delà des crises actuelles pour échauffer de nouveaux modèles socio-économiques. Avec l'intention comme boussole, l'imaginaire comme carburant et l'intelligence collective comme *modus operandi*, des zones à rêver ont émergé.

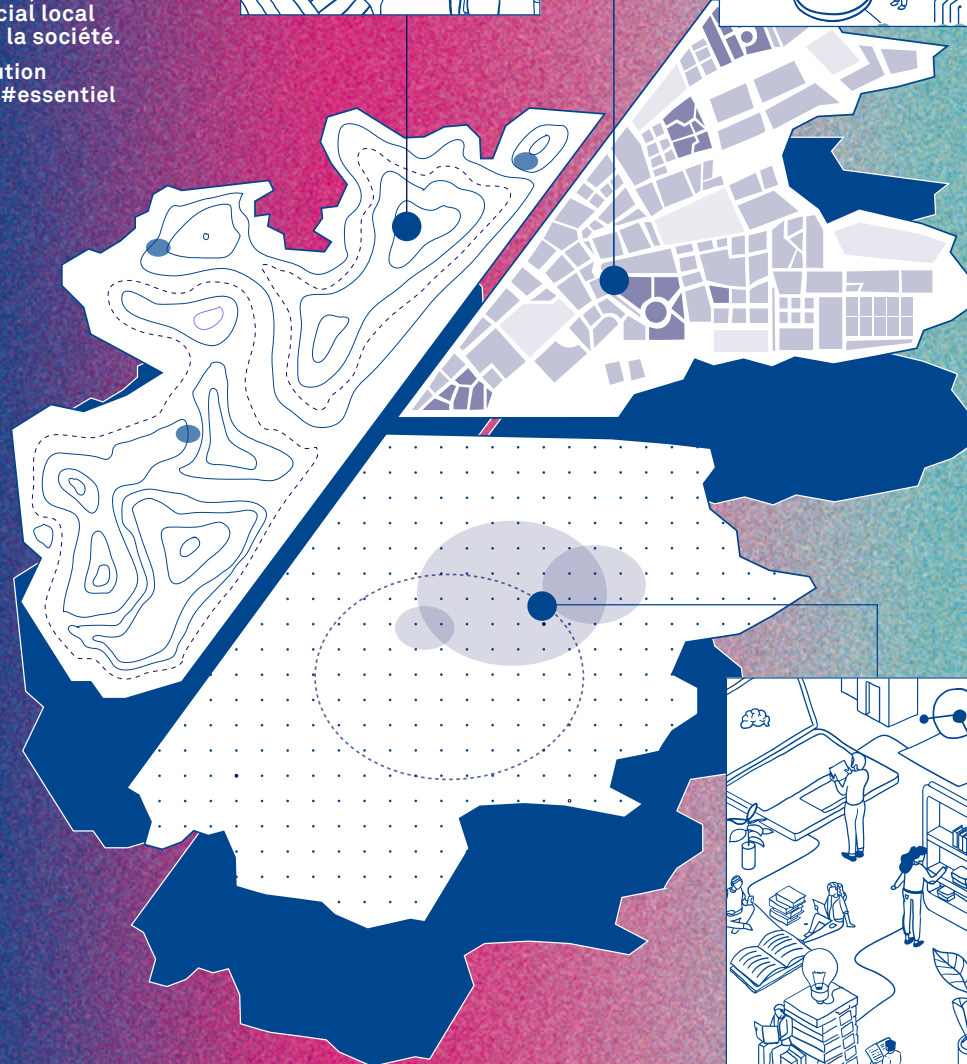


## Place au vivant

Où la valeur repose sur l'impact, et où le lien social local structure la société.

#contribution sociale #essentiel

pp.20-22



## Tech Society

Ici, la technologie rétablit l'harmonie entre l'humain et son environnement.

#temps social  
#connexion

pp.13-15

## Regenerative University

Les entreprises y poursuivent une double mission : la leur, et la formation à impact.

#capitalisation des savoirs  
#horizontalité

pp.33-35



# À RÊVER

# Z.A.R

# Bio-continuum

Tendance

→ | 1

**Définition** — Un changement radical des modèles d'innovation s'opère, de la recherche d'inspiration à celle de la régénération de l'environnement.

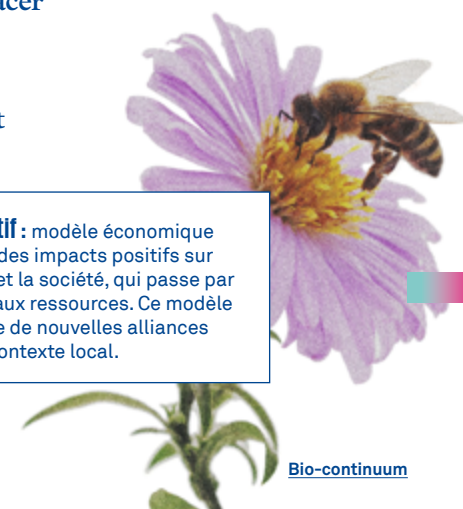


**Leader mondial des dalles de moquette et tapis modulaires**, le groupe américain Interface conçoit aujourd'hui la majorité de sa production dans des... usines-forêts. Entièrement éco-conçus, les sites de production fonctionnent en fournissant eau, air et ressources naturelles équivalents à ce que chacun des écosystèmes d'origine aurait généré. Dès 2030, l'entreprise prévoit d'ailleurs d'afficher un bilan carbone négatif, devenant ainsi l'un des premiers groupes régénératifs au monde. L'exemple illustre l'émergence accélérée d'une "économie bleue" au cœur des modèles économiques. Longtemps cantonnés à la compensation des impacts, les enjeux de RSE s'inscrivent progressivement dans une approche symbiotique nouvelle. Plus qu'un voisin avec lequel on cohabite, la nature devient un partenaire avec lequel on avance, en réparant ou s'inspirant de ses facultés incroyables. C'est Glowee, startup française qui utilise des micro-organismes luminescents pour éclairer nos villes ou Edete, entreprise israélienne qui teste des drones pollinisateurs pour remplacer les abeilles disparues. Longtemps vues comme expérimentales, ces démarches constituent

des modèles avancés dans un monde de pénuries où l'optimisation de la consommation de ressources devient centrale. Ces nouvelles approches s'invitent également dans les modèles de management innovants, à l'image d'EDF qui forme ses personnels aux enjeux climatiques pour faire remonter des innovations du terrain. « *Dans le secteur immobilier, souligne Sandie Tzinmann, Associée Audit Secteur Real Estate et Hôtels chez KPMG, les acteurs de l'économie circulaire et du réemploi sont de plus en plus impliqués à toutes les phases de vie d'un immeuble, construction, aménagement, restructuration, et jouent un rôle plus central ; nous constatons également le recours à de l'énergie renouvelable, ainsi que des services de mobilités douces visant à réduire les émissions carbone.* » Sont ainsi générés de nouveaux KPI extra-financiers, et les champs de la comptabilité et de l'audit avancent eux aussi vers une prise en compte plus globale des impacts et services écologiques.



**Modèle régénératif** : modèle économique visant à produire des impacts positifs sur les écosystèmes et la société, qui passe par un autre rapport aux ressources. Ce modèle de rupture engage de nouvelles alliances et l'attention au contexte local.



Talk

« KPMG mène aujourd'hui des missions de "true value", qui consistent à financieriser les impacts ESG afin de leur donner une substance valorisable dans les comptes de l'entreprise ou dans un indicateur de performance donné. Il s'agit de valoriser un projet ou un produit de manière holistique, au-delà du simple profit financier, et d'évaluer par exemple la valeur environnementale positive par l'usage de matériaux renouvelables diminuée de la valeur négative de l'empreinte carbone dans la chaîne de production, ou la valeur positive de la création d'emploi dans la région de production, etc. »



Mathieu Wallich-Petit, Associé, membre du Comité exécutif, Head of Clients & Markets, KPMG

**CYRKL, la marketplace B2B des déchets industriels**

Lancée il y a trois ans en République tchèque, la startup a conquis les marchés européens avec sa plateforme unique de gestion des déchets industriels. Déjà 17 000 entreprises (dont Siemens, Ikea, BASF) y publient des annonces pour vendre tous types de déchets, qu'ils soient recyclés ou non, plastiques comme cartons. Pistés par des acheteurs à la recherche de matières premières secondaires, ces échanges permettent des économies de 15 à 45 % sur le coût annuel des déchets et une baisse moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> de 200 à 700 tonnes par an.



## Organisations pionnières

**L'ACTIONNARIAT responsable fait école**

Si de plus en plus de groupes voient des investisseurs à impact s'inviter dans leur capital, aucun ne s'appuie sur un actionariat à 100% éco-militant. Pionnier de l'économie verte, le fondateur de Patagonia, Yvon Chouinard, a décidé à l'été 2022 de céder la totalité de son entreprise à un trust et une association engagés dans la lutte contre la crise environnementale. Avec la fondation actionnaire, autre structure d'actionariat responsable et de long terme, ce modèle correspond aux attentes sociétales d'entreprises plus contributives.

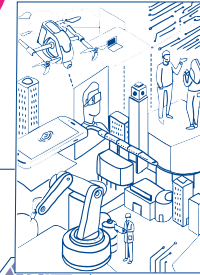
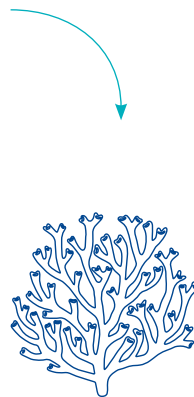
## Épargner, restaurer les écosystèmes

**MATERRUP invente le béton vert**

Responsable de 5 % à 7 % des émissions de CO<sub>2</sub>, la production de béton se cherche des alternatives plus durables. La course au "béton vert" voit défiler des prototypes de briques à base de fibres, de mélanges de sable et d'urine ou d'argile. Avec pour slogan « utiliser la terre sous nos pieds pour construire », la startup landaise Materrup ouvrira en 2023 sa première usine de béton à base d'argile. Dalles de parking, parpaings, bancs publics seront produits avec une réduction de près de 80 % des émissions.

**CES STARTUPS qui réinventent les récifs marins**

Seaboost conçoit des massifs coraliens artificiels à partir d'imprimantes 3D recomposant le relief exact des coraux. En quelques années, l'entreprise a immergé des dizaines de plaques de béton mimant des récifs grâce auxquels, des rivages de Marseille à Toulon et Agde, une faune marine en danger reprend vie. S'inspirant des techniques de dentellerie du Puy-en-Velay, Corail Artefact, elle, déploie des bâches marines en dentelle sur les récifs, protégeant les larves durant les périodes de ponte.



Talk

« Notre mission est de lutter contre l'isolement lié aux technologies – qu'il soit dû à un usage trop intensif ou à une fracture numérique – en inventant un nouveau rapport à la technologie, plus simple, plus responsable et plus inclusif. »

« Si on gagne du temps – sur le travail, sur la consommation – grâce à la technologie, on peut prendre plus de temps pour entretenir les relations, prendre du temps pour les autres, améliorer les interactions et les liens sociaux. »

Participants aux ateliers Transferts positifs de KPMG

# Tech Society

Embarquement

pour la Z.A.R. Tech Society !  
Une Z.A.R. qui combine technologie et intelligence humaine pour bâtir une société respectueuse de l'homme et de l'environnement. Une communauté résolument innovante, où la technologie répond de manière ultra-personnalisée aux besoins individuels et réinvente le collectif.



**Data éphémère : finie l'accumulation infinie de données !** Le data center est mort, vive la data éphémère ! Ici, la donnée a une date limite de consommation : elle est programmée pour planifier sa propre fin de vie et s'autodétruire.

## Comment ça marche ?

**High touch culture**  
Au sein de cette communauté, la technologie omniprésente favorise le collectif et l'émergence de nouvelles formes de vivre-ensemble. Elle démultiplie les possibilités de partage d'information grâce à l'open source et crée des métavers dans lesquels chacun peut proposer des services, travailler, échanger et partager, en prolongeant la réalité physique.

**Pervasif et ultra-personnalisation**  
La technologie qui irrigue cette Z.A.R. est fluide, intangible, elle s'intègre de manière discrète et presque insoupçonnable dans le quotidien de l'utilisateur. Une technologie capable de cibler très précisément les besoins de chacun et d'y subvenir, tout en garantissant un droit à l'anonymat social.

**Hybridation tech x humain**  
Dans la Z.A.R. Tech Society, l'organisation du travail mêle virtuel et humain, et les collaborateurs reportent le temps gagné sur des tâches à haute valeur ajoutée et les interactions sociales. Les échanges, actions et transactions ne sont plus validés par un organe central, mais par des blockchains : un cadre de confiance distribué et désintermédié.

**Nouvelles sensations technologiques : et si la technologie pouvait stimuler et amplifier nos cinq sens ?** Dans la Z.A.R. Tech Society, on peut toucher, sentir et goûter des aliments à distance, reproduire à la perfection des odeurs ou des sons, diminuer ou intensifier certaines sensations. Une *customer experience* à valeur ajoutée et partageable.



Talk

« Ce que le monde veut, c'est saisir cette opportunité [les robots] pour fabriquer tous les biens et services que nous avons aujourd'hui, et se libérer des travaux les plus durs, pour mieux accompagner les personnes âgées, réduire la taille des classes, aider les enfants avec des besoins spécifiques. Vous savez, tous ces domaines pour lesquels l'empathie et la compréhension humaines restent vraiment cruciales. »

Bill Gates,  
Bill & Melinda Gates  
Foundation

## Pistes d'actions concrètes



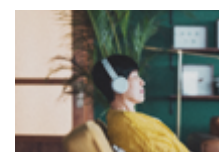
## TRANSFERTS

Le magazine de ceux qui voient loin  
#77 - Octobre 2023

In Vivo  
×

### Le métavers : nouvelle « place to work »

Chez Ekileos, tous les collaborateurs ont la possibilité de travailler plusieurs jours par semaine dans le métavers. Émergente en 2022, cette pratique est maintenant généralisée dans les entreprises et concerne aujourd'hui 58% des salariés. Retour d'expérience.



Lundi, 8h30. Les locaux d'Ekileos, un laboratoire international de nutrition, se remplissent progressivement. Certains collaborateurs, à peine arrivés, se connectent sur Met@Ekileos, leur métavers. Depuis que veste haptique et casque de réalité virtuelle ont été remplacés par une simple bague, le métavers s'est enfin imposé dans le monde professionnel. Pour rejoindre des collègues, suivre une formation à l'autre bout du monde ou goûter de nouveaux aliments à distance... les salariés d'Ekileos ne quittent plus leur bureau. « *Les interactions y sont plus informelles, agiles* » explique Joyce Lourié, 23 ans, adepte de Met@Ekileos. Georg Temvelis, le fondateur du Laboratoire, le met au service de sa stratégie : « *Le métavers, c'est le rendez-vous des parties prenantes : travailleurs indépendants, sociologues, coaches, consommateurs, agriculteurs, restaurateurs, sans oublier nos collaborateurs ! Nous y travaillons vraiment ensemble, partageons nos compétences et boostons notre performance.* »

#### DU TIERS-LIEU AU TIERS-ESPACE

Au 2<sup>ème</sup> étage d'Ekileos, la salle Chill ne désemplit pas de la matinée. Julia, qui se connecte à Met@Ekileos régulièrement, explique l'importance de cet espace de détente : « *si ces allers-retours entre réel et virtuel sont stimulants à tous les égards, ils peuvent aussi parfois se révéler épuisants.* » On le sait depuis les débuts des métavers. Aussi, avant le lancement, le chief worklife optimizer d'Ekileos, Franz Nicolas, a organisé une coco (concertation-co-construction) de tout l'écosystème, avec un neuroscientifique comme éclairer. « *C'est un équilibre que chacun doit trouver, pour faire de cette nouvelle modalité de travail un levier d'amélioration, sur mesure, de l'expérience collaborateur. Cela demande du temps, mais, nous savons donner du temps au temps !* », conclut F. Nicolas.

LIRE AUSSI  
DANS CE NUMÉRO

- Coworking at home : le retour en grâce se confirme
- La somme de l'e-influence collaborateurs comme mesure de la valeur
- Data éphémère : le nouvel horizon de l'innovation produit



# Multicrise

Tendance

→ | 2

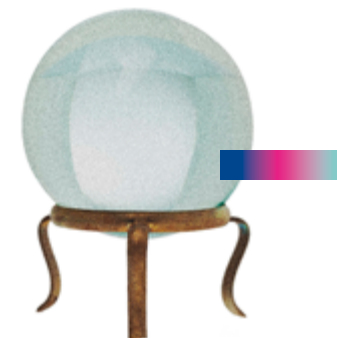
Définition

\_\_ La capacité à résister autant qu'à anticiper les crises concomitantes devient un facteur de compétitivité majeur.



**Que les crises soient énergétiques, climatiques ou géopolitiques, leur multiplication impacte les entreprises avec une amplitude inédite. Des chaînes d'approvisionnement au moral des salariés, l'accumulation des impacts met en tension des modèles traditionnels de résilience fondés sur des approches prévisionnistes et des actions ciblées. « La crise du Covid a accéléré le phénomène en générant un référentiel commun d'inquiétudes et d'urgences qu'il n'est plus possible de traiter de manière sporadique », commente Jan Kolar, Fondateur de 28° Design. Emblématique de cette onde de choc multicrise, le secteur de l'assurance fait face à une explosion inédite des coûts – le président de la MAIF alertant récemment sur le chemin tracé vers “un monde inassurable”. « Les nouveaux risques et usages bouleversent les modèles existants, mais ils donnent également un sens nouveau aux actions de prévention, explique Laurent Rostker, Associé Customer & Operations Assurance chez KPMG. Ces actions sont désormais associées**

**directement aux ratios de rentabilité, avec des métiers et départements dédiés, comme Axa Climate ». Plus agiles et diversifiés, les modèles de création de valeur doivent se réinventer à l'aune de cet environnement multicrise. Si le défi paraît de taille, l'outillage prend forme avec notamment la présence grandissante d'indicateurs extra-financiers ou de nouveaux pactes d'actionnaires recentrés sur l'impact, à l'image du fonds 2050, détenu à 100% par un fonds de pérennité, à mi-chemin entre le fonds de placement et la fondation d'intérêt public. L'essor des sociétés à missions, au nombre de 731 en septembre 2022 (contre 207 début 2021) montre également la voie et le cadre de cette mue nécessaire et progressive.**



**L'âge chaordique.** Combinaison des termes “ordre” et “chaos”, la formule a été inventée par Dee Hock, fondateur visionnaire de Visa, qui prophétisait dans les années 1970 la fin des modèles industriels et l'émergence d'entreprises agiles, capables de s'adapter aux deux états.



Talk

« La transition énergétique impose une mutation rapide au secteur automobile avec l'abandon programmé des moteurs thermiques, dès 2035 en Europe ou en Californie. Proposer une mobilité propre devient la raison d'être de nombreux acteurs. Cette mutation impose un rapprochement accéléré entre l'automobile et la tech, et ce rapprochement va largement au-delà des questions stratégiques liées aux batteries et au financement de l'infrastructure nécessaire aux nouvelles énergies propres, électricité et hydrogène. La nouvelle frontière est l'élaboration d'un modèle digital du monde dans lequel nous nous déplaçons, permettant de nouveaux usages et de nouveaux services. La mobilité intelligente doit offrir des solutions et répondre aux problèmes du monde: pollution, insécurité routière, pénuries de conducteurs, saturation et coût des transports en commun, etc. La conception des véhicules du futur met l'expérience client au cœur de ces problématiques et demande aux constructeurs de gérer un nouvel écosystème centré sur la technologie et le software développés par des acteurs très variés. »

**Laurent des Places,**  
Associé, Responsable  
du secteur Automobile,  
KPMG



Talk

### Quel modèle anti-fragile face aux crises ?

« Les crises récentes illustrent la nécessité pour les entreprises de travailler sur une nouvelle valeur plus inclusive et partagée. Cette nouvelle valeur permet de s'ouvrir aux parties prenantes et de constituer un écosystème plus robuste en temps de crises. Elle aide aussi à mieux prendre en compte la dépendance aux ressources et à la nature. Cela conduit à mettre en place des mécanismes de régénération et à mieux appréhender les impacts de l'environnement. Ce sont là des piliers durables d'un modèle anti-fragile. »



Jan Kolar, Designer stratégique, Fondateur, 28° Design

### Un nouveau pacte actionnaire pour une transformation positive.

« Notre fonds d'investissement accompagne notamment des entreprises en transformation. Le rôle de l'actionnaire peut être essentiel auprès d'entreprises qui n'ont pas toujours les ressources et les expertises nécessaires pour porter une démarche responsable globale. Nous les aidons à monter des comités ESG internes, nous apportons des toolkits et formations dédiés, etc. Avec sa vision financière élargie et son travail sur un temps long, l'actionnaire est un allié précieux parmi les parties prenantes. »



Aglaé Touchard-Le Drian, Directrice associée, RAISE Impact

1 INSPIRATION

### LES LICOORNES : vers un modèle coopératif plus résilient

Mieux que les startups, les Licoornes ! Engagées dans l'autopartage, la banque éthique ou le e-commerce solidaire, neuf jeunes pousses issues du modèle coopératif font collectif depuis 2021 pour porter un modèle innovant alternatif aux licornes et startups. Promouvant un financement citoyen et revendiquant un allègement fiscal sur les apports individuels, elles veulent encourager un modèle sobre et responsable qui « écoute le cri du monde » et « donne le pouvoir aux citoyens de transformer l'économie ».

## Modèles résilients

2

### LE REDIRECTIONNISME gagne l'université et les collectivités

Porté par l'ESC Clermont Business School et Strate École de Design, le master "Anthropocène by design" est le premier du genre à former de futurs responsables de la redirection écologique. Enjeu ? Aligner organisations et entreprises face aux limitations des ressources. Économistes, philosophes et scientifiques enseignent les enjeux et stratégies pour anticiper les menaces et mobiliser les acteurs. Le cursus fait plancher sur des sujets comme la reconversion des ruines. Et les collectivités s'emparent du sujet, comme Grenoble qui a expérimenté des Ateliers citoyens de redirection écologique, pour réfléchir à l'évolution des dispositifs publics tels que les piscines municipales.

BONNE PIOCHE

3

### LA REPEAT ECONOMY pour renforcer la fidélisation

Face à la multiplication des crises, la fidélisation des clients devient critique. Coûts d'acquisition élevés et volatilité grandissante des clients limitent les modèles d'abonnement. L'alternative ? La *repeat economy*, celle de l'achat récurrent, qui réinvente la fidélisation sans contrainte. Selon l'enquête mondiale sur les programmes de fidélité, leur marché aurait bondi de 12,6% au premier semestre 2022.

BONNE PIOCHE

4

### LES CHIEF IMPACT OFFICERS

Si le prince Harry ou l'ancien ministre Julien Denormandie occupent ce poste, les Chief Impact Officers restent mal connus. Le baromètre Greenly (plus de 180 entreprises interrogées) montre que si la majorité a moins de 30 ans, 48% sont rattachés au Comex. La formalisation de la stratégie RSE demeure la mission principale pour 72% et la diffusion d'une culture d'impact s'appuie majoritairement sur les managers. À noter que le principal frein à l'action n'est pas le manque de budget mais de temps, pour 51% d'entre eux !

ORGANISATION DE DEMAIN

## L'impact siège au Comex



## Pivot énergétique



5

### SWISS AIR annonce le kérosène solaire

La course aux synfuels (kérosènes de synthèse) est lancée dans le monde du transport aérien. La petite compagnie suisse (filiale de la Lufthansa) vient de prendre une longueur d'avance en développant le premier kérosène solaire. Neutre en carbone, il n'intègre aucun combustible fossile et ne nécessite aucune adaptation de motorisation. Premiers vols en 2023 et la moitié de la flotte devrait en être alimentée dès 2030.

PRÉCURSEUR



Talk

### En quoi le secteur des cryptomonnaies illustre-t-il la tendance multicrise ?

« Le Bitcoin est construit sur un modèle anti-fragile par essence. Les situations de crise, qu'elles soient économiques ou géopolitiques, conduisent souvent à se tourner vers des valeurs refuges. Le Bitcoin est un actif qui ne peut être gelé car il offre la possibilité d'être possédé en propre – contrairement à une monnaie classique. Il y a un principe d'incensurabilité qui en fait une amorce dans des situations chaotiques.

### Ces monnaies passent par un processus de minage, dont les effets sur l'environnement

### sont pourtant souvent dénoncés.

En réalité, le minage total de Bitcoins consomme moins d'énergie que l'ensemble des sèche-linges aux États-Unis. De plus, c'est une activité géo-indépendante, elle ne dépend pas d'un site ou d'un climat donné. Cela permet de plus en plus d'en faire un talon, un socle de consommation pour des ENR. Installé en pied de barrage ou d'éoliennes, le minage offre un premier débouché avant que la demande ne se consolide, ou que le raccordement ne se fasse à un réseau fiable. Sur cet aspect-là également, il s'agit d'un modèle anti-fragile. »



Alexandre Stachtchenko, Directeur Blockchain & Cryptos, KPMG



# Place au vivant



Et s'il existait une communauté qui prônait la valorisation du vivant et l'enrichissement sociétal en pensant en termes de biens communs et de biodiversité ? Où l'économie centrée sur le social guidait les interactions, les flux, le travail, en harmonie avec l'environnement ? Bienvenue dans la Z.A.R. Place au vivant...



**LE CHIFFRE**  
+ de 50%  
des bénéfices des entreprises sont réinvestis directement ou indirectement dans des causes sociales.



« Pour cette zone à rêver, les prises de décisions sont déléguées aux communautés locales. Avec un organisme dédié à la régulation et à la surveillance de l'application des principes coopératifs. »

« Il faut avoir une intention d'aller vers le meilleur, d'aller chercher du positif. »  
  
« L'enjeu aujourd'hui est de redéfinir l'intention et de faire cause commune autour coopératifs. »

Participants aux ateliers Transferts positifs de KPMG

**i Synergies expérimentales.** L'heure est aux nouvelles formes de coopération : co-construction, co-innovation, coopération, etc. La société prend conscience de la nécessité d'un rapprochement des forces pour construire de nouveaux modèles, en partant du niveau local (cf. responsabilité territoriale des entreprises - RTE).

Comment ça marche ?

➔ **L'impact comme aune de la valeur**  
Dans cette communauté, toutes les décisions doivent contribuer au développement du collectif et à l'enrichissement sociétal en donnant à tous le pouvoir d'agir. L'entreprise est évaluée non plus sur la valeur monétaire qu'elle génère, mais sur son impact, ce qu'elle apporte à la communauté.

➔ **La sobriété au service du vivant**  
Ici, le respect de l'être humain et le respect de la Terre sont du même ordre de priorité et se renforcent l'un l'autre. L'humain interagit de manière fluide avec un écosystème complet – animaux, végétaux, espaces naturels, etc. – qu'il respecte et protège. La société est régie par une "économie du vert", dont les principes sont basés sur la sobriété : consommer mieux et moins pour consommer l'essentiel.

➔ **Fraternité, solidarité, débat et "Sharing is caring"**  
Les individus sont liés entre eux par des principes de fraternité, d'égalité des chances et d'entraide dans une logique d'interdépendance guidée par le sens. Chacun est libre de s'exprimer comme il le souhaite, au sein d'organisations régies par un système de "démocratie graduelle" et favorisant le débat, dans un climat de bienveillance.

**i Le décideur humain.** Un outil « vivant », à inventer, qui permet de comprendre le point de vue de chacun, de dissoudre et dépasser les incompréhensions entre les civilisations, cultures et générations.



## Pistes d'actions concrètes

- 1** +  
CRÉATION D'UN SOCIAL SCORE POUR NOTER LES ENTREPRISES, LES PRODUITS ET LES SERVICES SUR LEUR IMPACT SOCIAL, LEUR UTILITÉ ET LE BIEN-ÊTRE APPORTÉ À LA COLLECTIVITÉ.
- 2** +  
MISE EN PLACE D'UN SERVICE CIVIQUE OBLIGATOIRE PERMETTANT DE GÉNÉRER UN SENTIMENT DE SOLIDARITÉ ENTRE LES INDIVIDUS.
- 3** +  
RECONFIGURATION DES CHAÎNES DE VALEUR : DES PETITS ACTEURS EXTRÊMEMENT PERTINENTS COOPÈRENT AVEC DE GRANDS ACTEURS POUR CRÉER UNE VALEUR NOUVELLE.
- 4** +  
DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET SERVICES INCLUANT LE "SHARE BY DESIGN".



« Nous cherchons à redéfinir la notion de profit autour de ce que peut et doit être la raison d'être d'une entreprise. Les entreprises doivent s'attendre à nous aider à résoudre les problèmes des individus, des communautés, des sociétés et de la nature. Le profit devrait être calculé net du coût associé à la correction, à la réparation, à l'atténuation, à l'indemnisation et à la compensation des dommages que les entreprises causent aux individus et à l'environnement. »

Colin Mayer, Professeur de management à l'université d'Oxford

# TRANSFERTS

Le magazine de ceux qui voient loin

#77 - Octobre 2023

Territoires  
+

## Coalitions innovantes pour la biodiversité

Vaunac a réussi son pari : passer en 7 ans sous la barre de 3% d'espèces en voie de disparition sur son territoire. Cette co-commune du nord de l'Occitanie attribue son succès à la mobilisation des habitants, des experts et ... de certains végétaux. Sa méthode a d'ores et déjà fait école dans plus de 222 collectivités.



Impossible d'ignorer ce concept qui a déjà largement fait ses preuves ces dernières années : la curation appliquée à la biodiversité et la protection du vivant. Il s'agit de repérer et faire éclore des solutions extrêmement novatrices en matière de lutte contre l'extinction des espèces végétales et animales : création de safespaces pour protéger les espèces fragiles, développement de produits de pointe pour réduire l'antibiorésistance, analyses d'impact... À Vaunac, l'association des Biodiv Curators a été créée en 2027, rassemblant d'abord toutes les bonnes volontés puis débauchant deux experts confirmés pour lancer son défi. Avec deux atouts sur le périmètre de la cocommune : une zone humide réactivable et une forêt de feuillus diversifiée.

### DES SOLUTIONS NATURELLES ET SOCIALES

Étroitement connectées à la fois au monde agricole, au monde politique, aux Consortiums urbains et aux écosystèmes de recherche sur la biodiversité, les associations comme les Biodiv Curators se multiplient en Europe, au point que les services civiques n'y suffisent plus. D'après Xavier Augelinot, biologiste et activiste en faveur de la biodiversité, « leur action a permis de préserver 67% des formes de vie en voie de disparition ces dernières années à l'échelle mondiale ». Leur pragmatisme, couplé à leur connaissance du terrain, est crucial pour améliorer certains écosystèmes clés. À Vaunac, c'est la Balsamine des bois qui a été l'accélérateur végétal de la reconquête et l'entreprise Hybridai le financeur très impliqué (au point de doubler son *social score* cette année). Et c'est tout l'écosystème local qui a été régénéré, biologiquement et – le combat rapprochant les générations – socialement. En 2035, l'Europe reste le continent le plus engagé sur la biodiversité, notamment grâce aux avantages fiscaux et sociaux accordés par les États.

LIRE AUSSI  
DANS CE NUMÉRO

- Terrae, tout comprendre sur ce levier de biocontrôle
- Ces collaborateurs qui font grimper le *social score* de leur entreprise
- Share by design, plus qu'un label, un graal
- Senso.co & le Groupe CCCCI, troisième rachat d'une nano-sociale tech

# Plus de moins

Tendance

→ | 3

Définition

— La sobriété, nouveau champ de création de valeur, conjuguant économie de matières et ajout de sens.





**La conjugaison des crises à répétition et la raréfaction des matières premières précipite l'émergence de modèles économiques dits sobres.** Longtemps résumés à des simples recherches d'efficience, ils s'imposent désormais comme une alternative à des logiques de croissance accélérée, aux performances de moins en moins pérennes et aux coûts induits grandissants. « Cette sobriété consiste à résorber dans toute action les dettes que l'on génère – aussi bien écologiques qu'économiques ou sociales, explique Alexis Nollet, Co-fondateur de l'éco-entreprise Ulteria. *On fait moins mais on fait mieux et pour longtemps.* » Cette équation de « plus de moins » intensifie la création de valeur à tous les étages de l'économie. On la retrouve parmi les bien nommées « licornes sobres » comme TeleCoop, opérateur mobile coopératif qui prépare la première box internet porteuse de sobriété numérique ou, bientôt, Murfy, réparateur d'électroménager à domicile qui a évité plus de 2000 tonnes de déchets.



Talk

« Les consommateurs actuels veulent de la sobriété tout en recourant de plus en plus à l'achat en ligne. C'est aux acteurs économiques de résoudre cette contradiction. Maximiser la valeur, pour le secteur du retail, passera par plus de services. Cela peut prendre la forme de services digitaux, comme la *beauty tech* qui permet de tester des produits virtuellement, à domicile, avant de les acquérir. Ce détour par le virtuel réduit les achats inadéquats, qui finissent droit à la poubelle. Du plus pour du moins. »

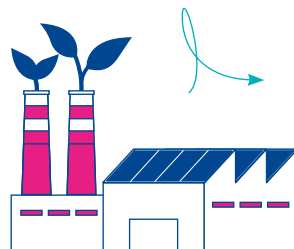


François-Xavier Leroux, Associé, Digital & Customer, KPMG



**Le paradoxe de Jevons :** inventé au XIX<sup>e</sup> siècle par l'économiste anglais William Stanley Jevons, ce concept définit l'effet rebond par lequel une technologie ou un service réduisant une consommation d'énergie risque d'être surconsommé - et d'augmenter d'autant la dépense d'énergie.

Elle recompose également les business models de grands groupes, à l'image de Signify (ex-Philips Lighting), passé de la vente d'ampoules à un service d'éclairage sur mesure valorisant la sobriété. « À terme, c'est toute notre économie qui pourrait être questionnée par ces approches, complète Alexandre Stachtchenko, Directeur Blockchain & Cryptos chez KPMG. *Jusqu'à notre système monétaire actuel qui repose sur un modèle de croissance continue et de création de dette.* » L'émergence de ces modèles sobres éclaire également sur les défis à affronter. Ceux de nouvelles compétences, relations clients et pratiques de management à mettre en œuvre. Ceux aussi de démarches pionnières qui s'accordent encore mal à des temporalités financières courtes et des écosystèmes réglementaires contraignants.



BONNE PIOCHE

### SYSTÈME U généralise la revente de vêtements d'occasion

L'occasion s'invite dans les rayons. Dans le sillage du pionnier Auchan, Super U déploie depuis deux ans des espaces textiles seconde main dans une dizaine de magasins, en partenariat avec le site spécialisé Patatam. Depuis 2022, il est même possible d'échanger ses sacs de vieux vêtements, envoyés à Patatam, contre des bons d'achat. Ce partenariat illustre la croissance du créneau de l'occasion : les ventes de vêtements de seconde main ont bondi de 140 % depuis deux ans (Observatoire Natixis).

## Simplifier, faire durer

2

### LE E3 de Nexans

Fleuron de l'industrie des câbles, Nexans est confronté à la raréfaction de sa principale ressource : le cuivre. L'entreprise a refondu son modèle économique en valorisant recyclage et sobriété : 40 % des références produits ont été retirées et de nouveaux indicateurs baptisés E3 ont été instaurés, alliant performances économique, sociale et environnementale. Au premier semestre 2022, le groupe affichait une croissance organique de 16 %, et 85 % des usines les plus rentables alignaient aussi les meilleures performances en termes de réduction d'émissions ou de recyclage.

PRÉCURSEUR

3

### SOBRIÉTÉ en rayons

« Les hard-discounters ont performé depuis une vingtaine d'années en valorisant une promesse de prix bas et de frugalité en rayon », souligne Jean-Marc Liduena, Associé du secteur Grande Consommation et Distribution chez KPMG. *Un mouvement qui se généralise dans tout le secteur du retail dans le contexte actuel de forte inflation.* »

INSPIRATION

4

### LA RÉTRO-INGÉNÉRIE

Et si, au lieu d'inventer toujours plus, l'ingénierie réinventait... l'existant ? C'est l'ambition de la rétro-ingénierie, science de l'analyse des processus de fabrication et composants de matériel existant. En plein renouveau grâce aux scanners 3D, elle s'appuie sur des analyses virtuelles plus pointues pour recomposer des pièces détachées indisponibles ou résoudre des pannes fatales. À la clé ? Un parc de machines qui retrouvent une nouvelle jeunesse, à moindre coût.

ORGANISATION DE DEMAIN



Talk

« Chez Back Market, nous sommes persuadés que la transition vers un modèle plus sobre passera par le changement des habitudes de consommation et l'optimisation de l'offre. 25 % de nos clients viennent sur notre plateforme motivés par une sensibilité écoresponsable, vs 3 % au début. Plus de 60 % des conducteurs achètent déjà leurs voitures d'occasion, contre 20 % sur le marché des smartphones. Pour accélérer la bascule, nous investissons dans l'expérience consommateur, et, au-delà de notre activité cœur, dans les études et l'advocacy. »



Camille Richard, Head of Sustainability, Back Market

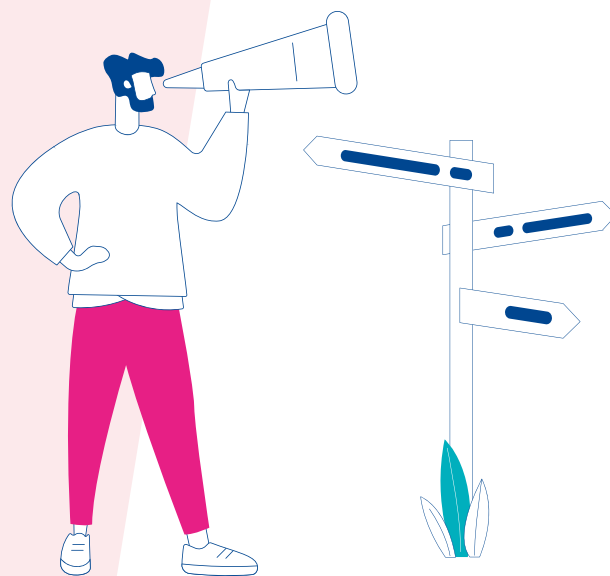
« Notre éco-système Ulteria se compose d'ateliers et d'usines de fabrication de meubles, d'une école Montessori, d'un élevage de chèvres, d'un centre de formation, etc. Ce développement est mû par le souhait de construire des activités toutes utiles et contributives. Être sobre, c'est respecter et intensifier le champ de ses ressources. Pour nous, ça commence par la forêt qui nous entoure et les collaborateurs qui nous animent. »



Alexis Nollet, Co-fondateur, Ulteria

# Les éclaireurs

Interviews — Pour traverser les crises multiples et composer de nouveaux modèles robustes, les organisations mobilisent l'innovation et refondent leurs capacités d'adaptation. Analyse par deux experts des stratégies des entreprises.



## Pour nous adapter à l'incertain, nous devons transformer nos modèles mentaux



**Philippe Silberzahn**

Économiste et expert en stratégie des organisations, il est l'auteur de *Bienvenue en incertitude ! Survivre et prospérer dans un monde de surprises* (Éditions Diateino).

**En quoi les crises actuelles qui s'accumulent challengent-elles les entreprises ?**

**Philippe Silberzahn :** Toute époque est maillée de crises et de ruptures qui remettent en cause les croyances et obligent à s'adapter. Ce n'est pas nouveau mais les impacts s'étalent généralement sur des temps longs. Depuis le Covid, on assiste à une accélération de ces crises sur un temps très court. Cela met en défaut les mécanismes d'adaptation habituels des entreprises. Le modèle prédictif sur lequel beaucoup d'entre elles ont développé leurs stratégies et leurs organisations ne permet plus d'anticiper ces soubresauts. À l'inverse, il les fragilise.

**Quelles possibilités les entreprises ont-elles pour s'adapter à cet environnement multicrise ?**

**P. S. :** Ajouter des scénarios aux scénarios et des prévisions aux prévisions ne changera rien. Il faut repenser les modèles mentaux sur lesquels ces entreprises se fondent. Ces modèles mentaux sont essentiels, car ils correspondent à la représentation du monde construite par l'organisation et ses collaborateurs. Ce sont eux qui déterminent à la fois les stratégies globales et les décisions prises sur le terrain. En temps d'incertitude, ils permettent d'être en échange avec le monde qui change et d'anticiper des transformations. Trop souvent pourtant, ces modèles mentaux restent ancrés sur des recettes existantes et des visions d'avenir prévisibles, déclinées en objectifs et en plans d'actions. Ce qui conduit à une dissociation entre modèles mentaux individuels et collectifs, et à une perte d'efficacité, voire un désengagement des acteurs de terrain.

**Les statuts à mission et les investissements à impact sont-ils de bons moyens de refondre ces modèles mentaux ?**

**P. S. :** À condition de ne pas devenir des postures morales ou idéologiques. De telles approches donnent à l'entreprise l'opportunité

de questionner son fonctionnement et ses organisations, mais elles ne doivent pas se construire en opposition à la rentabilité. L'impact de l'entrepreneuriat motivé par le profit est profond et depuis longtemps agissant. C'est en réinvestissant ses fondamentaux opérationnels que l'entreprise régènera ses modèles mentaux. Et c'est ainsi qu'elle pourra prendre pleinement en compte son environnement et ses impacts.

**Comment repenser efficacement ces modèles mentaux face aux crises ?**

**P. S. :** Paradoxalement, je crois beaucoup à la culture de l'entrepreneuriat qui est par essence une gestion continue de l'incertain ! Une notion clé est l'effectuation qui conduit à faire avec ce que l'on a, en avançant à petits pas, en valorisant la co-création. L'effectuation porte une culture du changement à partir du contrôle du risque : on agit sur la base de ce que l'on est et pas sur des hypothèses. C'est ce pragmatisme qui permet les passages à l'échelle. Mais cela suppose de penser l'innovation pas seulement en termes de produits et services, mais d'abord à partir de l'humain et de nouveaux modes de collaboration.

# Un nouveau cycle d'innovation s'ouvre autour des investissements à impact



**Paul-François Fournier**

Directeur exécutif en charge de l'innovation, Bpifrance.

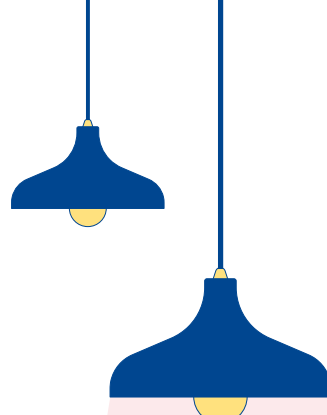


## Les éclaireurs



Il y a sept ans, Bpifrance mettait en avant l'apparition d'une innovation nouvelle génération. Comment avez-vous vu évoluer les politiques d'innovation depuis lors ?

**Paul-François Fournier :** À l'époque, il y a eu en effet une vraie tornade d'innovations portées par le digital, qui a bousculé les politiques de R&D conduites par les grands groupes et très centrées sur la technologie. Beaucoup de startups émergeaient avec des modèles orientés sur les services, à l'image de Doctolib ou BlaBlaCar. Une autre vague, que nous avons qualifiée de "deep tech", a suivi il y a environ trois ans. Cette fois, il s'agissait de startups qui proposaient des produits ou des services sur la base d'innovations de rupture sur la recherche scientifique. Ces startups ont vocation à devenir des acteurs économiques et industriels majeurs. En 2021, on recensait 102 sites industriels actifs pour des jeunes pousses du secteur.



En quoi ces vagues successives bousculent-elles profondément les politiques d'innovation des grandes entreprises ?

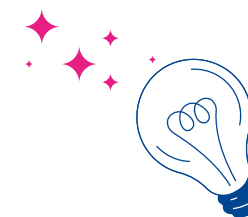
**P.-F. F. :** Cela a profondément bouleversé la manière de penser et de faire de l'innovation. Auparavant, une politique d'innovation reposait sur la triple maîtrise de l'argent, des compétences et des technologies. Seuls les grands groupes disposaient de ces leviers. Désormais, non seulement l'innovation se génère de plus en plus hors de leur giron, mais surtout un certain nombre de ces nouveaux entrants peuvent acquérir ces leviers clés et passer en quelques années du rôle de sous-traitant à celui de concurrent. L'exemple emblématique est celui de Tesla qui a commencé en produisant des batteries pour les autres avant de fabriquer ses propres voitures. C'est une situation qui oblige les grands groupes à élargir leur horizon pour conserver leur leadership en matière d'innovation.

Quelles transformations cela induit-il ?

**P.-F. F. :** Un bon exemple est le secteur de la pharmacie. Beaucoup de groupes y ont pris les devants en restructurant leur portefeuille R&D face à l'afflux de startups. Ils ont concentré l'investissement sur les lignes stratégiques et se sont ouverts à des innovations nouvelles, en matière de services ou de briques technologiques. Pour ne pas être concurrencés voire dépassés, les groupes doivent élargir leur politique d'innovation à de nouveaux champs de valeur.

En quoi les investissements et les startups à impact constituent-ils des éléments clés de ce nouveau cycle d'innovation ?

**P.-F. F. :** Ils sont déterminants car ce sont eux qui seront le creuset des innovations de rupture à venir. C'est là où les efforts vont s'orienter de plus en plus – pas seulement pour "compenser" l'activité existante, mais véritablement pour porter des champs d'innovations nouveaux et différenciants. Un nouveau cycle d'innovation s'engage. Ce cycle sera long, probablement plus long que celui du digital. Il va conduire à rapprocher la French Fab des industriels traditionnels et de la French Tech.



# Économies du lien

Tendance

→ | 4

**Définition** — La multiplication des parties prenantes et le développement des sociétés à mission font passer les traditionnelles collaborations à une véritable économie du lien où la création de valeur se co-construit dans et hors des frontières de l'entreprise.



**Startups, ONG, concurrents ou acteurs publics** : les crises à répétition illustrent l'importance pour les entreprises de s'appuyer sur des écosystèmes de partenaires de plus en plus étendus et consolidés. Cette dynamique collaborative conduit à repenser de manière inédite les frontières traditionnelles, à l'image de la "Software République" créée en 2021 par Atos, Orange, Dassault, Thales, STMicroelectronics et Renault pour dessiner le futur de la mobilité durable. Stimulées par des logiques d'open innovation et un capitalisme des parties prenantes, où les stratégies groupes sont de plus en plus partagées et portées par des partenaires extérieurs, ces nouvelles économies du lien se heurtent pourtant encore à des cadres pas toujours évidents à conjuguer. Une récente étude du magazine The Economist sur l'open innovation montrait ainsi que la complexité organisationnelle demeure un frein pour 27% des directions et les risques réglementaires pour 25%. Le capitalisme des parties prenantes montre aussi ses limites, taxé de "capitalisme woke" par certains.



Talk

« Le champ de la santé est également marqué par l'émergence de communautés associant patients, entreprises pharmaceutiques et hôpitaux autour du partage de datas ou de la mise au point de traitements novateurs. »



Erwan Keryer, Associé Secteur Public, KPMG

« Au cœur de ces nouveaux modèles figure dans la majorité des cas le numérique, à différents maillons de la chaîne de valeur et de l'innovation, souligne Sébastien Ropartz, Associé Connected Tech chez KPMG. Avec une prédominance des plateformes, pour l'achat, la location ou la mise en relation, suivies par une expertise datas et de la blockchain pour la traçabilité. » La bascule de ces économies du lien d'un état d'esprit collaboratif à une démarche pleinement contributive paraît déterminante pour que la création de valeur se capte et se partage entre l'ensemble des acteurs. « La montée en compétences de tous les acteurs est essentielle, témoigne Camille Richard, Head of Sustainability de la plateforme leader du reconditionnement d'appareils électroniques Back Market. Nous nous sommes dotés d'un labo R&D et avons contribué à des études nationales pour valoriser toute la filière. »



**Principe d'obliquité.** Défini par l'économiste John Kay, le principe d'obliquité suggère qu'un objectif est plus facilement atteignable quand il n'est pas visé directement. Et que les entreprises les plus créatrices de valeur sont celles qui s'impliquent le plus auprès de leurs parties prenantes.







Talk

« Le métier de l'assurance s'est construit sur un socle rationnel de contrats et de gestion du risque, aboutissant à une certaine uniformisation des offres. Aujourd'hui, c'est la resacralisation du lien et de la relation à l'assuré qui donne des perspectives d'acquisition et de fidélisation de clients. Cela conduit à simplifier certaines procédures, lancer des contrats écoresponsables ou même développer des approches communautaires comme cette mutuelle avec une importante clientèle de motards qui a

ajusté sa proposition de valeur en recrutant une équipe dédiée... de motards. En parallèle, la digitalisation grandissante du secteur peut être à double tranchant car il faut proposer le bon mix de services au bon moment. Désormais, c'est le besoin utilisateurs qui dicte de plus en plus l'investissement tech dans le secteur. Dans certains groupes, les activités IT sont rattachées à la direction clients ou reportées sur des budgets projets plus transversaux. C'est le signe d'une évolution profonde. »



Laurent Rostker,

Associé, Customer & Operations Assurance, KPMG



## Liens virtuels, business réels

1 BONNE PIOCHE

### LE HIBOU, l'alternative aux SSII

Plateforme de freelances spécialisés dans l'IT, le Hibou fédère une communauté de plus de 80 000 spécialistes de data, cybersécurité, MOA ou de développement, se positionnant comme une alternative aux SSII traditionnelles. Présente en France (bientôt en Belgique et en Suisse), elle trouve les bons profils dans 97 % des missions proposées et offre la sécurité de contrats souvent longs à ses membres indépendants.

2 PRÉCURSEUR

### DÉCATHLON devient le Netflix du sport

Depuis 2020, l'équipementier teste en Belgique une formule d'abonnement inédite permettant à une communauté d'adeptes de la location de piocher parmi les 40 000 références pour utiliser certains articles sur un temps donné en échange d'un abonnement mensuel. Repris et reconditionnés, les produits sont remis en rayonnage. À l'arrivée, le coût moyen est 6 fois moindre pour l'usager, la durée de vie des produits allongée. Le business model de l'initiative est estimé 4 à 8 fois plus profitable que la vente classique.

3 PRÉCURSEUR

### SAMSØE SAMSØE intègre des QR codes de vente

La marque de mode danoise, connue pour son style minimaliste et élégant, a choisi d'intégrer des "resell tags" dans ses vêtements pour accompagner leur revente par les usagers. Depuis mai 2022, certaines étiquettes sont équipées d'un QR code qui permet d'activer des marketplaces de Meta afin de créer des annonces pré-remplies avec la description complète de l'article et des campagnes de promotion hyperlocales sur ces réseaux. L'enjeu est de prolonger ainsi la durée de vie des produits, car selon les études, un vêtement est en moyenne porté sept fois avant d'être oublié dans les placards.



Imaginez une communauté qui, pour s'adapter aux crises successives, développerait une économie de la connaissance centrée sur l'écologie et la régénération du vivant. Qui valoriserait l'"apprentissage" (apprendre de, à, avec) sous toutes ses formes, et où l'entreprise serait à la fois lieu de production et de formation. Entrez dans l'ère de la Regenerative University !

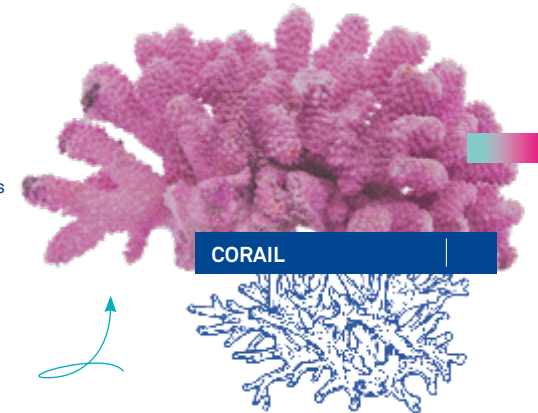


Talk

« Un principe de formation continue tout au long de la vie avec du on-line, du présentiel, y compris *in situ*, comme l'expérientiel en entreprise. Donc le client est fournisseur, le fournisseur est client, tout est intégré. Avec un système d'évaluation entre pairs. »

« Régénératif, c'est comme un mode de fonctionnement. C'est toute la chaîne de valeur – et pas uniquement la chaîne de fonctionnement – qui, dans son processus même, veille à être durable. À avoir un impact le plus positif possible. »

À l'image du corail en impression 3D béton, conçu avec des biologistes pour restaurer l'écosystème de la Grande Barrière australienne, le transdisciplinaire ouvre de nouvelles voies de régénération du vivant.



CORAIL



**Open source :** consommateurs, ONG, instituts techniques, académiques, agriculteurs ou collaborateurs ouvrent leurs savoirs, mettent à disposition leurs informations et partagent expertises et risques.

Participants aux ateliers Transferts positifs de KPMG

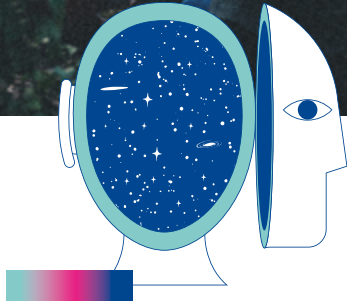
## Comment ça marche ?

➤ **Savoirs à impact**  
Dans cette nouvelle économie, la valeur se mesure à l'aune des "savoirs à impact" partagés avec la communauté. Les entreprises comme les individus sont évalués sur leur capacité à transmettre des savoirs, savoir-faire et savoir-être liés à la préservation de la planète.

➤ **À l'heure des sachants / apprenants**  
La Regenerative University pousse chacun à être tour à tour sachant et apprenant. Les collaborateurs d'entreprise montent en compétences sur les thématiques à impact de leur organisation, puis sont formés pour devenir eux-mêmes animateurs-facilitateurs auprès d'un public interne et externe à l'entreprise.

➤ **Redéfinition de la connaissance**  
La communauté favorise les échanges entre disciplines et l'interaction des écosystèmes pour mieux appréhender la complexité du réel. Les savoirs expérimentaux comme les méthodes ancestrales de transmission sont reconnus par le knowledge management.

**de 9 à 99 ans : grâce à l'implication des salariés et la mise à disposition de ressources par les organisations, c'est l'en-semble de la société – écoles, universités, collectivités, chambres de commerce et d'industrie, entreprises, associations, Ehpad... – qui est formée aux enjeux envi-ronnementaux.**



## Pistes d'actions concrètes

- 1 + CRÉATION DE PLATEFORMES D'INFORMATION ET DE BANQUES DE RESSOURCES ACCESSIBLES À TOUS
- 2 + LABELLISATION DES "SAVOIRS À IMPACT" DES ORGANISATIONS
- 3 + DÉFINITION D'UN "LEARNING SCORE" INDIVIDUEL ET CORPORATE POUR ENCOURAGER ET RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN AUX APPRENTISSAGES DE TOUS
- 4 + RÉMUNÉRATION VARIABLE DES COLLABORATEURS CORRÉLÉE AVEC LEUR DIFFUSION DU SAVOIR



Talk

« Il faut passer d'un logique de compétition centrée sur les savoirs d'hier à une logique de coopération pour relever les défis inédits d'aujourd'hui, en s'appuyant sur les savoirs d'hier, qu'on peut mobiliser quand on en a besoin. [...] Cette capacité à co-construire à la fois des solutions et des savoirs est extrêmement importante et valorisante, à la fois pour les élèves et pour les enseignants. »

François Taddei  
Chief Exploration Officer, Learning Planet Institute.  
À propos de *Et si nous ? Comment relever ensemble les défis du XXI<sup>e</sup> siècle* (Éditions Calmann Levy) 2022

# TRANSFERTS

Le magazine de ceux qui voient loin  
#77 - Octobre 2023

Néo métiers  
×

## Les entreprises adoptent les coachs T+

Pour s'adapter collectivement à un monde plus durable, chacun est encouragé à se former et à former les autres en continu. Certaines entreprises pionnières ont franchi le pas, en adjoignant la dimension de l'apprenance à leur mission première. Afin d'accompagner leurs collaborateurs dans l'acquisition de compétences ad hoc, de nouveaux métiers émergent.

On se souvient du CDI apprenant lancé par Adecco en 2020, pour faire face aux pénuries de spécialistes sur certains postes. 15 ans après, le marché de l'apprenance a explosé et donné naissance à une constellation de nouveaux experts, dont le but est d'aider les individus à devenir de meilleurs apprenants et de meilleurs formateurs tout au long de leur vie. Parmi eux, les coachs T+, T pour transmission, ont le vent en poupe. Professionnels du transfert de savoir et savoir-faire, ils révèlent le formateur qui sommeille en chacun de nous. Ils travaillent en priorité auprès de collaborateurs d'entreprise, qui ont acquis un savoir ou un savoir-faire utile à la société, et qui souhaitent le diffuser en interne à leur organisation ou à l'extérieur.

### APPRENDRE À APPRENDRE ET VICE VERSA

L'identification du profil "d'élève" d'un salarié est pratique courante depuis 10 ans. Mais la plupart d'entre eux n'ont pas, en revanche, été entraînés ou même évalués comme formateurs. Or ils n'ont pas toujours les clés, les méthodes, les techniques pour transmettre. « *Ma mission, c'est de concevoir des formats pédagogiques faciles, pratiques et accessibles pour les salariés, dans leur rôle de formateurs. Ce qui renouvelle aussi leurs modes d'apprentissage...* » explique Servane Scholtz, 31 ans, coach T+ depuis 2 ans. Un métier indispensable à la construction d'une véritable économie du savoir, vers lequel Servane a décidé de s'orienter après son année passée au Comité de Prospective de son entreprise. Son employeur l'a alors aidée à se reconverter, d'ingénieur IT à coach T+, une expertise beaucoup plus utile aujourd'hui. D'après leur Guilde, ils seront 2222 d'ici la fin 2035, répartis à parts égales entre le salariat mono-entreprise et le salariat en temps partagé.



LIRE AUSSI  
DANS CE NUMÉRO

- Le *learning score*, premier critère de recrutement dans les licoornes
- Les producteurs de lin plantent le métavers... dans les champs
- *Reversetraining*: les moins de 10 ans débarquent dans vos couloirs
- L'Impact University ouvre un Black cursus dédié aux terres noires

# ADN tech

Tendance

→ | 5

**Définition** — IA, blockchain et métavers, l'innovation tech se repense dans une approche plus intégrative des usages et plus responsable.



## De la fidélisation de clients dans les rayons virtuels

du métavers au tracing des supply chains par blockchain, les innovations technologiques émergentes ouvrent des horizons vertigineux à tous les secteurs. Toujours aussi féroce, la compétition autour de ces techs doit intégrer des contraintes d'impacts sur l'environnement grandissantes et des problématiques de passages à l'échelle coûteux. Les nouveaux mondes digitaux s'inscrivent désormais dans des dynamiques d'innovation responsables et raisonnées, incubant les applications au plus près des expertises métiers et des réalités d'usages. À l'image de Boeing qui développe dans le métavers des jumeaux numériques de ses nouveaux modèles pour se prémunir d'erreurs de conception, ou de Visa International qui mobilise la blockchain au service de l'inclusion financière des non-bancarisés.



Talk

« La tech est partout dans l'automobile. Digital et software sont au cœur de la conception des véhicules du futur, centrée sur l'expérience client. L'innovation se structure progressivement autour de partenariats stratégiques entre les constructeurs, les géants de la tech et du software, et les multiples startups à la pointe du développement de nouveaux services ou de nouveaux usages. »

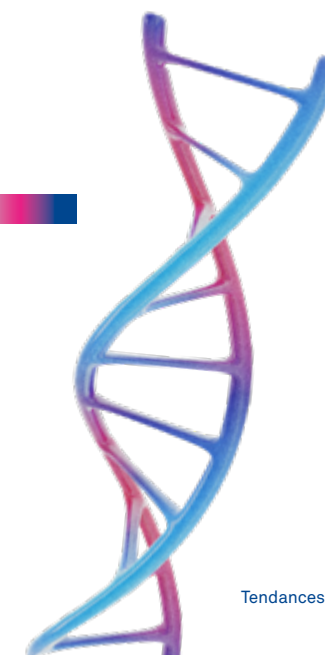


Laurent des Places, Associé, Responsable du secteur Automobile, KPMG



**Le symbionet.** Il caractérise les logiques de construction du Web 5.0 qui devraient combiner l'ensemble des environnements technologiques intelligents, mais aussi le vivant, permettant notamment d'envoyer directement des informations du corps aux machines.

Longtemps cantonnés au pilotage des infrastructures numériques, les DSI prennent également le pli de cette transformation, intégrant de plus en plus de compétences transverses dans les équipes et s'invitant au plus près des orientations stratégiques. « Les responsables SI considèrent de plus en plus ces problématiques, témoigne Daniel Lahyani, Co-fondateur et Chief Data Officer de Greenmetrics. Il n'est plus si rare de trouver des personnes sensibilisées au numérique responsable dans les équipes, alors même qu'il y a encore cinq ans ces sujets étaient presque totalement absents. »





Talk

« Le chemin d'une tech responsable passe par l'optimisation de la gestion des parcs informatiques en entreprise. Les scores d'usure que nous mettons en place montrent que les durées de vie pourraient souvent être prolongées de 12 mois, et que 40 % des émissions de GES sont évitables. Cela passe par une meilleure politique d'achat et de maintenance des équipements IT. »



**Daniel Lahyani**,  
Co-fondateur et  
Chief Data Officer,  
Greenmetrics

« Le développement des IA en entreprise pose de plus en plus d'enjeux d'appropriation et d'impact. Une IA responsable se juge moins à sa puissance qu'à son caractère explicite et transparent. Cela permet de répondre à des sujets de dimension plus stratégique et transversale. Beaucoup d'entreprises s'équipent encore avec des approches "solutionnistes", sans vraiment penser les usages associés. Or, les IA sont des objets profondément transformationnels pour les organisations, qui doivent s'appuyer sur des orientations stratégiques et des déploiements concertés. »



**Thomas Solignac**,  
Co-fondateur,  
Golem.ai

## La biodiversité sauvée par les NFT



1 PRÉCURSEUR

### NFT : Guerlain lance une monnaie virtuelle au profit de la biodiversité

Avec sa nouvelle gamme de NFT, les Cryptobees, la marque de luxe veut associer l'essor des monnaies virtuelles à la sauvegarde de la biodiversité. Frappé sur l'une des blockchains les plus économes en énergie, chacun des 1 828 exemplaires est ainsi rattaché à une parcelle (identifiée par coordonnées GPS) d'une vallée de 28 hectares dans les Yvelines. Les détenteurs prennent ainsi part au réensauvagement du site. L'initiative illustre la volonté de la crypto-sphère d'accompagner de plus en plus les projets à impact.

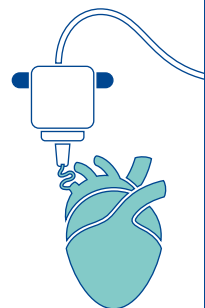
## À l'ère du jumeau virtuel



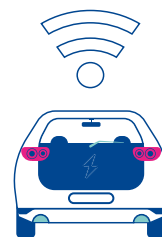
2 INSPIRATION

### LE MÉTAVERS invente la médecine du futur

Distingué comme best practice par la FDA aux États-Unis, le projet "Living Heart" de Dassault Systèmes reconstruit un double numérique de cœur humain, reproduisant l'ensemble du fonctionnement de l'organe jusqu'à ses réactions aux médicaments. D'autres organes devraient être dupliqués numériquement, la finalité étant la constitution de jumeaux virtuels présents dans le métavers qui permettraient de préparer des opérations chirurgicales ou l'initiation de traitements complexes. Selon le CEO de Dassault Systèmes, Bernard Charlès, « le monde virtuel n'est pas technologique mais scientifique. »



## Test de techs grandeur nature



3

### WOVEN CITY, la ville tissée de Toyota

Toyota a engagé en 2021 la création d'une ville entièrement connectée sur un ancien parc de stockage de véhicules de 175 hectares au pied du mont Fuji. Ce laboratoire à ciel ouvert permettra de tester en conditions réelles le déploiement de technologies d'IA, de robotique, de véhicules autonomes ou de maisons intelligentes. Cet environnement entièrement communiquant devrait limiter les dangers liés à ces technologies. Selon les prévisions, 33 millions de voitures autonomes devraient être vendues d'ici 2040.

PRÉCURSEUR



Talk

« Face à l'explosion annoncée de la demande de soins, les hôpitaux vont vite manquer de compétences et de moyens disponibles. L'apport des technologies sera essentiel, à la fois pour mieux répondre aux attentes et pallier ces manques de ressources. De nombreux champs d'innovations s'ouvrent, avec des microrobots invasifs porteurs de traitements ciblés au nanomètre ou des données permettant des diagnostics de plus en plus rapides et précis. Il faudra trouver le juste équilibre entre l'optimisation des soins et les bénéfices réels pour l'utilisateur et le praticien. Si le déploiement de tablettes numériques et de la téléexpertise constitue un levier précieux pour lutter contre les déserts médicaux, qu'en est-il des données de santé qui pourront estimer votre date de décès ? Cela améliorera les politiques de prévention, mais qu'arrivera-t-il quand ces données parviendront aux assureurs ? De telles avancées auront besoin de débats et de consensus. »



**Erwan Keryer**,  
Associé Secteur Public,  
KPMG



**Xavier Niffle**,  
Associé Audit, secteur  
des Technologies, membre du  
CoDir Audit en charge du Digital  
Audit et de l'Innovation, KPMG

# L'humain au cœur

Tendance

→ | 6

**Définition** — Usages et quête de sens portent de plus en plus les politiques d'innovation. Ils génèrent de nouveaux ressorts d'attractivité et de fidélisation pour les marques comme pour les employeurs.



« Contre l'imprévisibilité, contre la chaotique incertitude de l'avenir, le remède se trouve dans la faculté de faire et de tenir des promesses. »  
Hannah Arendt



**Dans une ère post-Covid où les logiques de fidélisation** sont mises à l'épreuve par des consommateurs volatiles et salariés démissionnaires, l'engagement devient un socle stratégique à investir et à réinventer dans tous les secteurs. Pas facile pourtant de donner les gages attendus entre des promesses passées au crible de mesures d'impact affinées et des investissements RSE contraints par une conjoncture de pénuries et d'inflation. Si l'humain est plus que jamais au cœur, l'équation oblige à repenser des politiques d'engagement dans une dimension contributive nouvelle. « Il s'agit de passer d'une logique où les engagements se font en plus de la création de valeur à une politique ESG premium où ils se couplent avec des coûts optimisés et des prix bas », explique François-Xavier Leroux, Associé Digital et Customer chez KPMG. La place nouvelle de beaucoup de directions de l'engagement ou de la RSE, plus souvent rattachées au Comex, témoigne de ce changement de cap. La dynamique d'engagement

est plus directement portée par les collaborateurs et intégrée au cœur des processus de l'organisation. C'est le cas du Club Med qui vient d'offrir une semaine de télétravail en village club aux salariés de son siège pour en faire des ambassadeurs de marque, ou de Back Market, leader du reconditionnement, qui accorde deux jours par an à ses collaborateurs pour militer pour des grandes causes – levier de fidélisation autant que d'advocacy sur les enjeux ESG chers au groupe. « La quête de sens actuelle inquiète beaucoup de dirigeants alors qu'elle traduit un appel à l'entreprise, confirme Marjolaine Grondin, CEO et Co-fondatrice du média conversationnel Jam. Les sociétés constituent un modèle de vivre-ensemble fort et disposent de moyens de pression et d'impulsions uniques pour changer le monde. Elles sont au centre du puzzle pour les consommateurs et salariés. »



Talk

« Les acteurs de la grande distribution évoluent ; ils sont sortis depuis plusieurs années d'une logique de rentabilité à tout prix pour s'orienter davantage vers la fidélisation du client en répondant plus finement à ses attentes. Dans les investissements, on priorise l'emplacement mais aussi l'offre de services. Dans la communication, l'enjeu n'est plus uniquement de parler prix mais aussi du rôle joué auprès du consommateur, sur le bien-être, le bien-manger ou la dimension santé. On peut redouter une poussée inflationniste, au cœur des préoccupations du marché. Mais il existe également d'autres marges d'optimisation des coûts comme un sourcing différent, plus local, la réduction du nombre de références en rayon, de même que la réduction des consommations énergétiques, pour laquelle une coalition d'acteurs du secteur s'est mise en place. Un cercle vertueux se dessine sur ces sujets. »



Caroline Bruno-Diaz,  
Associée Audit CM, KPMG



Talk

« Plus que la vague de démissions observée, qui correspond à un phénomène cyclique en temps de reprise, les phénomènes de “quiet quitting” et de “brown out” de mieux en mieux documentés interrogent les organisations des entreprises. Elles traduisent une perte de sens et une baisse d’engagement qui appellent à des approches plus ouvertes et collaboratives en matière de management. Les entreprises devront donc être à l’écoute et apporter des réponses aux salariés qui aspirent autant à des évolutions professionnelles qu’à une qualité de vie au travail et un équilibre avec leur vie personnelle et familiale. »



Laetitia Niaudeau,  
Directrice Générale  
Adjointe, Apec



Séverine Léguillon,  
Directrice des relations  
institutionnelles,  
Fondation AlphaOmega

## L'engagement mieux reconnu

ORGANISATION DE DEMAIN

1

### LES DIRECTIONS de l'engagement au front

À la pointe de la transformation des organisations, les directions de l'engagement ont enclenché leur mue, comme l'atteste la dernière enquête Carenews-KPMG : 67 % sont rattachées à la direction générale et 29 % des responsables siègent au Comex. Si le statut est consolidé, les missions restent hétérogènes : la RSE est présente neuf fois sur dix, mais l'éthique, le handicap ou la diversité le sont moins d'une fois sur deux. La mobilisation des collaborateurs est un levier d'action prioritaire pour 33 % d'entre elles.

BONNE PIOCHE

2

### LINKEDOUT Monté par l'association Entourage,

le réseau LinkedOut met en avant les CV de personnes précaires (SDF, migrants, personnes en situation de handicap, etc.) pour les aider à trouver un travail. Les inscrits bénéficient de coachings et formations pour doper leurs profils. En deux ans, ce dispositif de tech positive a totalisé plus de 230 000 vues. Il bénéficie du soutien du groupe de cybersécurité Advens, qui a renommé son monocoque LinkedOut et a gagné à son bord la transat Jacques Vabre en 2021.

INSPIRATION

4

### LES PLANS «CAFÉTÉRIA»

Pour attirer les talents, les modèles de rémunération évoluent. La part variable se généralise aux non-managers, et des formules innovantes dites “plans cafétéria” se développent. Initié en Belgique (notamment par BNP Paribas), le système consiste à transférer une partie de la part variable en unités, à convertir en argent ou en nature selon la gamme de services proposés : voiture de fonction, congés supplémentaires, assurances, etc. Certains groupes proposent même depuis peu le paiement des factures individuelles d'énergie.

## Les réseaux mobilisés



DÉFINITION

5

### LA PASSION ECONOMY

Apparue aux États-Unis en 2020, la notion désigne l'engouement grandissant pour les plateformes numériques où s'achètent cours en ligne, newsletters spécialisées, podcasts créatifs et autres expertises portées et monnayées par des passionnés. Dopé avec la pandémie de Covid, ce créneau génère une nouvelle génération d'entrepreneurs.



Talk

« La pandémie de Covid a rendu irréversible la bascule vers de nouveaux modes de travail réputés jusqu'alors impossibles. Les esprits sont majoritairement prêts à l'accueillir et à l'accélérer – au-delà des pionniers des entreprises nouvelle génération. L'émergence de communautés qui se fédèrent via l'ubiquité d'Internet est fascinante. Ces groupes, qui se retrouvent autour des enjeux de blockchain ou de DAO, défont le principe de subordination en cherchant à activer la multitude de manière positive et équitable. On voit y apparaître des modèles de contractualisations inédits fondés autour de projets communs et souvent à fort impact. »



Luc Bretones,  
Fondateur et CEO  
de NextGen, Fondateur  
“The NextGen  
Enterprise Summit”



Marjolaine Grondin,  
CEO et Co-fondatrice,  
Jam

# L'abécédaire

— Récents  
ou remis en lumière  
par les mouvements  
qui travaillent  
nos économies,  
nous avons collecté  
au fil des pages de  
ce Book quelques  
termes que vous allez  
souvent retrouver  
dans vos lectures  
des mois à venir.  
Et quatre néologismes  
Définitions.



## a

### ÂGE CHAORDIQUE

Une ère de chaos/ordre, à l'image du contexte actuel. Chaordique se dit aussi d'une organisation qui trouve l'équilibre entre l'ordre et le chaos, caractérisée par un pouvoir distribué.

Multicrise p. 16



## d

### DATA ÉPHÉMÈRE

Data qui contient en propre sa date de fin de vie, et disparaît des serveurs pour économiser l'énergie. Sobre by design.

Z.A.R. Tech Society p.13

### DÉCODEUR HUMAIN

Un outil « vivant », à inventer, qui permet de comprendre le point de vue de chacun, de dissoudre et dépasser les incompréhensions entre les civilisations, cultures et générations.

Z.A.R. Place au vivant p.20

### DÉMOCRATIE GRADUELLE

Système politique dans lequel le plus petit degré de communauté est décisionnaire sur ce qui le concerne localement.

Z.A.R. Place au vivant p.20

## é

### ÉCONOMIE BLEUE

Un concept de Gunter Pauli, économiste et industriel, qui s'inspire des écosystèmes naturels pour résoudre les crises économique, sociale et écologique. Son principe ? Répondre aux besoins de bases avec ce qui est disponible localement - entreprises et ressources - et la valorisation des déchets.

Bio-continuum p.10

## g

### GÉO-INDÉPENDANCE

Une activité géo-indépendante (cf. blockchain) ne dépend ni du climat ni d'un site en particulier.

Un atout en période de perturbations géopolitiques et climatiques.

Multicrise p.16



## i

### INCENSURABILITÉ

Qualité d'une organisation qui n'offre aucune prise, comme Bitcoin, sans fondateur(s) ni représentant(s) identifiable(s).

Modèle d'avenir ou contreexemple marginal ?

Multicrise p.16



## l

### LICOORNES

Alliance de 9 coopératives pour la transition, qui promeuvent leurs modèles économiques à impact, leur attachement aux territoires, à la démocratie et à la solidarité.

Multicrise p.16

# des Transferts

## p

### PARADOXE DE JEVONS

Quand les technologies améliorent l'efficacité de l'emploi d'une ressource, sa consommation peut augmenter. Effet rebond direct.

Plus de moins p.23

## r

### REDIRECTIONNISME

Concept opérationnel engagé pour prendre la mesure de la situation écologique critique et aligner organisations publiques et privées avec les limites planétaires. Son application passe, notamment, par des protocoles de renoncement.

Multicrise p.16

### REPEAT ECONOMY

La fidélisation version 2023, ou comment maintenir un lien avec le client, sans engagement de sa part, pour qu'il répète l'acte d'achat. Un modèle qui explose avec le numérique. Le modèle d'Uber, vs l'abonnement, modèle Netflix.

Multicrise p.16

### RÉTRO INGÉNIERIE

Analyse pointue des propriétés et de la structure d'un objet. Aujourd'hui, elle est utilisée pour augmenter la durée de vie des machines.

Plus de moins p.23



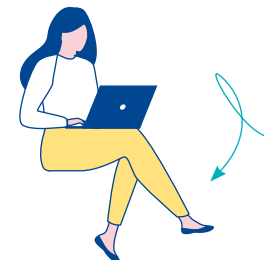
# positifs

## s

### SHARING IS CARING

Le partage, c'est le soin. Quand les individus sont liés entre eux par des principes de fraternité, d'égalité des chances et d'entraide dans une logique d'alter-dépendance.

Z.A.R. Place au vivant p.20



## t

### TALON DE CONSOMMATION

Un talon de consommation c'est la puissance électrique consommée d'une entité hors période de production. En d'autres termes, c'est la consommation électrique minimale d'un site.

Plus de moins p.23

## v

### VIE INTENTIONNELLE

Une caractéristique des Gen Z, qui souhaitent embarquer du sens dans chaque moment de leur vie, travail compris.

Z.A.R. Place au vivant p.20

# Contributeurs



## Les ateliers

### LE COLLECTIF

**01. Marjolaine Grondin,**  
CEO et Co-fondatrice, Jam

**02. Thomas Solignac,**  
Co-fondateur, Golem.ai

**03. Jan Kolar,**  
Designer stratégique,  
Fondateur, 28° Design

**04. Saïd Hammouche,**  
Fondateur de Mozaik RH  
et conseiller au CESE

**05. Ludovic de Gromard,**  
CEO et Co-fondateur, Chance

**06. Cédric Allmang,**  
Professeur de chaire  
supérieure géographie,  
géopoliticien

**07. Folco Chevallier,**  
Fondateur, Apollo New Media

**08. Linda Bedouet,**  
Néo-paysanne et auteure

**09. Claire Balva,**  
Directrice Blockchain  
et Cryptos, KPMG

**10. Mathilde Pellé,**  
Designer-chercheuse

**11. Xavier Cazard,**  
Fondateur, maison  
de la Conversation

**12. Catherine Dedieu,**  
Fondatrice et Présidente  
Dedieu Projects

### LES NEXT GEN

**IÉSEG SCHOOL OF  
MANAGEMENT**  
13. Martin Desroches

**STRATE**  
14. Diane Brouard  
15. Guilhem Quantin

**POLYTECH ANGERS**  
16. Lucas Hivoire

**EDHEC BUSINESS  
SCHOOL**  
17. Josselin Portier  
18. Capucine Faboumy  
19. Agathe Gaffinel

**NEOMA BUSINESS  
SCHOOL**  
20. Sendo Elota  
21. Solène Jalet

**ESSEC BUSINESS  
SCHOOL**  
22. Antoine Brunel  
23. Emma Resch  
24. Pol-Henri Guillaume  
25. Antoine de Pincins  
26. Camille du Brusle  
27. Martin Aumonier  
28. Maximilien Chaperon

**ENS LYON/UNIVERSITÉ  
DE PARIS**  
29. Léo Bertrand  
30. Mathilde Ruby

**AUDENCIA BUSINESS  
SCHOOL**  
31. Alice Goyeneche

**EDHEC**  
32. Pierre Sonnendrucker  
33. Camille Delestré

### LES DÉCIDEURS

**34. Benjamin Rolland,**  
Directeur Enactus  
Organisations

**35. Aglaé Touchard-Le Drian,**  
Directrice associée,  
RAISE Impact

**36. Séverine Léguillon,**  
Directrice des relations  
institutionnelles, Fondation  
AlphaOmega

**37. Damien Baldin,**  
Président La France s'engage

**38. Antoine Lemarchand,**  
Vice-Président, Mercator

**39. Luc Bretones,**  
Fondateur et CEO de NextGen,  
fondateur de "The NextGen  
Enterprise Summit"

**40. Laurent Papiernik,**  
Directeur Digital et Innovation,  
Transport et Retail

**41. Camille Richard,**  
Head of Sustainability,  
Back Market

**42. Alexis Nollet,**  
Co-fondateur, Ulteria

**43. Laetitia Niaudeau,**  
Directrice Générale  
Adjointe, Apec

**44. Daniel Lahyani,**  
Co-fondateur et Chief Data  
Officer, Greenmetrics

**45. Xavier Fournet,**  
Associé Audit IGH, KPMG

**46. Erwan Keryer,**  
Associé Secteur Public, KPMG

**47. Jerome Lo Iacono,**  
Associé Audit TMT, KPMG

**48. Laurent Rostker,**  
Associé Customer & Operations  
Assurance, KPMG

**49. Ann-Pascale Green,**  
Directrice Stratégie &  
Développement Grands  
Comptes, KPMG

**50. François-Xavier Leroux,**  
Associé Digital & Customer,  
KPMG

**51. Bouchra Aliouat,**  
Directrice de l'engagement  
Citoyen, KPMG

**52. Julien Pavillon,**  
Directeur C&O Assurance, KPMG

## Les regards

### REGARDS KPMG

**53. Sandie Tzinmann,**  
Associée Audit Secteur Real  
Estate & Hotels, KPMG

**54. Mathieu Wallich-Petit,**  
Associé, membre du Comité  
exécutif, Head of Clients  
& Markets, KPMG

**55. Laurent des Places,**  
Associé Responsable  
du secteur Automobile,  
KPMG

**56. Xavier Niffle,**  
Associé Audit, secteur  
des Technologies, membre  
du CoDir Audit en charge  
du Digital Audit et de  
l'Innovation, KPMG

**57. Alexandre  
Stachtchenko,**  
Directeur Blockchain  
& Cryptos, KPMG

**58. Jean-Marc Liduena,**  
Associé du secteur Grande  
Consommation  
et Distribution

**59. Sébastien Ropartz,**  
Associé Connected Tech,  
KPMG

**60. Caroline Bruno-Diaz,**  
Associée Audit CM, KPMG

### LES ÉCLAIREURS

**61. Philippe Silberzahn,**  
Économiste et expert en  
stratégie des organisations

**62. Paul-François  
Fournier,**  
Directeur exécutif en charge  
de l'innovation, Bpifrance

# Merci





**CONTACTS KPMG INNOVATION LAB**

**Albane LIGER-BELAIR**

Head of Innovation  
aliger-belair@kpmg.fr

**Eva SALL**

Consultante Innovation  
esall@kpmg.fr

**KPMG**

Tour EQHO  
2 avenue Gambetta - CS60055  
92066 Paris La Défense  
cedex France