
Veille n°33

L'orientation Care

Juin 2022 - Paris

Préambule

La crise sanitaire a fait apparaître l'état de vulnérabilité des individus et de nos sociétés en plaçant, une fois n'est pas coutume, le care – compris comme « l'activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde" » – sur le devant de la scène. L'orientation vers le care est aussi portée par les multiples quêtes de réalisation et d'épanouissement de soi qui deviennent des buts de vie à part entière, animant en profondeur les sociétés et les individus. A ce titre la recherche de santé et de bien-être devient de plus en plus fondamentale dans un contexte de mutations sociétales (vieillesse de la population, dépendance, maladies chroniques, etc.) et de tensions majeures sur les systèmes de santé. Dès lors, on assiste sans surprise à une explosion de l'économie du care et du marché (non saturé) du bien-être dans des secteurs aussi divers que la santé, la forme physique, la nutrition, l'apparence, le sommeil, les médecines complémentaires et alternatives, la relaxation/méditation, etc. Loin d'être uniquement un marché, le care tend à concerner tous les domaines de la vie sociale : au travail/dans l'entreprise, à destination des usagers-consommateurs, de l'écosystème (full RSE), à travers la question de l'habitabilité des lieux de vie, de travail et de consommation...

Dans un contexte marqué par une défiance généralisée à l'égard des grands/gros acteurs de l'économie et entre les personnes mais aussi par les quêtes de considération (contre la société du mépris et face aux épreuves de vie) et de personnalisation (contre l'impersonnalité et la standardisation), les acteurs économiques – et en particulier ceux du commerce, en premier ligne du rapport direct avec les usagers-consommateurs – ne peuvent plus faire l'économie de la relation de soin. A destination de leurs clients d'abord bien sûr. Le passage progressif d'une économie industrielle à une économie servicielle tend à positionner l'offre de « caring » comme un des éléments essentiels à intégrer à la relation marchande. D'une relation purement contractuelle et impersonnelle avec des acheteurs, on passe à une relation de soin et un accompagnement des usagers-consommateurs dans la durée : développement du « retail as a service », du shopping bienveillant et inclusif, des services de santé numériques personnalisés, etc. Mais également à destination de tout leur écosystème humain et non-humain : engagements pour la planète, l'environnement et le vivant, engagements économiques et sociaux (lutte contre l'inflation, bien-être des salariés, etc.) ... Le care déborde de plus en plus les seuls domaines de la santé et de l'éducation pour concerner de façon holistique l'ensemble de l'activité sociale, économique et environnementale des acteurs du commerce.

Sommaire

1. Tendances

- Les conséquences/séquelles de la crise sanitaire
- L'inquiétude à l'égard de l'impact des modes de vie et de consommation sur la santé
- Recentrement sur soi et quêtes de bien-être et d'épanouissement personnel
- Des évolutions sociétales et un système de soin sous tension
- Des demandes de reconnaissance des métiers/qualifications du care et des aidants insatisfaites
- L'enjeu de l'attractivité des métiers/qualifications du care : entre revalorisation et automatisation
- La santé et le bien être : des besoins non saturés et une croissance de l'offre prometteuse
- Dans les villes/territoires : la question de l'habitabilité des lieux de vie, de travail et de consommation

Sommaire

2. Impacts sur le commerce

- Un engagement pour la planète, l'environnement, le vivant
- Un engagement économique responsable du secteur Retail
- L'entreprise dans sa fonction politique ou géopolitique : le care ou prendre soin comme fonction
- Souci du consommateur et nouveaux services : l'extension du domaine du care
- Le shopping bienveillant et inclusif
- Data, santé et « super app » : le care sera digital ou ne sera pas
- Les géants du Retail et les services de santé

3. Quelles implications sur les métiers et les formations ?

4. Lexique et liste des sources

1. Tendances

Tendances :

Le care un phénomène social total

La crise sanitaire a fait apparaître l'état de vulnérabilité des individus et de nos sociétés en plaçant, une fois n'est pas coutume, le care sur le devant de la scène. Sur un versant positif, les activités essentielles à la continuité matérielle, sociale, sensible et affective de nos sociétés sont apparues, au cœur de la lutte contre l'épidémie, comme la seule rampe de salut collectif. D'ordinaire cachées ou passées sous-silence au profit de la performance, de la concurrence et de la rentabilité, les relations d'interdépendance, de soin, de sollicitude, de soutien et d'accompagnement ont été mises en lumière et valorisées. Sur un versant négatif, la gestion de la crise a suscité de nombreuses critiques en matière de négligence, d'insuffisances de l'offre de soin, de perte de sens de la relation de soin au travail ainsi que de détérioration des conditions de santé physique (prise de poids, manque d'exercice, fatigue...) et psychique (insomnies, stress, burn out, dépressions, suicides...) des populations.

Le care déborde de plus en plus les seuls domaines de la santé et de l'éducation pour concerner l'ensemble de l'activité sociale et économique, secteurs marchands compris. Dans un contexte marqué par une défiance généralisée à l'égard des grands/gros acteurs de l'économie et entre les personnes mais aussi par les quêtes de considération (contre la société du mépris et face aux épreuves de vie) et de personnalisation (contre l'impersonnalité et la standardisation), les acteurs économiques ne peuvent plus faire l'économie de la relation de soin. Le passage progressif d'une économie industrielle à une économie servicielle tend à positionner le « care » comme un des éléments essentiels à intégrer à la relation marchande. D'une relation purement contractuelle et impersonnelle avec des acheteurs, on passe à une relation de soin et un accompagnement des usagers-consommateurs dans la durée.

Mais qu'est-ce exactement que le « care » ? Pensé depuis les années 1980 dans le monde académique américain, le « care » peut être compris comme l'« activité

générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. » Les nombreuses activités liées au « care » - qui incombent le plus souvent aux femmes -, marchandes ou non-marchandes (éducation des enfants, prise en charge des personnes âgées dépendantes, micro-solidarités entre proches/voisins, soins de santé, etc.), impliquent la sollicitude, le souci des autres (humains et non-humains) et de leur vie et leur prise en charge dans les différentes dimensions de la vie quotidienne.

Plus précisément, la littérature académique montre que le « care » recouvre 4 grandes dimensions qui apparaissent absolument structurantes pour cadrer les tendances sociétales sur le sujet :

- Se soucier de (*caring about*) : « constater l'existence d'un besoin » et « évaluer la possibilité d'y apporter une réponse »
- Se charger de (*taking care of*) : « assumer une certaine responsabilité par rapport à un besoin identifié et déterminer la nature de la réponse à lui apporter »
- Accorder des soins (*care giving*) : « rencontre directe des besoins de care » via un travail du « care » qui « exige presque toujours de ceux qui donnent des soins qu'ils viennent au contact des objets du care »
- Recevoir des soins (*care receiving*) : « reconnaissance de ce que l'objet de la sollicitude réagit au soin qu'il reçoit ». Cette reconnaissance est « la seule manière de savoir si une réponse au besoin de soin a été apportée » et ne repose pas sur de fausses perceptions des besoins/demandes ou des réponses inappropriées.

Tendances :

Une société et des individus en quête de santé et de bien-être

■ Les conséquences/séquelles de la crise sanitaire

Si 86% des Français ont le sentiment d'être en bonne santé, 56% se disent préoccupés par elle* - un degré d'inquiétude plus élevé chez les personnes en mauvaise ou très mauvaise santé mais également relativement plus important chez celles qui s'estiment être en très bonne santé. Dans ce contexte, les mesures restrictives prises à l'occasion de la crise sanitaire ont contribué à perturber l'état de santé physique et psychique d'une partie de la population. Selon la Haute Autorité de Santé, au mois de février, près d'un tiers des personnes interrogées déclarent un état anxieux ou dépressif. Par ailleurs, de nombreux individus ont du mal à maintenir leur niveau de forme physique. Une étude britannique a ainsi révélé qu'une partie des personnes interrogées s'entraînait moins après le début des fermetures pandémiques et que beaucoup n'étaient pas revenues à leurs niveaux pré-confinements. Un grand nombre de personnes sont donc en recherche de solutions pour contrer les effets négatifs que les confinements et le stress pandémique ont engendré pour leur santé physique et mentale.

■ L'inquiétude à l'égard de l'impact des modes de vie et de consommation sur la santé

Les préoccupations à l'égard de sa santé sont aussi à mettre en relation avec les nombreux risques diffus et latents attachés aux modes de vie et de consommation (alimentaires, cosmétiques, hygiéniques...) et à la dégradation des écosystèmes (pollutions, qualité de l'eau, etc.) perçus par les individus contemporains. A titre d'exemple, dans un contexte où 69% des Français sont attentifs aux effets de l'alimentation sur la santé et veillent à consommer une majorité d'aliments sains, 57% se déclarent inquiets des effets possibles sur leur santé des aliments qu'ils

sont amenés à consommer**. L'augmentation des maladies chroniques dues aux modes de vie participent très largement de cette inquiétude à l'égard de son capital santé. Ainsi, plus de la moitié des Américains souffrent désormais d'une ou plusieurs maladies chroniques (asthme, diabète, hypertension artérielle, anxiété, dépression, etc.) – des pathologies pour lesquelles le coût annuel par employé et par an en soins de santé pèse de plus en plus lourdement sur les entreprises.

■ Recentrement sur soi et quêtes de bien-être et d'épanouissement personnel

A côté de ces orientations négatives, on assiste positivement à une accélération de la réorientation des priorités des individus en direction de la sphère privée, dans une quête holistique de santé, de bien-être et de réalisation de soi qui dépasse de loin la seule sphère médicale. Les consommateurs voient le bien-être à travers une lentille beaucoup plus large et plus sophistiquée, englobant non seulement la forme physique et la nutrition, mais aussi l'apparence ainsi que la santé physique et mentale globale.

Dans une enquête McKinsey menée auprès d'environ 7 500 consommateurs dans six pays, 79 % des personnes interrogées estiment que le bien-être est important et 42 % le considéraient comme une priorité absolue. Un intérêt qui ne cesse de croître depuis deux ou trois ans, précise le rapport. Le domaine « bien-être » qui récolte le plus d'intérêt est celui relatif à la santé, avec une volonté marquée de se prendre en main, notamment grâce à la télémédecine et aux dispositifs de santé connectée, mais également via la pratique d'activité physique et sportive individuelle à domicile via des salles de sport virtuelles et le recours à des coaches.

* L'ObSoCo. Nouvelles vies. Décembre 2021.

** L'ObSoCo. Observatoire du rapport à la qualité et aux éthiques dans l'alimentaire, 2021.

Tendances :

Une société et des individus en quête de santé et de bien-être

Dans chaque pays, plus de la moitié des consommateurs interrogés a également déclaré vouloir donner plus de priorité à la méditation de pleine conscience. Une tendance que les auteurs du rapport associent à la pandémie qui, on le sait, a contribué à élever les niveaux de stress et de détresse mentale des populations partout dans le monde.

Probablement pour les mêmes raisons, les sondés montrent également un intérêt accru pour les technologies (applications, trackers) et accessoires (rideaux occultants, couvertures lestées, etc.) visant à améliorer la qualité du sommeil.

La nutrition n'est bien sûr pas en reste : les consommateurs affichent un intérêt marqué pour les aliments à la fois savoureux et diététiques.

* L'ObSoCo. *Nouvelles vies*. Décembre 2021.

** L'ObSoCo. *Observatoire du rapport à la qualité et aux éthiques dans l'alimentaire*, 2021.

Tendances :

Des besoins de santé croissants et insuffisamment pris en compte

Les très fortes attentes en matière de santé et de bien-être se heurtent néanmoins à des évolutions sociétales (vieillesse de la population, dépendance...) et à un système de soins de plus en plus saturé et à des métiers du care en mal de reconnaissance avec des conditions de travail difficiles qui tendent à dégrader le niveau de prestation délivré.

■ Des évolutions sociétales et un système de soin sous tension

L'actualité depuis deux ans nous le montre tous les jours : les systèmes de soin de nombreux pays sont sous tension. Confrontés à une explosion des besoins de santé à effectifs/moyens constants ou insuffisants, le système hospitalier et les spécialistes médicaux peinent à faire face à la demande de santé des populations. D'autant plus que ces dernières connaissent des mutations sociétales très importantes, à commencer par le vieillissement et la question de la dépendance et de la fin de vie. A titre d'exemple, avec 2,6 millions de personnes de 85 ans et plus en 2020 et une croissance de 70 % de ce nombre d'ici à 2040 – en raison de l'augmentation de la durée de vie et de l'arrivée au grand âge des baby-boomers, la France est confrontée à la gestion des « âges critiques » pour lesquels les risques de perte d'autonomie (et les besoins associés) augmentent fortement. Les études de la Drees montrent une explosion du nombre de personnes en perte d'autonomie dans les années à venir (de 2,4M en 2019 à plus de 3 millions en 2030) occasionnant un besoin massif de places en Ehpad avec un saut quantitatif majeur que ne permet pas l'offre actuelle et qui pose la question de solutions d'accueil alternatives ou de maintien à domicile (résidences autonomie, résidences services, habitat inclusif et intergénérationnel, accueil familial, etc.). Or, l'OCDE dénombre deux fois moins de travailleurs dans le secteur du grand âge en France que dans la moyenne des autres pays.

Une situation critique relative à la prise en charge du grand âge et de la dépendance en France qui, selon le baromètre santé Odoxa, insatisfait 68% de la population (et 60% des aidants) et génère une forte angoisse personnelle pour la population générale (68%), et plus encore pour les aidants (82%). Ces derniers se disent notamment inquiets quant à leurs capacités actuelles ou futures à accéder à l'ensemble des services/aides dont ils pourraient avoir besoin à l'avenir (perte d'autonomie, maladie, qualité des soins et de la prise en charge, etc.). Cette inquiétude pour gérer leur vieillissement est d'ailleurs partagée par une large majorité de personnes (57%) dans pratiquement tous les pays européens. A ce titre, 6 Français sur 10 se disent prêts à cotiser quelques euros de plus par mois pour financer les dépenses liées à la dépendance.

■ Des demandes de reconnaissance des métiers/qualifications du care et des aidants insatisfaites

Mises dans la lumière sous le nom des premières et deuxièmes « ligne » au début de la crise sanitaire (métiers du lien, du soin et de la continuité économique et sociale), les 4,6 millions de personnes qui œuvrent au quotidien pour soigner nos quotidiens et les rendre fluides et confortables et à qui incombent une grande partie des besoins de santé de la population s'estiment trop souvent invisibles et non ou mal reconnus. L'enquête de la Fondation Travailler autrement montre ainsi que ces travailleurs du care (ou la « France du back office ») souffrent d'un manque de reconnaissances matérielle et financière – 50% de ces ménages percevant moins de 2000 euros bruts par mois –, mais aussi sociales et symboliques – dévalorisation des tâches/missions effectuées, conditions de travail dégradées, management « disciplinaire », etc.).

** L'ObSoCo. Observatoire du rapport à la qualité et aux éthiques dans l'alimentaire, 2021.

Tendances :

Des besoins de santé croissants et insuffisamment pris en compte

Ce manque de considération/reconnaissance pèse aussi sur les aidants qui prennent en charge au quotidien leurs proches dans le cadre d'un travail du care gratuit. Si des dispositifs de soutien commencent à se mettre en place (congé de proche aidant, allocations, aides à domicile, etc.), le statut des aidants reste difficile. L'[American Association of Retired Persons](#) estime par exemple que 41,8 millions de personnes, soit 16,8 % de la population américaine, fournissaient en 2020 des soins à un adulte de plus de 50 ans. Cela représente une augmentation par rapport aux 34,2 millions (14,3 %) en 2015. 61% sont des femmes et 40 % fournissent ces soins à domicile, contre 34 % en 2015. Seuls trois sur 10 ont une aide rémunérée supplémentaire et 27% ont du mal à trouver des aides abordables dans leur région. Un aidant-soignant sur quatre a ainsi du mal à prendre soin de sa propre santé, et le même pourcentage déclare que sa santé s'est détériorée à cause de la prestation de soins.

- **L'enjeu de l'attractivité des métiers/qualifications du care : entre revalorisation et automatisation**

La faible reconnaissance et le manque d'attractivité des métiers du care dans un contexte d'explosion des besoins/demandes de soin font de la [revalorisation des qualifications du care un enjeu majeur](#) : création de filières ou de formations spécifiques, promotion des compétences émotionnelles et relationnelles (capacités d'écoute, intelligence relationnelle, aptitudes interpersonnelles relatives à la bienveillance, l'empathie et la prise en charge...), revalorisations salariales, etc. Une reconnaissance qui s'adresse aussi bien aux métiers du care traditionnels qu'à tous les métiers du soin non médical ainsi que ceux de l'accompagnement qui touchent à l'aide, à l'apprentissage, à l'accès au savoir et à l'écoute.

Une autre solution consiste également à automatiser une partie des activités/tâches de care les plus ingrates. Qu'il s'agisse d'assistants robotiques dans les maisons de retraite prenant en charge certaines tâches de base, d'exosquelettes pour soulever des patients et des charges lourdes, des [chatbots et callbots prenant le relais des téléconseillers](#), des applications de santé et des outils d'aide au diagnostic médical, les technologies peuvent venir accomplir certaines activités de care.

Si le risque de déshumanisation existe, ces solutions sont aujourd'hui d'abord et avant tout conçues pour soutenir les employés du care et les aidants dans leur travail avec, à la clé, une économie de temps et de fatigue et une optimisation des process de manière à pouvoir se recentrer sur l'essentiel humain de l'activité de soin (écoute, soutien, soin, orientation, accompagnement, etc.). Les [études](#) montrent par exemple que, dans le monde hospitalier, les infirmières sont satisfaites de l'activité des robots – prise en charge des tâches telles que le transport du linge ou de matériel – qui leur permettent de passer plus de temps en tête-à-tête avec les patients.

Des pays sont pionniers en la matière, à l'image du [Japon où le marché des robots dans les services \(surveillance, nettoyage, livraison...\) devrait être multiplié par dix d'ici à 2035](#), pour atteindre 4 900 milliards de yens (41 milliards d'euros). En juillet, le gouvernement japonais a ainsi dévoilé un projet doté de 100 milliards de yens (833 millions d'euros) affectés à 25 domaines technologiques avec pour objectif de parvenir à l'automatisation (d'ici à 2040) de secteurs clés ou encore de développer des organismes cybernétiques devant restaurer les fonctions corporelles affectées par le vieillissement.

** L'ObSoCo. Observatoire du rapport à la qualité et aux éthiques dans l'alimentaire, 2021.

Tendances :

Explosion de l'économie du care et du marché du bien-être

- **La santé et le bien être : des besoins non saturés et une croissance de l'offre prometteuse**

On le voit, loin d'être saturés, les attentes/besoins en matière de santé et les aspirations/quêtes au/de bien-être concourent à l'essor (actuel et futur) du marché du « wellness », signe de l'avènement d'une nouvelle culture du « soin de soi ». Les consommateurs dépensent plus pour le bien-être qu'ils ne l'ont jamais fait auparavant. Le bien-être représente désormais un marché de 1 500 milliards de dollars dans le monde qui augmente de 5 à 10 % chaque année. Selon un rapport de décembre 2021 du [Global Wellness Institute \(GWI\)](#), l'industrie du bien-être devrait même croître à un rythme moyen de 9,9 % par an, malgré des restrictions commerciales intermittentes depuis le début de la pandémie, ce qui en fait un secteur d'avenir pour les entreprises. Un [rapport sur le marché du bien-être mental](#) montre que ce dernier devrait voir son taux de croissance annuel croître de 7,97 % (en valeur) au cours de la période 2022-2027, en raison de la prévalence croissante des troubles psychiques et de ses effets associés à travers le monde quand celui des espaces sensoriels et du sommeil décroche la part de revenus la plus élevée du marché. Le marché de la méditation et la pleine conscience devraient également progresser de 8,73 % (en valeur) au cours de la même période.

- **Une demande de bien-être et d'épanouissement personnel multidimensionnelle**

Les études récentes montrent que les consommateurs sont singulièrement intéressés par [six dimensions du bien-être](#) qui recouvrent à chaque fois des univers de consommation spécifiques :

- **La santé** : au-delà des médicaments et des suppléments alimentaires, cette

dimension recouvre l'ensemble des dispositifs médicaux grand public ainsi que les trackers de santé personnels. Les consommateurs prennent de plus en plus leur santé en main en se dirigeant vers des soins ciblés et basés sur des données de santé personnalisées, des applications de santé (prise de rendez-vous médicaux, information sur la qualité et l'innocuité des produits cosmétiques ou alimentaires...) et des appareils qui les aident à surveiller leur propre santé et symptômes.

- **La forme physique** : la recherche de tonus, d'énergie et les objectifs de remise en forme ont le vent en poupe. Les offres créatives qui répondent aux besoins des consommateurs à domicile ont connu une croissance sans précédent au cours de la dernière année. Boostée par la crise sanitaire, [la société américaine d'équipements d'exercice et de fitness à domicile Peloton](#) entend par exemple se positionner comme une véritable « entreprise de santé et bien-être. »
- **La nutrition** : les consommateurs sont en recherche d'une alimentation de qualité (goût, innocuité, santé, responsabilité) qui les aide à atteindre leurs objectifs de bien-être. Plus d'un tiers des consommateurs interrogés dans l'étude de Mc Kinsey déclarent envisager "probablement" ou "certainement" d'augmenter leurs dépenses en applications nutritionnelles, en programmes de régime, en cures de détox et/ou services de restauration par abonnement au cours de l'année prochaine – avec en prime un recours croissant à des coachs alimentaires ou nutritionnistes.
- **L'apparence** : Dans une culture de la visibilité et de la singularité de plus en plus présente, la recherche d'amélioration de l'image de soi – à ses propres yeux et dans le regard des autres – passe par des produits vestimentaires et cosmétiques axés sur le bien-être («athlisure », soins de la peau, chirurgie esthétique, procédures cosmétiques, microneedling, etc.).

Tendances :

Explosion de l'économie du care et du marché du bien-être

- **Le sommeil** : L'amélioration du sommeil est une demande en pleine augmentation depuis le début de la pandémie. Aux somnifères traditionnels tels que la mélatonine s'ajoutent les trackers de sommeil activés par des applications et d'autres produits améliorant le sommeil (rideaux occultants, couvertures à gravité, etc.). La moitié des consommateurs interrogés dans l'étude de Mc Kinsey ont déclaré souhaiter davantage de produits et de services pour répondre au besoin d'un sommeil de meilleure qualité. Evaluées à 1,31MM de dollars en 2017, la taille et la part du marché des troubles du sommeil étaient devraient atteindre 2,61MM d'ici 2026.
- **Les médecines complémentaires et alternatives et la relaxation/méditation** progressent auprès des consommateurs, sous la forme notamment d'applications (telles que Headspace, Travaasa, Soothe ou Petit bambou). En outre, plus de la moitié des consommateurs dans chacun des pays étudiés ont déclaré vouloir accorder davantage la priorité à des pratiques/produits relatifs à la pleine conscience – qui mêlent attitudes d'attention, de présence et de conscience vigilante internes (sensations, pensées, émotions, actions, motivations, etc.) ou externes (au monde environnant, bruits, objets, événements, etc.).

Tendances :

L'extension du domaine du care à tous les domaines de la vie sociale

Alors que de nombreuses entreprises ont été obligées de fermer leurs portes pendant les confinements, certaines se sont illustrées par leur prévenance envers leurs salariés et leurs clients éprouvés par la situation en lançant des initiatives solidaires. Au travail/dans l'entreprise ou à destination des clients, le care apparaît de plus en plus comme le moteur/vecteur de réorientation des acteurs économiques. D'un modèle basé sur la vente de produits et de services qui cherche à maximiser l'expérience d'achat et de consommation, on passe à un modèle plus holistique d'accompagnement des personnes (usagers, clients, consommateurs) dans leurs projets/expériences de vie. Positionné en pointe, l'humain devient un levier de différenciation majeur par rapport aux systèmes automatisés et aux modes de gestion algorithmiques.

■ Au travail/dans l'entreprise : l'essor du care management

Jusqu'ici cantonné aux rapports informels entre salariés (un souci de solidarité et d'empathie envers ses proches), le care est de plus en plus investi en entreprise sur le plan formel. Il constitue une manière de repenser les rapports hiérarchiques, dans l'entreprise, le management, et, finalement, la somme des rapports humains. A cet égard, le « care management » désigne un mode de management qui a le souci manifeste de prendre soin de ses équipes et de ses clients pour diminuer les risques professionnels (maladies, stress, burn out, etc.), mais aussi de développer l'engagement et d'accroître les forces mentales des équipes pour créer de façon collaborative et humaine.

Dans ce sens, de grandes entreprises font le pari que se soucier de la santé et du bien-être de leurs salariés jouera en retour positivement sur le souci de ces derniers du développement de leur entreprise. Certains acteurs créent ainsi des postes de "care manager" dont la fonction principale est de détecter les salariés "à risque" et de mettre en place des solutions de prévention. Le développement de la prévention

des risques psychosociaux au travail est un élément important du care management tel qu'il se développe : séances organisées avec des praticiens (psychologue, coach) sans avoir à en préciser le motif à l'employeur, ateliers d'aide à la gestion du stress et des émotions, organisation de temps de déconnexion, etc. Le Workplace Health Group a traduit un programme de mieux-être bien connu – appelé Programme d'autogestion des maladies chroniques – pour l'adapter aux caractéristiques uniques des organisations de travail. Au cours de séances de 50 minutes organisées deux fois par semaine pendant huit semaines, les employés apprennent l'équilibre travail-vie personnelle, la gestion du stress, la nutrition et la communication avec les superviseurs et les collègues.

De nombreuses grandes organisations repensent encore plus loin leurs programmes de récompense et de développement pour inclure une version de programmes de bien-être holistiques de bout en bout visant non seulement à protéger la santé des employés, mais aussi à améliorer activement les performances ainsi que leur bien-être social et émotionnel : congés spéciaux, adaptation du temps de travail des salariés aidants, flexibilité des temps/lieux de travail, augmentation de la stabilité des horaires, répartition satisfaisante du travail entre tous, encouragement des gestionnaires de l'organisation à répondre aux besoins familiaux personnels des employés, proposition de services d'aide à la personne, prise en charge des enfants (solutions de garde, aide aux devoirs, loisirs, soutien aux prêts étudiants, etc.), etc.

Des études américaines révèlent que les employés dont les gestionnaires étaient plus accommodants vis-à-vis de leurs besoins familiaux avaient moins de facteurs de risque de maladies cardiovasculaires et dormaient également mieux. Les travailleurs dont les gestionnaires ont suivi une formation afin d'accroître les

Tendances :

L'extension du domaine du care à tous les domaines de la vie sociale

comportements de soutien à la famille ont fait état d'une plus grande satisfaction et d'un meilleur rendement au travail ainsi que d'un moindre intérêt à quitter leur emploi. Ainsi, un sondage Gallup montre que les employés américains qui croient fermement que leur entreprise se soucie du bien-être sont moins susceptibles de chercher un autre emploi, de souffrir d'épuisement professionnel et sont en revanche plus prompts à s'investir pour l'entreprise (et ses clients) – sur le principe de « symétrie des attentions ».

Outre l'aménagement vie privée et professionnelle et le souci de la santé des salariés, les entreprises deviennent également des tremplins d'engagement – vecteurs de care à destination d'autres personnes /organisations – en permettant par exemple à leurs salariés de participer à du mécénat de compétences dans le cadre d'associations sous la forme de prestation de service ou de prêt de ressources humaines.

▪ A destination des usagers-consommateurs : l'essor du customer care

Souvent réduit au service ou à la satisfaction client – série d'activités conçues pour améliorer le niveau de satisfaction client, c'est-à-dire le sentiment qu'un produit ou service a répondu à l'attente du client –, le customer care regroupe l'ensemble des interactions clients une fois l'achat finalisé (SAV, aide, assistance, maintenance) mais intègre aussi, au-delà du bien ou du service concerné, les épreuves/parcours de vie des clients ainsi que la qualité de la relation avec la marque ou l'enseigne dans la durée (écoute, considération, compréhension des besoins/demandes, etc.). D'une relation purement contractuelle et impersonnelle avec des acheteurs, on passe à une relation de soin et un accompagnement des usagers-consommateurs

dans la durée qui répond à la volonté des individus d'être reconnus et écoutés dans leur singularité.

Le fondateur de Decathlon, qui s'adresse régulièrement aux communautés de « Decathloniens » affirme ainsi que « le client doit être écouté et conseillé comme s'il était notre meilleur ami » de manière à créer une relation forte permettant d'impliquer et d'autonomiser les clients (« selfcare ») qui participent à la conception et à l'amélioration des produits et services. Dans cet esprit, les marques/enseignes tendent à évoluer d'une culture « vente-conseil » à une culture du « rendre service » axée sur la bienveillance : accueil soigné pensé pour/atour /du client, services gratuits en magasin, aide rapide et efficace, flexibilité des services qui laisse le choix au client, concentration des conseillers des SAV sur la qualité des interactions avec les clients (plutôt que de limiter les temps d'appel dans un souci de productivité) ... Autant de petits services/attentions qui sont des marques de considération et réduisent les petites frustrations du quotidien.

La relation client suppose également la connaissance clients. Les données récoltées sur le long terme (habitudes, comportements d'achat, interactions, perceptions émotionnelles, contraintes, épreuves...) via l'intégration des technologies et des contacts sur tous les canaux permettent aux entreprises d'identifier de manière prédictive les opportunités de satisfaction et de résoudre de manière préventive les problèmes au regard d'une connaissance des besoins personnalisés. Les données de toutes les interactions avec les clients peuvent ainsi aider l'entreprise à comprendre les modèles de comportement et guider l'organisation sur ce qui compte pour chaque client en précédant leur demande sur le principe du « care of one » - approche qui concentre toutes les prises de décision sur le service aux clients considérés individuellement en fonction de leurs besoins personnels.

Tendances :

L'extension du domaine du care à tous les domaines de la vie sociale

- **A destination de l'écosystème : l'essor du « full RSE » et du care environnemental**

Outre les salariés et les consommateurs, la culture et les attentes du/de caring s'adressent également de plus en plus à l'écosystème d'acteurs qui gravitent autour de l'activité économique de l'entreprise (sous-traitants, parties prenantes, fournisseurs, etc.). Une récente étude prospective réalisée auprès de 100 entreprises et 10 associations professionnelles par [PWC, l'Institut de l'Entreprise et la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises](#), montre que, d'ici 2030, les entreprises "intégreront complètement la responsabilité sociale, sociétale et environnementale à tous les niveaux de leurs organisations, activités, métiers et pratiques". Les conclusions du rapport imaginent des entreprises qui "intégreront la RSE dans chacune de leurs fonctions : ressources humaines, marketing, finance, systèmes d'information, communication, supply chain, achats, direction générale, administrateur...".

L'extension du domaine du care n'est en outre pas exclusivement réservée au domaine des hommes mais concernent aussi de plus en plus les non-humains (animaux, écosystèmes naturels, etc.) mais aussi à tout ce qui, dans la nature, est fragile et doit être protégé (biodiversité, espèces, paysages, qualité de l'air et de l'eau, etc.). Dans un contexte de crise écologique et de montée des préoccupations environnementales, les démarches de « care environnemental » (des consommateurs ou des entreprises) concernent les démarches visant à prendre soin à la fois de la nature et des personnes contre les pollutions liées aux logiques extractivistes et industrielles qui hypothèquent la santé et l'habitabilité du monde.

De fait, toutes les actions déployées au niveau planétaire en faveur de la préservation de l'environnement prolongent les valeurs de l'éthique du care dans la

sphère environnementale en mettant au centre la notion d'interdépendance au sein du vivant. En permettant aux individus/sociétés de protéger, de réparer et de régénérer leur environnement via des initiatives organisationnelles (réduction des déchets, lutte contre le gaspillage, protection des espèces en voie de disparition, etc.) et/ou individuelles (respect de la nature, tri, compostage, réduction de l'empreinte carbone, reconfiguration des manières de consommer, etc.), la terre – autrefois essentiellement considérée comme un objet/enjeu de possession – devient l'objet de notre sollicitude.

- **Dans les villes/territoires : la question de l'habitabilité des lieux de vie, de travail et de consommation**

A l'intersection de l'humain et de son environnement naturel, le care s'applique aussi enfin aux villes/territoires dans lesquels vivent les hommes à travers l'enjeu de l'habitabilité des lieux de vie, de travail et de consommation.

A une conception expansionniste (démolir et reconstruire) et fonctionnaliste (habiter, produire, consommer) de la ville industrielle confrontée à la nécessité de produire en masse des logements et des infrastructures, l'approche urbaine et architecturale actuelle postule qu'il est souvent préférable de privilégier une logique de soutien, d'entretien, de maintien ou de réhabilitation (réparation, restauration) de ce qui a déjà été construit pour faire en sorte qu'il reste vivable et habitable.

Outre l'entretien et la réhabilitation, la transformation de l'espace public dans le sens des transitions des modes de vie – prenant en compte la question de la pollution ou de l'adaptation du parc de logements – est également une dimension importante du care dans la ville. La philosophe Cynthia Fleury et l'architecte Eric de

Tendances :

L'extension du domaine du care à tous les domaines de la vie sociale

Thoisy soutiennent ainsi que architecture et soin sont « consubstantiels et se soutiennent », l'état de santé d'une population dépendant aussi de l'urbanisation et des conditions de vie associées. Le renforcement de l'habitabilité des villes améliore leur capacité à « tenir » et « soutenir » leurs habitants – en prenant en compte toute une série de vulnérabilités (maladies, handicaps, précarité, épreuves de vie, etc.) pour conjurer la « pathoplastie » (c'est-à-dire la manière dont le milieu fabrique de la souffrance) – qui, en retour, auront souci d'elle.

Le petit exode urbain constaté dans les mois suivant le début de la crise sanitaire rappelle les liens fragiles entre ville/territoire et care et ouvre un champ de questionnement pour la ville de demain : accès aux lieux de soin et place de la médecine, vieillissement de la population et accessibilité des équipements ou logements, impacts de nos métabolismes métropolitains et transformation des territoires, habitabilité des espaces de vie... Mettre du « care » sur les lieux de travail et de consommation, déployer des espaces plus vivants, plus généreux pour ceux qui y travaillent, constituent autant de solutions d'aménagement par le care (ou le « design with care ») qui émergent aujourd'hui. Une exigence qui s'applique aussi aux usagers-consommateurs. Depuis quelques années, le secteur du design s'intéresse à ces questions, avec une approche et des exigences spécifiques : penser en même temps ergonomie et style, et le faire non seulement pour les usagers, mais avec eux. C'est ce qu'on appelle le « Care Design », ou design du « prendre soin ».

2. Impacts sur le commerce

Le care à l'intérieur de l'entreprise : l'engagement du secteur de la distribution sur les 3 grands piliers de la RSE

■ Un engagement pour la planète, l'environnement, le vivant

L'engagement RSE est devenu incontournable pour les entreprises aujourd'hui. Le secteur de la distribution et du commerce n'y coupe pas. Cet engagement est protéiforme, et le secteur voit des initiatives variées de ses acteurs.

L'engagement vers un référencement durable et les éco-scores

En Europe, un groupement d'une dizaine de marques de la mode et du textile, dont Lacoste, Camaïeu et Décathlon, se sont engagées avec Glimpact, une start-up française proposant un dispositif qui permet aux acteurs du secteur de calculer, afficher et réduire l'empreinte environnementale de leurs produits et d'établir une « Product Environnement Footprint » (PEF), (« empreinte environnementale du produit »), soit un éco-score.

Le calcul de ce score englobe l'impact de seize catégories d'activité humaine sur la planète, tout au long du cycle de vie du produit, de sa production à sa recyclabilité, incluant l'empreinte carbone, l'utilisation des ressources naturelles fossiles ou minérales, des ressources en eau, etc. La PEF permet d'obtenir un « *score fiable, par pondération des 16 indicateurs, exprimé en point d'impact sur une échelle continue, permettant de comparer objectivement les produits entre eux, dans une même catégorie ou entre catégories* », déclare Glimpact.

Les consommateurs pourront consulter l'éco-score des vêtements qu'ils souhaitent acheter via l'application mobile de la start-up, « *Glimpact Smartphone* ». Le secteur du textile et de l'habillement n'est pas le seul à s'intéresser à l'impact environnemental de leurs produits. En décembre 2021, la Commission Européenne a recommandé aux entreprises de l'Union européenne d'utiliser la PEF.

En Europe, la grande distribution alimentaire se penche également sur la question de l'éco-score. En Ecosse, en Belgique et en Allemagne, Lidl teste un éco-score dans ses magasins. L'étiquetage concerne en premier lieu les produits de la marque propre de l'enseigne.



Eco-score, Lidl

En France, un groupement de huit distributeurs incluant Biocoop, Naturalia, Franprix, La Vie Claire, Monoprix, Lidl, Naturéo et Greenweez, testent l'affichage d'un Planet-score sur mille produits alimentaires de marques propres, affichés sur leurs sites e-commerce, dans les fiches produits.



Planet-score, Biocoop

Dans le secteur de l'équipement pour le jardin et la maison, l'enseigne française Espace Emeraude revoit en profondeur sa stratégie, et a décidé en 2021 de déréférencer de ses rayons les produits jugés non-durables, soit environ 5% de ses rayons. Les conseillers sont également formés à orienter les clients vers des produits plus durables. Par exemple, pour un nettoyeur haute pression les forces de vente conseilleront ceux sans pièce plastique. L'enseigne propose également des ateliers de réparation pour lutter contre l'obsolescence programmée.



Ateliers de réparation, Espace Emeraude

Le care à l'intérieur de l'entreprise : l'engagement du secteur de la distribution sur les 3 grands piliers de la RSE

La lutte contre l'obsolescence programmée et l'émergence des offres de réparation

En France et dans le monde, de nouvelles offres apparaissent, proposant l'entretien et / ou la réparation de leurs objets aux consommateurs. C'est notamment le cas en France, où plusieurs acteurs, notamment de l'équipement de la maison, développent des offres de réparation ou de reprise de l'électroménager, motivés par une réglementation française de plus en plus stricte sur la nécessaire réparabilité des équipements.

Cdiscount a lancé en octobre 2020 un service de réparation en visioconférence, où les clients peuvent bénéficier d'un diagnostic, de la commande de pièces détachées et réparation à distance grâce à un appel en visio-conférence avec un conseiller spécialiste, et des tutoriels en ligne. Les appels durent en moyennent 40 minutes, pour un coût de 25€ (remboursés en cas d'échec de la réparation à distance).

Fnac Darty se positionne également sur le créneau de la réparation des équipements de la maison, et propose Darty Max, un service de réparation par abonnement. L'offre permet aux clients de bénéficier de la téléassistance, le diagnostic, la main d'œuvre et le remplacement des pièces défectueuses pour tous les appareils achetés chez Darty ou ailleurs, moyennant un abonnement mensuel de 10€ par mois.

Depuis mi-mai 2022, l'offre de Darty Max a été enrichie à son tour d'un service de réparation en visio, disponible en juin dans les magasins Fnac.

Electro Dépôt lance en France son service Reconomia, plateforme d'électroménager de seconde main. L'enseigne récupère auprès de particuliers l'électroménager dont ils souhaitent se débarrasser, puis les remettent en vente à prix réduit après un nettoyage, et si nécessaire, réparation. Les produits sont garantis 1 an.

L'enseigne Boulangier propose également en France un service d'électroménager similaire. Ces initiatives dont la réparation est au cœur de la démarche, visent à augmenter la durée de vie des produits et limiter les déchets.



L'électroménager, au cœur des offres de réparation

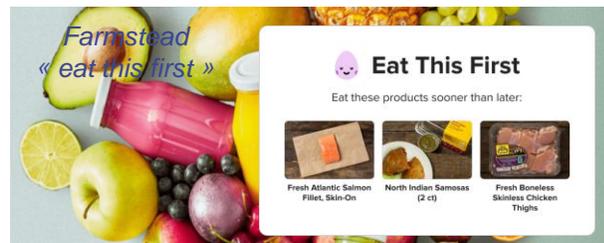
Le care à l'intérieur de l'entreprise : l'engagement du secteur de la distribution sur les 3 grands piliers de la RSE

La limitation des déchets et le consignage

La limitation des déchets est un sujet important dans le secteur de la distribution, notamment les déchets alimentaires. Aux Etats Unis, le commerçant alimentaire en ligne Farmstead ajoute sur les reçus des commandes une section « eat this first », soit « mangez ceci en premier », en s'appuyant sur le contrôle automatisé des stocks. Cela leur permet d'indiquer aux consommateurs quelles denrées sont les plus proches des dates limites de consommation, et donc faciliter la limitation du gaspillage alimentaire.

Le gaspillage dans la distribution ne touche pas uniquement l'alimentaire : les emballages sont également un poste important de production de déchets.

Best Buy, distributeur américain de matériel électronique, s'engage à réduire les déchets générés par son activité. L'enseigne aide ses clients à garder des déchets électroniques en dehors des décharges en organisant la collecte de ces produits afin de les réacheminer vers les filières de recyclage adaptées. De plus, pour réduire l'impact environnemental de son activité, l'enseigne travaille à la construction d'une chaîne d'approvisionnement plus durable, en étendant ses efforts dans la mise en place d'une politique zéro déchet dans ces divers entrepôts.



En France, afin de limiter leur impact sur l'environnement, différentes enseignes cessent de distribuer des prospectus papiers à leurs clients. C'est notamment le cas de Carrefour qui, après avoir testé dans quatre points de vente de taille et d'implantation différentes, a généralisé l'arrêt des prospectus papier à l'ensemble de ses magasins. Les clients souhaitant recevoir ces prospectus ont le choix entre le courrier adressé, le SMS, WhatsApp, ou l'e-mail.

Carrefour n'est pas la seule enseigne à stopper la distribution de prospectus en papier. Depuis qu'elle a mis en place ce test, de nombreux autres acteurs de la grande distribution alimentaire se sont engagés dans cette direction, impulsée par la Loi Climat promulguée en août 2021 : Systeme U, Leclerc, ou encore Auchan, le groupe Casino (Géant, Franprix, Monoprix).

Enfin, l'hexagone voit également fleurir des initiatives relatives au consignage des emballages. Carrefour propose dans huit magasins Carrefour City et quatre autres formats à Paris et région parisienne, un corner dédié aux produits à emballages consignés en partenariat avec la start-up Loop. Les clients peuvent ainsi acheter leurs produits habituels mais, au lieu de jeter les emballages, ils viennent les rapporter en magasin dans une « boîte retour » ou directement en caisse pour se faire rembourser des consignes.

Le care à l'intérieur de l'entreprise : l'engagement du secteur de la distribution sur les 3 grands piliers de la RSE

La prolongation de la durée de vie des produits par la réparation et le développement d'une offre de seconde main

Ikea prolonge la durée de vie de ses produits en proposant au Royaume-Uni une notice pour démonter certains de ses produits phares, correctement et en minimisant les risques de dégradation. Ces notices de désassemblage s'articulent à une autre initiative : le géant du meuble propose à la vente ou gratuitement des pièces détachées de ses meubles, afin d'en faciliter la réparabilité et d'augmenter leur durée de vie, et ce dans l'ensemble des pays où la marque est présente.

Pour favoriser la circularité de ses produits, Ikea a également développé une offre de reprise et revente de ses meubles de seconde main, et proposé en novembre 2021 un Green Friday (en opposition au Black Friday d'Amazon). Les clients pouvaient procéder à une estimation en ligne de leurs meubles ou objets de décoration dont ils souhaitent se séparer, recevaient un QR code à présenter lors du dépôt des objets en magasin, et obtenaient un avoir de 1,5 fois le montant de la reprise. Les meubles sont ensuite revendus dans le Circular Hub, espace de vente de produits de seconde main d'Ikea.



La seconde main est déjà courante dans le secteur de l'habillement et du textile, qui se développe à grande vitesse.

La plateforme de vente flash Veepee, structure son offre en Europe et dédie un site à la vente de vêtements pour enfants de seconde main, Re-Cycle. L'entreprise organise des collectes événementielles avec des distributeurs, permettant aux consommateurs de bénéficier de bons d'achat en retour de leur don. Puis, les pièces sont triées, avant d'être lavées, photographiées et mises en vente.

Aux Etats Unis, la chaîne de supermarchés Target s'associe à ThredUp, une plateforme en ligne de vente de vêtements et accessoires de seconde main. Les deux enseignes ont mis en ligne un site dédié à la vente d'articles de seconde main des marques de Target, ainsi qu'une sélection issue des références de ThredUp. La sélection de produits comprend environ 400 000 pièces, à des prix allant jusqu'à 90% de réduction.

ThredUp de son côté, développe son offre de « Resale as a Service » (RaaS), et multiplie les partenariats avec les marques.

D'après une étude Ebay sur les requêtes de leur site en Angleterre, l'attrait des consommateurs pour la seconde main ne se dément pas, alimenté par la hausse du coût de la vie et un désir croissant de faire des achats plus durables.

Le care à l'intérieur de l'entreprise : l'engagement du secteur de la distribution sur les 3 grands piliers de la RSE

■ Un engagement économique responsable du secteur Retail

L'engagement RSE des entreprises du commerce passe, pour certaines, par la responsabilité économique de leur offre. Ainsi, quelques acteurs de la distribution se positionnent comme alliés contre la hausse des prix et en réponse à l'inflation, là où d'autres accompagnent l'usage via la location.

Lutte contre la hausse des prix

L'enseigne Casino propose en France un service, Casino Max, permettant de bénéficier de 10% de réduction à chaque passage en caisse, moyennant un abonnement de 10€ par mois. Pour faire face à la hausse des prix, l'enseigne propose des tarifs préférentiels à deux cibles pouvant être fragilisées par l'inflation : les retraités, via une offre 65 ans et + à 3€ par mois (au lieu de 10€) mise en place début mai 2022, et les étudiants avec une offre à 2€ par mois, mise en place en septembre 2021. Avec ces nouvelles offres, le groupe souhaite accompagner ces consommateurs, et leur redonner du pouvoir d'achat.

Une offre de fidélité visant à limiter les effets de l'inflation sur le panier de courses des clients a également été mise en place par E.Leclerc, avec son Bouclier anti-inflation. Concrètement, l'enseigne a identifié 121 produits parmi les plus achetés entre octobre 2021 et mars 2022, et propose aux clients de compenser toute hausse de prix éventuelle en créditant sur leur carte de fidélité le montant lors de leur passage en caisse. L'offre est valable en drive et dans la majorité des magasins de l'enseigne, jusqu'au 31 juillet.

Au Royaume-Uni, l'enseigne de supermarchés Asda lance une gamme de produits à prix bas, Asda Juste Essential, pour aider les Britanniques à faire des économies dans un contexte d'inflation galopante. La nouvelle gamme, qui remplace et complète l'offre Smart Price (environ 150 références), comprend près de 300 références alimentaires et non-alimentaires, disponibles en magasin et en ligne, et vise à garantir aux familles l'accès à des aliments nutritifs, quel que soit leur budget.



De la propriété à l'usage

Les plateformes de location de vêtements et accessoires de mode connaissent un succès qui ne se dément pas. Aux Etats Unis, Rent the Runway, qui propose des articles de mode de luxe à la location, a doublé son chiffre d'affaire du premier trimestre.

Au Royaume Uni, Hurr, qui offre un service similaire à Rent the Runway, accueille de nouvelles marques de luxe sur la plateforme. Pour Victoria Prew, directrice générale de Hurr : « C'est excitant de créer une proposition de location pour une marque de luxe. Cela signifie le passage de la propriété vers l'accessibilité de la mode, tout en adoptant un modèle circulaire. ».

Le care à l'intérieur de l'entreprise : l'engagement du secteur de la distribution sur les 3 grands piliers de la RSE

■ Un engagement social du secteur Retail

Les enseignes s'engagent également d'un point de vue social, engagement qui peut se traduire par un accompagnement de leurs employés dans une démarche de bien-être, ou encore par l'investissement ou le don à des associations, notamment concernant les invendus alimentaires.

Un engagement anti-gaspi solidaire

En France, La Vie Claire s'engage pour lutter contre le gaspillage alimentaire. L'objectif est de stimuler la responsabilité de l'entreprise en incitant à la réduction des déchets, via des partenariats solidaires avec des associations notamment. L'enseigne travaille avec Phénix, start-up qui œuvre à limiter le gaspillage alimentaire. Phénix propose aux enseignes, et ici à La Vie Claire une solution qui optimise la gestion du don aux associations depuis son entrepôt logistique. Le parcours de don est digitalisé, facilitant les divers contrôles des dates et typologies de produits, traçabilité, etc. Plusieurs associations locales bénéficient des dons, dont Les Restos du Cœur et la Banque Alimentaire.

Au Royaume Uni, l'enseigne Co-op s'est associée à Microsoft pour créer une plateforme, Caboodle, afin de réduire le gaspillage et nourrir les personnes dans le besoin. L'interface permet à différents acteurs vendant de la nourriture (supermarchés, restaurants, cafés, etc.) de communiquer avec des associations pour redistribuer les excédents alimentaires. Caboodle est actuellement en test dans les magasins Co-op en Irlande du Nord et à Londres, et sera mis en service le mois prochain dans 2.500 autres magasins de l'enseigne.

Le bien-être des employés, le care au cœur de l'entreprise

Amazon fait montre de ses efforts envers ses employés, notamment depuis qu'il a été prouvé qu'ils se blessent plus que dans les autres entreprises. L'entreprise vient de présenter ses nouveaux robots d'entrepôts, Protéus (qui transporte des chariots à travers l'entrepôt, tout en évitant le parcours d'humains), le bras intelligent Cardinal (qui permet de réduire les troubles musculo squelettiques dus aux mouvements répétitifs, et au port de charges lourdes), et un scan automatique (qui libère les employés de cette tâche, notamment pour les colis encombrants).

Ces innovations visent à éviter les risques de blessures aux employés, et améliorer le quotidien des employés d'Amazon, ou du moins, l'image employeur de l'entreprise. En effet, Amazon a traversé plusieurs scandales relatifs aux conditions de travail. Dernièrement des salariés masculins avaient dénoncé être contraints d'uriner dans des bouteilles, faute d'avoir pu prendre une pause. Ces différents scandales sur les conditions de travail avaient failli donner lieu à création du premier syndicat de salariés d'Amazon en Alabama.



Le care à l'intérieur de l'entreprise : l'engagement du secteur de la distribution sur les 3 grands piliers de la RSE

- **L'entreprise dans sa fonction politique ou géopolitique : le care ou prendre soin comme fonction**

Les guerres ont suscité de nombreuses réactions de la part des acteurs économiques.

AirBnB aide les réfugiés via sa fondation AirBnB.org. La marque a dernièrement aidé des Ukrainiens ayant fui leur pays en offrant un logement temporaire et gratuit à 100.000 réfugiés. Pour ce faire, la société finance ces séjours avec l'aide d'hôtes volontaires et grâce au dons faits au Fonds pour les réfugiés d'AirBnB. Ce n'est pas la première fois que l'entreprise propose son aide aux réfugiés : en Février 2022, AirBnB.org avait facilité le séjour de 20.000 réfugiés Afghans.

L'enseigne E.Leclerc affiche sa solidarité en organisant la livraison de vivres en Ukraine depuis sa centrale en Pologne, en coordination avec des ONG locales. Un convoi de trois camions contenant 45t de produits de première nécessité (alimentaire, hygiène/soin, habillement) est également parti début mars, du Nord de la France jusqu'en Pologne, permettant de participer au ravitaillement des aides aux réfugiés sur place. Depuis un convoi régulier d'un camion de 15t fait le trajet chaque semaine.

L'enseigne a également mis en place la collecte de dons financiers lors du passage en caisse de ses clients français, au bénéfice de la Croix Rouge et du Croissant Rouge à destination des populations ukrainiennes.

Ikea participe à l'aide internationale qui se met en place pour venir en soutien des populations déplacées par la guerre en Ukraine. L'enseigne a fait don de meubles et a mis à disposition ses services de conception, afin de créer une série d'abris temporaires pour les réfugiés en Europe de l'Est, les Blue Dots, gérés par l'Unicef et les Nations Unies.

La marque a créé des espaces avec une atmosphère chaleureuse et réconfortante à l'intérieur des refuges Blue Dot, pour offrir un hébergement temporaire aux enfants, aux familles et à d'autres réfugiés à risque.



An advertisement for E.Leclerc with a blue and yellow background. The text reads: "ENSEMBLE, TOUS MOBILISÉS POUR L'UKRAINE." Below this, it says: "Du 5 au 11 mars, faites un don de 1€ dans votre magasin au profit de la Croix-Rouge française." There is a small Red Cross logo. At the bottom, it says: "E.Leclerc s'engage également en fournissant des produits de première nécessité en Ukraine et aux réfugiés en Pologne, en collaboration avec des associations locales." and "www.mouvement.leclerc". The E.Leclerc logo is at the bottom.

Le care ou prendre soin à destination des consommateurs ou le dépassement de l'offre servicielle vers une offre de caring

- **Souci du consommateur et nouveaux services : l'extension du domaine du care**

Retail-as-a-service : les services, levier de croissance de la distribution

Les distributeurs complètent de plus en plus fréquemment leurs offres produits de services, développant une approche servicielle.

Aux Etats-Unis, Walmart a commencé à tester fin 2020 une offre de livraison à domicile, InHome Delivery, que l'enseigne a depuis étendue en décembre 2021, touchant près de 30 millions d'Américains. En effet, l'enseigne propose de livrer les courses alimentaires réalisées en ligne, directement dans le réfrigérateur des clients. Les livreurs peuvent accéder au domicile des clients équipés d'une serrure connectée et portent sur eux une caméra embarquée, garantissant l'entrée et sortie sécurisée du livreur.



InHome Delivery, Walmart

En France, le groupe Fnac Darty propose un service de conseil en visio-vendeur, pour accompagner les clients tout au long de leur parcours d'achat en ligne, leur apportant conseils et recommandations personnalisés.

Le groupe a enrichi son offre d'abonnement à la réparation Darty Max d'un service de maintenance pour éviter les pannes. Une fois par an, le client a rendez-vous en visio avec un technicien SAV de l'enseigne, et passe en revue l'ensemble de ses produits électroménagers afin d'identifier les produits « à risques », de mieux les entretenir, et ainsi allonger leur durée de vie. Ce service a été intégré aux formules Darty Max depuis le 12 mai, proposé dans les magasins Fnac à partir du 16 juin 2022.

Botanic a lancé en septembre 2021 sa plateforme de services pour accompagner la réalisation de projets de ses clients, et propose des services variés : entretien du jardin, plantation et rempotage, montage de meubles et petits bricolages. L'enseigne réoriente son modèle des produits vers la résolution des problèmes de ses clients, ce qui engendre un enrichissement de l'offre par des services comme nouveaux leviers de création de valeur.

Le care ou prendre soin à destination des consommateurs ou le dépassement de l'offre servicielle vers une offre de caring

- Souci du consommateur et nouveaux services : l'extension du domaine du care

Lowe's, grande surface de bricolage américaine, propose en partenariat avec l'AARP (American Association of Retired Persons) du contenu informatif spécifique, dédié aux besoins de cette cible, et forme ses personnels aux problématiques du bien vieillir à domicile pour accompagner sa clientèle âgée.

L'enseigne a également identifié un réseau de fournisseurs indépendants pouvant évaluer le besoin d'aménagement du domicile, ainsi que l'installation des adaptations nécessaires. Lowe's prend une orientation clients via la mise à disposition d'informations, de services et de personnels formés aux besoins spécifiques des seniors.

Havenly, plateforme en ligne d'aménagement et design d'intérieur, renforce son offre et déploie en mai 2022 un service d'accompagnement en personne au domicile du client.

Le client contacte le service en ligne et décrit son besoin, son budget, et Havenly propose des designers disponibles dans sa région. Le designer se déplace au domicile du client pour co-crée une ambiance et un style qui lui corresponde ainsi qu'à son mode de vie, de façon itérative jusqu'à arriver à un design qui lui convienne. Le client peut ensuite accéder à une visualisation 3D du projet, et acheter les éléments qu'il souhaite via le site et son service de conciergerie.

L'enseigne lie la puissance technologique de sa plateforme avec l'accompagnement d'un expert dans un modèle hybride. L'objectif affiché est de proposer une expérience utilisateur unique pour un public qui recherche un service supplémentaire et sur-mesure.



Le care ou prendre soin à destination des consommateurs ou le dépassement de l'offre servicielle vers une offre de caring

- **Le shopping bienveillant et inclusif**

L'accueil des personnes en situation de handicap

En France en 2022, de nombreuses enseignes de la grande distribution ont instauré des « heures calmes » ou « heures silencieuses », pendant lesquelles l'ambiance sonore est coupée et la lumière est tamisée. Cela vise à rendre les points de vente plus accessibles aux personnes autistes et épileptiques, pouvant être gênées par la forte stimulation visuelle et auditive.

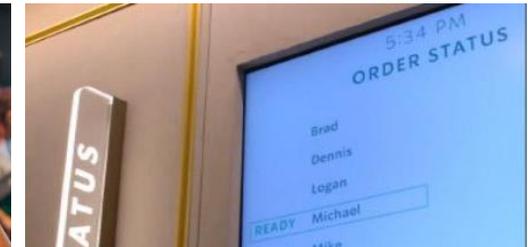
Carrefour a d'abord testé ces heures silencieuses de façon hebdomadaire, puis de façon quotidienne en octobre 2021. En avril 2022, les magasins proposent trois créneaux chaque jour, de 10h à 11h, de 13h à 15h et de 16h à 17h.

Cora teste dans la région de Reims un service pour ses clients sourds et malentendants depuis mars 2022. Le service est mis en place en partenariat avec la plateforme Sourdline. Lorsqu'une personne sourde ou malentendante se présente au service clients en magasin, un collaborateur de Cora l'accueille et lui permet d'accéder à Sourdline via une tablette. Ils seront mis en relation avec un interprète qui se charge de répondre aux requêtes du client en langue des signes.

La chaîne de cafés Starbucks aux Etats Unis s'engage également vers plus d'inclusion de tous ses clients, et cherche à améliorer l'accessibilité de ses magasins aux personnes en situation de handicap. Pour cela, Starbucks a mis en place et teste plusieurs solutions.

Pour aider les aveugles et malvoyants à naviguer dans le point de vente et accéder aux informations, Starbucks met à leur disposition gratuitement l'interface Aira, un service de guidage en magasin à distance. L'enseigne propose également plusieurs formats de menus, y compris en gros caractères et en braille.

Starbucks teste également de nouveaux formats de magasins, équipés d'écrans numériques permettant de communiquer à la fois visuellement et auditivement avec les clients. En effet, ces écrans permettront de tester une technologie de synthèse vocale, affichant en direct la parole des employés afin que les clients puissent s'y référer, ou de notifier l'état de préparation de la commande.



Le care ou prendre soin à destination des consommateurs ou le dépassement de l'offre servicielle vers une offre de caring

- **Data, santé et « super app » : le care sera digital ou ne sera pas**

La pandémie mondiale a mis à jour les lenteurs et lacunes de notre système de santé. Quatre grands industriels européens se sont rapprochés afin d'apporter une solution pour mieux diagnostiquer une pathologie, ou améliorer l'accès aux soins et se sont tournés vers l'usage de la donnée.

Orange, Sanofi, Capgemini et Generali ont créé Future4Care, un campus dédié au développement de start-ups en santé numérique. Incubateur, programme de mentoring, mise à disposition de bases de données anonymisées, de labs. Future4Care propose un environnement pour que les start-up en santé numérique puissent faire partie de la solution et les accompagne jusqu'à la mise sur le marché de leurs produits.

Leur objectif est d'accompagner d'ici 2025 plus de 150 start-ups, de leur développement jusqu'à leur industrialisation et d'accélérer le progrès et l'innovation en santé numérique.

Philippe Peyre, Président de Future4care :

« Les nouvelles technologies et la data sont devenues essentielles à l'innovation dans la santé. La France et plus largement l'Europe possèdent les atouts nécessaires pour faire émerger les solutions e-santé de demain. Nous sommes convaincus que la conjugaison des capacités des grandes entreprises avec l'agilité des jeunes pousses, permettra l'émergence de solutions digitales qui apporteront de la valeur aux patients et à l'écosystème de santé dans son ensemble. »

La santé digitale pourrait être portée par des super apps, applications qui combinent plusieurs fonctionnalités sur une seule et même interface.

Appliquées à la santé, les super apps proposent de nombreux services, fluidifiant le parcours de soin du patient, et pouvant aller du chat médical à la téléconsultation en passant par des services autour de la santé mentale.

C'est la cas par exemple de l'assurance de santé Alan, entièrement digitale, elle combine une offre comprenant un chat médical, et un service de téléconsultation. En mai 2022, elle annonce une levée de fonds en 183 M€, portant sa valorisation à 2,7 Mds€, lui permettant de poursuivre son développement. L'application a développé en 2021 Alan Baby, offre dédiée à la parentalité, et Alan Mind, dédiée au bien-être psychologique.

Le care ou prendre soin à destination des consommateurs ou le dépassement de l'offre servicielle vers une offre de caring

Les géants du Retail et les services de santé

Le soin passe également par la réponse aux préoccupations de santé des clients. Ainsi, à travers le monde, plusieurs acteurs de la distribution ont proposé diverses solutions pour répondre à ces préoccupations.

En France par exemple, Monoprix a lancé un corner entièrement dédié au bien-être et à la santé, « La santé au quotidien », en s'appuyant sur l'essor de « l'e-santé », et des usages digitaux qui se répandent.

L'enseigne propose une offre santé élargie, articulée autour de 10 univers de produits (l'activité physique, le sommeil, l'apaisement, la relaxation, le diagnostic, la nutrition, la féminité, la beauté holistique, la sexualité, le bien vieillir). Sont également mis à disposition des clients une cabine de téléconsultation sans rendez-vous avec un médecin (temps d'attente moyen de 7min) et Sym, machine permettant un examen de la vue, et obtenir une ordonnance en 72h.



La Santé au Quotidien par Monoprix

Personalized healthcare you can feel good about.

RedBox Rx is convenient care. From a quick online telehealth visit and a custom treatment plan, to prescriptions sent discreetly to your door, we've streamlined the entire process for you. Select a category below to get started.

MEN'S HEALTH → WOMEN'S HEALTH → HAIR & SKIN → MENTAL HEALTH → PRIMARY CARE →

La RedBox de Hy-Vee

Aux Etats Unis, le distributeur Hy.Vee propose une offre de santé via des téléconsultations, et livraison à domicile des prescriptions. L'enseigne a déployé en décembre 2021 RedBox, une nouvelle filiale qui propose des services de télésanté et de pharmacie en ligne à faible coût. Les usagers remplissent une fiche sur internet, qui est ensuite examinée par le personnel médical dans les 24h, suivie par une consultation par chat ou vidéo avec un professionnel de santé. Le plan de soin et les ordonnances sont envoyés par e-mail, les prescriptions sont livrées à domicile en 1 à 3 jours. Ce service couvre la santé masculine et féminine, les cheveux et la peau, la santé mentale, les migraines et les soins primaires.

Amazon Care, testé au sein de l'entreprise depuis 2019 avec une offre d'assurance santé réservée aux employés de la firme, a annoncé en février 2022 s'ouvrir au niveau national et aux entreprises.

Les bénéficiaires d'Amazon Care ont accès à une interface en ligne où ils peuvent échanger rapidement et à toute heure avec des professionnels de santé par chat ou visio. L'application permet également aux usagers de demander des visites médicales à domicile pour réaliser des prélèvements ou un vaccin, par exemple. La crise sanitaire a accéléré et démocratisé les usages et les besoins autour de la médecine digitale, justifiant l'accélération d'Amazon sur le sujet.



3. Quelles implications sur les métiers et les formations ?

Implications pour les métiers du commerce

▪ L'essor du métier de « care manager »

Des grandes entreprises commencent à créer des postes de "care manager" dont la fonction principale est de détecter les salariés "à risque" et de mettre en place des solutions pour faciliter leur organisation (congés spéciaux, adaptation du temps de travail, etc.). Ce professionnel de l'aide a pour mission essentielle de « prendre soin » des employés, de veiller à leur bien-être et à leur sérénité au quotidien. Avoir recours à un care manager est pour l'entreprise une façon d'améliorer son image de marque, ce dernier contribuant entre autres à la réduction de l'absentéisme des salariés aidants, à la diminution du stress et à une meilleure cohésion de groupe via des ateliers.

Plus spécifiquement, son rôle peut consister à accompagner et faciliter la vie personnelle et professionnelle des salariés aidants dans chacune de leurs démarches, de les renseigner et de les orienter vers les bons interlocuteurs, mais également de coordonner les services de soins et d'aide à domicile. Le care manager est ici chargé d'évaluer la situation de ces salariés, de définir un plan d'aide (droits, solutions pour prendre soin du proche aidé, temps de répit, etc.), de coordonner des services en organisant la mise en place des prestations à domicile et/ou de contrôler la qualité de ces services en assurant un suivi du dossier sur la durée et en étant force de propositions en cas de nouveaux besoins.

▪ De nouveaux métiers dans le cadre de l'orientation et des engagements full RSE : l'exemple du « Chief Impact Officer »

Dans le sillage de la montée en puissance d'une culture du care et d'une offre de caring multidimensionnelle, on assiste à une multiplication des intitulés mentionnant les acronymes ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance), RSE (responsabilité sociétale des entreprises) ou ISR (investissement socialement responsable) dans les grandes entreprises.

Chief Culture Officer, Chief Consistency Officer, Chief Experience Officer, Chief Purpose Officer, Directeur/trice des Dialogues et Impacts, etc. La fonction Communication Full-RSE s'affirme dans un rôle global et s'inscrit dans un écosystème élargi qui s'étend au-delà des frontières de l'entreprise. Elle travaille avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise et une multiplicité de parties prenantes extérieures (clients, partenaires, fournisseurs, associations, ONG, collectivités locales, etc.).

Pour se focaliser sur un des métiers les plus emblématiques qui a le vent en poupe, les Chief Impact Officers (ou Directeurs de l'Impact ou de l'Engagement) sont par exemple chargés de mesurer l'impact positif et négatif de leur entreprise (respect de la biodiversité, limitation de l'empreinte carbone, égalité femmes-hommes, bonne gouvernance...) en intégrant à la fois les parties prenantes internes (salariés, cadres, actionnaires, représentants du personnel) et externes (clients, fournisseurs, institution...). En charge de la réalisation des bilans carbone de l'entreprise depuis ses débuts et de la mise en place de systèmes de reporting, ils sont également en charge de proposer des leviers d'action pour aller vers un modèle d'activités plus vertueux pour la planète et la société dans son ensemble, salariés compris.

Implications pour les métiers du commerce

- **Un renouveau des métiers/qualifications existants en lien avec l'extension du domaine du care et de la RSE**

Si de nouveaux métiers émergent en lien avec le renouveau du management, de la relation client et de la raison d'être des entreprises, de nombreux postes et qualifications existants sont impactés par la culture du care et voient leurs missions/attributions évoluer. Voici quelques exemples représentatifs de ce processus issus de [l'étude sur l'Entreprise full-RSE à horizon 2030 coordonnée par l'Institut de l'Entreprise, la FNEGE et PwC](#) :

- **Les métiers/fonctions de la communication.** L'adhésion de toutes les parties prenantes au projet d'entreprise devient un enjeu de développement majeur porté par les métiers de la communication. La fonction doit générer sens et confiance et susciter l'engagement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Elle ne consiste plus seulement en une mise en récit de la démarche RSE des entreprises mais doit évoluer vers un discours de preuve nécessitant un travail de mesure et de collecte de données consciencieux capable de rendre compte de l'impact réel des activités de l'entreprise et de sa capacité à tenir ses engagements (take care of). Dans cet esprit, les notions d'engagement (volontaire), d'impact (avéré), voire d'activisme (prise de position) deviennent de plus en plus centrales dans la fonction communicante.
- **Les métiers/fonctions RH.** Au-delà des aspects strictement professionnels, la fonction RH a désormais la charge du « care », d'une dimension humaine qui dépasse ses missions traditionnelles. La fonction RH assure un rôle de facilitation des parcours de vie personnel et professionnel (aide à l'atteinte d'objectifs) et d'encapacitation en lien avec les aspirations de chacun. Dans cette logique, la RH élargit son champ d'action, pour prendre en charge l'Humain dans toutes ses dimensions, dans le cadre de de l'« extended care »

- **Les métiers/fonctions supply chain.** La fonction Supply chain tend à se recomposer avec l'évolution des modèles de croissance vers plus de fonctionnalité et de circularité, avec une intégration systématique de la fin de vie de produits, le recyclage, la gestion des flux inversés – toujours dans une optique de réduction des consommations de ressources, des émissions, des déchets et des flux. Les managers supply chain participent pour cela à l'éco conception des produits (en y intégrant systématiquement leur recyclage), en lien avec les autres fonctions de l'entreprise (R&D, Achats, Marketing) pour accompagner les nouveaux modes de consommation (vrac, recharges, circuits courts, consignes). La conception des Supply chains conduit à repenser les dispositifs logistiques, notamment les systèmes de transports et de distribution (multimodal, hub, vélo, nouveaux points de livraison) pour développer des boucles plus courtes et réduire le coût du dernier kilomètre.
- **Les métiers/fonctions Achats.** Dépassant la mission purement/strictement commerciale, la fonction achat va devoir assurer une politique de contrôle des engagements RSE de l'entreprise auprès de ses fournisseurs. Elle s'engage dans le sens souhaité par les consommateurs finaux en matière de durabilité avec des besoins plus vertueux et respectueux de l'environnement et des droits humains. Elle veille à la maîtrise d'un juste équilibre entre qualité et prix des approvisionnements et œuvre pour l'atteinte de la performance RSE de l'entreprise sur le terrain. Tournée vers l'extérieur, elle contribue à rendre son écosystème plus vertueux, en accompagnant les fournisseurs dans leurs plans RSE, au niveau stratégique et opérationnel. Prenant en compte l'intégralité du cycle de vie des produits et services, elle mène un travail de veille de son écosystème, intègre des critères RSE à ses appels d'offres et réalise des audits RSE de ses fournisseurs.

4. Lexique et liste des sources

Lexique

SUPER APP

Une super app est une application pour smartphone qui est pensée comme un portail d'usages. L'application regroupe alors sur son interface plusieurs fonctionnalités et services, notamment des capacités commerciales et de traitement de transactions financières.

Encore peu répandue en Europe, les super app sont bien plus nombreuses en Asie. Il s'agit par exemple d'applications comme WeChat en Chine (qui regroupe dans une seule et même application des fonctionnalités messagerie, de paiements, de commerce électronique et bien plus encore), ou AliPay.

Liste des sources (1/5)

P. 6-16 : Tendances

- [Abel, Emily K., Margaret K. Nelson, and Margaret K. Nelson, eds.](#) Circles of care: Work and identity in women's lives. Suny press. 1990.
- [Tronto, Joan C.](#) Du care. Revue du MAUSS 32.2. p.243-265. 2008.
- [The Economist.](#) Covid-19 has led to a sharp increase in depression and anxiety. 11.10.2021.
- [Santé publique France.](#) CoviPrev : une enquête pour suivre l'évolution des comportements et de la santé mentale pendant l'épidémie de COVID-19. 09.06.2022.
- [The New York Times.](#) How the Pandemic Is Changing Our Exercise Habits. 07.10.2020.
- [UGA Today.](#) Wellness programs help employees — and their companies. 27.05.2022.
- [McKinsey&Company.](#) Feeling good: The future of the \$1.5 trillion wellness market. 8.04.2021.
- [Le Monde.](#) Le grand âge est notre avenir, prenons-en soin dès maintenant. 19.06.2021.
- [Le Monde.](#) Notre système de santé doit anticiper un nouveau choc, celui de l'entrée des "baby-boomeurs" dans l'âge des risques de perte d'autonomie. 24.03.2022.
- [Drees \(Etudes&Résultats\).](#) Perte d'autonomie : à pratiques inchangées, 108 000 seniors de plus seraient attendus en Ehpad d'ici à 2030. 12.2020.
- [OCDE.](#) Who Cares? Attracting and Retaining Care Workers for the Elderly. 22.06.2020.
- [Odoxa.](#) Baromètre santé : La prise en charge du grand âge et de la dépendance. 18.11.2019.
- [Le Figaro.](#) La santé et la recherche médicale au cœur des préoccupations des Français. 13.12.2021.
- [Fondation Travailler Autrement.](#) Les « invisibles » : une plongée dans la France du back-office. 13.03.2022.
- [AARP/NAC \(Research Report\).](#) Caregiving in the U.S. 05.2020.
- [Le Monde.](#) Métiers du « care » : « Derrière chaque personne se cache une autre personne sans l'aide de qui la première ne serait pas autonome ». 03.05.2022.
- [Relationclientmag.fr.](#) Quelle est la valeur ajoutée de l'IA dans la Relation Client ?. 29.10.2021.
- [ANA \(Case Study\).](#) Robotic and the impact on nursing practice. 2020.
- [Le Monde.](#) Allemagne, Japon, Suède, Danemark... Ces pays submergés par la vague des seniors. 18.11.2019.
- [Global Wellness Institute.](#) Wellness industry statistics & facts. 12.2021.
- [ReportLinker.](#) Mental Wellness Market - Global Outlook & Forecast 2022-2027. 04.2022.
- [McKinsey&Company.](#) Wellness in 2030. 22.06.2021.
- [CNBC.](#) How Peloton builds a community around health and wellness to craft its brand. 07.10.2021.
- [Polaris Market Research.](#) Sleep Disorder Market Share, Size, Trends, & Industry Analysis Report, By Disorder. 12.2018.
- [Institut Montaigne.](#) La solidarité à l'épreuve de la crise. 04.06.2020.
- [Brugère, Fabienne.](#) L'Éthique du « care ». Que sais-je?. 2021.
- [Xerficanal.](#) Cécile Dejoux, CNAM - L'exigence d'un care management face au travail hybride - Stratégies & Management. 17.06.2022.
- [Shrm.](#) Caregiving Benefits Can Support Workers — and the Bottom Line. 07.01.2022.

* Bien que payant cet article dont les premières lignes sont lisibles a été conservé en raison de son intérêt.

Liste des sources (2/5)

P. 6-16 : Tendances

- [Les Echos](#). Opinion | Le care management, une opportunité pour les métiers du maintien à domicile ?. 20.12.2021.
- [Les Echos](#). Santé mentale : pourquoi les start-up veulent cajoler leurs salariés. 24.05.2022.
- [Haynes, N. J., Vandenberg, R. J., Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Padilla, H. M., & Smith, M. L.](#) Evaluating the impact of the live healthy, work healthy program on organizational outcomes: A randomized field experiment. Journal of Applied Psychology. 2021.
- [Deloitte](#). Well-being: A strategy and a responsibility. 28.03.2018.
- [Gallup](#). Showing That You Care About Employee Wellbeing. 18.04.2022.
- [Forbes](#). Le rôle du manager dans la symétrie des attentions : incarner le « care ». 27.03.2022.
- [Yumana Solidarity](#). Comment la crise a bouleversé la solidarité en entreprise ?. 2020.
- [Les Echos](#). Dorothée Monsigny : « Le client est écouté et conseillé comme s'il était notre meilleur ami ». 19.11.2020.
- [Le Hub La Poste](#). La bienveillance, nouveau levier de performance pour les marques. 26.05.2016.
- [Retailtouchpoints](#). Chewy CEO: 'Customer Care is the Right Mantra to Focus on'. 16.01.2022.
- [McKinsey&Company](#). The vision for 2025: Hyperpersonalized care and 'care of one'. 22.06.2020.
- [Institut de l'entreprise / FNEGE/PwC](#). Full-RSE : de la prospective à la pratique, la vision des professionnels. 06.2022.
- [Laugier, Sandra](#). Tous vulnérables : Le care, les animaux et l'environnement. Petite Bibliothèque Payot. 02. 2012.
- [Mutualité Française](#). Société du care : « nous avons besoin les uns des autres ». 23.10.2020.
- [Sinapin, Marie Noeline](#). L'éthique du care et l'agilité : une vision élargie du monde vivant. Diss. LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay. 2021.
- [Petit, Emmanuel](#). Ethique du care et comportement pro-environnemental. Revue d'économie politique. 2014.
- [Le Monde](#). Cynthia Fleury et Eric de Thoisy : « Architecture et soin sont consubstantiels ». 02.04.2022.
- [Reporterre](#). Nature : peut-on réparer ce que l'on a détruit ?. 27.10.2021.
- [Pavillon de l'Arsenal \(exposition\)](#). Soutenir : ville, architecture et soin. 2022.
- [20Minutes](#). Paris : Une exposition appelle à repenser la ville en prenant soin de tous. 06.04.2022.
- [Les Sismo](#). Design with care. 2022.
- [Fondation de France](#). « Care Design » : beau et inclusif à la fois !. 29.12.2021.

* Bien que payant cet article dont les premières lignes sont lisibles a été conservé en raison de son intérêt.

Liste des sources (3/5)

Impact sur le commerce, sources p. 18 à 29 :

Environment Magazine, 06/01/2022, [Un éco-score pour évaluer l'empreinte environnementale de l'habillement.](#)

En Vols, 22/02/2022, [Glimpact, le Yuka de la mode.](#)

Retail Gazette, 24/08/2021, [Lidl to launch Eco-Store labelling trial across Scottish stores.](#)

RelationClientMag.fr, 02/11/2021, [Huit distributeurs expérimentent le Planet-score.](#)

LeHub.laposte.fr, 22/11/2021, [Très.ecodesign invente l'éco-score de l'ameublement.](#)

Matériel et Paysages, 03/08/2020, [Espace Emeraude propose l'investissement durable.](#)

Capital, 25/05/2022, [La réparabilité, le nouveau mot d'ordre de l'électroménager.](#)

Les Echos, 23/10/2020, [Cdiscount choisit PIVR pour lancer un service inédit de réparation à distance.](#)

Neomag.fr, 17/06/2021, [Fnac Darty élargit la couverture de Darty Max à de nouvelles catégories.](#)

Relationclientsmag.fr, 13/05/2022, [Fnac Darty lance un service de visio dédié à la maintenance et l'entretien des produits.](#)

Ecommercemag.com, 06/04/2021, [Electro Dépôt lance une plateforme d'électroménager reconditionné "Reconomia".](#)

Grocerydive.com, 14/04/2022, [How online grocers are ramping food waste reduction efforts.](#)

Chainstorage.com, 27/04/2022, [Best Buy achieves zero-waste certification for more facilities.](#)

LSA, 18/11/2021, [Arrêt de la diffusion des prospectus : les résultats du test de Carrefour.](#)

Linéaires, 11/04/2022, [Système U se lance sur les tracts digitaux.](#)

Olivier Dauvers, 31/01/2022, Promo : [Leclerc Libourne passe en mode zéro-prospectus.](#)

Novethic, 16/03/2021, [Comment Loop convertit la grande distribution à la consigne.](#)

Creapills, 19/03/2021, [IKEA crée des kits de démontage pour prolonger la durée de vie de vos meubles.](#)

Ikea, [Spare parts.](#)

Zepros, 02/11/2021, [Green Friday : Ikea encourage ses clients à ramener leurs meubles Ikea pour leur donner une seconde vie.](#)

Retaildetail.eu, 03/03/2021, [Veepee commits to 'ReCommerce' and artificial intelligence.](#)

Retail Dive, 12/04/2022, [Target is selling used clothing in partnership with ThredUp.](#)

InsightDIY.co.uk, 31/05/2022, [eBay Research Shows Interest In Second-Hand Shopping Is Surging.](#)

Capital, 22/05/2022, [Après les jeunes, Casino fait un geste pour les seniors.](#)

Capital, 21/05/2022, [Bouclier anti-inflation de Leclerc : un geste aux résultats limités ?](#)

Liste des sources (4/5)

Impact sur le commerce, sources p. 18 à 29 :

Retail Gazette, 31/05/2022, [Asda launches Just Essentials range to help shoppers amid cost-of-living crisis.](#)

Retail Dive, 13/06/2022, [Rent the Runway revenue doubles in Q1 as women dress up again.](#)

Retail Gazette, 15/06/2022, [Mulberry partners with Hurr to rent its bags for the first time.](#)

La Vie Claire, 18/03/2022, [Gaspillage : pour qu'aucun produit ne devienne « déchet ».](#)

Biolineaires.com, 21/03/2022, [Le partenariat La Vie Claire / Phenix a évité le gaspillage de 3 millions de repas.](#)

Retail Gazette, 08/06/2022, [Co-op and Microsoft team up to create a new platform tackling food waste.](#)

Siècle Digital, 16/06/2021, [Amazon mise sur des robots pour améliorer la sécurité dans ses entrepôts.](#)

Siècle Digital, 22/06/2022, [Amazon dévoile des robots pour que ses entrepôts soient plus sécurisés.](#)

RFI, 05/02/2022, [En Alabama, un vote sur la création du premier syndicat dans un entrepôt Amazon américain.](#)

LeFigaro.fr, 28/02/2022, [Airbnb va offrir 100.000 logements temporaires à des réfugiés ukrainiens.](#)

Airbnb.org, [In times of crisis, be a Host.](#)

E.Leclerc, 07/03/2022, [Les Centres E.Leclerc se mobilisent en Pologne et en France pour les populations touchées par le conflit.](#)

Bulletin Reporter, 21/06/2022, [IKEA Designs "Safe Spaces" For Children And At-Risk Refugees Fleeing Ukraine.](#)

CNBC, 05/01/2022, [Walmart expands its direct-to-fridge InHome delivery service to 30 million homes.](#)

Relationclientmag.fr, 17/11/2021, [Fnac Darty élargit son service de visio vendeur.](#)

Relationclientmag.fr, 13/05/2022, [Fnac Darty lance un service de visio dédié à la maintenance et l'entretien des produits.](#)

Zepros, 21/07/2021, [Botanic est la 1ère jardinerie à lancer sa plateforme de services.](#)

Aarp.org, 17/11/2021, [AARP and Lowe's Team Up to Improve Aging-in-Place Options.](#)

Techcrunch, 04/05/2022, [Interior design startup Havenly introduces IRL services.](#)

Lehub.laposte, 07/04/2022, [Marques et inclusion : découvrez des initiatives qui font du bien !](#)

Information.handicap, 13/05/2022, [Autisme : chez Carrefour, 4 heures silencieuses par jour.](#)

Cora.fr, 07/03/2022, Sourdline : [Sourds et malentendants, nous sommes là pour vous.](#)

Lehub.laposte, 07/01/2022, [Chez Cora, un service client pour les sourds et malentendants.](#)

Liste des sources (5/5)

Impact sur le commerce, sources p. 18 à 29 :

Starbucks Stories and News, 14/03/2022, [Starbucks paves way for more inclusive and accessible experiences in stores around the world.](#)

Echangeur, 15/12/2021, [Aira, le nouveau service de Starbucks pour les personnes malvoyantes.](#)

L'ADN, 14/06/2021, [« Future4care » , un accélérateur de start-up en santé digitale.](#)

Maddyness, 05/05/2022, [Alan lève 183 millions d'euros pour atteindre 3 millions d'utilisateurs en 2025.](#)

Republik Retail, 13/04/2021, [Après la mobilité, Monoprix déploie un espace dédié à la santé au quotidien.](#)

Hy-Vee, 14/12/2021, [Hy-Vee Announces the Launch of New Subsidiary RedBox Rx.](#)

Efficiens, 10/02/2022, [Amazon Care, c'est désormais du – très – sérieux !](#)

P. 31-32 : Implications sur les métiers

[Les Echos](#). Opinion | Le care management, une opportunité pour les métiers du maintien à domicile ?. 20.12.2021.

[Creatwork](#). Care Manager : une profession qui place l'humain au cœur de ses préoccupations. 24.03.2021.

[Le Monde](#). Directeur de la décarbonation, du métavers ou de l'éthique... Nouveaux métiers ou titres éphémères ?. 18.05.2022.

[Les Echos Start](#). Chief Impact Officer, Head of Impact... c'est quoi ce métier ?. 17.01.2022.

[Institut de l'entreprise / FNEGE/PwC](#). Full-RSE : de la prospective à la pratique, la vision des professionnels. 06.2022.

