

Conquérir

Septembre / Octobre 2020 NS #178



Parc Auto : l'offre électrifiée s'étend

Commerce extérieur :
un plongeon inégal
selon les secteurs



■ **Gestion :** dématérialisation, aides de l'Etat et innovations freinent la chute de l'économie.

■ **Marketing :** sachez utiliser vos racines avec profit.



**RENAULT
PRO+**



© Getty Images - Asile.

**Grâce à l'offre de mobilité électrique Renault,
Pierre a pu choisir la flotte la plus adaptée
aux besoins de ses collaborateurs.**



**Avec Renault PRO+, changez d'énergie
sans rien changer à votre business.**

**NOUVELLES AIDES
GOUVERNEMENTALES
SUR MODÈLES ÉLIGIBLES⁽¹⁾**

(1) Voir conditions de reprise sur www.primealaconversion.gouv.fr

Nouveau Renault CAPTUR E-TECH Plug-in : consommations min/max (l/100km) (procédure WLTP) : 1,5/1,7. Émissions de CO₂ min/max (g/km) (procédure WLTP) : 36/37. Nouvelle Renault MEGANE E-TECH Plug-in : consommations min/max (l/100km) (procédure WLTP) : 1,3/1,6. Émissions de CO₂ min/max (g/km) (procédure WLTP) : 29/36. Nouvelle Renault CLIO E-TECH : consommations min/max (l/100km) (procédure WLTP) : 4,3/4,4. Émissions de CO₂ min/max (g/km) (procédure WLTP) : 98/99. Nouvelle Renault ZOE : consommations min/max (Wh/km) : 172/177. Émissions de CO₂ : 0 à l'usage, hors pièces d'usure. Consommations et émissions sous condition d'homologation définitive. Depuis le 1^{er} septembre 2018, les véhicules légers neufs sont réceptionnés en Europe sur la base de la procédure d'essai harmonisée pour les véhicules légers (WLTP), procédure d'essai permettant de mesurer la consommation de carburant et les émissions de CO₂, plus réaliste que la procédure NEDC précédemment utilisée.

Renault recommande Castrol

renault.fr



Affaires : les vrais risques en 2021 ?

“

Les spécialistes mettent en garde contre un retour de bâton d'ici six à huit mois environ, car il faudra bien payer ses dettes

”

La crise économique et financière liée au Covid 19 n'impacte pas de manière homogène tous les secteurs. Bien entendu, le tourisme et les voyages d'affaires restent lourdement touchés, ainsi que le monde du spectacle et de l'événementiel. Pour le reste, un effet rebond a eu lieu après le confinement. Le retard de CA sera au moins en partie rattrapé d'ici la fin de l'année dans bien des domaines, sauf évidemment nouvelle catastrophe.

Retard de CA, parfois considérable cependant, il y aura. En revanche, en termes de résultats, on pourrait avoir de bonnes surprises. Le dirigeant d'une PME d'une centaine de personnes me disait récemment que sa marge exploserait cette année. Certes, son entreprise œuvre dans un secteur plutôt favorisé par la crise, quand bien même son CA sera en recul par rapport à 2019. Mais le chômage partiel a atténué ses charges, tandis que ses frais de déplacement, de communication et d'événementiels ont chuté. D'où un bénéfice prévisionnel en hausse.

Une situation qui n'est pas propre à cette entreprise, mais qui se retrouve dans de nombreuses autres. Revers de la médaille, reconnaissait ce même dirigeant rencontré, le manque de contacts cette année avec la clientèle et les prospects au travers de salons, d'événements, de rendez-vous directs... risque de se répercuter, craignait-il, sur son niveau d'affaires de 2021. Cette inquiétude pour l'an prochain se retrouve aussi quant à la solvabilité des entreprises. Vous pouvez lire à ce propos les propos d'Eric Scherer, président de l'AFDCC, dans ce même numéro. Vous aurez remarqué que le nombre de défaillances a diminué pendant les sept premiers mois de l'année. Surprenant ? Pas vraiment. La baisse du CA, dont l'effet est décalé dans le temps, ne serait-ce que par les délais d'encaissement, a été temporairement plus que compensée, par le report du règlement des charges sociales, de certains impôts, et surtout pour les TPE-PME – nombreuses – qui en ont bénéficié, par des PGE (prêts garantis par l'Etat), à des conditions très avantageuses, en tout cas pour la première année d'en-cours.

La crainte d'un retour de bâton en 2021

Les spécialistes mettent en garde contre un retour de bâton d'ici six à huit mois environ, car il faudra bien payer ses dettes – à moins qu'elles ne soient annulées – supprimer le chômage partiel lorsque les affaires vont repartir, rembourser ses prêts ou les proroger à de moins bonnes conditions...

Il convient, à ce stade, de rappeler que nous avons évité un plongeon encore plus catastrophique de notre économie à coup d'un endettement de l'Etat « exponentiel », puisqu'on devrait atteindre 10 % environ de déficit en fin d'année et 120 % d'en-cours de dette par rapport au PIB. Mais, il paraît qu'on n'a plus besoin de rembourser le capital désormais. Cela semble contraire à tous les principes de l'économie capitaliste et même pré-capitaliste, mais on veut y croire. En tout cas pour l'Etat. Car, pour les collectivités locales, les entreprises et les particuliers, on n'en est pas là ! ■

Bonne rentrée à tous et bon courage.

Alain Gazo

Directeur de la rédaction

3|

ÉDITO

Affaires : les vrais risques en 2021 ?

6|

OBSERVATOIRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

Une grande incertitude.

8|

ACTUALITÉS

Salon de la franchise : du 4 au 7 octobre à Paris.

INPI : record de dépôt de marques en 2019.

9|

Transport de colis : une concurrence exacerbée.

10|

Cocef : l'événement golfique de la Chambre de commerce espagnole en France le 28 septembre.



Télétravail : encore des réticences chez les dirigeants... avant le confinement.

36|

INTERNATIONAL

COMMERCE EXTÉRIEUR

Un plongeon inégal selon les secteurs.



© Ramirez



12|

RELATIONS SOCIALES

Après le burn-out, le bore out ?

14|

Loyauté à géométrie variable...

15|

Harcèlement sexuel : les différences entre pénal et civil.

16|

CDD multi-remplacements et successifs : une expérimentation en cours.

Heures supplémentaires : des différends fréquents.

18|

GESTION

Salon Solutions : la dématérialisation bénéficiaire de la crise

Ventya : des outils verticaux dont un dédié aux remorqueurs, dépanneurs et transporteurs

AFDCC : des crédits managers très attentifs en cette rentrée.



22|

MARKETING

Management : retour aux sources ?

26|

PARC AUTOMOBILE

Flottes automobiles : recul du marché et réorientation des parcs.

Renault : une bonne dynamique des commandes.

BMW mise sur le plug in hybride.

Porsche : sportivité et rationalité.

VUL : un rebond plus rapide probable.

Cartes carburant : élargissement à l'électrique et recherche du moindre coût.



32|

LECTURES PROFESSIONNELLES

Le pouvoir n'est plus absolu, le rôle des influenceurs s'accroît.

34|

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Energies renouvelables : l'ascension se poursuit.

42|

La chronique de Ramirez.

Conquérir est une publication des Editions Conquêtes - SARL au capital de 21 480 € - Commission paritaire n°0716T88272 - N°ISSN : 0767/0672 - Dépôt légal 3^e trimestre 2020 - Nouvelle Série Mensuel N° NS 178 septembre/octobre 2020 - 39^e année - 41, rue de l'Abbé Groult, 75015 Paris - Tél. : 01 45 25 76 96 - Site internet : conquerir.com - Directeur de la publication et de la rédaction : Alain Gazo - Rédaction, auteurs : Jean-Louis Wilmes (gestion commerciale, actualité), Dominique Dubreuil (ressources humaines), Vincent Gardy - Chargée de communication, des partenariats et de coordination avec la rédaction : Clotilde Le Bris - Chargées de production :

Lucie Gazo, Apolline Gazo - Illustrations : Jean-François Ramirez - Photographes : Thibault Chapotot - Didier Plowly - Publicité : Lumini Europe Publicité - 41, rue de l'Abbé Groult, 75015 Paris - Conception graphique/réalisation : Naga-infographie, 94300 Vincennes - Imprimeur : Imprimerie Chirac, 42540, Saint-Just-La-Pendue - Prix du numéro : 7,50 € - Abonnement 1 an (8 numéros) : France : 60 € TTC (TVA 2,1 %). Etranger : 80 € - Bulletin d'abonnement en page 31 - La reproduction des textes, dessins et photographies publiés dans ce numéro est interdite. La rédaction n'est pas responsable des textes, dessins et photos insérés. Photo de couverture : pixabay.com/fr

MAÎTRISEZ VOS

RISQUES CLIENT ET FOURNISSEUR

AVEC **ELLISPHERE**, VOTRE
PARTENAIRE DE CONFIANCE

COEIM 10/109 2019 - Iconographie et crédits photos : Shutterstock / Freepik

www.ellisphere.com
relation-client@ellisphere.com



Une grande incertitude

Ce qui est le plus notable dans les résultats de notre enquête régulière auprès de notre « panel » de dirigeants de PME-PMI consultés, c'est la grande incertitude qui règne. Nous n'avions jamais enregistré de tels niveaux de « sans opinion » à nos questions récurrentes, quant à l'évolution du CA à court terme (15 %), à l'évolution prévisible du budget communication et publicité (14 %), voire aux perspectives de l'effectif commercial (12 %). Pour ceux qui ont répondu, il convient d'être prudent quant aux comparaisons d'une enquête à l'autre, et plutôt regarder les résultats tendanciels sur un an. En effet, notre précédente étude datait de février. Quoi qu'il en soit, 37 % seulement – mais ce n'est déjà finalement pas si mal, entrevoient une amélioration de leurs affaires à échéance de trois mois, 41 % espèrent simplement maintenir le cap, tandis que 22 % sont pessimistes et estiment

que leurs prises de commande ou leur CA vont continuer leur recul. Du côté des prévisions d'effectif commercial, on est plutôt à la hausse, ce qui peut paraître paradoxal, mais correspond en grande partie à un regonflement des équipes après des départs ou des non renouvellements de CDD pendant la période précédente. Globalement, on est plutôt stables tout de même. 21 % (+1) de dirigeants consultés sont décidés à accroître leur effectif commercial à court terme. A l'inverse, 2 % (=) veulent le réduire, alors que 77 % (-1) ne feront pas bouger le fléau de la balance. Enfin, notre dernier clignotant est au rouge. 37 % de nos contacts envisagent une progression de leurs dépenses promotionnelles et publicitaires d'ici la fin d'année, ce qui est un niveau historiquement bas. 41 % se contenteront d'un prudent statu quo, tandis que 22 % (+3) comptent tailler dans le vif. ■

Pour les trois mois à venir, quelle sont les prévisions d'évolution de votre carnet de commandes ou de votre CA ?

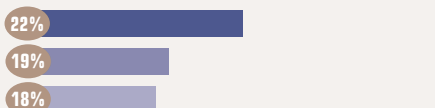
▲ À la hausse



► Constant



▼ À la baisse



Sans opinion : 15 %



● Septembre ● Février ● Décembre

Pour les trois mois à venir, dans quel sens pensez-vous faire évoluer votre budget "communication et publicité" ?

▲ À la hausse



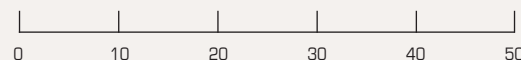
► Constant



▼ À la baisse



Sans opinion : 14 %



● Septembre ● Février ● Décembre

Pour les trois mois à venir, envisagez-vous de modifier votre effectif commercial ?



Sans opinion : 12 %
Résultats de septembre 2020
(ceux de février 2020
sont entre parenthèses).

Enquête réalisée du 1^{er} au 8 septembre 2020 par l'équipe de Conquérir auprès d'environ 500 dirigeants d'entreprises.



La mobilité électrique,
un des nombreux services
de TOTAL MOBILITY



TOTAL

Committed to Better Energy



Passez à la mobilité électrique avec TOTAL MOBILITY.

TOTAL MOBILITY accompagne votre mobilité électrique à travers des solutions de recharge innovantes et clés en main. Nous installons des bornes de recharge en entreprise ainsi qu'au domicile de vos conducteurs et donnons accès à plus de 20 000 bornes de recharge publiques partout en France. Un package de solutions de recharge incluant la supervision des bornes, une carte multi-énergies et outil de gestion de flotte centralisé !

www.mobility.total

L'énergie est notre avenir, économisons-la !
Committed to Better Energy = Engagé pour une énergie meilleure.

Franchise Expo : du 4 au 7 octobre à Paris



Franchise Expo Paris, dont *Conquérir* est un des partenaires media, tiendra sa prochaine édition du 4 au 7 octobre prochains Porte de Versailles à Paris. Initialement programmée en mars dernier, l'édition 2020 fut repoussée en raison de la crise sanitaire. Sylvie Gaudy, directrice de division à Reed Expositions France, l'organisateur de l'événement, valorise les atouts de la franchise, « *un modèle particulièrement dynamique et résilient pour de nombreux profils désireux de développer un concept éprouvé ou de se lancer*

dans l'entrepreneuriat ». Rappelons que, selon les données recueillies par la FFF (Fédération française de franchise), le secteur a généré en 2019 un CA de 68 milliards d'euros, en progression de 9,5 % par rapport à 2018. Il est certain que la franchise paraît rassurante pour les commerçants ou entrepreneurs du domaine des services, surtout par « gros temps », comme au printemps dernier. Dans ces périodes complexes, le soutien d'une enseigne connue au concept éprouvé peut permettre de passer le cap plus aisément. ■



Sylvie Gaudy

INPI : record de dépôt de marques en 2019

En ces temps d'inquiétude et de stress, on se précipite vers les bonnes nouvelles qui deviennent rares. C'est ainsi que l'INPI nous apprend que nous avons connu l'an dernier un record historique de dépôts de marques. Nous avons atteint en 2019 99 054 demandes, nouveau point haut après le sommet de 2018. La hausse atteint 3,8 % par rapport à l'année précédente. En revanche, le nombre de demandes de brevets recule à 15 817

(-2,57 %), et celui des dessins et modèles baisse également légèrement, de 1,17 % à 5 691.

« *Pour la deuxième année consécutive, le nombre de demandes de marques reçues à l'INPI atteint un record. La France conforte ainsi sa place de premier pays déposant de marque en Europe, septième dans le monde, commente Pascal Faure, directeur général de l'INPI. Ce record est sans doute à mettre en regard avec celui de l'INSEE en matière de création d'entreprises, lui*

aussi record pour la deuxième année consécutive. La propriété industrielle est un élément fondamental de la stratégie d'innovation des entreprises. »

« *Les changements apportés par la loi Pacte dans ce domaine, poursuit-il, vont offrir aux entreprises, quels que soit leur taille et leur stade de maturité, davantage de flexibilité, de progressivité et de robustesse.* Il souligne également que « *les équipes de l'INPI, présentes dans toutes les régions métropolitaines et dans dix implantations internationales,*

accompagnent les innovateurs au quotidien pour leur expliquer ces changements et les aider à construire leur stratégie de propriété industrielle. »

Parmi les particularités intéressantes à souligner, relevons les « *indications géographiques* » homologuées par l'INPI depuis 2015 :

- le siège de Liffol
- le granit de Bretagne
- la porcelaine de Limoges
- la pierre de Bourgogne
- le grenat de Perpignan
- les charentaises de Charente-Périgord
- les pierres marbrières de Rhône-Alpes
- le tapis d'Aubusson

Transport de colis : une concurrence exacerbée

Nous nous déplaçons de moins en moins pour faire nos courses et commandons plus souvent qu'avant sur Internet. Mais attendre un colis lorsque nous sommes obligés de le réceptionner, demeure assez stressant. Sans compter la possibilité de renvoi lorsque nous ne sommes pas satisfaits de l'achat. C'est pourquoi les intervenants du marché rivalisent d'imagination pour

répondre à ces exigences parfois contradictoires des consommateurs.

Relais Colis propose ainsi des solutions innovantes pour la livraison de colis lourds et volumineux. Le consommateur peut suivre l'approche de la livraison, ce qui est rassurant pour lui, souligne Cécile Nury, directrice marketing et réseau de l'enseigne. Le PDA fourni au livreur permet en outre, de faire des photos en cas de

réserves du client, et de dématérialiser les documents de réserve de responsabilité. Relais Colis, c'est aussi et d'abord un réseau de 125 agences, 40 millions de colis livrés par an et environ 5 000 points sur l'ensemble de la France. Parmi les services novateurs proposés, Cécile Nury évoque l'express J+1, avec un enlèvement de la marchandise chez le e-commerçant à une heure plus tardive la veille,

à « des tarifs économiques ».

Une option offre également la possibilité de bénéficier d'étiquettes dématérialisées pour les retours de colis. Relais Colis, au départ positionné auprès des grands faiseurs, étend désormais son offre à des entreprises de taille moyenne, voire petite, à travers des produits appropriés. ■



Cécile Nury

Entreprendre
 LES 2 & 3 NOVEMBRE
dan s l'Ouest

— RENNES | PARC EXPO —
 23^E ÉDITION | Inscription gratuite sur www.entreprendre-ouest.fr



Trophée de Golf Cocef 2020 : une respiration pour collaborateurs, clients ou partenaires



La Chambre officielle de commerce d'Espagne en France (Cocef) poursuit ses activités, avec des adaptations liées aux contraintes du

temps. Elle organise ainsi son Trophée de Golf annuel le 28 septembre prochain. Il s'agit de la septième édition de cette prestigieuse manifestation, qui se déroulera

au Paris International Golf Club. La journée est ouverte aux joueurs licenciés comme aux débutants (tournoi et initiation) de même qu'aux entreprises membres, ou non membres de la Cocef. Elles peuvent y convier leurs collaborateurs, leurs clients ou tout simplement profiter de moments agréables. Pladur est le parrain de cette édition 2020. L'an dernier, son porte-parole, Gérald Gietzen, nous indiquait que les événements organisés par la Cocef, en particulier son Trophée de Golf

de septembre, contribuent à la visibilité de Pladur sur le marché français, où la firme veut s'implanter d'une manière pérenne. Clients et partenaires peuvent être accueillis à tous ces événements, permettant des échanges dans un contexte approprié, sans avoir à les organiser soi-même. Les partenaires du Trophée Golf 2020 sont à ce jour Scandium ainsi que Ready to Work & Csubtil.

Il est encore temps de vous rapprocher de la Cocef pour vous inscrire (T : 01 42 61 33 10). ■

Télétravail : encore beaucoup de réticences chez les dirigeants

Protime, spécialiste de l'enregistrement du temps et de la planification du personnel, appartenant au groupe SD Worx, a publié récemment les résultats d'une étude sur le télétravail. Si les salariés y semblent plutôt favorables, les dirigeants seraient plus réticents.

Au-delà de l'épisode, vu sur une perspective de long terme, du coronavirus, le télétravail prend de l'ampleur. Les techniques de communication à distance, la transformation digitale, favorisent ce phénomène. Cependant, ces pratiques sont loin d'être toujours possibles, et nécessitent la conservation d'un minimum de présentiel en entreprise, afin de maintenir la cohérence des équipes. Les salariés sont souvent motivés par le télétravail. Selon l'étude rapportée par Prottime, 54 % le considèrent comme le moyen de réduire le temps global du transport.

36 % y voient le moyen de planifier des horaires à façon, de même que d'être plus efficaces.

De leur côté les dirigeants, s'ils voient dans le télétravail les moyens de favoriser la conciliation entre vie professionnelle et personnelle de leurs salariés (56 % des répondants) et corollairement pour 45 % de les fidéliser, sont globalement beaucoup plus réticents à cette nouvelle pratique que leurs collaborateurs.

Deux items ressortent principalement, en négatif. 45 % des dirigeants font allusion aux risques de sécurité des outils informatiques, et 28 % aux contraintes

administratives, souvent nombreuses et compliquées, que le télétravail implique.

Dans 13 % des cas, ils estiment en outre que cela fait perdre le lien social, et affecte l'esprit d'équipe. Enfin, 31 % – nombre élevé – opposent carrément une résistance de principe à ce nouveau mode de collaboration avec leurs salariés. ■



SOLUTIONS RH Ressources Humaines

26^{ème} édition

Salon - Conférences
Outils et services pour dirigeants
d'entreprises, DRH, responsables
de la Formation et DSI



PARIS EXPO
PORTE DE VERSAILLES
22*-23-24 SEPTEMBRE 2020

* A partir de 14h

AVEC
ConQuérir

En parallèle

PT
performance
& talents

eL
eLearning
expo

Platinum sponsor



@Solutions_RH



Salon Solutions RH -
Le Groupe des professionnels des
Solutions RH

www.solutions-ressources-humaines.com

Digital Workplace

INTRANET & SOLUTIONS COLLABORATIVES

Après le burn-out, le bore out ?

Dire les choses en anglais, cela attire davantage l'attention désormais. La langue de Molière est passée de mode, particulièrement en France. Le chef de l'Etat avait d'ailleurs donné le « la » en la matière en début de mandat, avant de devenir plus raisonnable sur ce plan depuis quelques mois. Quoi qu'il en soit, la terminologie « bore out » a peut-être de l'avenir, qui sait. Elle a été utilisée sur les conseils d'un demandeur dans une affaire aux Prud'hommes, et a été relevée par la cour d'appel de Paris dans un arrêt du 6 juin dernier. Cet arrêt est commenté par Patrice Adam, professeur à l'université de Lorraine dans *la Semaine sociale Lamy* du 24 août dernier. Bore out, cela peut sans doute se traduire par ennui. En l'occurrence, le collaborateur d'une entreprise avait été licencié. Comme souvent, il semble qu'il ne se soit plaint de rien auprès de son

employeur avant cette rupture.

Pour faire simple, il s'est pourvu devant les Prud'hommes – qui lui donnèrent raison – en se plaignant d'avoir été placardisé. La monotonie des tâches qui lui étaient confiées, et le fait qu'elles n'auraient pas été conformes à ses compétences et ses attentes, l'auraient plongé dans un état dépressif. Dès lors, il demandait à voir son licenciement déclaré nul et non avenu pour des faits de harcèlement moral. Patrice Adam consacre un développement à la question de savoir si la constatation de l'ennui au travail deviendrait ainsi un nouveau critère de harcèlement moral.

L'ennui, critère de harcèlement moral

Selon lui, la nouveauté pourrait résider dans l'idée « *qu'il est possible de harceler moralement quelqu'un en suscitant volontairement l'ennui* », mais il ne lui semble pas, cela dit en

“

Quoi qu'il en soit, la terminologie "bore out" a peut-être de l'avenir, qui sait ?

”

substance, que les juges d'appel aient souhaité dans cette circonstance élargir le périmètre de la notion de harcèlement moral.

Au demeurant, si l'ennui ressenti devenait un critère de harcèlement moral, le nombre de contentieux exploserait ! Patrice Adam évoque à cet égard les embauches de personnes surqualifiées par rapport à leur CV qui, inévitablement, vont s'ennuyer au bout d'un certain temps. L'employeur aura certes une part de responsabilité dans ce phénomène, mais une responsabilité partagée. Il préconise donc de consacrer des moyens et de l'attention à la prévention, dans ce domaine aussi. Sur le plan des faits, la lecture de l'arrêt de la cour d'appel nous laisse quand même pantois. Certes, le collaborateur licencié apporte plusieurs témoignages à l'appui de ses prétentions, mais on subodore que ses problèmes dépressifs avaient vraisemblablement des raisons autres que professionnelles. On peut certainement reprocher à l'employeur son manque de proactivité, et *in fine*, un manquement à son obligation de sécurité du résultat, consacrée par la jurisprudence. Cela étant, c'est du chef de harcèlement moral que sa condamnation est confirmée par la cour d'appel, rejetant ainsi les arguments de l'employeur faisant valoir un dépit de l'intéressé lié à sa non promotion à un échelon supérieur. ■

Vincent Gardy



Créer son entreprise, à tout âge et pour tous les budgets !



Carla
Franchisée
d'une enseigne
de mode

**Un maximum
d'idées et
de conseils
pour créer
mon
entreprise**



**ATTENTION ! ÉVÉNEMENT
DE MARS 2020 REPORTÉ À
CES NOUVELLES DATES**

4-7 OCTOBRE 2020
PARIS - PORTE DE VERSAILLES

En partenariat avec



C'est là que votre avenir se décide !

Le salon avec le plus large choix : 350 enseignes // Plus de 80 nouveaux concepts chaque année // 100 conférences et ateliers gratuits
Des professionnels du financement et des conseils d'experts pour faire avancer votre projet

Commandez votre badge sur www.franchiseparis.com avec le code PRA2RS

Tarifs disponibles sur franchiseparis.com

Une manifestation :



Organisée par :



Avec le soutien de :



CADREMPLOI



LE FIGARO

franceinfo:

Loyauté à géométrie variable...



Le salarié est censé avoir une obligation de loyauté vis-à-vis de son employeur. Encore faut-il s'entendre sur ce qu'est la loyauté et quelles en sont les limites. Limites il y a, en effet. Prenons un exemple ! La Chambre sociale (Cass. Soc., 26/02/2020) a eu à connaître d'une affaire où l'employeur avait licencié

qu'elle percevait des indemnités complémentaires aux allocations journalières de la part de son employeur en titre. Lequel, l'apprenant, décida de licencier son collaborateur, en raison d'un manquement à l'obligation de loyauté. Les juges du fond relevèrent que le salarié avait exercé cette activité complémentaire dans une société qui

un ancien salarié sur le fondement de la violation d'une obligation de loyauté.

En l'occurrence, cette personne avait travaillé pendant une période d'arrêt maladie pour une autre entreprise, alors même

n'était pas en concurrence avec celle de son employeur « principal ». Dès lors, ils estimaient que le préjudice créé vis-à-vis de l'employeur portant sur la suppression du contrat de travail n'était pas de nature à fonder un licenciement.

La cour de cassation ne l'entend pas de cette oreille, dans un attendu que nous trouvons un peu ambigu cependant : « [...] *qu'en statuant comme elle l'a fait, alors que ce préjudice ne saurait résulter du seul paiement par l'employeur, en conséquence de l'arrêt de travail, des indemnités complémentaires aux allocations journalières, la cour d'appel a violé les textes susvisés* ». ■

Vincent Gardy

Harcèlement sexuel : les différences entre pénal et civil

Les questions de harcèlement sexuel, en particulier en matière de droit du travail, sont toujours très délicates. Les preuves ne sont souvent pas évidentes. Un arrêt de la Chambre sociale du 25 mars dernier nous donne l'occasion de revenir sur ce sujet. En l'occurrence, une salariée en contrat de professionnalisation avait été licenciée, ce qui demeure exceptionnel pour ce type de contrat. Peu de temps après, elle avait porté plainte pour harcèlement sexuel. Une action publique fut déclenchée. Le juge pénal relaxa l'employeur, se fondant sur l'absence d'élément intentionnel. La salariée poursuit l'employeur aux Prud'hommes pour dire son licenciement nul et le condamner à des dommages et intérêts. Ce dernier fait valoir que les décisions définitives des

juridictions pénales statuant au fond ont au civil valeur absolue à l'égard de tous. Sa relaxe devrait donc, selon lui, emporter une décision de rejet de la demande de la salariée au civil. La cour d'appel ne voit pas les choses de la même manière. Elle remarque que la caractérisation de faits de harcèlement sexuel en droit du travail (Art. 1153-1, 1° du code du travail) ne suppose pas l'existence d'élément intentionnel. Or, le juge pénal a fondé sa décision de relaxe uniquement sur l'absence de ce dernier. Dès lors, le juge civil pouvait caractériser par d'autres moyens les faits de harcèlement sexuel.

Mais voilà, dans le second moyen utilisé devant la cour de cassation, l'employeur fait valoir que le licenciement a été effectué sur la base de griefs antérieurs à la plainte de la salariée. Ces

griefs avaient d'ailleurs conduit à sa mise à pied. La cour d'appel, dans un raisonnement à nos yeux très alambiqué, avait retenu le lien de subordination et le tutorat pesant sur la salariée qui pouvaient expliquer qu'elle n'avait pas osé porter plainte auparavant, craignant, soutiennent les juges du fond, de ne pouvoir ainsi valider son diplôme.

La cour de cassation confirme l'arrêt de la cour d'appel qui, selon elle, a démontré le lien entre les faits de harcèlement sexuel qu'elle constatait et le licenciement, lequel est donc considéré comme nul.

Tout cela nous laisse extrêmement dubitatifs, n'étant il est vrai pas immergés dans le fond de l'affaire. ■

Vincent Gardy

CDD multi-remplacements et successifs : une expérimentation en cours

Les CDD successifs, parfois renouvelés à plusieurs reprises pour des remplacements différents, ont fait dans le passé l'objet de multiples contentieux, les syndicats estimant qu'il y avait souvent là une fraude visant à éviter la conclusion d'un CDI. Dans *La semaine sociale Lamy* du 16 mars dernier, Elissaveta Petkova, avocate associée au cabinet Barthélemy, apportait une analyse détaillée sur les aspects pratiques du CDD multi-remplacements instauré à titre expérimental par la loi du 05/09/2018

par dérogation à la loi et à la jurisprudence. Un décret du 18/12/2019 a défini les secteurs d'activité autorisés à mettre en œuvre ladite expérience. Pour le moment, cette expérimentation est simplement envisagée pour l'année en cours mais sera sans doute prolongée. La loi rend possible dans ce cadre précis, d'une part de conclure un CDD pour remplacer plusieurs salariés absents successivement, d'autre part de le faire pour remplacer plusieurs salariés absents simultanément.

Elissaveta Petkova avertit cependant les employeurs « *que ce dispositif devra être appliqué avec des précautions rédactionnelles* ». Le diable est dans les détails car tout impair pourra vous conduire à la requalification en CDI, si les bornes de cette disposition expérimentale sont dépassées, et le fil est tenu.

Cependant, les employeurs des secteurs considérés semblent satisfaits de cet allègement, même temporaire, porté à la complexité administrative qu'ils subissent. ■

Vincent Gardy

Conquérir

Les clefs de votre réussite en France et à l'international

conquerir.com

41 rue de l'Abbé Groult - 75015 Paris - 01 45 25 76 96

Heures supplémentaires : des différends fréquents



éléments, dont la jurisprudence exige qu'ils soient suffisamment précis, mais ne fait peser sur aucune des parties la charge de la preuve.

Une évolution progressive favorable aux salariés

La jurisprudence a évolué progressivement depuis 2004, de telle sorte que la charge de la preuve – en l'occurrence du non accomplissement d'heures supplémentaires – repose davantage sur l'employeur. Le salarié doit produire des éléments factuels, assez précis pour que l'employeur puisse y répondre, et non plus des éléments probatoires, ce que demandait la jurisprudence antérieure à 2010. Certains auteurs

estiment qu'il faudrait que les juges du fond, dans le prolongement de la jurisprudence de la CJUE, réclament toujours à l'employeur des relevés de temps de travail avant de se prononcer. « *Cependant, selon Dirk Baugard, il est permis de penser que les litiges portant sur le seul paiement d'heures supplémentaires n'entrent pas dans le champ d'application du droit de l'UE* ». Lequel s'intéresse en la matière principalement, voire exclusivement, aux questions tenant à la sécurité et à la santé des travailleurs. Quoi qu'il en soit, les contestations du paiement d'heures supplémentaires – réelles ou imaginaires – ne sont pas près de cesser. Employeurs comme salariés ne doivent pas prendre à la légère ces questions et faire en sorte de ne pas être pris en défaut de preuves si conflit il y a. ■

Vincent Gardy

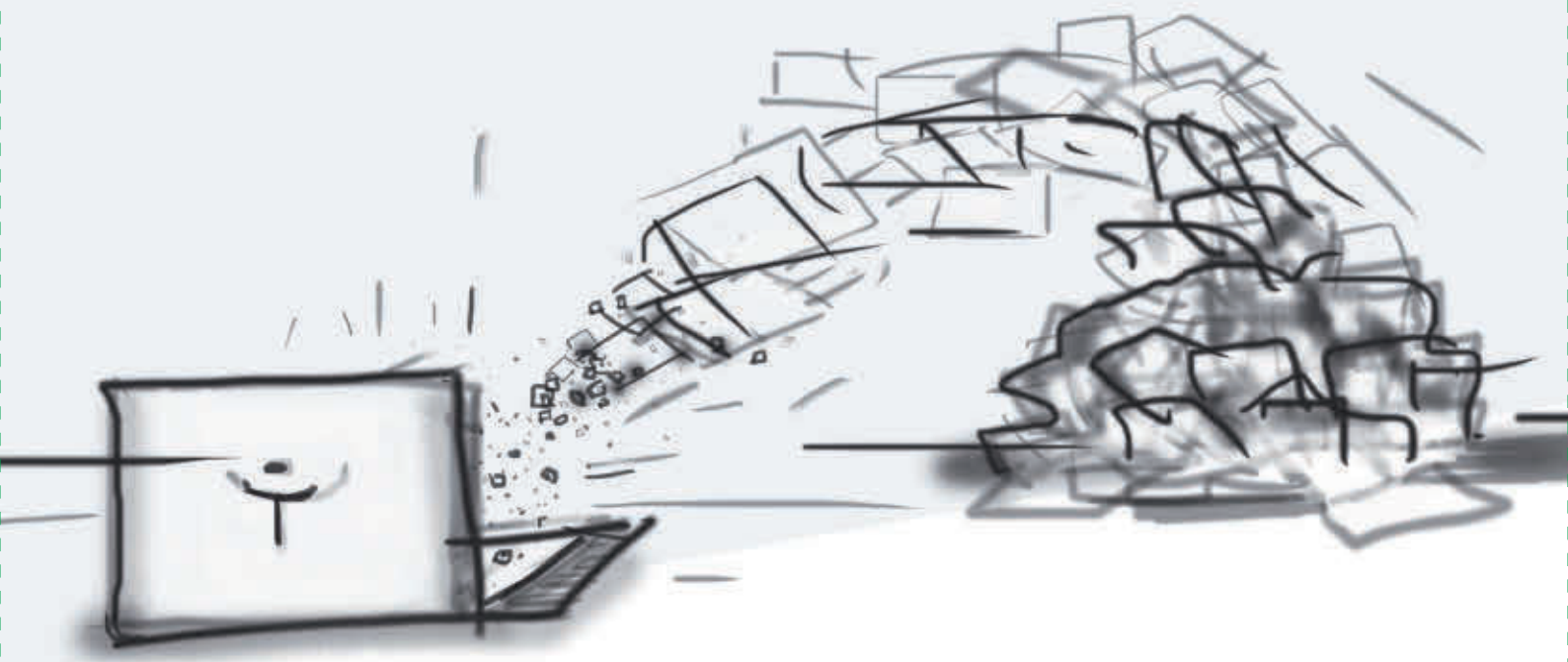
Le calcul des heures supplémentaires provoque des contestations fréquentes, surtout bien entendu au moment du départ d'un salarié. A vrai dire, c'est souvent un peu « *parole contre parole* », à moins de disposer d'éléments précis de mesure. C'est pourquoi la CJUE s'est prononcée le 14 mai 2019 à l'occasion d'une QPC adressée par un juge espagnol, en faveur d'intégrer dans le droit ibérique un article obligeant les employeurs à mettre en place des systèmes permettant de mesurer précisément la durée de travail de chaque travailleur. En l'occurrence, il s'agissait de veiller à la sécurité des salariés et au respect des horaires limites sur leur poste de travail. Mais, cela peut évidemment aussi servir au décompte des heures supplémentaires. Alors, comment allaient réagir nos juges suprêmes après cet arrêt de la CJUE, qui réaffirme

indirectement les principes du droit de l'Union en la matière? Un arrêt de la chambre sociale du 18 mars 2020, dans une affaire de litige sur le paiement d'heures supplémentaires, nous donne une première réponse.

Selon Dirk Baugard, professeur à l'université Paris 8 ComUE Paris Lumières, qui analysait l'arrêt dans une tribune de *La semaine sociale Lamy* du 4 mai dernier, « *la réponse [de la chambre sociale] est pour le moins ambiguë* ». L'arrêt du 18/03/2020 ne semble pas, en effet, selon lui, changer fondamentalement le régime de la preuve des heures de travail établi antérieurement par la jurisprudence.

Il estime cependant que la charge de la preuve pourrait peser davantage à l'avenir, du côté du fléau où se trouve l'employeur. Rappelons que l'article L. 3171-4 prévoit que le salarié doit amener à l'appui de sa demande des

FACTURATION ELECTRONIQUE



Ventya

VOTRE PARTENAIRE EXPERT DES **FLUX DEMATERIALISES**

- ✓ CONFORMITE REGLEMENTAIRE
- ✓ ACCOMPAGNEMENT AU DEPLOIEMENT
- ✓ SOLUTIONS PERSONNALISEES

Ventya accompagne ses clients dans leur transformation digitale et gère pour leur compte les échanges électroniques avec leurs partenaires commerciaux.

Ventya propose **Clear' Invoice**, son service de facturation électronique utilisé par des entreprises de tous secteurs d'activité et de toutes tailles dans le respect de leurs exigences métiers.



WWW.VENTYA.FR



01 47 29 76 00



3 BOULEVARD DES BOUVETS
92000 NANTERRE

Défaillances d'entreprises :



Eric Scherer

L'Etat français va investir 100 milliards d'euros sur trois ans grâce à des fonds provenant en partie du pot commun mis en place par l'Union européenne. On peut se demander comment nous serons en mesure collectivement de faire face à l'apurement futur de la dette. Cependant, les dirigeants d'entreprises ont des préoccupations davantage pragmatiques : augmenter leurs ventes, à tout le moins par les temps qui courent, éviter qu'elles ne chutent, et aussi, bien entendu recouvrer leurs créances dans les délais. A ce moment crucial, nous avons souhaité nous entretenir avec Eric Scherer, président de l'AFDCC (Association Française des credit managers et conseils), et qui exerce les fonctions de credit manager chez Hachette.

Conquérir : Dans votre métier, vous êtes très attentif aux dépôts de bilan et surtout à leurs signes précurseurs. Comment expliquez-vous les bons chiffres des défaillances d'entreprises pendant les six premiers mois de 2020 ?

Eric Scherer : Tout d'abord, une évolution défavorable du CA ne se traduit pas instantanément par une défaillance. D'autre part, l'Etat et les

organismes sous sa tutelle ont pris des mesures d'urgence dès mars dernier, afin de permettre au maximum d'entreprises de passer le cap difficile du confinement, puis de ses séquences, auxquelles nous sommes toujours confrontés. Vous connaissez ces mesures : report du paiement des charges sociales, chômage partiel largement facilité... et aussi, ce dont on parle peut-être moins, les PGE (Prêts bancaires garantis par l'Etat). Ils ont été attribués d'une manière très large au printemps dernier à ceux qui en faisaient la demande. Les conditions de ces prêts sont particulièrement favorables. Les bénéficiaires pourront opter au terme de ces douze mois pour un remboursement complet du capital ou pour une prolongation d'une durée de cinq ans, à un taux cette fois plus élevé, de 3 % environ, et avec des conditions d'amortissement plus classiques.

Tout cela veut dire que beaucoup d'entreprises, dont de nombreuses PME-PMI, ont ainsi reçu un bol d'air, qui leur a permis de résister aux chocs pour certaines d'entre elles, lors des mois d'arrêt d'activité. Et d'éviter de la sorte des licenciements, voire un dépôt de bilan. Mais après ? Le report du règlement des charges sociales ne sera pas éternel et la question du remboursement du PGE à échéance d'un an, ou de sa prolongation au-delà à des conditions moins favorables, va se poser d'ici quelques mois...

Conquérir : ... et il faut donc être attentif à la solidité de son compte-clients !

Eric Scherer : Tout à fait, c'est pourquoi j'affirme que 2020 est par essence l'année des credit managers, car le cash devient une priorité absolue. Chaque semaine, chez Hachette, nous effectuons une revue de cash approfondie, basée sur de nombreux indicateurs

émanant de tableaux de bord, dont certains mis en place récemment, afin d'être encore plus précis dans nos prévisions, et donc dans les limites d'engagement que nous défendons auprès de notre direction financière.

Pour faire face à cette exigence de cash, plusieurs outils, bancaires ou non bancaires, nous facilitent la tâche, des outils souvent fondés sur la dématérialisation des process. Par exemple, les virements dits « Instant payment » permettent d'être crédités instantanément ou presque comme leur nom l'indique. Nous pouvons dans la foulée letter les comptes en l'espace de 24 heures. Cela constitue une innovation essentielle de ces deux-trois dernières années. Les solutions de reverse factoring sont également utilisées d'une manière plus large, tout comme l'affacturage permettant d'améliorer le fonds de roulement des acteurs concernés (clients ou fournisseurs). Le risque de crédit est toujours là, bien sûr. Les entreprises ont la possibilité de passer par un assureur-crédit. Ou bien de créer leur propre système de garantie en interne, ce que nous faisons chez Hachette par exemple. Les normes IFRS9 nous permettent, en effet, de constituer des provisions spécifiques pour les mauvais risques. On peut toutefois souscrire une police dite « in excess », afin de garantir les risques au-delà d'une certaine limite. Dans tous les cas, il est opportun d'utiliser des scorings, soit ceux des sociétés d'information du marché, ou ceux que l'on peut bâtir soi-même, en fonction de son expérience propre, ou d'éléments comptables en notre possession. Les scorings établis par les assureurs-crédit ne donnent pas accès aux comptes des sociétés, lorsqu'ils ont été déposés avec une clause de confidentialité. Et dans tous les cas, je conseille d'être intransigeant sur les clauses contractuelles de paiement, afin d'éviter les dérives, surtout dans un

attention à 2021



contexte où de nombreuses entreprises ont bénéficié directement ou indirectement de cash au travers des dispositifs que j'ai évoqués précédemment.

Conquérir : *L'année des credit-managers, l'année de l'AFDCC également ?*

Eric Scherer : Notre association se porte bien effectivement en menant de plus en plus souvent des actions avec les professions connexes : ADV, comptables, acheteurs... 2020 est l'année des 50 ans de notre association. Nous devions les fêter en novembre prochain mais, compte tenu de l'ampleur que nous voulions donner à l'événement, nous l'avons repoussé à 2021. La Journée crédit fait partie des quatre grandes manifestations qui rythment

nos années « normales », les autres étant notre Journée d'information juridique, économique et financière, dédiée aux credit-managers en début d'année civile ; la Journée de l'innovation et les Assises des délais de paiement, organisées en partenariat avec la Figec. Des événements en province complètent ces manifestations nationales. Ce programme a été chamboulé à partir de mars dernier. Nous avons remplacé certaines réunions par des webinars destinées à l'information de nos adhérents, et qui ont connu un vif succès.

Notre pôle formation s'est également réorganisé, afin de ne pas arrêter ses prestations, délivrées tant pour nos adhérents que pour des publics externes.

Nous avons ainsi développé de nombreux cours en e-learning. Même après la crise que nous traversons, cette pratique devrait persister, en la combinant toutefois avec des formations en présentiel qu'il me semble essentiel de maintenir. Je voudrais rappeler d'autre part que l'AFDCC a souhaité depuis plusieurs années donner une vision professionnelle de notre métier à travers une formation adéquate – que nous dispensons et avons pensée, ainsi qu'à une reconnaissance par l'Etat d'un cursus complet de bac à bac +5, qui est désormais accessible aux intéressés. ■

Propos recueillis par Alain Gazo

Solutions : la dématérialisation bénéficiaire de la crise



Le salon Solutions aura lieu du 22 au 24 septembre à Paris, Porte de Versailles. Il sera couplé cette année avec Solutions RH et Documentation, qui devaient avoir lieu initialement en mars dernier. Ce couplage devrait permettre d'augmenter le visitorat global.



Dominique Bougnot

Les exposants habituels de Solutions s'annoncent au rendez-vous. Il en est ainsi des acteurs de la dématérialisation de factures, comme Esker ou Ventya. Ventya propose plus particulièrement les services de son portail Clear'Invoice dédié à l'envoi de factures dématérialisées aux clients, ainsi qu'à la réception de celles des

fournisseurs. Les réseaux EDI peuvent être privilégiés pour les gros volumes. Dans le package, figure en option une offre d'archivage des factures à valeur probatoire fiscale. Dominique Bougnot, son directeur général, indique que Ventya est un fournisseur de solutions dématérialisées à vocation verticale. C'est-à-dire qu'il va loin dans la finesse du processus de traitement des factures dans les métiers ou chez les clients avec lesquels il travaille.

« Nous ne nous contentons pas du simple envoi de PDF à travers notre plate-forme, ce qui certes représente un gain de temps et de diminution du nombre de saisies pour les émetteurs », explique Dominique Bougnot. « Nous mettons en place des process personnalisés avec plusieurs points de contrôle avant l'expédition, pouvant aller jusqu'à la ligne de facture, poursuit-il. Et cela n'est pas forcément plus coûteux à l'usage qu'une formule standard, lorsque de gros volumes de factures sont en jeu », ajoute-t-il en substance. Notons que Ventya propose une solution multicanale d'envoi automatisé de factures papier lorsque c'est nécessaire.

L'activité de Ventya, comme celle de toutes les entreprises, a été impactée par la crise sanitaire et les difficultés économiques induites. Les projets en cours n'ont pas été abandonnés, mais « repoussés » et le nombre de transactions sur le portail Clear'Invoice, a reculé au deuxième trimestre, essentiellement en raison de la chute du secteur du voyage d'affaires où Ventya est particulièrement bien implantée.

« Cependant, cette période où le télétravail a gagné du terrain amène les organisations à repenser leurs process, car il est apparu que la gestion à distance par des équipes morcelées rendait complexe l'utilisation des factures papier, avec les retards de paiement que cela implique », remarque Dominique Bougnot. « Parallèlement, reprend-il, les entreprises amenées à expédier électroniquement leurs factures aux administrations et aux collectivités, constatent que leurs collaborateurs passent beaucoup de temps à saisir des données dans Chorus, sans compter le risque d'erreurs induites par ce traitement, dès lors ils tendent à se tourner vers des solutions comme la nôtre, qui leur évite ces tracas ».

Ventya surfe sur la vague de la dématérialisation

Ventya travaille avec plusieurs partenaires afin d'offrir la solution la plus complète possible à ses clients. C'est le cas dans le cadre de l'envoi de factures papier, lorsque c'est nécessaire, ou encore de l'archivage à vocation probatoire sur le plan fiscal. Certaines autres collaborations sont orientées « métier ». Il en est ainsi dans le secteur de l'assistance, où Ventya est très implantée de longue date.

Dominique Bougnot évoque une collaboration depuis deux ans avec la Business Unit TowSoft, produit de la société Spotloc, qui édite un logiciel disponible en mode SaaS, dont la vocation est d'optimiser les opérations de remorquage, de dépannage et de transport des acteurs du secteur.

Spotloc est elle-même filiale du groupe Deveryware France, spécialiste de la géolocalisation et de la sécurité qui y est liée. TowSoft est né en 2017 sur le territoire français et européen. Ce logiciel facilite le dispatch intuitif, le missionnement automatique, la gestion du personnel, la signature et les états descriptifs, le module fourrière, la facturation automatique, le tout connecté à une application mobile pour les dépanneurs au bord de la route. « Nous sommes le premier logiciel certifié Nomad dans le monde de l'assistance, affirme Oumaro Traoré, directeur de la BU. Il s'agit d'un marché de niche, puisque l'on recense en France environ 900 sociétés de dépannage structurées, analyse-t-il. Un marché de niche où les éditeurs sont peu nombreux à se positionner et où, outre ses caractéristiques intrinsèques, TowSoft offre un avantage différenciant grâce à la brique Ventya qui peut y être intégrée. Sans sortir du logiciel TowSoft, les opérateurs sont en mesure d'envoyer leurs factures dématérialisées aux assistants à travers le portail Clear'Invoice de Ventya.

« Et surtout, c'est une exclusivité au jour où je vous parle, relève Oumaro Traoré, les clients de TowSoft pourront présenter leurs factures sous forme numérique aux services de l'Etat, ou aux collectivités, sur Chorus, qui est la plate-forme de la facturation dématérialisée instaurée par les pouvoirs publics ».

Les transporteurs, remorqueurs ou dépanneurs peuvent être en effet amenés à facturer des prestations aux douanes, aux tribunaux, aux communes, ou encore aux préfetures.

« Notre solution complète occasionne des gains de productivité à nos clients tout en minimisant les risques d'erreur, explique Oumaro Traoré. En tout état de cause, complète-t-il, nos clients doivent disposer d'outils digitaux correspondant aux exigences des donneurs d'ordres ». La BU TowSoft déploie ses activités en France, mais aussi en Belgique, en Suisse, au Luxembourg et dans les DOM-TOM. ■



Oumaro Traoré

Management: retour aux sources ?



Progrès est un de ces mots magiques dont on se gargarise sans trop se demander ce qu'il recouvre exactement. Dans mon Larousse, c'est simple : « accroissement, extension ». Mais dans quel sens ? Un esprit chagrin peut faire observer que, quand un incendie de forêt, une épidémie, la consommation de drogue progressent, il n'y a pas lieu de se réjouir. Problème, le mouvement « progressiste » à la mode ces temps-ci temps a donné à penser que toute nouveauté est forcément une amélioration, que tout attachement aux racines est une attitude « tardigrade » et nocive. Dans tous les domaines : politique, social, sociétal. Et dans nos entreprises ? « *Il n'est pas de*

génération spontanée, il n'y a pas à faire table rase du passé », écrivait Hélié Denoix de Saint-Marc. Un regard sur l'histoire de l'entreprise, sur les moteurs de son créateur, sur sa raison d'être, sur ses valeurs, peut – paradoxalement – nous aider à trouver notre chemin dans un monde dont la seule constante semble être... l'imprévu.

Un peu d'histoire

Lego compte parmi les marques jugées les plus sympathiques dans le monde entier. Des millions de gamins ne se lassent pas de créer leur petit monde avec les célèbres briques. Bien peu savent que la marque doit le jour au courage d'Ole Kirk Christiansen, un

menuisier qui – pendant la crise des années 30 – décida de fabriquer puis de colporter des jouets en bois pour nourrir ses quatre garçons. « *Son attitude au travail, écrivait son fils Gotfred, a toujours été un modèle d'opiniâtreté et de persévérance et avant tout de fidélité à la parole donnée* ». Il créa la marque Lego, contraction des mots danois *leg* (jouer) et *godt* (bien) avec pour devise « *Rien n'est assez beau* »⁽¹⁾ appliquée à ses jouets en bois puis, dès 1947, en plastique (la fameuse brique). Cette exigence de rigueur dans la production (au 1/100) comme dans la création reste la ligne directrice d'une entreprise bientôt centenaire. Techniques et méthodes peuvent évoluer pour fabriquer comme pour vendre, mais pour évaluer un projet, quelles meilleures questions que : « *est-ce assez bien, assez beau ?* ».

Comme celle de Lego, l'histoire des entreprises, y compris la vôtre, est riche d'enseignements pour qui sait faire le tri entre l'anecdotique et l'essentiel. Une exposition⁽²⁾ connaît à Nantes un vif succès : LU, la biscuiterie, née de l'union de Jean-Romain Lefebvre et de Pauline-Isabelle Utile. Mariés en 1850, ils ouvrent une petite boutique (gâteau-biscuits) en centre-ville. Anecdote ? Oui et non. Y ayant appris – lui aussi – ce qui attire et retient les clients, leur fils transforme la boutique en usine pour produire le petit-beurre « *uniquement au beurre selon la recette d'autrefois* », écrivait-il. Apparemment, le public ne s'y est pas trompé.



**SALON
SME**

**NOUVEAU
SALON HYBRIDE**

*comme
chaque
année*

**PARIS - PALAIS
DES CONGRÈS
ET ONLINE**

*et ça,
c'est nouveau !*

ReBONDIR EN 2020

**FREELANCES ET ENTREPRENEURS, LES 12 ET 13 OCTOBRE,
RETROUVONS-NOUS POUR REBONDIR ENSEMBLE
AVEC TOUTES LES SOLUTIONS POUR CRÉER,
GÉRER ET DÉVELOPPER VOTRE ACTIVITÉ.**

Informations, programme
de conférences et inscription :

salonsme.com

En partenariat avec

Conquérir

Partenaire Officiel



Partenaires Médias

DEMAIN TV

**EcoRéseau
Business**

**LE FIGARO
entrepreneurs**

Management

Bureau d'études : le terrain

Si le souci de certains créateurs est de lever des fonds, d'autres, modestes et réalistes commencent par se créer une clientèle. Produire et vendre en artisans, comme Jean-Romain Lefebvre et son épouse. Ce fut aussi la recette de Michel et Augustin, bien connus de nos lecteurs, préparant leur première friandise dans leur cuisine pour les proposer à l'épicier du coin.

Nombre de commerçants, avant d'investir dans une boutique, testent leur offre (produits et services) sur les marchés. Une méthode expérimentale qui demande courage et patience. Mais ça marche ! Application marketing : présenter une vaste offre à de vrais clients avec une réponse sans ambiguïté : ils achètent ou pas. Un échantillon représentatif de 1 000 personnes n'est pas indispensable. Après une dizaine de

tentatives, on voit assez bien où l'on va. Après de tels débuts, la croissance peut emprunter des voies diverses. Succession familiale – c'était autrefois la tradition – suivie encore par la Maison d'Armorine (confiserie à Quiberon) passée en deux générations de l'échoppe saisonnière du créateur à l'usine et au réseau de boutiques du petit-fils.

D'autres préféreraient céder avec bénédiction une entreprise en plein essor pour « passer à autre chose ». Du moins l'acquéreur n'achète pas « chat en poche » et reprend la croissance à son compte. S'il ne commet pas l'erreur de substituer à l'enthousiasme conquérant les procédures d'un état-major technocratique !

Appuyons-nous sur les (bons) principes

Quand en 1964, Philippe Foriel-Deszetet décide de créer sa société de travail temporaire, la profession ne bénéficie ni de structures établies, ni d'un cadre législatif, ni d'une réelle légitimité. Les banquiers consultés font grise mine à son projet. Réduit à ses propres ressources, il se fixe et fixera à ses premiers collaborateurs des règles strictes : économie de moyens⁽³⁾ (je l'entendrais demander face à maints projets « *Qu'est-ce que ça nous donnera ?* », « *Est-ce vraiment nécessaire ?* »). C'est le culte de la marge (à laquelle tout le monde sera directement intéressé) et de la trésorerie. La progression se fera en tache d'huile, à partir de Lyon : on commence par armer des positions solides dans une ville, puis un département avant d'aller plus loin. Un chef d'agence en crée une deuxième, une troisième, pour devenir plus tard directeur régional. Il est jugé sur ses seuls résultats (effectif placé, part de marché, marge de progression) et non sur un reporting chronophage. Dans ce cadre, le siège est un partenaire au service du réseau. Résultat : n° 3 en France dès 1973, Ecco devient leader pour ses 20 ans. Les principes de base sont restés en vigueur⁽⁴⁾ jusqu'à la fusion avec Adia. Mais je doute qu'ils aient été oubliés. Ils peuvent toujours inspirer les créateurs de nouveaux réseaux.





Racines

Sur son terrain, une entreprise puise sa force dans ses racines : historiques, locales, culturelles. Comme tout individu, selon notre consœur Gabrielle Cluzel, qui affirme : « *Nous sommes tous*

“

Comprendre les raisons qui ont dicté les choix précédents aide à faire face aux situations nouvelles

”

des héritiers ». L'héritage : ce que nous savons, ce à quoi nous croyons. Notre raison d'être, le rôle que nous entendons jouer, la culture d'entreprise. Voilà ce qui crée l'indispensable cohésion

entre les anciens et ceux qui rejoignent l'équipe. Comprendre les raisons qui ont dicté les choix précédents aide à faire face aux situations nouvelles. On a ironisé sur les supporters du PSG voulant porter le maillot de leur club... même à Marseille. Parce qu'ils en sont fiers. Espérons qu'ils sont aussi fiers de « *porter le maillot* » de leur entreprise. Fiers de leur métier, fiers de leur boîte. D'en porter la tenue ou du moins l'insigne. Ces symboles sont loin d'être vains. « *Comment espérer, écrit Gabrielle Cluzel* ⁽⁵⁾, *que des étrangers puissent s'agréger à la communauté nationale, s'ils n'ont pas les codes pour y entrer, ni l'espérance d'en gravir les échelons ?* »

On peut appliquer la même remarque à cette communauté que doit être une entreprise. ■

Jean-Louis Wilmes

GRAINS DE SAGESSE

ENCORE UTILES AUJOURD'HUI ET DEMAIN

« *Seuls ceux qui ont la mémoire longue sont capables de penser l'avenir* ».

Nietzsche

« *Ce n'est pas en ramant moins qu'on avance plus vite* ».

Michel Godet

« *Il faut être juste avant d'être généreux, comme on a des chemises avant d'avoir des dentelles* ».

Chamfort

« *L'esprit de l'époque déteste tout ce qui est simple. Il ne croit pas que le simple puisse être profond* ».

Albert Schweitzer

« *Ce n'est pas tout que l'action commence : il faut qu'elle dure* ».

J. Guibert

« *Le gigantisme n'est pas une évolution. C'est une difformité, une maladie* ».

Jean Dutourd

« *Ce qui était moderne hier est démodé aujourd'hui, mais ce qui était bon hier est encore bon aujourd'hui* ».

Benoît XVI

1) Formule plus que jamais justifiée en 2020. Les psychopédagogues constatent que les jeux de construction stimulent l'activité, l'habileté, la créativité, les qualités de coopération chez des enfants assommés par les écrans.

2) Musée d'histoire, Nantes. Jusqu'en janvier 2021.

3) Jusque dans le moindre détail. Les voyages inévitables à Paris se feront à quatre en voiture et dans la journée.

4) Think global, act local – dont notre gouvernement vient de fournir le contre-exemple en imposant d'en haut des procédures pas vraiment conventionnelles.

5) Enracinés, éditions Artège.

Flottes automobiles : recul du marché et réorientation des parcs

Le marché de l'automobile devrait s'orienter légèrement à la baisse en 2020, en raison de son mouvement cyclique, et après plusieurs années de hausse continue. Les évolutions, parfois erratiques, de la politique sociale et environnementale, avec l'arrivée de nouvelles modalités contraignantes pour les flottes (WLTP, CAFE, LOM), devraient peser sur l'orientation des politiques des acheteurs et des gestionnaires. Cela est déjà bien le cas mais l'impact de la crise du Covid 19 a ajouté une forte couche à ce tableau déjà peu avenant.

Le Covid 19 a entraîné une chute très brutale du marché, y compris dans les flottes. Depuis la fin du déconfinement, on enregistre cependant une nette reprise, ce que confirment tous les interlocuteurs rencontrés. Certaines décisions n'étaient que reportées. Du coup, selon les données du CCFA (Comité des constructeurs français automobiles) le recul des commandes de VP et de VU par rapport aux premiers mois de 2019 s'était nettement atténué fin juillet (respectivement -24,9 % et -21,2 %). Evidemment, nos interlocuteurs croisent les doigts pour les mois à venir. Tout dépendra bien entendu de l'évolution de la pandémie, mais aussi du retour au bureau, de celui des événements professionnels et leur corollaire, les voyages d'affaires. Cela pour ce qui concerne la partie VP (véhicules de fonction, commerciaux...). Quant aux VU, l'accroissement de la vente à distance favorise indirectement ce secteur. Son rattrapage devrait être plus rapide. Cela étant, il est vraisemblable qu'en matière de LLD (près de 60 % du marché des entreprises), la prolongation des contrats, parfois des cessations anticipées, devraient être souvent de mise, tant les décideurs manquent de visibilité. Gilles Bellemère, directeur général d'ALD Automotive, confirme « *un attentisme chez certains de nos clients* », qui entraîne des études pour évaluer les possibilités de prolongation du contrat.

C'est pourquoi la filiale de Société Générale, coleader du marché en France, met en avant sa solution ALD Fleet, permettant une restitution plus souple à tous moments, ainsi que des durées de contrat plus courtes. En 2019, 636 437 immatriculations avaient été effectuées en LLD, essentiellement en entreprises, selon les données du Sesam LLD de 2019 qui évoquent aussi



Gilles Bellemère

1 912 269 véhicules en parc au 31 décembre dernier. Cette année, le nombre de mises à la route devrait baisser, pour la première fois depuis très longtemps. La conjoncture économique liée à la pandémie n'y sera pas étrangère, non plus que l'arrivée ou la perspective de mesures environnementales très strictes. Des mesures qui poussent vers l'abandon du diesel, au profit de l'essence et surtout des véhicules peu polluants à la roue (électriques et hybrides). Or, la part des hybrides et des électriques demeure encore relativement faible globalement, encore davantage dans les flottes.



Un peu plus de 5000 véhicules électriques ont été immatriculés en 2019, et environ 126 000 hybrides, dont seulement 18 000 rechargeables. Dans les flottes en LLD (VP+VU+VS), le diesel dominait encore nettement fin 2019, à 61,2 %, contre 32,1 % pour l'essence et 6,3 % pour l'hybride et l'électrique. La baisse du diesel atteignait cependant 6 points par rapport à 2018, essentiellement eu profit de l'essence. Il est à noter que la part du diesel dans les VU était en hausse en 2019, à 91 %. Selon les gestionnaires de parcs, cette situation était essentiellement liée à l'absence d'offres satisfaisantes des constructeurs en la matière.

Quoi qu'il en soit, « les gestionnaires de parcs ont continué à parler transition énergétique pendant la crise, confirme Gilles Bellemère. Et cela a suscité un engagement important de nos équipes ». L'incertitude devrait rendre encore davantage la location longue durée attrayante pour les entreprises, estiment les loueurs, dont ALD Automotive, puisque le client se remet entre les mains d'un expert pour guider ses choix. Mais il ne faut pas qu'il craigne de s'engager pour 36-48 mois, d'où les formules flexibles mises en place par différents loueurs. Avec par exemple le véhicule d'attente « au prix LLD » chez ALD Automotive.

Au moment où le télétravail se développe, la digitalisation des process est plus que jamais de mise. Les différents intervenants du secteur s'y sont préparés et accentuent leurs efforts en la matière.

Rappelons que les immatriculations de véhicules en entreprises avaient encore nettement progressé en 2019, parfois à la faveur, comme pour le marché global, de prises de position tactiques de certains constructeurs.

L'incertitude règne

Incertitude, c'est le mot gagnant au moment où nous rédigeons notre synthèse annuelle. Le rebond du marché a été notable après la fin du confinement, mais le retour d'une ambiance moins sereine à partir de la fin de l'été pourrait à nouveau, craignent les opérateurs du secteur, contribuer à freiner ce redémarrage. Un redémarrage qui n'a pas impacté d'une manière égale l'ensemble des segments du marché des entreprises. « Pour notre part, analyse Aymeric Scheidecker, directeur des ventes entreprises de BMW et de Mini,

nous avons noté une belle reprise dans les TPE/PME dès la fin du confinement, tandis que les grands comptes se montraient plus attentistes, et privilégiaient la prolongation des contrats, alors leurs collaborateurs avaient peu roulé pendant plusieurs mois ». « Quant au comportement des gestionnaires de parcs pour la suite, il est encore un peu tôt pour se prononcer », estime Philippe Quétaud, qui ne remarque pas « de bouleversement majeur à date, mais nous constatons un intérêt de plus en plus marqué pour les véhicules électrifiés. »

Cependant, le premier plan de relance du gouvernement, avec un bonus de 2000 euros pour l'achat d'une hybride rechargeable d'un prix inférieur à 50 000 euros, jusqu'à la fin de l'année, a participé de la redynamisation du marché, en particulier pour les SUV, pénalisés par une fiscalité qui leur est très défavorable lorsqu'ils sont thermiques. Quoi qu'il en soit, les constructeurs, dans leur ensemble, envisagent une baisse à deux chiffres de leurs ventes en 2020, même si, à l'image de Daniel Perdomo-Hollatz, directeur général de Mercedes Vans en France, ils espèrent, souvent comme lui augmenter leurs parts de marché. Ce sera toujours cela de pris.

En tous cas, au moment où nous écrivons, à l'instar de Caroline Bonhomme, directrice commerciale de l'offre cartes de Shell, beaucoup ne voient pas d'augmentation de l'utilisation des flottes, alors que le secteur du transport est en reprise marquée. Nous avons effectué une analyse plus fine à partir de nos entretiens avec un certain nombre d'acteurs parmi les plus significatifs.

Renault : une bonne dynamique de commandes

L'année s'annonce incertaine, reconnaissait en début d'année Philippe Quétaud, directeur des ventes spéciales de Renault. Face aux préoccupations des constructeurs et des gestionnaires de parcs liées à l'arrivée de la réglementation CAFE pour les uns, de la loi LOM pour les autres, la marque au losange a décidé d'élargir sa palette de motorisations : diesel, essence, électrique, hybride

mais aussi GPL (pour les Clio et Captur) et même hydrogène. « Nous entendons ainsi répondre, explique Philippe Quétaud, à une refonte complète des car policy par les gestionnaires de parcs, refonte à laquelle nous les aidons d'ailleurs. En effet, poursuit-il, l'évolution de la législation, les réglementations locales – véhicules zéro émission préconisés dans les centre-villes – complexifient le métier de chef de parc et le panel de choix du véhicule en fonction de l'usage du collaborateur devra être



Renault Captur PHEV.



Philippe Quétaud

analysé beaucoup plus finement à l'avenir». Les parcs seront donc moins homogènes dans le futur. Ces évolutions défavorisent clairement les SUV et les monospaces, estime le directeur des ventes spéciales de Renault. C'est dans cette optique que Renault a conçu un nouveau Captur plus long de 11 cm, disponible en hybride rechargeable, dans le cadre de la nouvelle gamme E-Tech. Philippe Quétaud affirme que Renault se sent en bonne position pour aborder ces grands changements, étant déjà un acteur majeur dans le véhicule électrique avec la Zoe, cela depuis sept ans.

Le plan d'électrification devrait aboutir à 8 véhicules électriques et 12 électrifiés à l'horizon 2022. 2020 voit arriver également, en dehors du Captur, une Twingo ZE (zéro émission) ainsi qu'une Clio, et une Megane hybride rechargeable (la Megane reliftée vient d'être commercialisée).

Dans ce contexte, Renault avait particulièrement bien tiré son épingle du jeu l'année dernière.

Pour la suite, Philippe Quétaud, qui évoque bien sûr une année 2020 très perturbée par la crise sanitaire, note *« une bonne dynamique de prise de commandes depuis le déconfinement, mais il reconnaît que la situation économique, notamment au dernier trimestre, reste très incertaine, et qu'il est donc difficile de se prononcer aujourd'hui sur les perspectives du marché annuel et nos résultats. »*

BMW mise sur les plug in hybrides

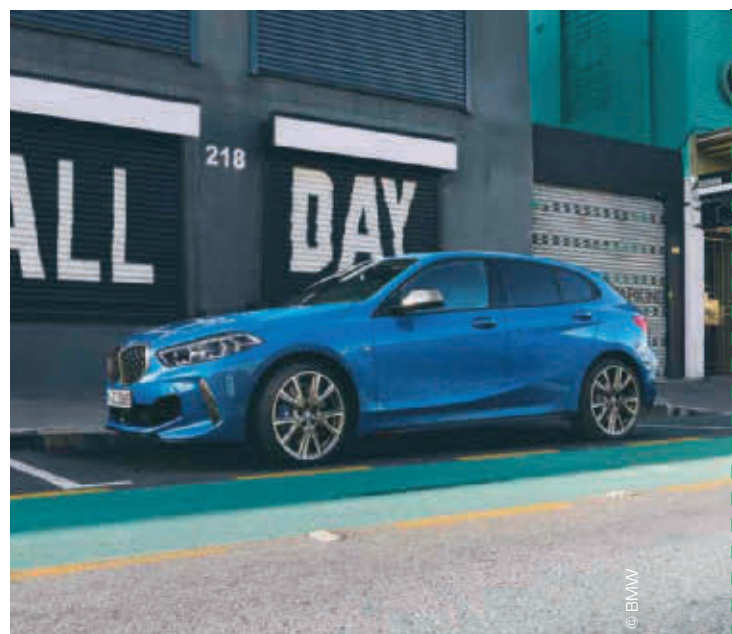
BMW avait connu une bonne année 2019, en particulier en entreprises, en termes de volumes comme de parts de marché. Cette tendance semble se confirmer en 2020, du moins en parts de marché.



Aymeric Scheidecker

« 2019 fut une très belle année pour nous, indique Aymeric Scheidecker. BMW avait progressé de 15,8 % en volume, contre 14 % pour la moyenne du marché premium; nous sommes dès lors passés leader premium en entreprises, auprès desquelles nous avons immatriculé 34 % du total des véhicules ». En 2020, *« après un très bon début, un coup d'arrêt est évidemment intervenu ».* Depuis juin, Aymeric Scheidecker a constaté un redémarrage, non pas spécifique à BMW, mais plus notable pour sa marque. Dès lors, sur les huit premiers mois, l'émblématique marque munichoise

voit ses livraisons reculer nettement moins que la moyenne des marques premium à fin août (-21 % au lieu de -27 %). Ce qui se traduit donc par une hausse de la part de marché. Cette performance « relative » tient beaucoup, selon Aymeric Scheidecker, à l'élargissement de la proposition « plug in hybride » de BMW. *« Nous avons flexibilisé notre production, afin de permettre aux clients de choisir le type de carburant le plus adapté à leurs besoins : plug in hybride, 100 % électrique ou thermique ».* Ce panel est déterminant en matière de SUV, en raison de la problématique fiscale. C'est sans surprise que BMW annonce 28 % de son portefeuille de livraisons aux



BMW Série 1.

entreprises depuis le début 2020 en électrifié, dont 95 % pour le X5 ainsi que de belles performances aussi en la matière pour le X1, le X2 ou encore le X3.

Dix-sept modèles disposent aujourd'hui d'une version électrifiée. Ils seront 25 en 2023. Le 100 % électrique est présent, à l'image de la nouvelle iX3 sortie récemment. Du côté de Mini, un modèle 100 % électrique a été également lancé ces derniers mois. Parmi les nouveautés de cette année, retenons également pour BMW, la nouvelle série 2 Gran Coupé arrivée en mars, importante dans le segment entreprises, ainsi qu'une Mini Countryman reliftée.

Porsche : une stratégie d'électrification de la gamme

La marque Porsche a adopté depuis plusieurs années une stratégie lui permettant de toucher une clientèle plus large, y compris dans les entreprises, au travers des dirigeants de PME-PMI tout particulièrement. Cette stratégie s'est appuyée sur un élargissement de la gamme au-delà de la mythique 911, qui représente toutefois encore 20 % de ses ventes en moyenne.



Aurélie Rodriguez

L'année 2019 a été marquée pour la marque par une pénétration de plus de 40 % de la gamme PHEV *« en grande partie plébiscitée par les entreprises. »* 2020 s'inscrit dans cette stratégie d'électrification de la gamme grâce au lancement de la première Porsche 100 % électrique, le Taycan.

« Notre stratégie à horizon 2025 est qu'une Porsche sur deux vendue



© Porsche

Le Taycan tout électrique de Porsche



© Mercedes

L'EQV de Mercedes Vans

dans le monde soit électrifiée. Porsche France atteint déjà cet objectif puisque plus de 50% de nos immatriculations en France sont électrifiées (hybride/électrique) » précise Aurélie Rodriguez, responsable des ventes sociétés de la marque. « Les produits Porsche répondent donc parfaitement aux attentes des clients professionnels », poursuit-elle. Dans les prochaines semaines, la gamme Porsche va s'enrichir avec de nouvelles motorisations hybrides grâce au lancement de la nouvelle Panamera qui bénéficiera d'une troisième version hybride rechargeable. De son côté, Cayenne PHEV se verra doté d'une batterie plus performante « permettant d'accroître l'autonomie 100% électrique de près de 30% ». La famille Taycan s'agrandira tout début 2021 avec une version deux roues motrices ainsi qu'une nouvelle carrosserie « Cross Turismo », ce qui devrait soutenir les ventes de ce modèle appelé à devenir emblématique et renforcer la stratégie d'électrification de Porsche.

VUL: un rebond plus rapide probable

Les VUL (fourgonnettes, fourgons, grands fourgons) représentent depuis plusieurs années un marché très dynamique. Bien entendu, leurs ventes ont souffert à partir du moment où l'économie s'est largement paralysée à la mi-mars. Cependant, les fondamentaux demeurent propices aux intervenants du marché. Parmi les acteurs majeurs du secteur, figure Mercedes Vans, dont la progression a été très importante ces dernières années, alors que le constructeur allemand est essentiellement impliqué dans les fourgons avec le Vito et les grands fourgons, avec le Sprinter.

Mercedes Vans, n°1 européen sur ces deux segments, a du reste encore progressé de 12 % sur le marché des VUL en France en 2019. Pour 2020, David Perdomo Hollatz, son directeur général pour la France, espère améliorer ses parts

de marché, sachant que le volume diminuera forcément, à l'aune d'une situation toujours difficile. L'avenir, peut-être dès 2021, devrait être porteur, car l'essor du commerce électronique ne se dément pas, ce qui nécessite des flottes de plus en plus étoffées, des fourgonnettes (Citan chez Mercedes Vans) mais pas que.

Les exigences sévères des villes en matière de respect de l'environnement amènent les constructeurs à étoffer leur offre de véhicules électriques, y compris en VUL. A cet égard, Mercedes Vans a décidé de faire cette proposition sur l'ensemble des trois segments où elle est représentée, en fonction d'un planning respectant, bien entendu, le renouvellement des gammes.

Retenons que le Vito et le Sprinter sont d'ores et déjà proposés en électrifiés. Quant au récent EQV, c'est l'équivalent électrique du Class V thermique. Car, cela va de pair avec un TCO compétitif en raison de la politique fiscale de la carotte et du bâton des Etats. David Perdomo Hollatz revendique d'une manière générale un TCO très compétitif, « en raison de la fiabilité de nos modèles ». Il évoque également une très grande proximité des clients et de leurs problématiques, qui a amené le constructeur à « offrir » au printemps dernier six mois de loyer gratuits sur 48 de location, via la structure de financement du groupe, au moment où les entreprises avaient décidé de renouveler ce qui est un outil de travail pour eux, sans avoir forcément la trésorerie nécessaire à ce moment-là.



David Perdomo Hollatz

Cartes carburants : élargissement à l'électrique et recherche du moindre coût

Le carburant demeure un poste significatif dans le coût total des frais liés aux parcs automobiles. Même si l'électrification des parcs s'accroît, le diesel et l'essence tiendront le haut du pavé pendant un bout de temps encore.

Naturellement, la situation actuelle tend notablement à réduire les coûts (diminution des voyages d'affaires, télétravail...) mais un rééquilibrage interviendra tôt ou tard. L'optimisation des dépenses dans ce domaine est donc plus que jamais d'actualité. Qui dit optimisation dit outils de paiement et de gestion. Elle s'appuie sur plusieurs piliers, dont bien sûr le prix à la pompe, mais aussi l'évitement des frais de déplacement inutiles. Sans oublier bien sûr le réseau de stations disponible.

Total dispose d'un réseau étendu d'environ 3 500 stations en France, en incluant l'enseigne Elan, et valorise une gamme de prix comportant, à travers Total Access, des tarifs low cost. Les acteurs du monde de la distribution évoquent, quant à eux, des prix évidemment très attractifs. Cependant, leur implantation est moindre. Quant à Shell, la firme anglo-néerlandaise a adopté en France une stratégie de présence directe limitée, essentiellement sur le réseau autoroutier, afin d'assurer la continuité avec le reste de l'Europe, pour des clients traversant les frontières.



François Fourrier



Carte Shell

Cependant, aussi bien pour les grandes surfaces que pour la firme au coquillage, leur réseau s'avère insuffisant pour nombre d'entreprises. C'est pourquoi les intervenants ont noué des accords de partenariat afin de proposer une acceptation élargie de leurs cartes. Chez Shell, la directrice commerciale de l'offre cartes, Caroline Bonhomme, évoque ainsi un réseau d'acceptation de 2 200 stations, incluant une partie low cost, avec Esso Express, E. Leclerc et des stations plus traditionnelles (Avia, BP, Esso et bien sûr Shell).

Dans ce monde de la distribution de carburant s'est invitée il y a deux ans Edenred, qui complétait ainsi « sa gamme de solutions de paiement filtrées et fléchées dédiées aux entreprises » par les titres mobilité Ticket Fleet Pro. Il est venu ainsi rejoindre les plus traditionnels titres restaurant Ticket Restaurant et cadeaux Kadeos. Plus traditionnels par le but recherché mais de plus en plus dématérialisés désormais.

François Fourrier, directeur du marketing d'Edenred France, annonce un réseau d'acceptation de 3 200 stations multi enseignes en France « alternatif à celui du leader du marché », dont une bonne partie en grandes surfaces. D'où des prix attractifs, relève-t-il, en particulier pour les PME-PMI de proximité, même s'il indique « avoir signé récemment des grands comptes ».

Une carte de paiement, quel que soit l'émetteur, c'est bien, mais l'outil de gestion qui va avec, c'est indispensable de nos jours.

Total Mobility, la carte Shell, et aussi Edenred, à des niveaux différents, offrent à leurs clients des outils leur permettant d'inscrire et de désinscrire les conducteurs... de surveiller les consommations, de paramétrer les possibilités d'enlèvements, ainsi que des produits spécifiques ou services acheteables en station.

Offrir la meilleure lisibilité au gestionnaire, cela peut passer, comme chez Edenred, par un prix de l'enlèvement conforme à celui affiché en station à l'instant T, et des frais de gestion pour l'essentiel proportionnels aux volumes consommés, pour reprendre en substance les propos de leur porte-parole. Total, à travers Total Fleet, avait choisi, nous semble-t-il, une stratégie originale en ce sens qu'elle met en avant une solution complète de gestion de flottes, dirigée principalement



Ticket Fleet Pro

vers les PME-PMI dont les dirigeants n'ont pas nécessairement souscrit à une offre complète de location longue durée, incluant le fleet management.

Total a encore fait évoluer sa solution de gestion de flottes depuis le 1^{er} septembre, qui devient Total Mobility. Cette évolution, traduit, selon ses initiateurs, « *l'ambition internationale de Total de devenir le partenaire de référence de la mobilité multi-énergies pour tous les professionnels, et tout particulièrement en France* ». Total Mobility veut permettre « *une gestion simplifiée et efficace de la mobilité des collaborateurs* ».

Essence, diesel... mais aussi recharges électriques

Différentes options permettent en outre, par exemple, de laver sa voiture (chez Elephant Bleu ou d'autres partenaires pour la marque au coquillage), ou encore de régler péages ou parkings. Ce que propose aussi Edenred, par exemple et bien entendu, Total. Total évoque un accès, à travers sa carte « *multi-énergies mais aussi multi-services* », à 1 500 centres de lavage, à autant de parkings, ainsi qu'à tous les péages de France. Tous les acteurs doivent penser aussi à proposer la possibilité de payer tous les carburants traditionnels comme plus novateurs, à l'image de l'électrique, du GNL ou du GNV. Shell a ainsi lancé une carte hybride offrant la possibilité de régler des recharges électriques dans les stations

mais aussi et surtout, souligne Caroline Bonhomme, à travers les bornes en France de sa filiale New Motion. La directrice commerciale de la carte Shell en France signale par ailleurs que New Motion est à même d'installer des bornes dans le parking d'une entreprise, comme dans ceux de collaborateurs. Chez Edenred, on souhaite élargir le réseau d'acceptation en bornes électriques « *même si la demande demeure encore limitée dans le corporate* ».

Total n'est évidemment pas en reste. Elle propose également -une carte spécifique pouvant régler des recharges électriques. L'électrique – 20 000 bornes – mais aussi le GNV dans 17 stations publiques, peuvent être réglés avec la carte Total multi-énergies.

Rappelons que les cartes Total multi-énergies ou Shell, entre autres, pouvant être proposées dans un package incluant la LLD par des loueurs. ■



© TOTAL

Carte
multi-énergies
de Total



ABONNEZ-VOUS



À Conquérir

- ☐ Je m'abonne à Conquérir pour 1 an (8 numéros)
- ☐ Je joins au présent coupon, 60€ par chèque en règlement
- ☐ Je souhaite recevoir une facture justificative (TVA 2,1 %)

Nom :

Prénom :

Société :

Adresse :

E-Mail :

Téléphone :

À envoyer avec votre chèque à : CONQUÉRIR, 41, rue de l'Abbé Groult 75015 Paris

Le pouvoir n'est plus absolu, le rôle des influenceurs s'accroît

Nos lecteurs ont déjà pu apprécier (*Conquérir* n°171) l'activité créative de Raphaëlle Laubie, animatrice du Cercle du leadership⁽¹⁾. Elle nous présente aujourd'hui, outre plusieurs textes de son cru, les contributions de près de cinquante dirigeants sous ce titre majeur⁽²⁾. Impossible de résumer des propos aussi pertinents que variés. On nous pardonnera de nous limiter à un lexique à base de citations.



Altruisme

À première vue, à l'opposé du pouvoir (emprise, volonté, décision). Ce n'est pas le point de vue de Didier Pitelet « *Un dirigeant n'est pas un contrôleur de gestion, il a charge d'âmes avant tout* ». « *L'ultime talent est bien le don de soi* ». Pour les créateurs d'entreprises durables à coup sûr.

Coercition

« *Le pouvoir coercitif s'ancre dans la peur [...] Aujourd'hui encore, [il] demeure admis dans les univers de la sécurité publique, de la justice, voire de l'armée [...] Quant au monde du travail, toute contrainte y est aujourd'hui largement démonétisée* ». Reste que, dans une entreprise, on peut se trouver « *contraint à se conformer à des protocoles, des règles, des obligations techniques ou comportementales* » (Philippe Gabilliet). Et que, de tous côtés, s'élèvent des plaintes pour harcèlement.

Confiance

« *Inspirer et la conserver en responsabilité est déterminant pour demeurer légitime dans l'exercice du pouvoir* » (Franck Goupille). Souvent née de l'émotion plus que la raison, elle peut être brisée par une petite phrase répandue sur les réseaux sociaux. Ou par un excès de confiance en soi qui est pour certains la maladie du pouvoir (voir Hubris).

Données

« *Toutes puissantes...* ». « *Chaque jour, 2,5 trillions octets de données voient le jour... Cela transforme la façon dont nous vivons, travaillons et pensons* » (Yasine Regragui). « *Elles peuvent permettre à*

un individu et à une entreprise d'étendre son pouvoir, à trois conditions :

- Capacité à collecter ces données,
 - Données de qualité,
 - Possibilité de traiter ces données. »
- « *L'important est d'avoir des données que les autres n'ont pas* ». (Constantin Garreau).

Ecoute

Le pouvoir de conviction est souvent lié à l'usage d'arguments imparables, à une logique implacable devant lesquels on s'avouerait vaincu. À tort, selon Anne-Claire Figuié. « *Trois qualités émergent pour mettre en pratique le devoir de conviction :*

- Savoir écouter et susciter la parole chez l'autre,
- Savoir rester bienveillant,
- Savoir coconstruire : faire cheminer l'autre, mais également cheminer vers lui ». ⁽³⁾

Hubris

Orgueil excessif, « *maladie du pouvoir* » qui invite à la démesure. Il se traduit par l'arrogance et le mépris pour les opinions des autres. Il exerce une véritable dictature sur qui celui qui en est atteint. (Raphaëlle Laubie).

Leadership à distance

Conséquence de la dimension mondiale des grandes entreprises, du nomadisme, des nouvelles technologies, la relation d'autorité et de proximité N + 1 est de moins en moins d'actualité. « *Tout l'enjeu d'aujourd'hui pour un bon leader est de développer de nouvelles formes de pouvoir* ». (Etudiants Master 2).

Récompense

« *Bien matériel ou moral accordé pour une action, un service ou un mérite* » (Samuel Avenel). Plus facile à manier vis-à-vis des collaborateurs dans les performances peuvent être évaluées aisément et objectivement (exemple les concours de vente pour les commerciaux). Du simple complément (souvent oublié) aux vacances de rêves offertes en fin de carrière, en passant par la médaille remise en grande pompe. wwdisait Napoléon. Certitude : encourager est plus efficace que punir.

Référence (pouvoir de)

« *Il repose sur le respect et l'admiration* » (Raphaëlle Laubie). Selon une étude de l'université du Wisconsin, menée par D. Keltner, les qualités à fort pouvoir d'influence sont : – l'enthousiasme, – la sociabilité, – la gentillesse, – l'attention, – le calme, – l'ouverture d'esprit.

Réseau

Nicolas Robin cite Tolstoï : « *Plus l'homme est placé haut sur l'échelle sociale, plus le réseau de ses relations est étendu, plus il possède d'autorité sur les autres* ». Donc réseau = influence = pouvoir. La valeur d'un réseau est liée à la diversité de ses membres, à la force des liens de confiance, à sa densité, à l'ouverture vers d'autres réseaux.

Sexualité

Objet de bien les sarcasmes et plaisanteries douteuses. « *L'apanage du pouvoir – comment être chef sans conquêtes ?* » Contrepartie du pouvoir de récompense–droit de cuissage, promotion canapé. Au rebours : légiférer, condamner la moindre galanterie qualifiée de harcèlement. « *Rarement, on enseigne, on éduque, on encourage à explorer dans le respect de l'autre et de soi-même* »... « *En résumé, arrêter de faire comme si les relations sexuelles n'existaient pas dans l'entreprise. Ne pas se priver du délice des relations humaines : il faut pouvoir rire, se dire, s'écouter, se confier, s'entendre et même se toucher parfois pour œuvrer de concert et créer ensemble* ». (Delphine Buisson).

Subsidiarité (principe)

Ne pas confondre avec délégation qui consiste à transférer aux subordonnés une partie des responsabilités – notamment en termes d'action, de mise en œuvre d'une politique générale. Il s'agit de « *considérer que toute responsabilité doit être assumée par le niveau directement concerné par la problématique à résoudre* ». Cela implique que chacun dispose des moyens nécessaires, et s'interdit de se décharger sur le niveau supérieur de ce qu'il peut faire lui-même. Et cela suppose que le patron fasse confiance. Mais « *le dirigeant est toujours là, rappelant les valeurs, les fondamentaux de l'entreprise* ». (Laurence Branthomme).

Laissons la conclusion à Bris Rocher, président du groupe créé il y a 60 ans par son grand-père :

« *L'influence ne peut s'exercer qu'à travers une idée qui va au-delà de la performance économique et rend l'entreprise utile aux yeux du public* ». C'est la raison d'être de l'entreprise autour et au service de laquelle peuvent se fédérer toutes les énergies si le dirigeant sait le faire partager par son pouvoir ou son influence. ■

Jean-Louis Wilmes.

1) lecercleleadership.net.

2) Dunod Editeur.

3) « Comment faire si l'on vise à changer l'opinion de quelqu'un ? La règle des règles est que vous commencez en partant de son opinion à lui, non de la vôtre. » (Alain)

HUIT CATÉGORIES DE POUVOIR

(SELON LE CERCLE DU LEADERSHIP)

- Légitime (statut–position hiérarchique).
- De récompense.
- Coercitif (crainte des sanctions).
- D'information.
- D'expertise.
- De connexion (puissance du réseau).
- De référence (respect, admiration suscités).
- De conviction.



Raphaëlle Laubie

Energies renouvelables : l'ascension se poursuit

La Coface vient de publier une étude fort détaillée à propos de l'impact de la crise financière sur le développement des énergies renouvelables dans le monde, à court terme, comme à moyen et long terme.

La pandémie a freiné la plupart des investissements, voire les a stoppés pour beaucoup. L'impact est assez significatif dans le domaine des énergies renouvelables, mais il devrait s'atténuer rapidement, selon la substance des analyses de l'assureur crédit. Coface met en avant un certain nombre d'éléments factuels à l'appui de ses dires. Ainsi, elle rappelle que les ressources renouvelables sont passées en vingt ans de 21,8 % de la capacité installée d'électricité dans le monde à 34,7 %. Cet engouement sera freiné en 2020, puisque les ajouts de capacité seront réduits cette année de 13 %, après dix ans de croissance régulière. Cette croissance sur le long terme devrait être poussée par les secteurs des produits chimiques, des métaux, du papier et des TIC, dont l'appétence pour la consommation d'énergies renouvelables est liée à des considérations économiques mais surtout environnementales, dans la perspective du bien-être général mais aussi bien sûr, de la construction d'une image « propre ».

Amérique latine et Chine en pointe

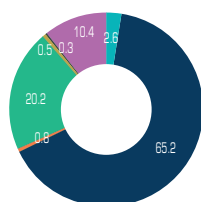
Certes, les émissions mondiales de CO₂ devraient avoir diminué d'environ 8 % en 2020, nous faisant revenir au niveau de 2010 en raison des confinements et de leurs conséquences.

Cependant, deux zones géographiques consacrent et consentiront encore davantage à l'avenir des efforts financiers et technologiques au développement des énergies re-

nouvelables. C'est l'Amérique latine, où l'hydroélectricité est historiquement majeure, en raison de son réseau fluvial, et qui développe désormais le solaire comme l'éolien. Coface cite, en particulier, le Chili comme pays à suivre dans le cadre d'éventuels investissements, en raison de sa réglementation plus souple. Le Chili est évidemment beaucoup plus fermée de ce point de vue, mais il convient de remarquer que, par exemple en 2017, l'Empire du Milieu représentait 45 % des investissements mondiaux dans ce domaine (126,6 milliards de dollars sur 279,8 !). Les Chinois investissent chez eux mais aussi – et beaucoup – dans les pays européens, plutôt que dans ceux en développement. Leurs mises de fonds dans l'éolien sont en particulier remarquables par la Coface. Quant à l'Union européenne, si elle a bâti un joli plan pluriannuel visant à rendre son économie durable, et qu'elle a affirmé sa volonté de financer la recherche et le développement dans ce domaine, Coface considère que, en se référant aux investisseurs potentiels, les Etats membres s'avèrent parfois peu empressés de délivrer les permis nécessaires. Quant à la consommation d'électricité mondiale, elle a été naturellement affectée par la crise économique conséquente à la crise sanitaire. Dès lors, Coface entrevoit une forte volatilité des prix de l'électricité. Cela sera-t-il de nature à freiner momentanément la mise en place des systèmes d'autoconsommation par les entreprises ? Difficile à dire mais sans doute un peu à court terme. ■

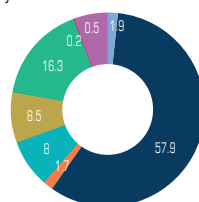
Année 2020

■ Énergie non renouvelable (combustion fossiles)
■ Bioénergie
■ Hydroélectricité
■ Énergie éolienne



Année 2019

■ Énergie non renouvelable (combustibles fossiles)
■ Énergie solaire
■ Hydroélectricité
■ Énergie non renouvelable (nucléaire)
■ Bioénergie
■ Énergie éolienne
■ Énergies renouvelables - autres
■ Énergies non renouvelables (autres)



Source : COFACE

documation

PROCESSUS MÉTIERS
ROBOTIC PROCESS AUTOMATION
COLLABORATIF
ARCHIVAGE
GESTION DE CONTENU
VEILLE
GOUVERNANCE
DÉMATÉRIALISATION
DIGITAL WORKPLACE
IA
CONFIANCE NUMÉRIQUE
GESTION DES CONNAISSANCES - KM
BIG DATA
SIGNATURE ÉLECTRONIQUE
INFORMATION 4.0
GESTION DOCUMENTAIRE
EDITIQUE
RGPD

AVEC
Conquérir

26^{ème} édition
dédiée au
management
de l'information
et des processus
documentaires
et métiers

**Demandez dès maintenant
votre badge visiteur gratuit !**

Exposition - Conférences - Ateliers

22*-23-24 septembre 2020
Paris Expo - Porte de Versailles

*à partir de 14h00

www.documation.fr



En parallèle



Digital Workplace
INTRANET & SOLUTIONS COLLABORATIVES

Commerce extérieur : un plongeon inégal selon les secteurs

Il nous a paru intéressant en cette rentrée de faire un point de la situation de notre commerce extérieur à mi-année. Naturellement, il est impacté par la crise du Covid-19. Mais, les chiffres transmis par les douanes traduisent des évolutions qui ne sont pas forcément linéaires, c'est-à-dire de baisse en termes de rubriques. De même, l'évolution de nos échanges avec les pays tiers est souvent contrastée.

Q uoi qu'il en soit, la France a connu une importante dégradation de son déficit commercial au premier semestre 2020 (34 milliards d'euros au lieu de 29 pendant la même période de 2019). Cette accentuation du déficit est le fait d'une baisse plus importante de nos exportations (-21,5%) que de celle de nos importations (-17,6%). Nos ventes résistent mieux vers l'Union européenne (-17%), grâce à un rebond dès le mois de mai, que vers les pays tiers (-28,6%). La plupart des biens sont affectés par le repli des échanges. Les produits pharmaceutiques bénéficient cependant d'une hausse de 10,1% des ventes, particulièrement remarquée au premier trimestre.

Les produits agricoles (+5,1%) se sont montrés également toniques, alors que les exportations agroalimentaires ne reculent que modérément (-4,9%).

En revanche, les secteurs automobile et aéronautique s'effondrent littéralement, tant en importations qu'en exportations (respectivement -47,2% et -38,2% d'un semestre à l'autre). Il convient de resituer ces chiffres dans le cadre d'une prévision de baisse du commerce mondial de 10% en 2020, selon l'OMC. Le nouveau ministre délégué au Commerce extérieur et à l'attractivité, Franck Riester, ne nie pas la difficulté du moment. Il rappelait cependant le 7 août dernier « les bonnes performances enregistrées en matière

de commerce extérieur et d'attractivité depuis 2017 ». Il valorise ainsi l'importante progression de nos exportations de 2017 à 2019 (+17,6 milliards d'euros), la réduction de notre déficit pendant cette période (de 5,1 milliards d'euros), ainsi que la place de numéro 1 en Europe en matière de projets d'IDE. Les réformes économiques et fiscales entreprises par les gouvernements de la présidence Macron sont, selon Franck Riester, à l'origine de cette performance légèrement améliorée, et peut-être de la croissance du nombre d'entreprises exportatrices, atteignant « son plus haut niveau depuis 19 ans », fin mars 2020 à 130 000, selon les données du ministère.

Chiffres clés du commerce extérieur

	Données brutes		Données CVS-CJO						
	2018	2019	2019				2020		4 derniers trimestres
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	
Solde FAB/FAB	-62,6	-57,3	-14,4	-14,6	-15,5	-13,4	-13,6	-20,4	-62,9
Variation	-4,4	5,3	-1,3	-0,2	-0,8	2,1	-0,2	-6,9	-4,6
Exportations FAB	492,0	508,9	128,7	128,2	126,8	127,1	117,8	83,8	455,5
évolution	3,9%	3,4%	1,0%	-0,3%	-1,1%	0,2%	-7,3%	-28,9%	-10,4%
Importations FAB	554,6	566,2	143,1	142,9	142,3	140,5	131,4	104,3	518,4
évolution	4,3%	2,1%	1,8%	-0,1%	-0,4%	-1,3%	-6,4%	-20,7%	-8,5%
Solde CAF/FAB	-81,6	-76,6	-19,3	-19,5	-20,3	-18,2	-18,1	-24,0	-80,6

Source : DGDDI (y compris matériel militaire et y compris données sous le seuil)



Les clefs de votre réussite en France et à l'international

conquerir.com





Première touchée par le Covid, la Chine s'en tire mieux que les autres [Pékin].

De nouvelles mesures

De nouvelles mesures ont été décidées le 25 août en Conseil des ministres, qui viennent s'ajouter au plan de relance spécifique déjà mis en place pour des secteurs

majeurs comme l'aéronautique (15 milliards d'euros), l'automobile (8,5 milliards) et le tourisme (18 milliards).

Une belle consolation, selon la Banque de France, nos échanges de services

demeurent légèrement excédentaires, malgré un repli sensible (+2,4 milliards d'euros contre 11,7 au premier semestre 2019).

Soldes par produits

En milliards d'euros

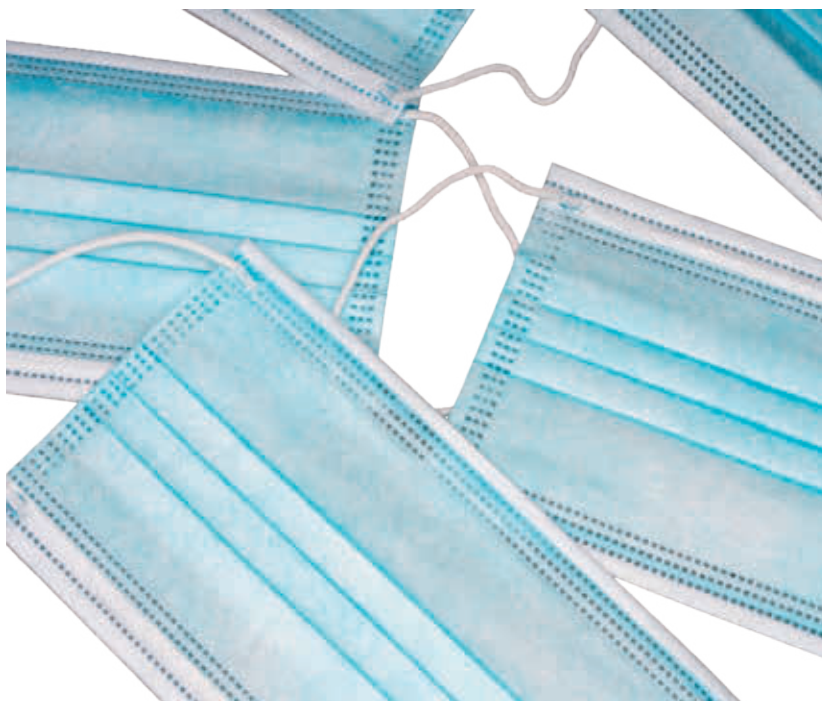
	T1-2020	T2-2020	Variation
Ensemble CAF/FAB y compris matériel militaire et y compris sous le seuil	- 18,1	-24,0	-5,9
dont produits de l'agriculture (AZ)	0,7	0,5	-0,2
dont Énergie (DE, C2)	-9,5	-5,6	3,9
dont produits manufacturé (C1, C3, C4, C5)	-9,6	-18,8	-9,2
Produits des industries agroalimentaires (C1)	1,4	0,7	-0,7
Équipements mécaniques, électroniques et informatiques (C3)	-7,9	-7,5	0,4
Matériels de transport (C4)	1,9	-2,9	-4,8
dont Automobile (C29A, C29B)	-3,7	-3,1	0,6
dont Produits de l'industrie aéronautique et spatiale (C30C)	5,2	0,9	-4,3
dont Navires et bateaux (C30A)	1,0	-0,2	-1,3
Autres produits industriels (C5)	-5,1	-9,2	-4,1
dont Produits pharmaceutiques (C21Z)	1,7	0,4	-1,2

Source : DGDDI (données CAF/FAB, CVS-CJO)



Le déficit manufacturier double

Au deuxième trimestre proprement dit, nos exportations ont reculé de 28,9 %, après 7,3 % au premier trimestre. Quant à nos importations, elles ont suivi le même chemin, toutefois moins pentu (-20,7 %, après -6,4 %), le tout en données FAB. Le déficit de la période du 1^{er} avril au 30 juin s'élève donc à -20,4 milliards d'euros. Pour une fois, ce n'est pas le déficit énergétique (-3,9 milliards d'euros), qui a pesé le plus. En effet, la baisse des prix du pétrole conjuguée à de moindres besoins énergétiques en relation avec la crise, a réduit nos achats. En revanche, notre déficit manufacturier a doublé, à 18,8 milliards d'euros. Il est à noter – quelle tristesse – le montant élevé des importations de masques de protection, qui creuse le déficit de 3,7 milliards d'euros ! Quant à nos ventes à



Masques : 3,7 milliards d'euros d'importations pour le seul deuxième trimestre

Exportations par zones (en milliards d'euros)

	Données brutes		Données corrigées [CVS-CJO]						Évolution T2-2020/ T1-2020
	2018	2019	2019				2020		
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	
Total FAB hors matériel militaire et hors sous le seuil	482,4	497,6	126,3	125,0	124,0	124,2	114,9	81,7	-28,9%
Union européenne	253,9	258,1	65,2	64,6	65,1	64,2	60,9	44,6	-26,8 %
Pays tiers	228,5	239,5	61,1	60,4	58,9	60,0	54,0	37,1	-31,4%
- Europe hors UE	65,1	69,2	18,7	15,7	17,3	17,7	17,0	10,4	-38,6%
- Amérique	54,4	58,9	14,2	15,4	15,1	14,3	13,3	8,5	-35,7%
- Asie	66,4	68,1	17,4	18,1	15,9	17,1	14,1	11,0	-22,2%
- Afrique	24,8	25,9	6,2	6,5	6,2	7,1	6,1	4,7	-22,5%
- Proche et Moyen-Orient	14,6	14,8	4,0	4,0	3,7	3,2	2,9	2,0	-31,0%

Source : DGDDI



Notre déficit s'accumule avec l'Espagne (Madrid)

l'extérieur, près de la moitié de leur baisse au deuxième trimestre provient des matériels de transport (-60 %), et encore davantage des équipements aéronautiques et spatiaux (-64,2 % au second trimestre après -26,2 % au premier). Tout le reste recule, y compris les produits agricoles (-4,2 % après +4,8 % au premier trimestre), ou même les produits pharmaceutiques (-12 %, après +13,4 %). Mais ces secteurs résistent bien tout de même, à l'instar

également du bois-papier-carton et des produits chimiques hors parfums. Car le luxe est également atteint.

Achat de masques de protection : l'explosion.

L'évolution des importations est également contrastée. Bien entendu, là encore, l'aéronautique (-51 % par rapport au premier trimestre) et l'automobile (-44,6 %), tirent nos achats à la baisse. Le département des statistiques et des

études du commerce extérieur relève un élément significatif, qui est un recul des importations de biens d'investissement beaucoup plus important que celui des biens de consommation. Par exemple, les produits des industries agroalimentaires (-6,7 %), reculent peu. On remarque même une hausse de certains postes, comme celui des produits pharmaceutiques (+1,1 %), ou encore des téléphones et ordinateurs.

Beaucoup plus importante est la hausse des achats de textile-habillement (+12,8 %) tirés par celle des masques (3,6 milliards d'euros pour le seul deuxième trimestre), rien que pour la Chine. Une veine pour eux ! Quant aux importations énergétiques, c'est par contre l'effondrement (-40,4 %), ce qui correspond malheureusement à l'anémie de notre économie. Dans ce contexte, nos soldes par compartiments tendent pour la plupart à se dégrader. L'aéronautique devient ainsi à peine excédentaire (0,9 milliards d'euros, contre 5,2 au premier trimestre). Et cela n'est pas près de s'enrayer. Le solde agricole demeure également positif (0,8 milliard), de même que les parfums et cosmétiques (1,7 milliard) mais en net recul, de même que la chimie ou les produits pharmaceutiques (0,4 milliard). L'agroalimentaire (0,7 milliard) tire aussi son épingle du jeu. L'énergie, avec un solde négatif de 5,6 milliards d'euros nous pénalise moins (-11 milliards en moyenne habituelle). Le textile-habillement-cuir nous fait plonger de 5,6 milliards d'euros. Quant

aux véhicules et équipements, régulièrement déficitaires depuis plusieurs années, car nous produisons de moins en moins en France, il participe au déficit du deuxième trimestre pour 3,1 milliards d'euros.

Une meilleure résistance des exportations vers l'UE.

Nos exportations reculent partout mais dans une moindre mesure vers l'UE hors UK (-26,8 %) toujours par rapport au premier trimestre, ce qui fait environ 30 % de moins par rapport à un trimestre « normal ». Vers l'Europe hors UE, on est à -60 % environ, toujours par rapport à la « norme », -40 % pour l'Amérique, -65 % pour l'Asie, et -30 % « seulement » pour l'Afrique.

Les importations d'Asie en forme

Du côté des importations, l'Asie résiste très bien par rapport à la moyenne trimestrielle habituelle (-4 %). La chute est plus notable pour le reste des zones

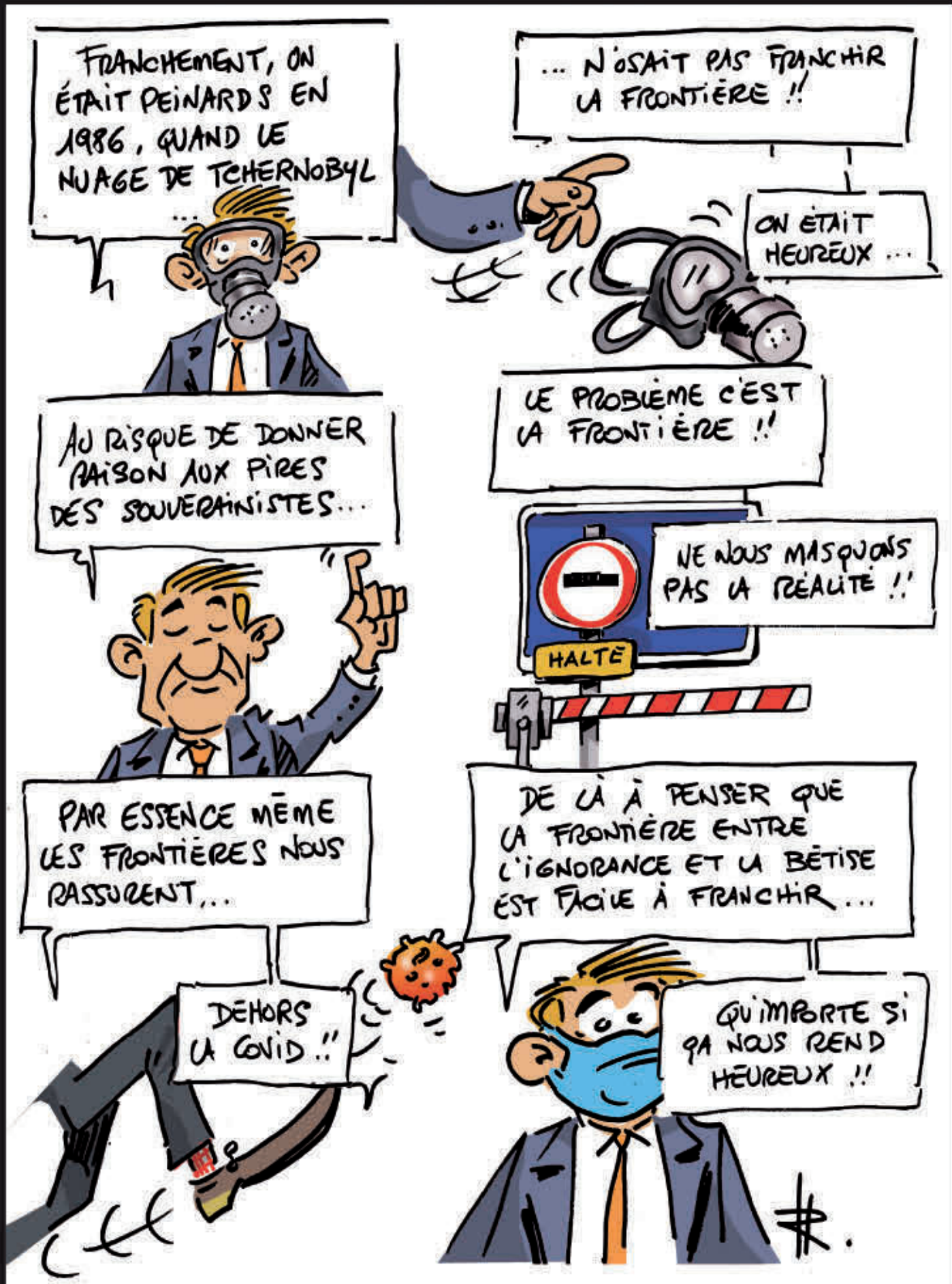
géographiques, dont l'UE (-25 % environ), l'Europe hors UE (-40 %), l'Amérique (-30 % environ). *In fine*, notre solde s'aggrave très notablement au deuxième trimestre vis-à-vis de l'Asie (+55 % en moyenne trimestrielle à -13,5 milliards). Par rapport à l'UE, on reste dans les eaux habituelles, à -10,5 milliards, ce qui est cependant beaucoup en pourcentage, puisque les valeurs globales ont notablement diminué. Nos seuls excédents – limités – par zones géographiques, correspondent au Proche/Moyen-Orient, à l'Afrique et à l'Europe hors UE.

Une analyse plus fine pays par pays permet d'observer – toujours au troisième trimestre, une dégradation de notre balance vis-à-vis de l'Espagne (-1 milliard d'euros mais aussi du Royaume-Uni (-1,7 milliard), Singapour (-1 milliard) et surtout bien sûr, la Chine (-3,1 milliards) ou encore la Suisse (-1,1 milliard). Heureusement, cela va mieux avec les États-Unis, vis-à-vis desquels notre solde commercial

s'améliore de 0,8 milliard d'euros. Il faut bien se consoler ! Pour finir et sur douze mois glissants (selon les données de la DGDDI comptabilisant y compris le matériel militaire), nos exportations atteignaient 455,5 milliards d'euros FAB (-10,4 %), alors que nos importations se repliaient de 8,5 % à 518,4 milliards. Ce qui fait ressortir un déficit sur cette même période de 68 milliards d'euros. Voilà qui nous ramène à peu près pour le moment au niveau de 2018, qui n'était pas terrible... Car on observe que notre déficit, déjà élevé, pâtit de la crise, ce qui n'aurait pas forcément lieu d'être, et alors même que notre déficit énergétique se réduit considérablement. Cela démontre à l'envi, du point de vue des échanges de biens, notre vulnérabilité, liée à la disparition de l'industrie en France. Dès que l'aéronautique « s'en va », la misère apparaît dans toute sa splendeur. Et les belles incantations (« on va produire en France ») ne suffisent pas. ■



Notre commerce bilatéral avec les États-Unis toujours excédentaire (New York)



Gens de
Confiance

Femmes de
Territoires

AlloVoisins

Femmes du
digital Ouest

CRÉÉZ REINVENTEZ

Lancez & accélérez votre business !

BOOSTEZ OSEZ

Salon des Entrepreneurs

NANTES PAYS DE LA LOIRE

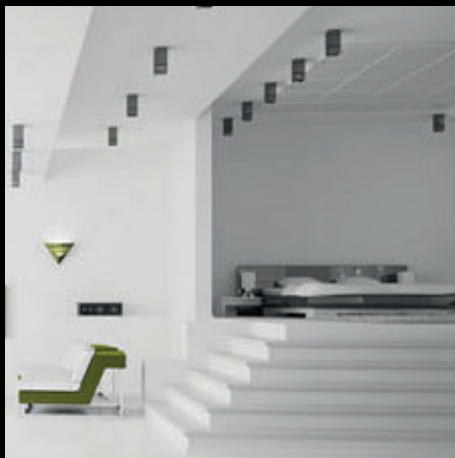
24-25 nov. 2020 Cité des Congrès NANTES

Inscription gratuite sur salondesentrepreneurs.com

#SDE2020

Photo © Brigitte Delibes Photographie / Gwenaél Sallou / Ronan Rocher / AlloVoisins

PLADUR® GYPSUM



• TOUTES LES VALEURS DU PLÂTRE •

Leader des systèmes de plaques de plâtre en Espagne, PLADUR® GYPSUM produit et commercialise des systèmes alternatifs de haute qualité répondant aux exigences

réglementaires les plus strictes. Aujourd'hui, PLADUR® GYPSUM va encore plus loin avec les acteurs du bâtiment en mettant en place de nouveaux services

online et en développant son outil de production. Objectif: être proche des professionnels pour créer avec eux toujours plus de valeur ajoutée.

PLAQUES • PLAFONDS • CLOISONS • DOUBLAGES • PROFILÉS • ENDUITS • ACCESSOIRES

@ www.pladur.fr

Ensemble, nous allons faire de grands chantiers.

