

# ACCÉLÉRATION

Les « Megatrends » à l'heure du COVID-19



Hanna Moukanas

Nicolas Pette

Guillaume Thibault

Pour tirer le bilan de la crise et imaginer le monde d'après, Oliver Wyman a interrogé près de 50 dirigeants de grandes entreprises internationales, tous secteurs confondus, et procédé à un examen méthodique de la crise sur les grandes tendances, les « Megatrends », qui façonnent l'économie mondiale. Voici les enseignements clés de cette étude pour préparer les dirigeants au monde d'après.

La crise actuelle est l'une des plus graves de l'époque contemporaine, depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Son coût financier total (direct et indirect) atteindrait déjà les 9 trillions de dollars selon certaines études, dépassant les attentats du 11 septembre 2001 ou encore la grande crise financière de 2008 (6 trillions).

Heureusement, l'histoire montre que chaque crise, suivant le cycle de destruction créatrice décrit par Schumpeter, est aussi le point de départ de nouveaux sentiers de croissance. Les crises provoquent des percées technologiques — l'ordinateur ou l'aviation en 1945 — ou l'accélération brutale de nouveaux marchés — les nouvelles énergies (nucléaire, éolien) et l'essor de l'offshoring après le premier choc pétrolier de 1973. **Quelles seront les opportunités générées par cette pandémie ?** C'est la question à se poser car comme le rappelle la célèbre formule attribuée à Churchill « On ne doit jamais gaspiller une bonne crise ».

Cette question se pose dès maintenant, pour anticiper une phase de reprise qui pourrait être difficile pour les entreprises les plus mal préparées. De quoi les prochains mois seront-ils faits ? Après la survenue de la crise — et une phase initiale qui a mis en jeu la survie même des entreprises et placé au cœur des préoccupations des dirigeants la sécurité des personnes, la liquidité et la continuité de l'activité — une nouvelle étape s'ouvre avec une période longue et incertaine, probablement d'une dizaine de mois, caractérisée par des effets de « stop & go » entre mesures sanitaires et retours à la normale. Pour les dirigeants interrogés, cette nouvelle étape obligera les entreprises à focaliser leurs efforts sur la réduction des coûts, la performance opérationnelle et commerciale, l'engagement avec les clients. Mais une fois la menace sanitaire derrière nous, la reprise posera la question de la croissance, du lancement de nouvelles offres, de nouveaux modèles opérationnels, de la digitalisation et du développement durable. C'est une période de rebond qu'il faut anticiper aujourd'hui, non pas seulement pour tirer parti d'opportunités d'investissement à court terme dans un marché « bas », mais également pour donner du sens à la gestion des prochains mois.

Il faut dès à présent se poser les grandes questions qui vont structurer le monde économique de demain, le « nouveau normal » :

- Un changement des rivalités entre grandes puissances, avec par exemple un rôle nouveau pour la Chine ?
- Un passage de la mondialisation à la régionalisation ?
- Une accélération de la transition écologique et environnementale vers une économie bas carbone ?
- Une accélération dans le déploiement des nouvelles technologies digitales ?
- Par les mesures sanitaires et les programmes de relance, un grand retour de l'État dans l'économie ?
- Un impact durable de la crise dans les comportements et les attentes des consommateurs ?

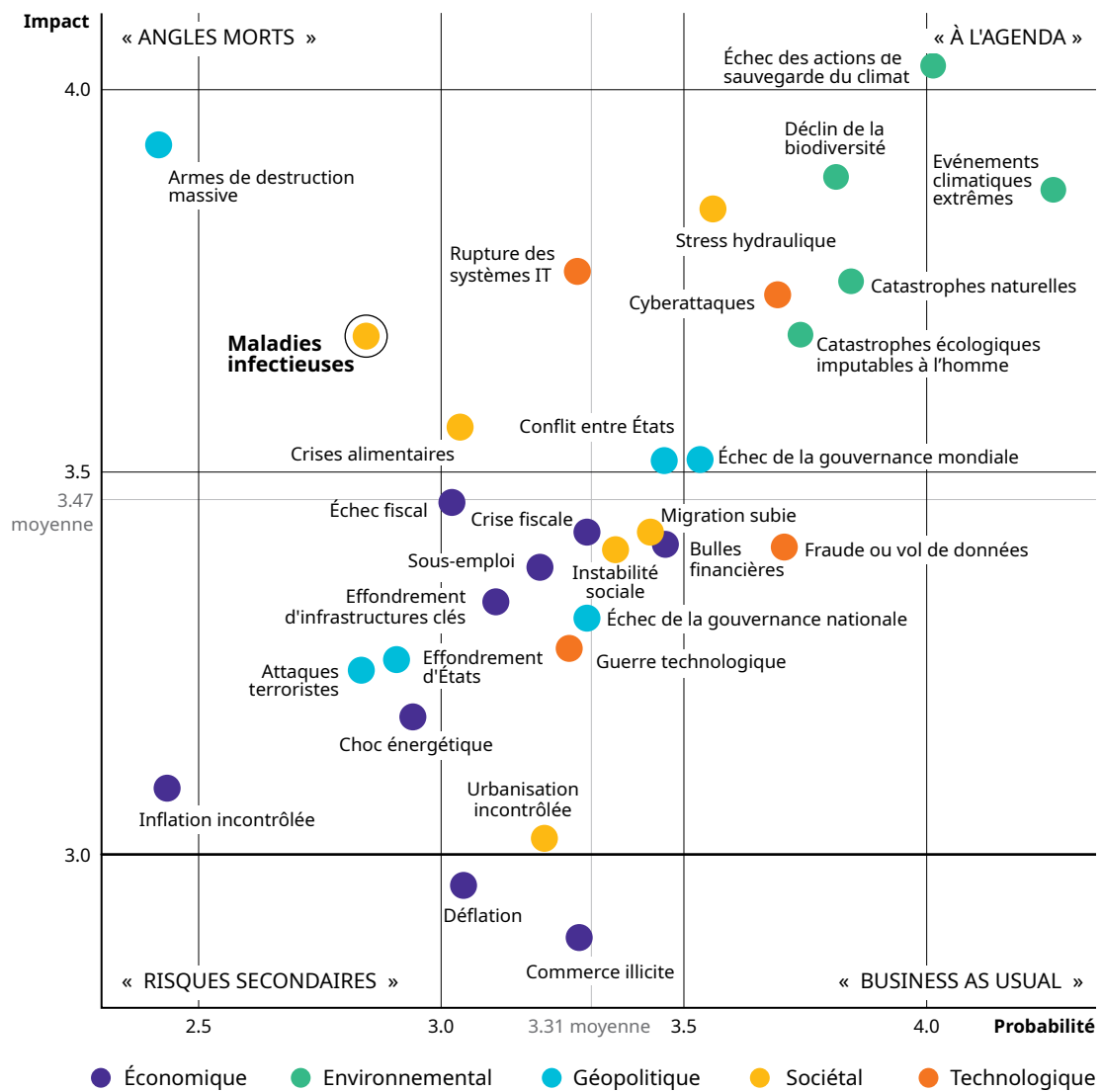
Répondre à ces questions est difficile, tant « l'incertitude est la seule certitude ». La réaction des gouvernements et autorités sanitaires en est l'illustration, entre impréparation, erreurs d'interprétation et incertitudes affichées. Au total, passée la sidération initiale à l'égard de la pandémie et l'épreuve du confinement, doit-on s'attendre à un retour à la normale, ou au contraire, ces mois exceptionnels n'ont-ils pas définitivement changé le monde ?

Après un cycle de 10 années de croissance, la crise a été une surprise stratégique majeure — et une grande leçon d'humilité. Pourtant, elle était un risque identifié, mais située dans un angle mort dans les approches de gestion des risques. Tous les ans, le Groupe Marsh & McLennan présente à Davos sa cartographie des grands risques mondiaux (voir Figure 1). Les maladies infectieuses y sont clairement mentionnées. Mais, au contraire des risques climatiques qui figurent en bonne place dans les agendas des dirigeants parce qu'ils sont à la fois très probables et à très forts impacts potentiels, elles étaient — comme les armes de destruction massive — jugées tellement peu probables qu'il paraissait trop coûteux de s'y préparer.

Quelles leçons en tirer et comment mieux se préparer aux risques futurs, connus ou inconnus ? Il s'agit à la fois d'améliorer rapidement l'agilité et la résilience des organisations, tout en se forgeant une nouvelle vision de l'avenir. C'est pourquoi le recours aux « Megatrends » est précieux. Ces grandes tendances constituent l'horizon stable de la prévision stratégique. La démographie, la globalisation, les contraintes de ressources, les modèles de gouvernance ou les tendances de consommation sont des grands invariants dont on sait qu'ils structureront — quels que soient les chocs à court et moyen terme — le futur de nos économies.

**Figure 1. Cartographie des risques mondiaux (impact vs. probabilité)**

The Global Risk Report 2020 — World Economic Forum and Marsh & McLennan Companies

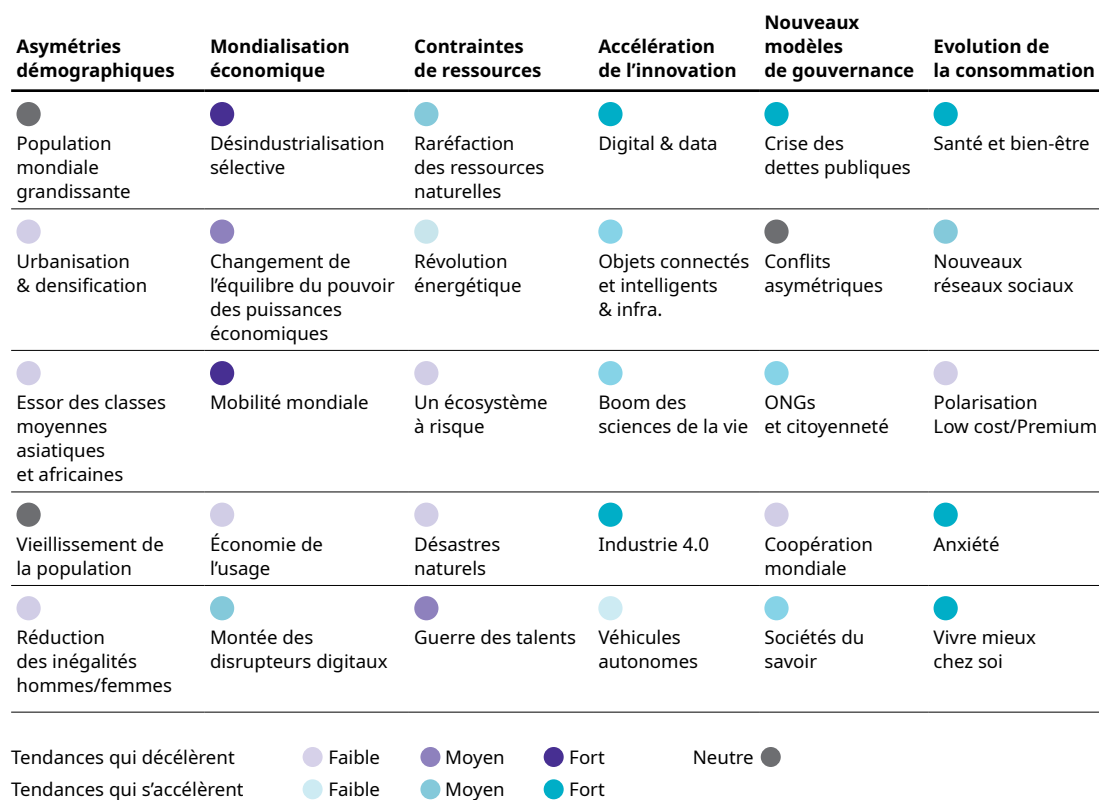


Source : WEF, Marsh & McLennan Companies and Zurich, 2020 Global Risks Report

## COMMENT LA CRISE A-T-ELLE IMPACTÉ LES GRANDES TENDANCES MONDIALES ?

Nous avons recensé 70 impacts de la crise sur ces « Megatrends », en les différenciant selon leur nature (accélération ou décélération des tendances), leur acuité, leur élasticité à long terme et leur pouvoir d'influence.

**Figure 2. Le nouveau monde dans lequel il faudra opérer**



Source : Analyse Oliver Wyman

Un premier enseignement est que près de 20 % des impacts recensés auront un effet à la fois durable (à plus de 5 ans) et puissant, déformant les comportements clients, les chaînes de valeur et les industries. C'est le cas par exemple de l'augmentation de la dette publique, de l'accélération des budgets de R&D ou de la question de l'autonomie stratégique des États. Une deuxième observation est que la crise se traduira essentiellement par une accélération des tendances que nous connaissions. 73 % des effets de ralentissement des tendances seront à court terme, ne concernant que les 12-24 mois à venir. C'est le cas par exemple du ralentissement de la croissance urbaine ou de la transition énergétique.

## **LA CRISE A EU UN IMPACT À COURT TERME SUR LES TENDANCES LIÉES À LA MONDIALISATION**

L'amplitude des impacts sur la démographie est relativement modérée : c'est un ralentissement du rythme historique de réduction de la pauvreté dans le monde, un questionnement de la densification des espaces urbains, une nouvelle conception des infrastructures urbaines. L'effet sur les tendances économiques est plus brutal. Par exemple, on a observé une chute massive de la demande de voyages internationaux, ce qui poussera à la consolidation de l'industrie du voyage et fera émerger de nouvelles attentes, comme le tourisme vert et durable. La crise a aussi été un « wake-up call » concernant un certain nombre d'industries stratégiques (comme l'agriculture, la santé ou la pharmacie) sur lesquelles les États souhaitent recouvrer une autonomie stratégique. Elle a enfin renforcé les tensions protectionnistes et géopolitiques, notamment la nouvelle « guerre froide commerciale » opposant la Chine et les États-Unis. De nouveaux espaces transfrontaliers ont néanmoins été ouverts aux géants digitaux dans les domaines de la santé ou de l'éducation.

## **LA CRISE VA ACCÉLÉRER LES TENDANCES LIÉES À LA TECHNOLOGIE, À LA GOUVERNANCE ET À LA CONSOMMATION**

En matière d'innovation, on a assisté à la généralisation du télétravail, avec près de 70 % des salariés français souhaitant désormais prolonger l'expérience. Les verrous psychologiques ou réglementaires au déploiement des usages digitaux dans l'éducation, la santé, le commerce ou les paiements ont sauté. La crise a rendu plus pressant encore l'usage des terminaux et infrastructures connectés. Elle rend l'industrie 4.0 et l'automatisation indispensables pour une éventuelle relocalisation des industries dans les pays développés, afin de réduire les surcoûts associés.

La crise va bousculer les modèles de gouvernance classiques. Le rôle de l'État dans l'économie est posé dans un contexte d'explosion de la dette. Le lien social dans l'entreprise est déstabilisé par le travail à distance et la place de la donnée.

## **LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE EST AUJOURD'HUI À UN TOURNANT MAJEUR**

La crise a révélé la vulnérabilité de nos sociétés et de nos économies face à des chocs externes. Pour la première fois dans son histoire récente, l'humanité entière a vécu simultanément une même crise « naturelle », plaçant la question des enjeux climatiques et du réchauffement au cœur des préoccupations collectives.

La transition écologique est aujourd'hui à un tournant majeur. Plusieurs effets contradictoires se combinent. La chute des cours du pétrole, qui pourrait, d'après certains experts — en raison de la tension sur les capacités de stockage notamment — durer au moins deux ans, est un réel défi pour la transition vers l'électrique et les énergies renouvelables (encore très largement subventionnées et intermittentes). Mais un grand nombre de gouvernements ont positionné le « green deal » comme un thème essentiel de leur plan de relance. 70 % des dirigeants que nous avons interrogés considèrent qu'il s'agit même d'un axe essentiel de leur effort de réinvention post-crise.

### **LES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS, TRADITIONNELLEMENT LENTS À ÉVOLUER, SONT DÉFINITIVEMENT ENTRÉS DANS UNE ÈRE DE DIGITALISATION, D'EXPÉRIENCE ET DE « SOINS INTÉGRÉS »**

De nouvelles habitudes de santé et bien-être ont été prises (télémédecine, automédication) ; de nouvelles attentes comme la qualité de l'air ou l'exploitation des données de santé ont émergé. Le domicile est devenu un espace de vie complet et multi-activités, incluant des expériences qui lui étaient peu familières (travail, éducation, ...). Enfin, l'anxiété du consommateur, décuplée par le confinement, doit être traitée par des offres sur-mesure, premium, de l'information en temps réel, de l'assurance et des services.

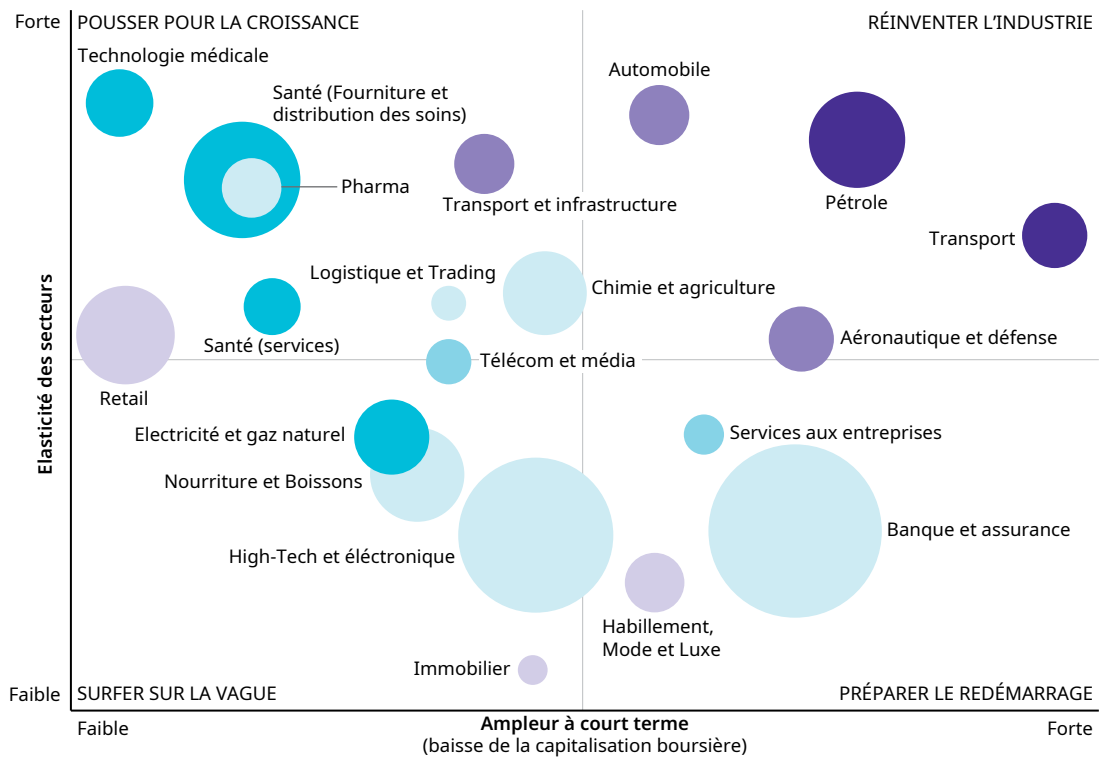
### **DIX « MEGATRENDS » ONT ATTEINT LEUR POINT DE BASCULE ET SONT LES THÈMES D'INVESTISSEMENT DE DEMAIN**

Au total, en croisant leur élasticité à long terme et l'amplitude des changements induits par la crise, dix « Megatrends » nous semblent avoir franchi leur point de bascule. Ils ont passé ce moment décisif où les comportements s'infléchissent et se généralisent, générant des ruptures durables sur les marchés. C'est le cas du digital, de la santé, de la dette publique, de la révolution énergétique, de l'industrie 4.0 ou du « homing ». Ce sont les thèmes d'investissement de demain.





**Figure 4. Cartographie des secteurs en fonction de l'ampleur des impacts et de l'élasticité**  
 Taille des bulles en fonction de la capitalisation boursière (en millions de dollars)

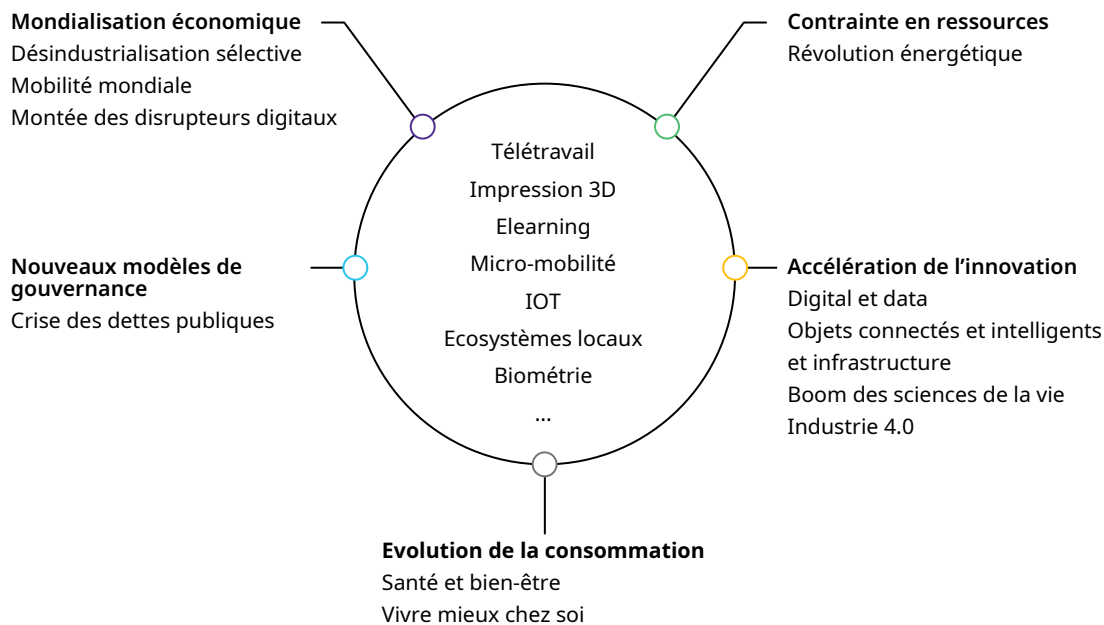


Source : Analyse Oliver Wyman et S&P Capital IQ (calculés selon les cours de clôture du 25 mai 2020)

## PLUS DE 100 OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES

Dans ce paysage contrasté, derrière la crise se profile un très grand nombre d'opportunités, nous en avons recensées plus d'une centaine. Toutes les tendances sont concernées — y compris les plus impactées par la crise, comme la mobilité — comme par exemple, les solutions de paiement sans contact, la biométrie, des systèmes de gestion des flux, l'évolution du design des véhicules de transport public ou la consolidation des acteurs de micro-mobilité pour tirer parti des nouvelles attentes de l'utilisateur de transport urbain. Beaucoup de ces thèmes étaient déjà identifiés mais la crise joue un rôle de catalyseur. Ces opportunités peuvent conduire à des phénomènes de migration de valeur et, parce qu'elles nécessitent de l'innovation, peuvent favoriser les start-up et les entrepreneurs.

**Figure 5. Plus de 100 opportunités**



Source : Analyse Oliver Wyman

## LES DIRIGEANTS DOIVENT REVISITER LEUR AGENDA STRATÉGIQUE

Pour rester dans la course, les dirigeants et investisseurs doivent revisiter leur agenda stratégique et accélérer leurs réflexions sur dix grands défis, qui structurent la nécessaire transformation de leurs organisations.

Certains constituent des plateformes de croissance conduisant à de nouveaux sentiers de croissance :

- **La régionalisation** doit permettre de « dérisquer » l'exposition des groupes à la mondialisation, mais aussi développer une certaine autonomie stratégique.
- **Le développement durable** est devenu un impératif pour les collaborateurs, les clients et les fournisseurs.
- Une **économie intégrée** peut être imaginée, au-delà du sans contact, pour supprimer les points de friction qui continuent à encombrer les parcours clients (paiement, partage de données, etc) et les processus opérationnels, à des fins d'efficacité.
- La **santé et le bien-être** ont été durablement repositionnés au centre des préoccupations, ce qui ouvre la voie au développement de multiples offres et solutions génératrices de chiffre d'affaires et de fidélité.
- De même, un nouveau panel de services connectés au quotidien peut être inventé pour poursuivre le développement des usages digitaux dans la vie quotidienne, qu'il s'agisse de travail, commerce, santé ou éducation.

A l'appui de ces défis, d'autres relèvent de la réinvention des modèles opérationnels et des modes de fonctionnement. Ils sont la condition au changement.

- Financer une économie dans laquelle le risque n'est plus toléré est le premier de ces défis. Il faut intégrer les impacts des externalités négatives dans les structures de coûts, pour réduire le risque.
- Déployer des modèles de business résilients est très certainement une des conséquences les plus unanimement partagées par les dirigeants. Dans une économie volatile – et comme tous les risques ne peuvent être préemptés — il s'agit de créer des organisations « lean », agiles et réactives face aux chocs externes.
- La mise en place d'écosystèmes public-privés doit permettre aux entreprises de changer de paradigme concurrentiel pour mettre leurs actifs en synergie, dans un monde complexe où aucun acteur ne peut plus évoluer en autonomie totale. Partager son outil industriel, ses plateformes digitales, ses compétences permettra aux entreprises d'une même coalition de faire face aux géants numériques et aux concurrences internationales. La modernisation du service public — transport, éducation, santé — passera également par une coopération plus étroite entre public et privé.
- La définition d'un nouveau contrat social digital est désormais nécessaire pour repenser la place des individus dans des organisations digitalisées et en réseau, dans lesquels le lien social est distendu et où les rapports deviennent plus transactionnels, avec en sous-jacent la donnée dont le rôle est de plus en plus intrusif.
- Enfin, l'automatisation et l'autonomie apparaissent comme des facilitateurs technologiques sur lesquelles une accélération est nécessaire pour rendre possible l'ensemble des évolutions évoquées et renforcer la résilience des supply chains.

**Figure 6. Pour rester dans la course, les CEOs et les investisseurs doivent revoir leur agenda stratégique et accélérer leur réflexion autour de 10 défis stratégiques**

### Plateformes de croissance

#### Régionalisation

« Dériskuer » l'exposition des groupes à la mondialisation, et développer une certaine autonomie stratégique

#### La durabilité, un impératif

S'engager sur un agenda d'impact social, de neutralité CO2 et d'engagement responsable

#### Une économie intégrée

Supprimer les points de friction qui continuent à encombrer les parcours clients

#### La santé d'abord

Développer des solutions de santé et de bien-être pour ses collaborateurs, ses clients et ses partenaires

#### Services connectés au quotidien

Poursuivre le développement des usages digitaux dans la vie quotidienne, travail, commerce, santé ou éducation

### Leviers

#### Une économie où le risque n'est plus toléré

Intégrer les impacts des externalités négatives dans les structures de coûts, pour réduire le risque

#### Des modèles de business résilients

Créer des organisations « lean », agiles et réactives face aux chocs externes

#### Des écosystèmes public-privés

Mettre en place des partenariats et des approches de partage d'actifs

#### Un nouveau contrat social digital

Repenser la place des individus dans des organisations digitalisées et en réseau

#### Automatisation et connectivité

Accélérer la digitalisation et l'adoption de nouvelles technologies

Source : Analyse Oliver Wyman

Comme toutes les grandes crises historiques, la crise provoquée par le COVID-19 aura des conséquences durables. Elle a constitué un point de bascule pour de nombreuses tendances et fait évoluer durablement les comportements des consommateurs et des citoyens. Les industries les plus vulnérables doivent se réinventer plus rapidement encore. Avec l'urgence de la transition écologique nous sommes aujourd'hui à la croisée des chemins. Dans le monde d'après, un grand nombre d'opportunités, qui peuvent être saisies par les dirigeants, apparaissent. Construire de nouveaux modèles de croissance, plus résilients et plus durables, permettra de surmonter la crise et de faire face aux défis extraordinaires que nous avons collectivement devant nous.

Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial. Avec des bureaux dans plus de 60 villes à travers 29 pays, Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle. Avec plus de 5 000 professionnels, Oliver Wyman aide ses clients à optimiser leur activité, améliorer leurs opérations et leur profil de risques et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les opportunités les plus attractives. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Pour plus d'informations : [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com). Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

Europe, Moyen-Orient et Afrique  
+44 20 7333 8333

Amériques  
+1 212 541 8100

Asie-Pacifique  
+65 6510 9700

## AUTEURS

**Hanna Moukanas**

Partner

[hanna.moukanas@oliverwyman.com](mailto:hanna.moukanas@oliverwyman.com)

**Nicolas Pette**

Partner

[nicolas.pette@oliverwyman.com](mailto:nicolas.pette@oliverwyman.com)

**Guillaume Thibault**

Partner

[guillaume.thibault@oliverwyman.com](mailto:guillaume.thibault@oliverwyman.com)

Copyright © 2020 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.