



Compte-rendu du talk jour d'après avec Bernard Gainnier, 08 avril 2020

PWC (Price Waterhouse Coopers) est un réseau international d'entreprises, qui assiste ainsi aux conséquences de la crise dans le monde entier. L'entreprise est donc en première ligne pour observer s'il existe les mêmes conséquences partout à travers le monde, s'il existe des tendances communes ou au contraire si chaque pays subit la crise de manière différente. Bernard Gainnier nous parlera ensuite de sa société en elle-même et comme celle-ci réagit face à la crise.

Bernard Gainnier : face à la crise que nous traversons, j'aime utiliser cette expression « dos au mur face à la crise ». Je pense que beaucoup de choses que nous pensions évidentes le sont de moins en moins. Cela nous oblige à revenir à l'essentiel, à tout ce que nous n'avons pas voulu voir ou voulu anticiper.

Mais en étant dos à la crise, comment cela se passe pour moi ?

J'ai travaillé en Chine il y a plusieurs années et l'on commence à avoir une lecture intéressante de ce qu'il se passe là-bas. Beaucoup de pays se sont confinés et fermés au monde. Avec le sentiment, vu de l'extérieur, que toute cette situation allait être passagère, comme avec d'autres épisodes antérieurs, alors même que de nombreux pays savaient que la pandémie était un risque majeur.

Au moment où la crise s'est profilée en Chine, nous avons pu voir que le système se bloquait. Chez PWC, le système s'est très vite bloqué, rien qu'avec les déplacements internationaux qui ne peuvent plus se faire et qui nous bloquent dans nos actions.

Il va falloir anticiper quelque chose que l'on ne connaît pas et il va falloir prendre la situation à bras le corps. Il faut envisager et anticiper les conséquences à venir.

Face à cette crise sanitaire, il n'y a rien de particulier si ce n'est que tout commence à se bloquer et à devenir extrêmement problématique. Nos sociétés sont trop habituées à être protégées du risque et c'est une grande leçon de cette crise.

Petit à petit, les risques et les blocages se font, et particulièrement en France.

Il faut d'abord penser à nos familles et anticiper les mesures gouvernementales, car les effets secondaires vont perdurer dans l'esprit des gens. Il faudra faire fasse à une récession majeure. Et ce qui nous préoccupe tous, c'est la situation en Amérique. Des milliers d'emplois sont supprimés aux Etats-Unis, le chômage explose, comme avec l'entreprise Boeing. Les annulations de commande causent du tort à tout le secteur aérien.

Face à cette situation de récession économique, face à un nouveau rapport au travail, avec une remise en question de la mondialisation, avec une évolutions significative des attentes citoyennes, j'ai toujours l'idée principale de penser que l'on pense toujours à tort que nos citoyens ne comprennent pas ce qu'il se passe. Mais je pense que profondément ils le savent et qu'ils en tirent beaucoup de conclusions que nous avons trop souvent eu le tort d'ignorer.

Il faut avant tout être humble et faire preuve de beaucoup d'humilité, face à cet inattendu, face à un arrêt brutal de l'économie dans beaucoup de secteurs et écouter les autres.

Les secteurs du loisir par exemple sont extrêmement touchés en France. J'espère que tout cela va nous inciter à faire de la co-création, à nous intéresser à la solidarité, au collectif. Pour moi, cette crise doit absolument modifier nos actions et notre détermination. Et je parle en tant que patron de PWC, une entreprise française qui fait partie d'un réseau, adossée à aucun actionnaire ni aucune filière, c'est une coopérative de services qui accompagne les entreprises. Dans un réseau mondial avec qui nous partageons une marque et des standards. Nous nous auto-contrôlons sur ces standards mais nous sommes indépendants. Je suis donc moi-même patron d'une ETI et nous devons aujourd'hui nous occuper de nos problématiques de financements.

Le point important à retenir, que j'ai expliqué à nos équipes, c'est l'agilité, la solidarité et la capacité à garder le lien. La bonne santé physique et mentale de nos équipes est primordiale, c'est pourquoi nous avons mis en place plusieurs dispositifs comme du soutien psychologique ou des entretiens avec nos managers. Il faut se connecter tous les jours à des protocoles nouveaux.

Le deuxième point : nous sommes une entreprise de services, donc le plus gros point de charge ce sont les équipes.

On observe une grande descente de nos activités. Sur trois mois, notre chiffre d'affaires va baisser de 40 à 50%. Tout cela nous oblige à avoir recours au chômage partiel. Il faut donc se projeter dans l'avenir et penser au présent, en pensant au bien être de l'équipe.

Le troisième point, dans ce contexte aussi difficile, est qu'il ne faut jamais oublier de continuer à garder ce qui fait notre ADN et notre engagement auprès de l'économie et de la société, en mettant l'humain au coeur de nos actions.

La Raison d'être de PWC est de créer la confiance de la société et résoudre des problèmes importants en tant que fournisseurs de services professionnels.

Ce sont des valeurs, des comportements, c'est là où j'engage mes équipes : il faut réconcilier les entreprises et la société en France.

Le quatrième point : c'est dire à mes équipes, au-delà du court terme, qu'il faut construire l'après. C'est imaginer demain et faire en sorte que l'on puisse construire quelque chose de différent. En tant que société, nous devons être un exemple et un éclairer du monde qui vient. Même si la crise va considérer qu'il faut d'abord sauver le système.

Construire cet après, c'est pour PWC d'abord s'assurer que l'on contribue à la résilience, pour rétablir en nos équipes, la confiance en eux.

Il est également essentiel d'écouter tout le monde et non toujours les mêmes acteurs. Il faut maintenant écouter les médecins bien sûr, mais aussi les concitoyens. Cela veut dire tester et essayer de faire autrement.

Nous, nous mettons au service du gouvernement nos compétences. Avec PWC, nous avons proposé 20 personnes pour aider le gouvernement en temps de crise. Tout d'abord sur la manière d'emmener une aide aux élèves en difficultés dans les cités. Ensuite, nous travaillons dans les régions, sur des projets de re-localisation des achats. Nous organisons la résilience et nous accompagnons nos clients en leur donnant nos ressources.

Puis nous souhaitons aussi participer aux jours d'après, à l'aide de nos parties prenantes, en interrogeant les gens que nous n'interrogeons pas d'habitude, pour aller au coeur des sujets.

Il faut avant tout stabiliser l'économie. Pour cela, il faut faire un diagnostic, écouter tout le monde, dans tous les secteurs d'activités. Les chefs d'entreprise sont aujourd'hui face à des enjeux qu'ils ne

savent pas décrire : comment sauver mon entreprise, comment sauver mes équipes, etc. Il y a beaucoup d'incertitudes.

Il y a beaucoup de scénarios sur la sortie du confinement. La baisse du PIB en France est de l'ordre de 3% pour un mois de confinement. Je crois à une chute brutale. Car il existe des risques de reprises, il faut donc être extrêmement prudent. Aujourd'hui, nos concitoyens considèrent important que l'on soit tous en sécurité, mais la question du contrôle social risque d'arriver dans les semaines et mois qui viennent.

Pour moi, il est donc nécessaire de stabiliser. Il faut un recentrage sur les priorités françaises et européennes : la France est un trop petit pays pour ne pas s'allier en Europe. C'est un énorme enjeu, car la bataille chinoise et américaine est extrêmement grande et elle va continuer de grandir.

Le retour de l'Etat : c'est un état qui sera interventionniste je pense. Je ne suis pas certain que tous les acteurs seront à la même place qu'avant.

Comment réguler la société de marché pour revenir à l'essentiel ? A quoi sert l'économie ? Je veux mettre l'humain au centre de ce que nous faisons : nous sommes une société de service. On recrute beaucoup de jeunes, qui veulent être consomm'acteurs. Il y a une compétitivité entre l'Etat, la fiscalité, etc. Il n'est pas certain que ceux déterminés à imaginer une société plus équilibrée aient raison. Car l'on pourrait repartir dans des questions économiques. Le combat sera à mon sens, collectif et individuel et l'on ne pourra pas admettre que l'on ignore une fois de plus la situation que l'on vit aujourd'hui. Aujourd'hui, je pense qu'il s'agit davantage d'un combat que d'un engagement. Il faut d'abord être stable pour imaginer le monde de demain.

Pour le monde de demain, je le répète, il faut avoir beaucoup d'humilité.

Il faut repenser la ville et l'urbanisation : comment continuer d'imaginer une ville qui se construit en hauteur ? Quelles seront les conséquences d'une urbanisation mal maîtrisée ?

Concernant la reconstruction du lien de confiance entre l'Etat et les citoyens, il y a un travail considérable de prise en compte de besoins des citoyens en tant que personnes responsables, en droit de demander des réponses différentes de ce que nous leur proposons.

La problématique du climat : c'est une crise considérable que nous allons vivre dans les dix années qui viennent. Il ne faudra jamais oublier : comment structurer nos objectifs de développement durable ? Comment investir ? Certains concitoyens disent que nous avons pu débloquer toutes les barrières budgétaires pour la crise mais pas pour le développement durable. J'espère que l'on saura y répondre.

Nous devons aussi mettre les technologies au service de l'humain. Il ne faut pas jeter la mondialisation par dessus bord car elle a ses mérites, mais il faut re-localiser les activités productives, etc.

Il faut aussi penser aux types de reconstructions sanitaires ; comment donner du travail à tous, où la tension sur l'emploi va être extrêmement importante ?

Chez PWC, nous recrutons 1800 personnes par an. La crise aura donc un gros impact. En conclusion, nous allons devoir stabiliser, changer nous-même et, je l'espère, que les partenaires comme E&P seront capables de s'engager dans un combat difficile à mener, face à ceux qui voudront revenir à des méthodes anciennes, ce qui sera un risque pour nos démocraties.

Questions :

Philippe Richard : Le réflexe de beaucoup de sociétés est de préserver leurs trésoreries en gelant les paiements, quitte à être hors-la-loi. Les fournisseurs sont souvent considérés comme des

fusibles. Cette crise aura-t-elle des répercussions dans les rapports clients-fournisseurs ? Pourra-t-on les réinventer ? Ou sommes-nous condamnés à vivre des rapports de "maître à esclave" éternellement ?

B. Gainnier : je pense que lorsque l'on est attaqué dans nos services fondamentaux, le combat pour la survie nécessite de prendre des décisions difficiles. Celui qui voit son activité arrêtée, on ne peut pas lui reprocher d'avoir des comportements qui sont peut-être pénalisants pour ses fournisseurs car lui-même subit cette crise. Et je pense que là, il y a une responsabilité collective, pour que ceux qui subissent cette situation soient aidés. Et je pense que c'est ce que le gouvernement aide avec les mesures mises en place. Lorsque l'on est face à un stress maximum, il est difficile de reprocher à quelqu'un de prendre des décisions. Certains grands acteurs ont plus de moyens pour absorber le choc et eux sont un exemple, car ils doivent agir. Personnellement, je n'ai pas de réponse à cette question mais ça illustre notre capacité à répondre à des questions, car nous avons trop eu tendance à voir l'économie comme une économie de compétition, alors que je pense, elle sera une économie de collaboration.

Patrick Dumoulin : Si on se projette dans un scénario sévère, celui de droite, quel pourrait être le taux de chômage en fin d'année 2020 ?

B. Gainnier : je n'ai aucune idée du taux de chômage fin 2020 pour être honnête, mais quel que soit le scénario, je pense que l'impact sur les PME sera significatif et qu'elles ne pourront pas toutes sans sortir malheureusement, surtout dans les secteurs fortement touchés, sauf si les mesures gouvernementales le leur permettent.

Ludovic Leraistre : Dans l'hypothèse d'un scénario « sévère », peut-on considérer que la fin de l'économie de marché est possible ?

B. Gainnier : je pense pas que l'économie soit en question, ni même l'entreprise. C'est les modalités de l'action qui sont en questions. On a trop eu tendance à penser que l'entreprise était sur une chaîne de valeurs assez courte. Quel impact sur l'environnement, sur mes collaborateurs, de quelle manière je les forme, etc ? Ce sont ces éléments qui doivent changer, ce qui implique une notion de la rentabilité extrêmement différente de ce qu'elle est aujourd'hui, avec de grandes questions sur « qu'est elle la rentabilité attendue d'un business dans les années qui viennent ? ». Alors que dans le passé, on a considéré que quelqu'un s'en occuperait. Et ça, c'est quelque chose qui est un impact considérable.

Nicolas Beretti : Est-ce que l'on se dirige selon-vous vers une annulation pure et simple des dettes ?

B. Gainnier : je ne pense pas qu'elles soient annulées. La grande question à se poser est : est-ce que nous n'allons pas vivre avec une base de dettes beaucoup plus importante et est-ce que c'est vraiment un problème ? Il y a de grandes questions sur le sujet de la dette. Dans la situation actuelle, je pense que tout ceci devient second. On se questionnera après, en premier il faut stabiliser le système. Il est possible que les critères de dettes pour les États changent fondamentalement.

Yanis Kiansky : Le pic de production énergétique a été atteint en 2006, or on sait que le PIB est proportionnel au nombre de machines qui fonctionnent. Si la quantité produite d'énergie diminue alors on crée moins de richesse. On le voit avec la récession ou la stagnation des PIB des pays européens entre 2007 et 2014. Ainsi, peut-on continuer à mettre nos économies sous perfusion, faisant grossir la dette des états afin d'éviter la récession à tout prix ?

B. Gainnier : la problématique je pense est « qu'est-ce que l'on appelle richesse » ? Nous avons une vision de la richesse extrêmement quantitative, liée à la croissance et qui s'appuie sur la machine, le levier de productivité et l'énergie. La consommation d'énergie permet de faire de la productivité sur des sujets de production de biens. Mais la richesse c'est le lien social, ce sont ceux qui soignent, ceux qui créent du lien, c'est la richesse de l'économie sociale et solidaire, etc. Ce sont tous ces éléments qui ne sont pas pris dans les mesures actuelles. Et ce sont ces mesures là qu'il faut changer, nous devons investir dans ces sujets là plutôt que sur la production à tout prix. Ça se passe dans la création d'une humanité différente, avec la mise en avant des « premiers de tranchées », qui je pense sont aujourd'hui plus importants que les premiers de cordée.

Chems Belhocine : Que pensez-vous de la Titrisation de la Connaissance ?

B. Gainnier : pourquoi pas. Pour cela, il faut qu'il y ait un marché, donc cela me paraît être un concept trop large mais j'imagine l'idée. Cette question fait référence à une société d'immatériel. C'est ce qui compte : comment valoriser l'immatériel, les relations, le lien social, la renaissance ? Il faut en faire des petits morceaux qui soient compréhensibles et qu'on puisse appréhender. Aujourd'hui, je ne vois pas d'idées qui puissent émerger, je ne vois pas d'acteurs qui aient eu des idées sur ce sujet (mais je ne suis qu'un simple praticien). Il ne faut pas rejeter les technologies.

Béatrice Bellini : Comment PWC peut aider à souligner le gap des outils suffisants pour tracer le social et l'environnement au niveau financier ?

B. Gainnier : nous ne sommes pas des théoriciens de la mesure. Par exemple, dans le cadre des ODD, vous avez un nombre considérable de concepts, de cadres conceptuels de diverses agences et divers acteurs, sur les éléments clés qui pourraient définir une vision plus large de la création valeurs d'une entreprise. Nous faisons nous-même des recherches là-dessus. Ce n'est pas dans les comptes des entreprises que l'on fera ça. Nous, on essaie d'être pratique en faisant réfléchir nos clients sur quel est leur engagement social et sociétal, pour réfléchir intégralement sur leurs chaînes de valeurs.

Laurence Peyraut : Et finalement, avez-vous confiance dans notre capacité à construire un monde d'après qui ne soit pas le monde d'avant ?

B. Gainnier : oui, sinon je ne serais pas là (rires). Je suis déterminé, je sais que l'on trouvera de nombreuses solutions, mais ce sont des actions menées par des leaders comme E&P et d'autres, qui renverseront la table. Beaucoup de mouvements existent. Cette capacité à réaliser des actions va créer le mouvement : ce sont ceux qui créent le mouvement qui font partir tout ça. Je suis déterminé et confiant. Dans ma vie professionnelle, j'ai toujours eu la volonté d'aller ailleurs, de découvrir, d'ouvrir des portes. On découvre beaucoup de choses lorsque l'on n'a pas peur, car on sait ce que l'on est. Donc oui, nous y arriverons car nous n'avons pas d'autres choix. Ceux qui souhaitent continuer avec des modalités antérieures, se retrouveront dans un souci encore plus grand que celui actuel.