



Télécharger gratuitement Xerfi Previsis

sur votre espace adhérent du Gifec



<https://www.gifec.org/upload/document/fichier/xerfi-previsis-nov2020.pdf>



**Le reconfinement intervient sur une économie convalescente et encore fragilisée.** La récupération mécanique qui a suivi le premier confinement était déjà en train de s'étioler. Les phénomènes de rattrapage, très circonscrits et par nature transitoires, se sont rapidement estompés. Ce premier épisode de sortie de confinement confirme que l'érosion des revenus et la dégradation prolongée des marchés extérieurs entravent le processus de récupération complet et rapide, produisant un effet de « longue traîne ». Si le soutien massif de l'État a amorti les problèmes de trésorerie à court terme, le bond de l'endettement des entreprises génère un fardeau de remboursement qui met l'ensemble des bilans sous pression. Les entreprises entrent inévitablement dans une phase d'ajustement qui diffuse la crise de secteurs à secteurs.

Si l'embolie du second confinement est moins violente, le nouveau rebond de l'économie butera en plus sur de bien plus graves séquelles sur l'emploi, les revenus des ménages, et un passif financier désormais trop handicapant pour nombre d'entreprises...

#### POINTS CLÉS ABORDÉS :

1. L'analyse du mois : tableau de bord complet des chiffres de la crise
2. Les perspectives pour la France : conjoncture et prévisions 2021 (PIB, consommation, inflation, investissement, chômage, etc.)
3. Les éclairages sectoriels : analyses et prévisions pour l'automobile, l'aéronautique, le commerce, le tourisme, etc.
4. Les conséquences pour l'économie mondiale : prévisions économiques pour les plus grands pays à l'horizon 2021

# Les inquiétantes prévisions des industriels pour leurs investissements



[HTTPS://WWW.USINENOUVELLE.COM/EDITORIAL/LES-INQUIETANTES-PREVISIONS-DES-INDUSTRIELS-POUR-LEURS-INVESTISSEMENTS.N1024604#](https://www.usinenouvelle.com/editorial/les-inquietantes-previsions-des-industriels-pour-leurs-investissements.N1024604#)

Pour 2020 et 2021, les prévisions d'investissements des patrons de l'industrie manufacturière sont peu rassurantes, selon l'enquête publiée par l'Insee le 5 novembre.

L'heure n'est pas encore à installer de nouveaux robots ou à renouveler les machines vieillissantes. Interrogés par l'Insee en octobre, les chefs d'entreprises de l'industrie manufacturière anticipent

une chute de 14 % de leurs dépenses d'investissement pour 2020. C'est plus qu'en juillet, où la baisse prévue n'était que de 11 %. Et encore, le chiffre pourrait à nouveau évoluer fortement à la baisse, car l'Insee a réalisé son enquête avant l'annonce du nouveau confinement...

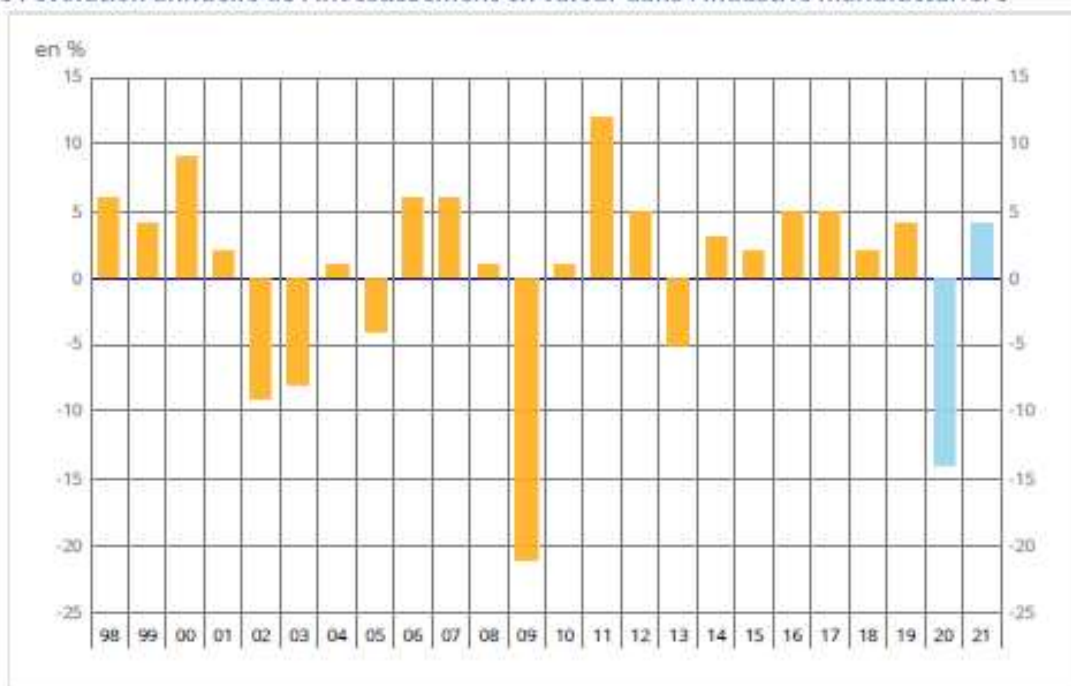
## Une hausse timide de 4% pour 2021

Pour 2021, les entreprises sont à peine plus optimistes. Les industriels anticipent bien un rebond de leurs dépenses d'investissement, mais de 4 % seulement. Les prévisions d'investissement font le grand écart selon les secteurs.

Fin 2021, l'investissement devrait avoir rattrapé son niveau de 2019 dans l'industrie agroalimentaire, dont l'activité a été globalement peu affectée par la crise sanitaire. Idem dans les biens d'équipements, où les investissements devraient rebondir de 10 % l'an prochain, après un recul de 7 %.

Les fabricants de matériels de transport mettront eux en revanche du temps avant de résorber le retard pris en 2020. Dans l'automobile, les dépenses d'investissements devraient encore reculer de 7 % l'an prochain, après une baisse de 16 %. En tenant compte de l'aéronautique, les investissements chez les fabricants de matériels de transport devraient reculer de 24 % en 2020, puis 2 % en 2021.

## Estimation de l'évolution annuelle de l'investissement en valeur dans l'industrie manufacturière



Note : pour 1998 à 2019, l'évolution résulte de la dernière réalisation constatée ; pour 2020 et 2021 l'évolution est la prévision issue de la présente enquête.

Source : Insee, enquête sur les investissements dans l'industrie.

## Des investissements de renouvellement... plus que des extensions de capacités

L'Insee ne donne pour l'instant qu'une première tendance pour 2021 : ces chiffres seront fortement révisés au cours des trimestres à venir. Les industriels interrogés estiment que la demande étrangère devrait à nouveau stimuler leurs projets. Les mesures de soutien à l'investissement du plan de relance, qui doivent monter en puissance l'an prochain, devraient aussi encourager certains à accélérer des dépenses de renouvellement ou de modernisation. L'influence accordée par les dirigeants aux "*autres facteurs*" que la demande et les conditions financières - dont font partie les aides publiques - atteint ainsi son plus haut niveau depuis le lancement de l'enquête par l'Insee, en hausse de cinq points par rapport à 2019 et 2020. De quoi conforter le gouvernement dans ses choix.

Mais même si les aides publiques évitent de geler tous projets, les entreprises font des choix à minima. En 2020, elles ont surtout investi pour renouveler leurs machines usagées (30 % contre 27 % des projets en moyenne de longue période). Les projets d'extension de capacité et de modernisation sont en recul. Pas sûr que cela suffise pour sortir plus compétitifs de la crise.



## Ces industriels français qui continuent d'investir malgré la crise



À la Normandie, une ETI familiale d'alimentation pour chiens et chat, les projets pour augmenter les capacités, notamment de stockage, ont pris de l'avance. **SOLÈNE DAVESNE** PUBLIÉ LE 04/11/2020 À 16H00

[HTTPS://WWW.USINENOUVELLE.COM/EDITORIAL/CES-INDUSTRIELS-FRANCAIS-QUI-CONTINUENT-D-INVESTIR-MALGRE-LA-CRISE.N1023314#](https://www.usinenouvelle.com/editorial/ces-industriels-francais-qui-continuent-d-investir-malgre-la-crise.N1023314#)

Les perspectives économiques s'assombrissent et pourtant eux choisissent de continuer à investir. Car la sortie de crise se prépare maintenant.

Devant le silence inhabituel de son usine de fabrication de systèmes pour l'industrie aéronautique, Damien Marc reconnaît avoir d'abord été saisi de vertige. "*Le premier réflexe est de couper tous les projets. C'est une bataille au quotidien de se projeter sur le long terme*", reconnaît le PDG de JPB Système, alors que l'activité de la PME implantée en Seine-et-Marne s'est effondrée de moitié depuis le déconfinement en mai. L'usine ne tourne que trois jours par semaine pour assurer la production et devrait poursuivre au ralenti au moins jusqu'en avril. Au lieu de quoi, Damien Marc a réagi à l'inverse. "*Nous avons tout de suite fait le choix d'accélérer. Bien sûr nous prenons un risque, mais il faut sortir plus fort de cette crise*", jure-t-il. La baisse des cadences a aidé la PME de 120 salariés à précipiter sa diversification hors de l'aéronautique.

Avant l'irruption du Covid-19, JPB Système planchait sur Keyprod, un système de boîtiers électroniques permettant d'automatiser à moindres frais les usines. Depuis l'été, les ouvriers spécialisés dans l'assemblage mécanique ont été formés à l'électronique et... 15 personnes ont été recrutées, dont un nouveau directeur de l'innovation, malgré l'effondrement du chiffre d'affaires. "*Il y a un mercato fabuleux à faire. Quand on recherche un développeur, on reçoit maintenant 40 candidatures contre 4 avant*", s'enthousiasme le patron, qui estime avoir gagné dix-huit mois sur le lancement de sa solution, prévue début 2021.



## Être prêt pour le redémarrage

Foncer alors que le sol se dérobe sous ses pas et que la pandémie de Covid-19 semble partie pour durer ? Pas si simple d'anticiper le "monde d'après"».

*"C'est précisément dans ces moments de changement que se joue l'avenir de notre tissu industriel. Si nous accélérons, nous serons en capacité de renforcer notre capacité à produire",* encourage Agnès Pannier-Runacher, la ministre chargée de l'Industrie.

Pas besoin de convaincre Joseph Puzo, le PDG d'Axon' Câble, qui fabrique des câbles pour l'aéronautique et le spatial dans la Marne. *"En 2009, nous avons augmenté nos dépenses de R & D. Cela nous avait permis de gagner des parts de marché à la reprise, alors que nos concurrents américains avaient du mal à redémarrer après avoir réduit leurs coûts",* raconte le patron de l'ETI, qui entend bien appliquer la même stratégie en 2020. Pas question de suspendre le chantier de sa nouvelle usine de 4 000 mètres carrés, à Montmirail, au contraire. Inauguré début octobre, le site, qui a nécessité 14 millions d'euros d'investissement, a démarré avec un à deux mois d'avance la production de câbles de très grande longueur destiné au secteur aéronautique, pourtant en petite forme. *"Le secteur finira bien par redémarrer, assure, optimiste, Joseph Puzo. Notre produit permettra à nos clients de s'automatiser davantage, donc d'être plus compétitifs."* Une deuxième ligne devrait être installée d'ici à la fin de l'année, avec 50 emplois à la clé.

*"Accélérer la R & D est fondamental, car les marchés ne vont pas revenir tout de suite. Il faut donc se différencier pour gagner des parts de marché",* abonde Corinne Molina, la vice-présidente du fabricant de résines Mäder, une ETI de 800 salariés qui vient d'étoffer ses équipes R & D installées dans de nouveaux locaux voisins de l'école de chimie de Lille (Nord).

Pour certains, se repositionner s'apparente davantage à une question de survie. *"Nous devons absolument trouver un moyen de nous diversifier pour couvrir nos charges",* remarque Marc Moret, le PDG de Loiretech, une PME de 140 salariés installée juste à côté du site Airbus, près de Nantes (Loire-Atlantique). Pendant des années, le fabricant de moules pour composites a consenti d'énormes investissements pour suivre la croissance de l'avionneur. Avant que tout ne s'effondre pour au moins un ou deux ans. Son salut, Marc Moret le voit désormais dans de nouveaux débouchés, la production de pièces composites pour les hélices de bateaux, certains équipements médicaux et, à plus long terme, dans les énergies renouvelables. Pour cela, *"nous devons investir dans une ligne de production très flexible",* détaille-t-il. Encore faut-il en avoir les moyens. La subvention obtenue par Loiretech auprès du fonds d'aide à la modernisation de l'aéronautique a servi de déclencheur. Sans cela, *"nous n'aurions pas pu aller aussi vite".*

C'est tout l'enjeu des différents dispositifs mis en place dans le plan de relance, justement pour encourager les industriels à ne pas reporter leurs projets déjà matures. Au total, près de 3 600 dossiers ont été reçus à Bercy.

Pour inciter les industriels à avoir le déclic, Bercy a prévenu que les premiers déposés seraient aussi les premiers financés. L'assouplissement des règles européennes a également permis de monter jusqu'à 800 000 euros par projet. En Seine-et-Marne, JPB Système a lui aussi demandé l'aide de l'État pour son dernier projet ambitieux : la construction d'une "usine concept" de l'industrie du futur, dans lesquels se regrouperaient des start-up, ses équipes digitales, un lieu d'accueil pour les étudiants et les entrepreneurs et l'usine 4.0. *"Sans aide, on devra le reporter"*, reconnaît Damien Marc, qui ne peut pas financer l'investissement de 30 millions d'euros sur cinq ans. *"L'idée de relocaliser certains principes actifs grâce à la chimie en flux continu nous trottait dans la tête depuis longtemps. Nous nous sommes dit que c'était le bon moment"*, abonde Yves Michon, le président de Cordenpharma, à Chenôve (Côte-d'Or), qui a lui aussi frappé à la porte de France relance.

## Consolider sa stratégie

Se réinventer n'est pas aussi difficile dans tous les secteurs. Une grande partie de l'industrie agroalimentaire est restée en croissance, tout comme le secteur de la santé. À la Normandie, une ETI familiale d'alimentation pour chiens et chat, *"les projets pour augmenter notre capacité, notamment de stockage, ont pris de l'avance"*, pointe Julien Moureaux, le responsable de la communication de l'ETI dont les carnets de commandes n'ont pas désempilé.

Dans d'autres secteurs, comme celui de l'ameublement qui a vu ses ventes rebondir avec le confinement, la crise est venue consolider la stratégie déjà lancée. À l'image du fabricant de chaises de jardin Lafuma Mobilier qui réalise déjà 35 % de ses ventes sur internet. Début octobre, son usine d'Anneyron (Drôme) tourne déjà à plein régime, alors que le pic de production est habituellement en hiver. *"La crise nous a confortés. Nous allons accélérer notre plan stratégique à trois ans, qui prévoyait de digitaliser davantage et de réduire l'empreinte environnementale de nos produits"*, se félicite Arnaud du Mesnil, son PDG. Idem chez le fabricant de meubles Gautier, dont la digitalisation était déjà lancée. Il vient d'engager 12 millions d'euros dans la construction d'une usine, à côté de ses sites vendéens, permettant de personnaliser sa production. *"Cela va faire aussi baisser la pression sur notre stock. On se rend compte que les entreprises qui réagissent le mieux sont celles qui ont les usines les plus flexibles"*, pointe David Soulard, le PDG de l'ETI.

Repartir de l'avant, mais pas tout à fait de la même façon. JPB Système a remis à plat sa gouvernance cet été, en se dotant d'un comité stratégique afin de reprendre en vue le long terme. *"Il y avait une sorte d'union sacrée, sur les boucles Whatsapp pendant le confinement"*, pointe Corinne Molina. Un esprit d'équipe, qui manquait à l'industrie française. Et qui pourrait servir, à l'heure du redémarrage.

# Coronavirus : quelles sont les mesures à respecter pour les déplacements professionnels ?



© ROSSandHELEN photographers / Publié par Charlotte Moronval de Lexbase édition sociale le 6 nov. 2020

<https://www.chefdentreprise.com/Thematique/juridique-1055/Breves/Coronavirus-queelles-sont-mesures-respecter-deplacements-professionnels-348967.htm>

Une nouvelle période de confinement a débuté le 29 octobre 2020. Pour les salariés dont le télétravail n'est pas possible, le ministère de l'Intérieur a mis en ligne un justificatif de déplacement professionnel à faire remplir par l'employeur.

Dans le contexte de crise sanitaire que nous vivons, et afin de contenir la propagation du Covid-19, les déplacements professionnels ne sont autorisés que sous certaines conditions.

En effet, à titre dérogatoire et sous certaines conditions, les déplacements sont possibles entre le domicile et le lieu d'exercice de l'activité professionnelle lorsque celle-ci est incompatible avec l'exercice du télétravail.

## Quels sont les déplacements professionnels autorisés pour les salariés ?

Par dérogation au confinement général, sont autorisés :

- les **trajets entre le domicile et le ou les lieux d'exercice de l'activité professionnelle**, lorsqu'ils sont indispensables à l'exercice d'activités ne pouvant être organisées sous forme de télétravail ;
- les déplacements professionnels **non susceptibles d'être différés** ;
- les déplacements pour effectuer des **achats de fournitures** nécessaires à l'activité professionnelle.

## De quel document doivent se munir les salariés pour justifier de leurs déplacements professionnels ?

Ces déplacements professionnels ne sont autorisés qu'à la condition d'être muni du **nouveau justificatif de déplacement professionnel**.

Il s'agit d'un justificatif permanent de l'employeur qui doit être délivré au salarié nommément, précisant la nature de l'activité professionnelle exercée, son lieu d'exercice, le moyen de déplacement utilisé ainsi que sa durée de validité.

Le **cachet de l'employeur** doit être apposé sur l'attestation.

*A noter : la durée de validité de ce justificatif est déterminée par l'employeur. Il n'est donc pas nécessaire de le renouveler chaque jour. Cette durée doit tenir compte de l'organisation du travail mise en place par l'employeur ainsi que des périodes de congé ou de repos.*

Cette nouvelle version de ce document est **disponible au téléchargement sur le site du ministère de l'Intérieur** et est **suffisante** pour justifier les déplacements professionnels d'un salarié qui n'a pas à se munir de l'attestation dérogatoire en complément. Il existe une version PDF, .txt, .docx. Il est nécessaire en revanche de **l'imprimer**, car il est impossible de la générer en ligne, contrairement à l'attestation de déplacement dérogatoire.

*Attention : la Commission nationale de l'Informatique et Liberté (CNIL) alerte sur les sites non officiels permettant de télécharger des attestations. Ces sites proposent de les préremplir en ligne et récupèrent ainsi les données personnelles des internautes sans aucune garantie de sécurité dans la collecte et le traitement de ces dernières. Il est donc conseiller de télécharger le justificatif depuis le site officiel du ministère de l'Intérieur.*

### **Qui doit remplir ce justificatif ?**

Comme lors du premier confinement, **l'employeur** est la seule personne en mesure de procurer ce document aux salariés. C'est à lui que revient la tâche de remplir le justificatif.

*A noter : concernant les travailleurs non-salariés (fonctionnaires et indépendants), ils doivent se munir de l'attestation de déplacement dérogatoire en cochant le premier motif concernant les déplacements " entre le domicile et le lieu de d'exercice de l'activité professionnelle ou les déplacements professionnels ne pouvant être différés ".*

### **Quelles sont les sanctions prévues en cas de non-respect de ces mesures ?**

En cas de non-respect des règles de déplacement, il est prévu une amende forfaitaire d'un montant de **135 €** (majorée à 375 € en cas de non-paiement dans le délai mentionné sur l'amende).

En cas de **récidive** dans un délai de 15 jours, l'amende est portée à **200 €** (ou 450 € en cas de non-paiement dans les 45 jours).

Après **3 infractions en 30 jours**, il est prévu une amende de **3 750 €** ainsi qu'une peine de **6 mois d'emprisonnement**.

*L'employeur est la seule personne en mesure de procurer ce document aux salariés.*

C'est à lui que revient la tâche de télécharger et de remplir le justificatif. Le document peut également être rédigé sur papier libre. Les professionnels autoentrepreneurs, quant à eux, peuvent remplir eux-mêmes le justificatif de déplacement professionnel sur lequel ils s'engagent quant à la nécessité de ce travail en présentiel et sur l'impossibilité de différer cette activité.






# Comment parler distinctement avec un masque sur la bouche ?



<https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Comment-parler-distinctement-masque-bouche-353614.htm> / Publié par Ruben Perez, coach en entreprise le 5 nov. 2020

Même avec un épais masque sur la bouche vous pouvez convaincre vos clients, fédérer vos équipes, inspirer votre audience ! Le secret ? Vous servir consciemment de votre , de vos avant-bras et de vos lèvres.

"Oups, mon masque". C'est sans aucun doute la phrase qui circule le plus ces derniers mois. Faisant partie intégrante de notre quotidien et parce qu'il recouvre notre bouche, le masque affecte la clarté de notre communication orale. Mais tout problème a ses solutions. Comment parler clairement avec son masque sur le visage ? Explications.

## Le langage des yeux

Si vous ne vous êtes jamais penché sur l'anatomie de votre visage, vous ignorez peut-être que deux des trois muscles reliés à notre bouche sont également liés à nos yeux. Autrement dit, le **mouvement de votre bouche a un impact sur votre regard** et vice versa. Vous pouvez donc différencier le regard d'une personne qui sourit de celui d'une personne qui crie la bouche grande ouverte. Vos yeux dévoilent ce que raconte votre bouche.

Avec votre masque sur la bouche, vous pourriez penser qu'il est inutile de faire un grand sourire lorsque vous êtes d'accord avec votre interlocuteur. Ou bien de pincer vos lèvres pour manifester votre désaccord. Eh bien, faites l'inverse ! **Exagérez les mouvements de vos lèvres** pour qu'ils puissent se refléter clairement dans vos yeux. Prenez conscience que le regard est la partie la plus visible de votre visage, c'est un canal de communication précieux. Alors, souriez pour dire "Oui, je suis d'accord", dessinez un grand O avec votre bouche pour dire "ah bon, c'est surprenant". Au départ, cela vous demandera un effort mais vous verrez que votre échange gagnera largement en clarté.

## Pensez avant-bras

L'hiver approche. L'air qui sort de votre bouche est plus chaud que l'air ambiant. Il en résulte de la buée. Mais aussi une sensation désagréable autour de vos lèvres où la température monte lorsque vous parlez. Régulièrement, vous reprenez donc votre souffle et touchez votre masque pour évacuer la chaleur. Alors que la meilleure solution est de **faire des phrases courtes**.

Pour cela, utilisez vos avant-bras. Les avant-bras ont une forte influence sur le rythme de votre communication orale. Lorsque les mouvements sont circulaires et larges, les phrases sont longues et mélodieuses. Lorsque les mouvements sont linéaires et courts, les phrases sont concises et éloquentes. Voilà pourquoi une personne énervée tape sur la table (mouvement linéaire) pour faire passer son message rapidement.

Avec votre masque, prenez l'habitude de réaliser des mouvements brefs avec votre avant-bras afin de raccourcir vos phrases et éviter une communication à rallonge.

## Jouer avec vos lèvres

Il y a **trois sons majeurs que nos lèvres peuvent créer** :

- Le AAAAH avec la bouche grande ouverte, qui fait vibrer le bas de notre ventre.
- Le OOOOHH avec les lèvres serrées, qui fait vibrer notre plexus.
- Enfin le HMMMM, lèvres fermées, qui fait vibrer notre gorge.

Avec le temps, nous accordons de moins en moins d'importance aux mouvements de nos lèvres, à la formation sonore de nos mots. Qui plus est, avec notre masque sur la bouche, les sons sont atténués, ce qui peut vous pousser à parler plus fort.

Il est temps de parler plus clairement ! Pour cela, veillez à répéter ces trois sons et à ressentir les vibrations sur votre corps. Petit à petit, vos lèvres s'habitueront à mieux travailler l'amplitude de leurs sonorités. Vous deviendrez plus clair et votre masque ne pourra pas empêcher cela.

Vous pouvez également **faire l'exercice du stylo**. Mettez un stylo dans votre bouche (horizontalement) et parlez pendant une minute. Cela fait travailler votre langue qui, elle aussi, joue un rôle primordial dans la création des sons.

Vous êtes désormais en possession de petits secrets pour parvenir à communiquer clairement avec votre masque sur la bouche. Les yeux, les avant-bras et les lèvres sont vos atouts, ne l'oubliez pas.

Cette période de la Covid-19 nous apprend à **revenir aux fondamentaux**. Votre corps est fondamental. En le comprenant, vous pourrez même faire beaucoup plus que simplement vous exprimer clairement avec un masque.





<https://www.usinenouvelle.com/article/safran-espere-une-reprise-de-la-croissance-de-sa-production-de-moteurs-en-2022.N1022849#> / **HASSAN MEDDAH** PUBLIÉ LE 30/10/2020

Sur le segment stratégique des court-courriers, le motoriste Safran devrait produire environ 800 moteurs en 2020 et légèrement plus en 2021. En se fixant sur les augmentations de cadences annoncées par ses grands clients Airbus et Boeing, il espère une remontée significative de sa production en 2022.

Safran produira environ 800 moteurs LEAP en 2020 et légèrement plus en 2021, loin de sa capacité installée de 2300 moteurs par an. © Pascal Guittet

Safran continue d'être frappé de plein fouet par la crise du Covid-19. Sur le troisième trimestre 2020, le chiffre d'affaires publié le 30 octobre 2020 s'est établi à 3,4 milliards d'euros, en recul de 44% par rapport à la même période de l'année précédente. Sur le segment stratégique des courts courriers, le motoriste estime qu'il livrera en 2020 environ 800 moteurs LEAP et légèrement plus en 2021.

Comme les dirigeants des avionneurs Boeing et Airbus, Philippe Petitcolin, directeur général de Safran, a les yeux rivés sur la reprise du trafic aérien mondial. *"La reprise a été plus faible que ce que nous aurions espéré. (...) Les actualités sanitaires en Europe et en Amérique ne sont guère encourageantes pour la fin de l'année"*, a-t-il reconnu. Selon lui, le bilan est contrasté en fonction des zones géographiques : si le trafic domestique a quasiment retrouvé son niveau d'avant Covid en Chine, en Europe et Amérique du Nord, il enregistre encore des baisses respectives de 52% et de 40%.

## "Deux bonnes nouvelles"

Safran se réjouit des récentes annonces faites par ses grands clients. D'une part Airbus a affiché des perspectives optimistes de production pour son A320. Certains observateurs avancent même une cadence de production de 47 appareils par mois en fin d'année 2021. D'autre part, Boeing envisage de produire début 2022 son avion 737 MAX au rythme de 31 appareils par mois. *"Dans cet univers de mauvaises nouvelles, c'est quand même deux bonnes nouvelles, s'est réjoui Philippe Petitcolin. Nous faisons tout pour pouvoir être en ligne avec la demande du client et de faire en sorte de pouvoir livrer la quantité de moteurs nécessaire"*.

Il a rappelé toutefois que la priorité de l'avionneur américain serait d'écouler auprès des compagnies aériennes les quelques 450 avions stockés sur les tarmacs et parkings avant de repenser à monter très fortement en cadence. *"Début 2022 devrait voir pour nous le début de la reprise des quantités de moteurs Leap (son moteur de dernière génération)"* espère-t-il. On restera toutefois encore loin de la capacité installée de fabrication de l'ordre de 2300 moteurs par an.

## Pas intéressé par Photonis

Malgré la crise, le dirigeant n'exclut pas de faire des acquisitions. En particulier dans le secteur de la Défense où son chiffre d'affaires n'est pas impacté. *"J'aimerais bien. S'il y a des activités à vendre, nous les regarderons avec intérêt mais il n'y en a pas aujourd'hui sur la table"*, a-t-il précisé. Le groupe a pourtant réaffirmé ne pas s'être intéressé au dossier Photonis, cette PME française spécialiste des technologies de vision nocturne au profit des armées et convoitée par le groupe américain Teledyne.

Safran s'intéresse également à la pérennité de ses fournisseurs critiques dont il a besoin pour tenir ses programmes de production et d'innovation. Aubert&Duval en fait partie. *"On regarde avec beaucoup d'attention le futur d'Aubert & Duval. On voit bien qu'à court terme il semble un peu complexe (...). Notre objectif n'est pas d'intégrer verticalement notre supply chain mais de faire en sorte que l'on puisse continuer à produire et à se développer sur le long terme"*, indique Philippe Petitcolin. Le dirigeant n'a pas exclu ni une prise de participation de Safran au capital d'Aubert&Duval ni une intervention du nouveau fonds d'investissement aéronautique (dont Safran fait partie des fondateurs, ndlr) destiné à venir en aide aux sociétés du secteur en difficulté.

# L'USINE DIGITALE





# ACTIONCO.fr Continuer à vendre pendant le confinement (1/2) : gérer le télétravail et revoir son management



© albertobogo - Fotolia

<https://www.actionco.fr/Thematique/management-1214/Breves/Continuer-vendre-pendant-confinement-gerer-teletravail-revoir-son-management-348419.htm>

Comment continuer à faire travailler ses commerciaux depuis chez eux ? Et les garder motivés malgré la baisse du chiffre d'affaires ? Éléments de réponse.

L'économie française subit actuellement de grosses turbulences qui se répercutent irrémédiablement sur le travail des commerciaux. Prospection, entretien de vente, recrutement... tout est plus compliqué actuellement. La priorité absolue pour les entreprises a été de mettre tous les salariés qui le pouvaient au télétravail. **Mais quelques entreprises gardent une partie de leurs forces de vente sur le terrain.** C'est ainsi le cas d'Aramis Auto, mandataire automobile, dont une partie des commerciaux reste mobilisée pour livrer les clients aux besoins prioritaires : infirmiers, médecins, pompiers...

Reste que **le processus a été revu afin de respecter les mesures de sécurité :**

*"Normalement, le vendeur monte avec le client pour lui faire une démonstration et il lui remet les clés en main propre, explique le cofondateur Nicolas Chartier. Nous avons pris la liste de tous ces éléments pour mettre en place des contre-mesures : montrer un film sur Youtube au lieu de faire une démonstration physique, préparer les clés en amont pour que le client puisse les prendre lui-même, etc."*

Seuls les volontaires assurent ces livraisons et il s'agit de profils plutôt expérimentés, *"choisis parce que nous savons qu'ils sont rigoureux. Ils éprouvent d'ailleurs énormément de fierté à continuer à servir nos clients ainsi"*, assure le dirigeant.

## Passer au télétravail

Mais pour la majeure partie des équipes commerciales, **le télétravail est devenu la norme.** Si certains y étaient habitués, pour d'autres, ce fut une grande découverte. Chez l'éditeur de logiciels financiers Cegid, les avant-vente et les commerciaux terrain avaient déjà l'habitude du travail à distance. *"Pour eux, c'était quasiment naturel, ils avaient déjà l'habitude du télétravail ponctuel, ils étaient équipés des outils de mobilité nécessaires"*, explique Stéphane Da Mota, directeur commercial de la Business Unit Experts-comptables et TPE.

**En revanche, les assistantes commerciales et les inside sales étaient jusqu'à présent des populations sédentaires, et il a fallu en quelques jours organiser leur travail à distance.** Cela passait notamment par le prêt d'ordinateurs portables et l'installation de VPN pour l'accès à certaines applications. Mais, pour les inside sales, l'entreprise est allée bien au-delà : *"Ce sont des populations plus junior. Pour leurs managers, il y a un vrai travail d'animation commerciale permanente sur le plateau, avec des concours flash et un cycle de vente beaucoup plus court"*, explique le directeur commercial.

Il a donc fallu recréer ce processus à distance. Stéphane Da Mota, qui ne jure que par **Teams**, la plateforme collaborative de Microsoft, explique que le logiciel a permis aux managers de recréer à distance *"l'animation et l'énergie qu'on trouve habituellement sur le plateau. Les managers des inside sales ont vraiment réussi à adapter leurs pratiques tout en accompagnant leurs équipes avec pédagogie"*, se félicite-t-il.

## Revoir son management

Même pour les équipes habituées au travail à domicile, il a fallu établir un certain nombre de règles. Chez **Cegid**, comme chez **Tankyou**, start-up de distribution de carburant, **les équipes commerciales ont adopté des rituels** afin d'être en contact plusieurs fois par jour : **stand-up meeting en visioconférence** le matin, et **rapport à envoyer le soir** à toute son équipe avec ses succès, ses échecs et ce que l'on a appris du côté de la start-up.

*" L'objectif, c'est de garder la motivation, de faire en sorte que les gens n'aient pas envie de rester au fond de leur lit, explique le cofondateur de Tankyou, Ashley Poniatowski qui manage les huit commerciaux de la société. L'idée, c'est aussi que les commerciaux rebondissent sur les feedbacks et soient actifs. Ils sont habitués à être sur le terrain, ils sont extravertis. Chez soi tout seul, cela peut être compliqué de retrouver ce rythme".*

Le dirigeant explique que **les réunions en visioconférence permettent de voir rapidement qui va bien ou pas**, et d'appeler immédiatement après ceux qui ne sont pas au mieux de leur forme. Même type de routine chez Cegid, qui organise également des apéros à distance, pour garder un lien plus humain et informel.

Pour Saïf M'Khallef, associé et coach du cabinet de conseil en management Akor Consulting, *"quand on change d'environnement, il est important de sécuriser ses équipes avec un nouveau cadre de référence, un ensemble de règles et de principes. Pour cela, il faut se mettre d'accord sur ce qui est acceptable ou pas. Avec le télétravail, encore plus dans la situation actuelle, il y a plus d'interdépendances entre la sphère professionnelle et privée, et les managers doivent en tenir compte. Il faut être empathique et prendre en compte la situation privée de leurs équipes, par exemple vérifier que l'horaire d'une réunion convient à tout le monde et ne pas l'imposer"*.



## Surcommuniquer

Chez **Mozilla**, pour gérer facilement ce cas de figure, chaque membre de l'équipe a un **calendrier partagé avec ses horaires de travail** : *"si quelqu'un essaye d'organiser réunion hors de mes horaires, il reçoit une alarme"*, indique Sylvestre Ledru, manager d'une des équipes d'ingénieurs de l'entreprise.

Avec des équipes réparties sur tous les continents et donc sur des créneaux horaires différents, l'entreprise est plus qu'habituée au travail à distance. Pour que cette organisation fonctionne, **pas question que les managers soient dans le contrôle**. *"Le manager doit s'assurer que chacun va dans la même direction et qu'il ait toutes les informations dont il a besoin pour travailler"*, explique-t-il. Dans son équipe, les managers vont donner la direction à suivre pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et ce sont les ingénieurs qui vont réfléchir aux moyens pratiques d'y parvenir.

Dans le travail à distance, **le risque que l'information ne parvienne pas correctement aux équipes est accru**. *"La solution, c'est de surcommuniquer, explique Sylvestre Ledru. Répéter pour être sûr d'être compris, voire demander à son interlocuteur de reformuler"*. Ses ingénieurs doivent également remplir toutes les semaines un formulaire, partagé à tous, sur ce qu'ils font. Et l'entreprise fait en sorte que de nombreuses notes soient prises pendant les réunions. **Nombre d'entre elles sont d'ailleurs enregistrées**, pour que les absents comme les participants puissent les visionner.

Ces réunions sont organisées pour garantir l'interactivité malgré la distance : **les participants peuvent poser des questions en amont anonymement et réagir en direct sur Slack**. Une modératrice recueille les réactions et les soumet en fin de réunion à l'assemblée virtuelle.

D'une manière générale, et plus encore avec l'épidémie de covid-19, **garder des liens informels avec son équipe est essentiel**. Se fixer des points réguliers dédiés à des échanges moins professionnels permet de garder un lien humain avec tout le monde. *"Chez Mozilla, en ce moment, nous organisons des réunions ouvertes à tous, durant lesquelles chacun est invité à se montrer soit avec ses enfants, soit avec ses animaux de compagnie"*, explique Lucile Vareine, responsable de la communication. L'occasion de découvrir le perroquet ou même les poussins de ses collègues.



# **ACTIONCO.fr** Continuer à vendre pendant le confinement (2/2) : adapter sa relation client et sa prospection



<https://www.actionco.fr/Thematique/management-1214/Breves/Continuer-vendre-pendant-confinement-adapter-relation-client-prospection-impliquer-differemment-commerciaux-348420.htm>

Une fois que les équipes de vente se sont habituées au télétravail et que les managers ont adopté les bonnes méthodes de management, il reste au service commercial à gérer l'altération de l'activité. Formation, réorganisation commerciale... le ralentissement économique peut être l'occasion de mettre en oeuvre des chantiers pour lesquels le temps manque normalement.

## **Changer les interactions avec prospects et clients**

Même équipé pour travailler à distance, difficile dans les conditions actuelles de faire agir les équipes commerciales comme en temps normal. Du côté de Cegid, **elles ont été challengées par une offre spéciale lancée au moment du confinement**, puisque l'entreprise a offert aux 40% de ses clients qui n'hébergeaient pas leurs données sur le cloud de l'éditeur d'y migrer gratuitement pour trois mois.

Outre la performance des équipes techniques, les commerciaux ont dû apprendre très rapidement, alors qu'ils étaient déjà en télétravail, les détails de cette nouvelle offre pour la présenter aux clients. *"Il y a eu une heure et demie de réunion sur Teams pour la présenter. Ensuite nous avons mis en place un point d'étape tous les jours, ainsi qu'un partage des KPI en visioconférence"*, explique Stéphane Da Mota, directeur commercial de la BU Experts-comptables et TPE.



Reste que **la situation n'est pas idéale pour la prospection**. Les entreprises doivent alors trouver des alternatives. Pour la start-up de distribution de carburant Tankyou, *"les commerciaux se sont tournés vers la donnée : quelles catégories d'entreprises restent ouvertes ? Ensuite, c'est un travail à partir des codes NAF, qui servent à établir des listings, faire du marketing automation"*, explique le cofondateur Ashley Poniatowski.

Surtout, toute l'équipe, aussi bien les responsables de comptes que les chasseurs, qui constituent les trois quarts de l'effectif, **s'est vue réattribuer une partie des 400 comptes clients pour les appeler régulièrement**. *"Nous voulons avoir une expérience client très personnalisée, leur montrer que nous sommes là pour les accompagner. Ces appels nous permettent aussi d'ajuster les livraisons, mais cela permet surtout de garder un lien avec nos clients"*, explique-t-il.

Cegid agit un peu selon le même principe. **Les chasseurs ont également pour mission d'établir des liens avec les prospects**, *"pas pour faire du business, mais pour apporter de la valeur, échanger avec eux. Pas seulement sur les offres Cegid, mais aussi sur les enjeux actuels. Et beaucoup de prospects nous demandent de les recontacter une fois la crise finie"*, assure Stéphane Da Mota.

## Revoir son organisation commerciale

Mais de l'aveu du cofondateur de Tankyou, *"il n'y a pas suffisamment d'activité pour occuper les chasseurs avec uniquement de la prospection"*. Chez Cegid, l'heure est à la formation intensive, faire en sorte que les commerciaux soient encore meilleurs, approfondir des thématiques qu'ils n'ont pas eu le temps de voir.

Pour Saïf M'Khallef, coach du cabinet de conseil en management Akor Consulting, *"l'heure n'a jamais été autant propice à la formation. Quand la reprise adviendra, il n'y aura plus de temps pour cela, car il faudra rattraper le chiffre d'affaires en retard."*

Stéphane Da Mota (Cegid) organise également avec ses commerciaux des sessions qu'il a nommées "Ranger sa chambre" : *"une journée sur le CRM à améliorer la data quality, à faire du tri, de l'analyse, de la mise à jour"*, dévoile-t-il. Le service RH a également mis en place des modules de formation à distance sur les bonnes pratiques du télétravail.

Passé les premiers jours et la nouveauté du travail confiné, Tankyou a voulu donner un regain de motivation à ses vendeurs. **La start-up organise donc des travaux de groupe sur des thématiques telles que le discours commercial**, la remise à jour des cas d'usage, la réflexion sur l'attractivité commerciale du site internet. *"Un commercial est responsable de chaque atelier : gestion du temps, compte rendu et suivi des actions, qui doivent dépasser le confinement. Cela permet de les investir beaucoup plus, de leur demander d'être autre chose que des closeurs, d'être dans la réflexion sur l'organisation commerciale"*, explique Ashley Poniatowski.

Saïf M'Khallef d'Akor Consulting confirme que les commerciaux en ont souvent ras-le-bol de n'être que des exécutants. *"Là, c'est le moment idéal de les impliquer plus"*, défend-il.

## L'onboarding en période de confinement

Malgré une période compliquée, les embauches ne sont pas forcément au point mort. Or, comment recruter et onboarder des salariés quand tout le processus doit se faire à distance

Pour Sylvestre Ledru, manager d'ingénieurs chez Mozilla, *"il est important d'avoir un mentor qui peut guider, ainsi que des documents avec toutes les informations."* Il faut aussi de nombreuses réunions pour présenter les recrues aux autres salariés, aux enjeux de l'entreprise, *"et créer des occasions de parler avec des collègues et des managers"*, poursuit-il.

Veeva, entreprise qui a développé des logiciels pour l'industrie pharmaceutique avant d'élargir au secteur de la cosmétique et de la chimie, a recruté un nouveau responsable du secteur cosmétique, en charge de la partie commerciale, mais aussi de la définition de nouveaux produits.

Le directeur général France, Romain Marcel, explique que ***"l'entreprise a l'habitude du remote donc le process est bien établi. Il y a des jalons sur les 30 / 60 / 90 premiers jours : documents à lire, tâches à effectuer, endroits où se rendre sur le serveur, personnes à contacter. Quand c'est fait, le nouveau salarié coche l'action dans un fichier. L'idée n'est pas de contrôler mais de lui donner des directions à suivre. Le pire, à distance, c'est de n'avoir rien à faire ou ne pas savoir que faire"***.

Pour l'occasion, il prévoit des points beaucoup plus réguliers avec son nouveau responsable, pour compenser une présence continue au bureau les deux premières semaines. *"Il faut s'assurer que les gens savent ce qu'il y a à faire au niveau plus micro mais pas faire du micromanagement. Le supérieur doit aller dans le détail quand il donne des tâches, sur ce qui est attendu et à quoi doit ressembler le rendu, parce qu'il y a moins de possibilités d'interactions"*, affirme-t-il.

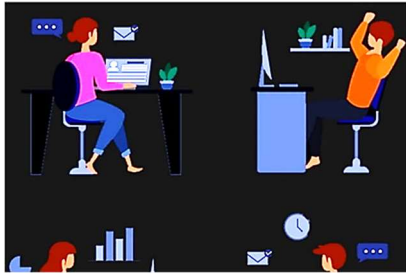
Cegid avait aussi plusieurs embauches planifiées pour le mois d'avril et, de son côté, Stéphane Da Mota a choisi de maintenir la demi-douzaine d'arrivées prévues. *"Je ne veux pas risquer de ne pas avoir les équipiers dont j'ai besoin quand adviendra la reprise"*, assure-t-il. En plus du parcours d'e-learning classique, **l'entreprise a mis sur pied un parcours spécial** avec l'intervention de plusieurs managers et décideurs de l'entreprise. Et, comme chez Veeva, **les salariés sont invités à venir se présenter virtuellement aux nouvelles recrues pour les accueillir et leur permettre de découvrir l'entreprise.**

## Réfléchir à l'avenir de la vente

Passer en vente à distance **change la façon dont les commerciaux BtoB pratiquent la vente conseil**. C'est le moment de revoir ses pratiques, par exemple en apprenant à se concentrer sur le langage paraverbal de son interlocuteur, à décrypter son schéma de pensée, ses filtres de perception, comme le conseille Saïf M'Khallef d'Akor Consulting.

Au-delà de la gestion immédiate de la crise, la situation actuelle peut être l'occasion de s'interroger sur l'évolution de ses forces de vente, et du monde de la vente en général. *"Nous vivons des mutations profondes de la société, les modèles de vente vont être impactés, explique le coach. C'est le moment de s'amuser à bricoler des choses, à innover"*, conclut-il.





PUBLIÉ LE 09/11/2020 À 10H54 / © D.R.

# 14 idées pour garder le contact et mieux vivre le confinement

[HTTPS://WWW.USINENOUVELLE.COM/BLOGS/VINCENT-CHAMPAIN/14-IDEES-POUR-GARDER-LE-CONTACT-ET-MIEUX-VIVRE-LE-CONFINEMENT.N1025694#XTOR=EPR-169&EMAIL=NBOCQUET@GIFEC.ORG](https://www.usinenouvelle.com/blogs/vincent-champain/14-idees-pour-garder-le-contact-et-mieux-vivre-le-confinement.N1025694#XTOR=EPR-169&EMAIL=NBOCQUET@GIFEC.ORG)

Le premier confinement nous a tous pris par surprise : chacun est parti à l'inconnu en se disant qu'il s'agirait d'un mauvais moment à passer. Le reconfinement se réalise dans des conditions différentes : il a lieu à un moment où les jours se raccourcissent, on ne sait pas s'il y aura une troisième ou une quatrième vague et le moral des français s'en ressent. Face à cette situation, beaucoup d'entreprises cherchent à retrouver à distance la convivialité perdue, et éviter à leurs salariés la triste perspective d'un enchaînement programmé de vidéo-conférences.

## **Certaines initiatives visent à permettre des moments de déconnection, par exemple :**

- Insertion d'un rendez-vous fictif dans l'agenda à la pause de midi, permettant de garantir une pause en milieu de journée ;
- Incitation à profiter des heures les plus ensoleillées de la journée pour sortir et marcher un peu ;
- Diffusion de manuels d'ergonomie et de conseils (garder des pauses pour se reposer les yeux, position de l'ordinateur et du clavier,...) ;

## **D'autres visent à recréer une "convivialité digitale" :**

- Incitation à activer la vidéo (en dehors des heures où le réseau d'entreprise connaît des contraintes de capacité) ;
- Création de "pause machine à café virtuelle" sous la forme de créneaux d'une quinzaine de minutes, insérés dans les agendas des salariés partageant habituellement la même machine à café, et auxquels ils peuvent se connecter pour échanger de façon informelle ;
- Déjeuners ou petit déjeuners virtuels informels permettant de casser le rythme des réunions programmées et ciblées sur un objectif précis ;
- "Roulette vidéo" permettant aux personnes qui le souhaitent d'être connectées de façon aléatoire avec d'autres salariés dans la même situation pour échanger comme ils le feraient en se croisant dans un couloir ;
- Défis collectifs sportifs - par exemple atteindre un certain nombre de kilomètres de jogging pour une équipe et permettant de donner un objectif de déconnection - ou musicaux ;
- Création d'un groupe "WhatsApp" d'équipe permettant des échanges plus informels et de garder le contact ;
- Autres initiatives d'entreprise (journal des bonnes nouvelles, journal du confinement, trucs et astuces, concours de photos insolites, aide à la mise en place d'un poste de travail ergonomique et respectant les normes de sécurité électrique,...).

## **D'autres enfin sont ciblées sur les personnes les plus vulnérables :**

- Routines assurant que les responsables d'équipe gardent un minimum de contacts par mois avec chacun de leurs salariés ;
- Attention particulière aux personnes dans des situations à risque (isolées, vivant dans un logement trop petit pour offrir un confort de télétravail suffisant à l'ensemble de la famille) ;
- Utilisation de la vidéo de façon régulière pour identifier les signes non verbaux de dépression ou d'isolement ;
- Mise en place de cellule d'appui avec des psychologues.

# Le marché automobile dévisse en octobre 2020

Publié le 2 novembre 2020 par Alexandre Guillet

Toutes les datas du CCFA en un clic, c'est ici :

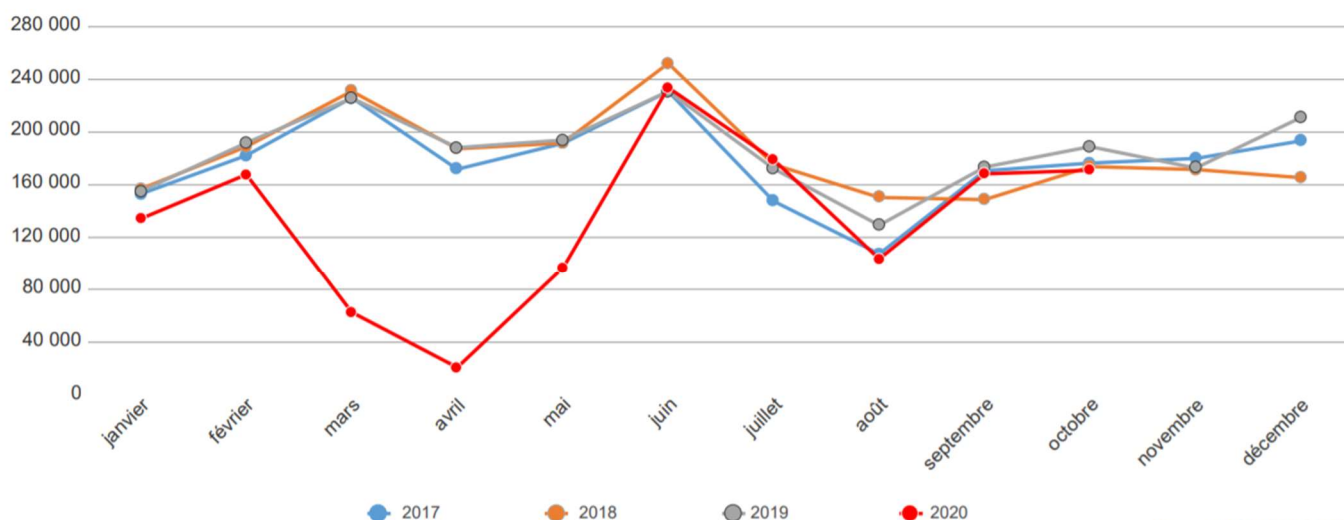
[https://www.auto-infos.fr/IMG/pdf/marche\\_fr\\_ccfa\\_oct\\_2020.pdf](https://www.auto-infos.fr/IMG/pdf/marche_fr_ccfa_oct_2020.pdf)

## Marché français mensuel (VP)

### Évolution sur 4 années


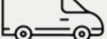

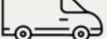



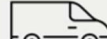
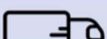
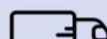
France marché 10 mois 2020  
1 337 704 unités (-26,9%)

Octobre 2020 : -9,5%





Source : CCFA/AAA DATA


## Marché français Janvier à octobre 2020


octobre 2020		10 mois 2020	
 + 	-8,5%	 + 	-25,5%
	-9,5%		-26,9%
	-4,1%		-18,8%
	-10,8%		-29,0%

Source : CCFA/AAA DATA

 +  = Véhicules légers (VP + VUL)

 = Voitures particulières

 = Véhicules utilitaires de moins de 5,1 T

 = Véhicules industriels de plus de 5,1 T



## Marché français (VL) par groupe Janvier à octobre 2020

Groupes Véhicules légers (VP + VUL)	10 mois 2020	variation en %
Groupe PSA	548 118	-25,8
Peugeot	301 997	-22,5
Citroën	184 672	-29,4
DS	17 914	-19,6
Opel	43 535	-33,9
Groupe Renault	437 786	-23,9
Renault	354 850	-22,1
Dacia	82 498	-29,7
Alpine	438	-83,2
Groupes français	986 447	-25,0
Groupes étrangers	674 292	-26,1
TOTAL	1 660 739	-25,5

Source : CCFA/AAA DATA

## Marché français (VP) par groupe Janvier à octobre 2020

Groupes Véhicules légers (VP)	10 mois 2020	variation en %
Groupe PSA	438 109	-27,1
Peugeot	246 451	-22,7
Citroën	136 453	-31,8
DS	17 748	-19,9
Opel	37 457	-37,5
Groupe Renault	339 394	-25,1
Renault	257 436	-23,1
Dacia	81 520	-29,7
Alpine	438	-83,2
Groupes français	777 559	-26,3
Groupes étrangers	560 188	-27,8
TOTAL	1 337 747	-26,9

Source : CCFA/AAA DATA

En France, les immatriculations de voitures particulières neuves ont baissé de 9,5 % en octobre 2020, portant à - 27 % le repli du marché au cumul des dix premiers mois de l'année. A l'inverse, le marché du VO continue de bien se porter.

Avant même l'effet du reconfinement et après un mois de septembre qui avait soulevé un certain nombre d'interrogations, le mois d'octobre envoie un signal négatif pour le marché du VN. En octobre 2020, **avec 171 049 immatriculations, le marché français des voitures particulières neuves est en baisse de 9,49 %** en données brutes par rapport à octobre 2019. Indicateur économique clé, le marché des véhicules utilitaires neufs n'est pas beaucoup mieux orienté, avec 40 075 immatriculations, en baisse de 4,06 %.

### PSA limite les dégâts

Au cumul des dix premiers mois de 2020, avec 1 337 747 immatriculations, le marché français des voitures particulières neuves est en baisse de 26,91 %. Et avec 322 992 immatriculations sur la période, le marché des VUL rend une carte de - 18,83 %.

En octobre, le groupe PSA a limité les dégâts (- 2,78 %), grâce à Peugeot et à Opel. Le groupe Renault est moins à son aise (- 9,69 %), à cause de Dacia, car la marque Renault résiste mieux (- 4,68 %). Le groupe Volkswagen n'échappe pas à la tendance générale, même si la marque Skoda (- 0,59 %) mérite une mention particulière.

Dans le périmètre du premium, le trio allemand est sur une ligne comparable au cumul des dix premiers mois de l'année, mais en octobre 2020, c'est BMW qui a bu la tasse (-28,54 %), tandis que Mercedes-Benz résistait bien (- 2,35 %) et qu'Audi livrait à foison (+ 17,86 %). Volvo suit la tendance. En revanche, **Alfa Romeo et Jaguar sont en perte**, avec des volumes de plus en plus anecdotiques. Notons encore qu'Infiniti a réellement disparu du paysage (0 immatriculation).

### Le niveau d'émissions de CO2 structurellement orienté à la baisse

Chez les généralistes, la soupe à la grimace est généralisée, à l'exception notable de Kia, en progression de 9,9 %. Enfin, parmi les sourires, notons **la belle performance de Suzuki (+ 43,29 % !)**, même si on sait que le jeu des approvisionnements fait beaucoup varier la « vérité » d'un mois l'autre.

Enfin, selon les valeurs communiquées par le CCFA, le niveau moyen d'émissions de CO2 continue d'être orienté à la baisse, **95,5 g/km**, seuil le plus bas jamais enregistré. La pénétration du diesel stagne à 32 %, mais n'est plus en chute libre.



**Olivier Passet** - Directeur de la recherche, Xerfi / [https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-Reconfinement-la-grande-peur-de-l-effondrement-economique-et-social\\_3749072.html](https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-Reconfinement-la-grande-peur-de-l-effondrement-economique-et-social_3749072.html) 02/11/2020

Le pays peut-il absorber deux confinements rapprochés sans s'écrouler. Une question totalement esquivée lors du discours présidentiel du 28 octobre... Un silence assourdissant qui rend à peine audibles les tentatives d'auto-justification. Comment pourtant peut-on passer sous silence cette sensation de noyade des acteurs économiques, qui ayant à peine eu le temps d'extraire leur tête de l'eau, se retrouvent à nouveau submerger par une seconde vague qui leur sera fatale ? Comment peut-on annoncer sans sourciller que nous allons rejouer à la lettre le même scénario qu'en mars ? Forts des enseignements de la première expérience, certes, ce qui aboutit au droit d'enterrer dignement ses morts, de maintenir un fil de visite dans les EPHAD, de déambuler dans les parcs et de maintenir un lien présentiel entre les enfants et l'école... Autrement dit, rien qui soit en mesure de rassurer les entreprises et le corps social sur le fait que cette crise ne va pas les engloutir définitivement.

## Un nouveau coup d'arrêt d'une violence inouïe



Inévitablement, ce que l'on entend à travers la réplique à l'identique des fermetures imposées lors du premier confinement, c'est que l'économie va revivre un coup d'arrêt d'une violence inouïe. Avec une perte d'activité de plus de 30% en moyenne au cœur du confinement pour l'ensemble de l'économie et des pertes abyssales dans les activités les plus exposées, pouvant voisiner 90%.

La situation des restaurateurs, des petits commerces spécialisés est évidemment dans toutes les têtes. Crise des gilets jaunes, succession des confinements... Comment la cohorte des petits commerçants, qui frôlent la ruine personnelle depuis des mois, va-t-elle tenir face à ce qui ressemble de plus en plus à une mise à mort ? Sans surface financière suffisante pour absorber les chocs, perdant à chaque fois une partie des stocks qu'ils ont constitués et reconstitués, ils se retrouvent

pour la troisième fois à l'arrêt.... Un propos que l'on peut étendre à tous les petits services qui s'adressent aux ménages, sport, soin, loisir, activités récréatives, culturelles, le transport, etc.

L'État se présente d'emblée en grand assureur des pertes. Il rejouera la partition du printemps : chômage partiel, prêts, report des charges... et peut-être leur annulation au cas par cas. Il limitera la casse. Mais ce que l'on sait aussi de cette mise sous cloche et sous perfusion de l'économie, c'est qu'elle dégrade très violemment les paramètres financiers des agents privés et publics. L'économie a commencé à s'extirper du premier confinement au prix de 20 point de PIB d'endettement supplémentaire pour l'État et d'un bond de 25 points du ratio de dette financière des entreprises rapportée à leur valeur ajoutée. A quoi, il faut ajouter près de 27 milliards de reports de charges fiscales et sociales, payables dans l'année.

## **Des bombes à retardement dans les tissus économique et social**

La dérive est déjà sidérante et songer qu'il faut mettre un facteur 2 sur ce qui est déjà observé donne le vertige. Certes, les entreprises vont certainement parvenir à mieux maintenir leur activité qu'au printemps. Effet d'apprentissage oblige. A l'instar des restaurateurs qui se replient sur la vente à emporter. A l'instar de la construction, qui devrait cette fois-ci maintenir le cours des chantiers.

Il n'en reste pas moins que l'économie dont on hérite à l'issue d'un tel choc n'est fatalement plus la même qu'avant crise. Les charges induites par le nouveau fardeau financier modifient la donne pour longtemps du côté des entreprises. Les fermetures réglementaires créent des distorsions de concurrence indélébiles entre les entreprises. Les parts de marché prises par exemple par le e-commerce ou par les grandes surfaces généralistes laisseront des traces.

Comment ne pas évoquer aussi la cicatrice sociale d'un état de sous-activité si profond et si prolongé. Entre le chômage qui s'éternise pour les uns et les fait basculer en fin de droit, l'entrée dégradée sur le marché du travail pour les jeunes diplômés, dont toute la carrière portera la marque, les indépendants en précarité extrême, etc. Le tissu social est miné de bombes à retardement.

## **L'avènement d'un capitalisme financiero-collectiviste**

Et c'est l'idée même de retour à la normale qui devient absconse. Les fondamentaux de la demande, et de l'unité nationale sont minés en profondeur, car au-delà des artifices monétaires, c'est tout le patrimoine financier et social qui est dégradé pour longtemps. Avec des inégalités de plus en plus criantes et de moins en moins tolérées.

Soumise à de telles torsions, l'économie peut s'effondrer et le corps social s'embraser, c'est une évidence. Pour combien de temps encore l'artifice monétaire de l'argent gratuit peut-il différer le grand craquement : 2 ans, 10 ans, 20 ans ? Nul ne peut le dire. Ce qui est certain, c'est que tout retour à une économie de marché entre guillemet « normale » est inconcevable. Revenir demain à un juste niveau des prix, de l'emploi, de l'investissement par arbitrage du marché produirait un jeu de massacre. Et le nouvel attelage de la finance et des États qui se dessine depuis quelques années, et qui a pris une nouvelle dimension avec la covid, se transforme en nouveau paradigme durable du capitalisme : un capitalisme stato-financier, financiero-interventionniste, financiero-collectiviste, comme on voudra. Et, à défaut de vivre un effondrement de l'économie, nous vivons bel et bien un effondrement de nos représentations de l'économie.

## Le reconfinement devrait replonger l'économie en récession... d'une moindre ampleur qu'au printemps



Les usines pourront continuer à tourner pendant le confinement. © Pascal Guittet

[HTTPS://WWW.USINENOUVELLE.COM/EDITORIAL/LE-RECONFINEMENT-DEVRAIT-REPLONGER-L-ECONOMIE-EN-RECESSION-D-UNE-MOINDRE-AMPLEUR-QU-AU-PRINTemps.N1021889#](https://www.usinenouvelle.com/editorial/le-reconfinement-devrait-replonger-l-economie-en-recession-d-une-moindre-ampleur-qu-au-printemps.N1021889#)

**SOLÈNE DAVESNE** PUBLIÉ LE 29/10/2020 À 11H22

Le coût économique du nouveau confinement devrait être moindre qu'au printemps. Néanmoins, la croissance devrait replonger dans le rouge au dernier trimestre 2020.

Pour endiguer l'épidémie devenue incontrôlable, Emmanuel Macron a tranché. Ce sera un nouveau confinement instauré jusqu'au 1er décembre. Mais celui-ci s'appliquera selon des modalités moins strictes qu'au printemps. Ecoles ouvertes, maintien de l'activité dans les usines et sur les chantiers... *"l'activité continuera avec plus d'intensité"*, a assuré le chef de l'Etat dans son allocution télévisée le 28 octobre.

Si les commerces non essentiels seront contraints de fermer, les sites industriels et les chantiers vont maintenir leur activité, alors que la grande majorité avait dû l'interrompre, au moins pendant les premiers jours du confinement. Les écoles et lycées vont également rester ouverts, tout comme certains services publics.

Quel sera le coût des nouvelles restrictions sanitaires pour l'économie française ? L'extension du couvre-feu dans 54 départements aurait amputé à elle seule de 0,7 % à 0,8 % le PIB du dernier trimestre, selon les calculs de Rexecode. Autant dire qu'un durcissement supplémentaire devrait faire flamber la facture.

Résultat : la croissance du quatrième trimestre devrait à nouveau repasser dans le rouge. *"Je vous confirme qu'après un rebond que nous attendons autour de 16% au troisième trimestre 2020, la croissance sera négative au quatrième trimestre en 2020"*, a expliqué Bruno Le Maire devant les députés le 26 octobre. Jusqu'où ? Le ministre de l'Economie avance un coût de 15 à 20 milliards d'euros pour l'économie par mois de confinement.



## Des mesures moins strictes qu'au printemps

Au printemps, les huit semaines de confinement strict avaient coûté près de 120 milliards d'euros, soit 5 points de PIB, selon les calculs de l'OFCE. L'impact économique devrait cette fois-ci être moindre. *"Le confinement du printemps a combiné des effets sur la demande, sur l'offre de travail et sur l'offre de production"*, pointe Eric Heyer, directeur du département analyses de l'OFCE. Or le maintien des écoles et des crèches ouvertes permet aux parents de continuer à travailler. Les tensions sur les chaînes d'approvisionnement sont aussi moindres, alors que l'Asie fonctionne normalement.

*"Il y a eu des effets d'apprentissage depuis le printemps. Les entreprises se sont déjà réorganisées"*, souligne Emmanuel Jessua, économiste pour Rexecode". Les usines ont déjà déployé les protocoles sanitaires pour reprendre leur activité en mai. Les entreprises ont équipé leurs salariés pour adopter le télétravail.

Avec un bémol. Pour certains secteurs, un confinement en cette période de l'année n'a pas le même poids qu'au printemps. *"Le dernier trimestre est une période de plus forte activité pour le transport et le commerce"*, pointe Véronique Riches Flores. La divergence entre les secteurs devrait encore s'accroître. *"Le confinement a un effet très concentré sur les secteurs les plus fragilisés : l'hôtellerie, la restauration, le commerce, les transports"*, rappelle Emmanuel Jessua. Même si l'activité est maintenue dans l'industrie et le bâtiment, les effets indirects du confinement devraient se faire sentir sur certains secteurs, en réduisant les débouchés. Les syndicats du constructeur PSA réclament ainsi de maintenir les concessions automobiles ouvertes.

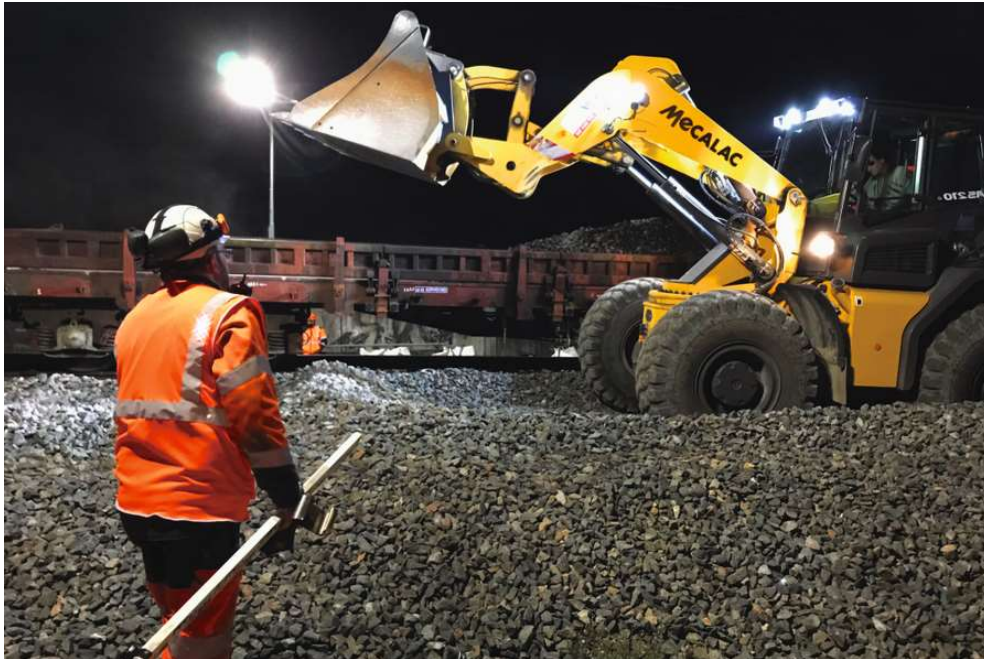


## Une situation plus fragile

Mais même de moindre ampleur, la répétition des chocs risque d'avoir des effets durables. L'aggravation de la pandémie pèse déjà sur le moral des entreprises et des ménages, avant ou sans confinement. L'impression d'une crise interminable, amenée à se reproduire, risque de peser encore plus sur les décisions d'investissement et les dépenses de consommation. *"L'impact du choc dépend de la situation initiale. Or les entreprises et les ménages se portent cette fois-ci moins bien qu'au printemps"*, pointe Eric Heyer, alors que près de 800 000 emplois ont déjà été détruits.

*"L'économie est encore convalescente. Certains secteurs vont devoir reconsidérer leur activité"*, met en garde l'économiste Véronique Riches Flores. La facture économique dépendra d'ailleurs beaucoup de l'ampleur des mesures de soutien adoptées dans la foulée. Emmanuel Macron a promis que *"le "quoi qu'il en coûte" va se poursuivre"*. *"Elle sera même plus importante pour les PME"*, a-t-il assuré, en annonçant une prise en charge des pertes de chiffre d'affaires jusqu'à 10 000 euros et des mesures de trésorerie, en plus des soutiens d'urgence déjà en place.

Devant l'Assemblée nationale, le Premier ministre Jean Castex a promis un plan de 20 milliards d'euros supplémentaires de mesures d'urgence. *"Le "quoi qu'il en coûte" n'a pour l'instant pas eu lieu contrairement à d'autres pays, comme le Royaume-Uni où l'Etat a supporté l'intégralité du coût de la crise sanitaire. Les entreprises et les ménages ont supporté 53 milliards d'euros de la facture du confinement de mars"*, estime Eric Heyer. *"Il va falloir tout changer au plan de relance de 100 milliards d'euros et le recibler vers des mesures d'urgence aux entreprises, avec du chômage partiel, des crédits d'impôts pour aider les entreprises à payer leurs loyers. Il faut un choc de court terme"*, plaide l'économiste.



**SOPHIE EREMIAN.** PUBLIÉ LE 29/10/2020 À 06H00

[HTTPS://WWW.USINENOUVELLE.COM/ARTICLE/FACE-AU-COVID-19-LES-FABRICANTS-D-EQUIPEMENTS-DE-PROTECTION-INNOVENT.N1020639#](https://www.usinenouvelle.com/article/face-au-covid-19-les-fabricants-d-equipements-de-protection-innovent.N1020639#)

La filière des EPI (équipements de protection individuelle) s'adapte pour contrer les effets de la crise sanitaire. Innovations technologiques et conscience écologique redéfinissent les contours des métiers.

Destinés à prévenir les collisions entre des agents et des machines, certains gilets garantissent désormais la distanciation sociale.

Innovation et agilité. Tels sont les maîtres mots des acteurs du marché des équipements de protection individuelle (EPI) pour affronter la crise sanitaire actuelle. Ce secteur, déjà très innovant, a su démontrer son agilité pour répondre aux demandes des clients afin de faire respecter les mesures barrières.

À l'instar des gilets connectés de la gamme Eleksen et de la solution Kare du fabricant français T2S, en partenariat avec Kiloutou et développés avec une start-up anglaise, qui étaient, à l'origine, destinés à prévenir les collisions entre piétons et engins. *"Nous avons également été sollicités pour garantir la distanciation sociale"*, note François Baronnier, chef de marché solutions connectées Eleksen chez T2S. Ce que confirme Philippe Hoarau, directeur d'agence industrie chez Atalian, client de cette solution. *"Nous avons adopté sur nos sites ces gilets connectés afin de faire respecter la distanciation sociale et localiser, via les GPS intégrés, les lieux où il y a beaucoup de proximité"*, explique-t-il.

Chez Bouygues Construction, si le port du masque et de lunettes s'avère souvent suffisant sur les chantiers, *"ces gilets sont également utiles pendant les moments de socialisation comme les pauses pour rappeler la distanciation"*, précise Philippe Richard, le directeur R & D ergonomie et productivité du groupe de BTP.

## Des partenariats pour se développer

Sur ce segment, les fabricants d'EPI classiques ne sont plus seuls. Des start-up issues du monde des logiciels et de l'intelligence artificielle se montrent très agiles. Chez Cad.42, le boîtier Kyd.42 alertait lui aussi du danger entre un piéton et un engin. Il avertit désormais lorsque deux opérateurs se rapprochent à moins d'un mètre. *"Avec le Covid-19, nous avons redéveloppé notre technologie pour adapter le principe à deux badges piéton"*, précise Jean-Philippe Panaget, le cofondateur et président de la jeune pousse.

Côté clients, si l'on apprécie l'effort pour répondre rapidement à ces nouvelles problématiques, on y apporte toutefois quelques nuances. Pour Philippe Richard, *"les technologies fonctionnent d'un point de vue R & D, mais les cas d'usage sont à améliorer. Par exemple, quand deux opérateurs doivent travailler à moins d'un mètre de distance, le Kyd.42 ne pourrait se déclencher qu'au bout d'un certain temps à définir"*. Pour Philippe Hoarau, *"la limite, c'est le côté éthique. Il ne faut pas que les agents se sentent surveillés. Le prix est également assez élevé, car ces équipements sont encore peu développés"*.

Afin de pérenniser ces innovations nées durant la crise, des partenariats se nouent. Comme celui de David Zieder, le CEO de Weartronic, fabricant savoyard de gilets à LED haute visibilité. *"Aujourd'hui, je travaille en complémentarité avec des personnes de l'IoT pour prévenir la distanciation sociale et faire de l'anti-collision, détaille-t-il. Puisque l'on détecte les contacts, on pourra développer demain des solutions pour sécuriser la mobilité urbaine par exemple."*

Les acteurs de la filière se projettent déjà dans l'ère post-Covid. Ainsi, ces équipements pourront-ils également détecter d'autres dangers comme les polluants et le gaz. Le directeur de l'innovation chez Kiloutou, Vincent Royer, y voit *"une évolution du marché vers l'opérateur connecté"* en le rendant acteur de sa propre sécurité.

## Davantage de made in France éco-responsable

Cette agilité demande des ressources accrues. D'après le Synamap, le principal syndicat de cette industrie, *"l'accroissement soudain de la demande a créé une très forte tension sur l'approvisionnement en matières premières, qui viennent pour beaucoup d'Asie"*. Exemple avec le meltblown. Ce matériau textile non tissé issu du polypropylène utilisé pour fabriquer des masques FFP2 notamment a vu ses prix multipliés par 15 ou 20. Un mal pour un bien ? *"La filière cherche des solutions pour réduire la dépendance à certaines voies d'approvisionnement"*, souligne Renaud Derbin, le président du Synamap.



Pour Mara Poggio, ingénieure R & D business développement recyclage au Centre européen des textiles innovants (Ceti), *"il y a une vraie demande de relocalisation et de traçabilité mais aussi de traitement de fin de vie des équipements et de leur recyclage"*. L'intégration de matières recyclées est en effet une recommandation de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire de février 2020 (loi Agec).

Mais le recyclage des EPI n'est pas véritablement mis en place. Le tri de ces vêtements est rendu difficile par le retrait des points durs (pressions, zip, velcro...) avant qu'ils ne passent entre les griffes de l'effilocheuse pour en extraire de la matière première secondaire. Un processus peu rentable pour l'instant qui pousse plutôt les industriels vers la valorisation énergétique en combustible solide de récupération (CSR), se substituant aux énergies fossiles. Pour aller plus loin, Mara Poggio préconise de *"repenser le vêtement de travail en utilisant de la matière recyclée et promouvoir l'éco-conception"*.

Michel Lopez, référent économie circulaire à la SNCF et vice-président de l'Organisation pour le respect de l'environnement par l'entreprise, abonde dans ce sens. *"En fonction de l'utilisation, on peut rendre l'article facilement recyclable en l'éco-concevant avec des points durs eux-mêmes recyclables, en polyester par exemple"*, explique-t-il. Des aspirations partagées par Isabelle Cornu, la directrice marketing stratégique et RSE au Ceti, dont *"l'objectif serait de mettre en place une boucle fermée pour diminuer les coûts de production et l'impact environnemental"*. Et peut-être devenir aussi moins dépendants de pays fournissant les matières premières. Une autre façon de boucler la boucle...

### À l'orée d'une filière recyclage

L'association Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise (Orée) s'est investie dès 2016 à travers son engagement pour la croissance verte Frivep (Filière de réemploi-recyclage industrielle des vêtements professionnels). Initié par la SNCF et porté par les ministres de l'époque, Ségolène Royal et Emmanuel Macron, Frivep regroupe sept donneurs d'ordres. Après dix-huit mois d'expérimentation avec le Ceti – le Centre européen des textiles innovants – sur

le recyclage de vêtements professionnels, l'association passera en 2021 à la phase pré-industrielle (projet Firex). Celle-ci réunira davantage d'industriels afin de réfléchir à l'éco-conception de ces vêtements et ainsi « donner du sens pour faire rentrer le recyclage dans la boucle », selon Michel Lopez, le référent économie circulaire et déchets à la SNCF et vice-président de l'Orée.





# Classement du commerce unifié : Boulangier en tête suivi de Fnac



<https://www.lsa-conso.fr/classement-du-commerce-unifie-boulangier-en-tete-suivi-de-fnac-et-la-grande-recre,360608#>

MICKAËL DENEUX | PUBLIÉ LE 07/10/2020

**après une analyse des pratiques de près de 100 sites d'enseignes. Le palmarès consacre les enseignes omnicanales ayant le mieux adapté leur offre digitale durant la crise sanitaire.**

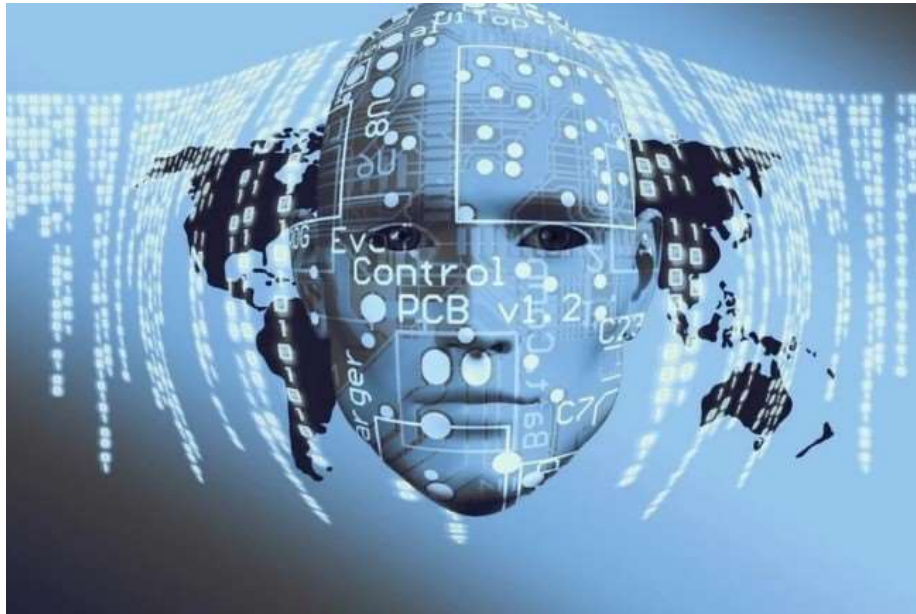
Boulangier, gagne 15 places par rapport à l'édition précédente et prend la tête du classement. L'enseigne est suivie par la Fnac, La Grande Récré et Darty. Suivent Sephora, Marc Orian et But. © yodiyim - Fotolia

Une confirmation que les enseignes omnicanales ont particulièrement adapté leurs modèles au cours de la crise sanitaire. Proximis a mandaté pour la seconde année iloveretail.fr afin d'étudier les sites web d'enseignes physiques non-alimentaires et établir un panorama du commerce unifié en France. Pour ce faire, une étude OpinionWay a été réalisée sur un échantillon de 1004 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, du 8 au 9 Juillet 2020.

Sur la base de ce ressenti des Français, iloveretail.fr a défini avec Proximis 42 critères pondérés autour des pages d'accueil, produit, panier et paiement. Les analystes ont simulé l'achat de 3 articles - hors marketplace -, avec une livraison dans le centre de Paris. Et ce, sur une sélection de 97 sites web d'enseignes physiques présentes sur le territoire français. L'ensemble de ces simulations a été réalisé entre le 8 et le 14 juillet 2020.

Au niveau des délais de livraison, les critères évalués ont été les suivants : visibilité de la date précise de livraison promise, le choix de créneau horaire de livraison, de livraison à J+1, le click & collect sous 24h, le click & collect à plus de 24h, la livraison le jour même et le click & collect sous 2 heures.

## Stressés par le Covid, les salariés préfèrent les bots à leurs managers



[Véronique Arène](#), publié le 08 Octobre 2020 / (crédit photo: Geralt/Pixabay)

<https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-reconnaissance-faciale-un-artiste-veut-identifier-4-000-visages-de-policiers-80555.html>

**Preuve que la pandémie a profondément bousculé les mentalités, 82% des salariés préfèrent se tourner vers des machines pour préserver leur équilibre mental plutôt que de solliciter l'aide de leur manager. Selon la 3e enquête annuelle « L'IA au Travail » réalisée par Oracle et Workplace, cette tendance se confirme en France avec 68% des répondants qui partagent ce point de vue.**

Les actifs préfèrent chercher du soutien auprès des technologies durant cette période de crise sanitaire.

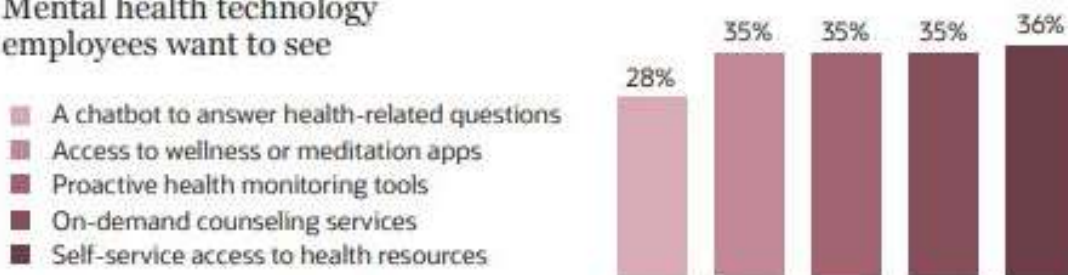
La crise sanitaire a provoqué des changements dans la perception qu'ont les salariés de l'usage de l'IA. Au lieu d'éprouver des craintes face à cette technologie, ils sont désormais 82% à souhaiter faire appel à des robots plutôt qu'à leurs managers pour préserver leur santé mentale. C'est l'une des conclusions de la dernière étude [sur l'IA en milieu professionnel](#) réalisée par [Oracle](#) et Workplace Intelligence, un cabinet de recherche et de conseil en ressources humaines. Celle-ci a été menée auprès de 12 000 employés, cadres, responsables des ressources humaines et dirigeants de 11 pays, parmi lesquels la France. Selon les résultats, 34% des personnes interrogées estiment que les machines présentent l'avantage de ne pas faire preuve de jugement. Les robots représentent un moyen de partager les problèmes de façon impartiale et d'apporter des réponses rapides aux questions de santé pour 30% des sondés.

Pour ces raisons, 68 % des répondants préféreraient parler de leurs problèmes de stress et d'anxiété au travail à un robot plutôt qu'à leur manager (60% en France). Autre fait marquant: 80% seraient même favorables à l'idée de remplacer leurs thérapeutes ou conseillers par des technologies d'IA. Dans l'Hexagone, cette tendance est moins flagrante mais 68% n'y sont toutefois pas opposés. C'est en Chine que ce sentiment prédomine avec 97% des collaborateurs partageant ce point de vue. Au niveau mondial, 75% des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête affirment que l'intelligence artificielle a contribué à améliorer leur santé mentale au travail. Elle leur permettrait de disposer des informations nécessaires pour travailler de façon plus efficiente (pour 31% au global et 19% en France), d'automatiser certaines tâches et de diminuer la charge de travail pour prévenir les risques de surmenage (27% dans le monde, et 24% en France).

### Employees are asking for technology to help

83% would like their company to provide technology to support their mental health. They want:

#### Mental health technology employees want to see

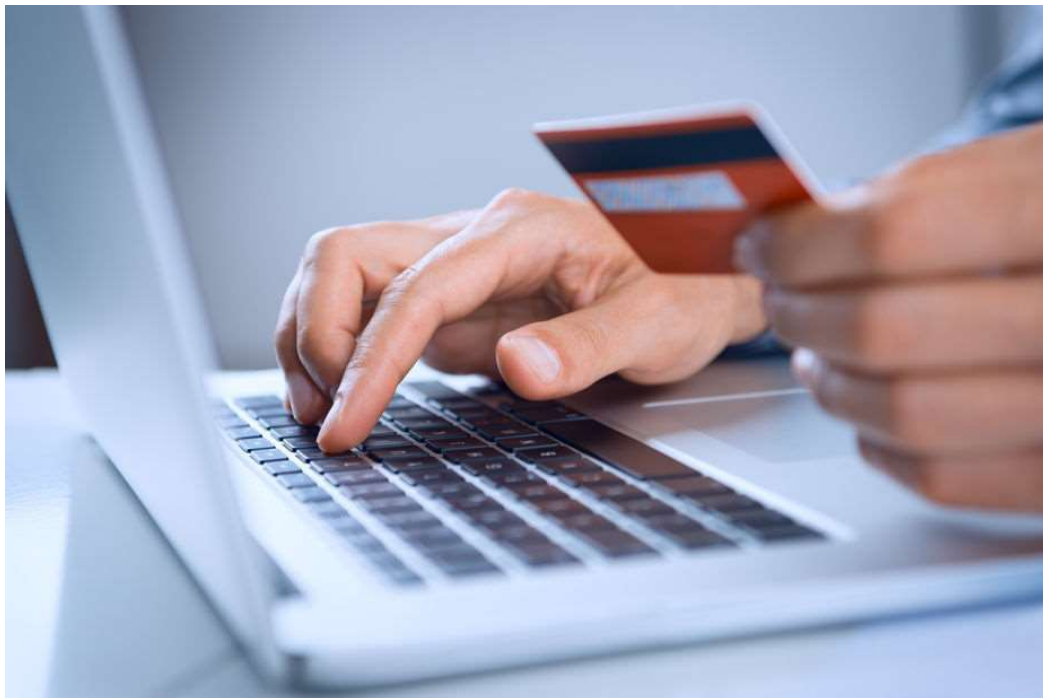


Préoccupés par leur santé mentale, les salariés souhaitent qu'on leur fournisse des applications dédiées. Source: Oracle

### L'IA au service d'un problème de société majeur

Dans le même temps, les salariés attendent plus de la technologie que la simple mise à disposition d'outils collaboratifs. Ainsi 83% des répondants interrogés dans le monde souhaiteraient que leur entreprise mette à disposition les applications nécessaires au maintien de leur équilibre mental (77% en France). Sont cités l'accès en libre-service à des ressources en matière de santé (36%), des services de conseil à la demande (35%), des outils de monitoring proactif de la santé (35%), l'accès à des applications dédiées au bien-être et à la méditation (35%) et des chatbots pour répondre aux questions de santé (28%).

Pour Emily He, senior vice president chez Oracle Cloud HCM, avec la pandémie mondiale, la santé mentale est devenue non seulement un problème de société au sens large, mais aussi un défi majeur sur le lieu de travail. « Il y a beaucoup à faire pour soutenir la santé mentale des salariés dans le monde et les technologies comme l'IA peuvent aider, a-t-elle souligné. Mais d'abord, les organisations doivent faire de la santé mentale une priorité. Si nous parvenons à lancer ces débats, tant au niveau des RH que des directions, nous pourrions amorcer des changements. Et c'est maintenant qu'il faut s'y mettre », a-t-elle conclu.



MICKAËL DENEUX | PUBLIÉ LE 09/10/2020

<https://www.lsa-conso.fr/infographie-les-defis-des-entreprises-mondiales-en-matiere-d-e-commerce,361028>

**Une étude menée par Accenture et Geodis interroge 200 entreprises mondiales sur leurs défis en matière d'e-commerce. 52 % estiment que leur potentiel est limité par leurs capacités logistiques et 59% des entreprises européennes se reposent sur les marketplaces.**

Pendant le confinement, 65% des ventes ont été réalisées en ligne : 38% via les places de marché et 27 % via les boutiques en ligne des marques. L'augmentation a été encore plus notable en Europe qu'aux États-Unis où les entreprises ne disposant pas de solutions de vente en ligne se sont vues fortement pénalisées. © francescoridolfi.com

Accenture et Geodis ont publié une étude conjointe sur les défis des entreprises mondiales face à l'e-commerce. Pour ce faire, Accenture Research a interrogé 200 entreprises (60% en Europe et 40% aux États-Unis) ayant une présence en ligne et un réseau de magasins.

L'étude confirme en premier lieu que la pandémie a profondément accéléré la croissance du commerce en ligne. Les marques estiment ainsi que le commerce en ligne représentera en 2020 près de la moitié de leurs ventes (contre un tiers avant le Covid-19). Avant la crise, les entreprises réalisaient 34 % de leurs ventes en ligne (28 % en moyenne sur les places de marché et 6 % sur leurs propres sites web).



## Forte dépendance à la Marketplace

Pendant le confinement, 65% des ventes ont été réalisées en ligne : 38% via les places de marché et 27 % via les boutiques en ligne des marques. L'augmentation a été encore plus notable en Europe qu'aux États-Unis où les entreprises ne disposant pas de solutions de vente en ligne se sont vues fortement pénalisées. 40% des marques interrogées estiment ainsi en moyenne que les pertes dues au COVID-19 dépasseront 15 % de leurs revenus.

Deuxième constat, la plupart des entreprises (52 %) estiment que leur potentiel e-commerce est limité par leurs capacités logistiques. 59% des entreprises européennes se reposent sur les places de marché pour leurs ventes en ligne, davantage encore que les marques américaines (46%). Les places de marché ont capté 28 % des parts de marché dans la période pré-COVID, et jusqu'à 38% pendant la pandémie.

Toutefois, la plupart des marques interrogées estiment qu'une dépendance excessive aux places de marchés n'est pas durable et souhaitent prioriser leur propre canal d'e-commerce. Près des deux tiers (64 %) déclarent que la réduction de leur dépendance vis-à-vis des marketplaces est leur première ou deuxième priorité pour les six prochains mois. A horizon 3 ans, 77% des entreprises américaines et 56% des entreprises européennes interrogées ambitionnent de vendre directement aux consommateurs via leurs propres sites internet, avec l'objectif d'y réaliser 20 % des ventes totales.

### Optimiser sa logistique e-commerce : plus rapide, plus simple, plus flexible



En partenariat avec : **Accenture Interactive**

Pour mieux comprendre les défis logistiques du commerce électronique des entreprises, Accenture Interactive et GEODIS ont mené une enquête auprès de 200 grandes entreprises américaines et européennes en mai et juin 2020 dans neuf secteurs.

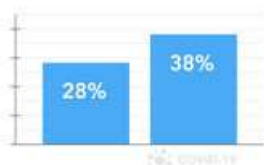
64%

des entreprises interrogées estiment que la vente directe en ligne représentera au moins 20% des ventes globales au cours des trois prochaines années.

52%

des entreprises estiment que leur potentiel en matière de e-commerce est entravé par leurs capacités logistiques.

La part des ventes via les places de marché (marketplace) est passée de **28%** avant la crise à **38%** pendant la pandémie.



#### POURTANT...

51%

des marques estiment que les coûts importants versés aux sites de vente en ligne seront le principal défi à relever au cours des 18 prochains mois.

64%

des marques déclarent que la diminution de leur dépendance aux sites de vente en ligne est leur première ou deuxième priorité pour les six prochains mois.

**76%**

des entreprises interrogées déclarent que l'amélioration de l'expérience d'achat en ligne des clients constitue leur principal défi sur le long terme.



Les marques ont des objectifs ambitieux lorsqu'il s'agit de **RAPIDITÉ DE LIVRAISON** :

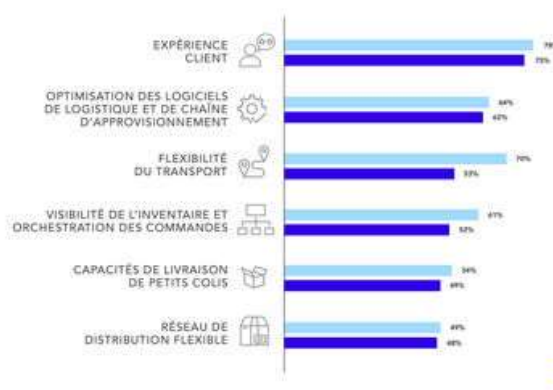


**2 3 DAYS DELIVERY**

Seuls **3%** des marques américaines proposent une livraison continentale en **2 ou 3 jours**, tandis que **77%** espèrent la proposer dans les trois ans.



Capacités logistiques du commerce électronique à améliorer en priorité en % des répondants



Que faire à présent : une stratégie de commerce électronique multicanal



# ManoMano lance une application BtoB pour les artisans



Publié le 08/10/2020

<https://www.lsa-conso.fr/manomano-lance-une-application-btoB-pour-les-artisans,360698>

**La marketplace de matériel de bricolage lance jeudi 8 octobre, une application de vente dédiée aux professionnels du bâtiment. Le service dispose de 50 000 références professionnelles sélectionnées en fonction des besoins des professionnels et entend se différencier par une approche servicielle.**

L'application dispose de 50 000 références professionnelles sélectionnées en fonction des besoins des professionnels. Elle donne également accès aux 5 millions de références de la place de marché du spécialiste en ligne du bricolage.

ManoManoPro, la plateforme dédiée aux professionnels issue de la marketplace de [bricolage](#), lance jeudi 8 octobre, son application BtoB à destination des artisans et des professionnels du bâtiment. Concrètement, le nouvel outil permet de commander du matériel professionnel, depuis un smartphone ou une tablette. L'application dispose de 50 000 références professionnelles sélectionnées en fonction des besoins des professionnels. Elle donne également accès aux 5 millions de références de la place de marché du spécialiste en ligne du bricolage.

La solution déployée assure aussi un suivi des commandes à un seul endroit quel que soit le chantier et le lieu de livraison. Elle entend se différencier par une approche servicielle : les artisans pourront aussi bénéficier de conseils de spécialistes du bâtiment en avant-vente comme en SAV. Par ailleurs, le stock est garanti et la livraison sera gratuite à partir d'un panier minimum de 250 €. *"Nous avons pensé cette application en collaboration étroite avec les professionnels du bâtiment pour répondre à leurs enjeux et leur faire gagner du temps au quotidien."* précise Lorraine Valsasina, directrice de l'activité BtoB de ManoMano.

## Séduire les petits professionnels

Au moyen des filtres de l'application, les utilisateurs pourront trouver rapidement le produit désiré, en choisissant la marque, la gamme de prix, la livraison offerte. De même, la solution effectue de la recommandation depuis la page d'accueil et tout au long de la recherche. Les catégories les plus pertinentes sont proposées en fonction de la spécialité et des produits consultés, dans une [optique](#) de personnalisation du parcours client.

Le pure player entend gommer un certain nombre d'irritants, avec en premier chef le tarif. D'après les données de la CAPEB (Confédération des artisans et des petits entrepreneurs du Bâtiment) 90% des entreprises du BTP constituent des TPE de moins de 5 salariés. Elle dispose de moins de ressources et d'un panier d'achat moyen réduit comparativement aux grands groupes de BTP. Ce qui rend un accès difficile aux négoce traditionnels.

<https://www.lemoniteur.fr/article/notre-top-15-de-la-distribution-batiment-bricolage.2102479>

La prime au plus gros. C'est le premier enseignement de ce Top 100 de Négoce Magazine réalisé avec Cohesium et à paraître fin septembre. En effet, les 15 premiers acteurs de la distribution bâtiment-bricolage progressent plus vite que le marché. Leur volume de vente grimpe de plus de 7,60 % quand celui des 100 principaux acteurs du secteur ne croît que de 4,40 %.

Bien entendu, ce chiffre synthétique ne traduit pas les disparités du marché, entre les groupes intégrés et groupements, entre les réseaux nationaux et régionaux, entre le dynamisme de la construction des grands urbains et périurbains et l'atonie des territoires ruraux.

## TOP 15

	GRUPE/GROUPEMENT	MÉTIER	CA EN FRANCE EN 2019 EN M€ HT	TENDANCE DE L'ANNÉE
1	ADEO	GSB, quofi, matériaux	9200 <sup>(1)</sup>	↑ ↑ ↑
2	SAINT-GOBAIN DISTRIBUTION BÂTIMENT FRANCE	Matériaux, bois-panneaux, sanitaire-chauffage, canalisations	7500	↑ ↑
3	CMEM	Matériaux, bois-panneaux	6150	↑
4	KINGFISHER FRANCE	GSB	4400 <sup>(1)</sup>	↓ ↓
5	SOCODA	Sanitaire-chauffage, quofi, électricité, décoration	3000	→
6	REXEL	Electricité	2800	↑
7	DESCOURS & CABAUD	Quofi, produit sidérurgiques, sanitaire-chauffage <sup>(e)</sup>	2535 <sup>(e)</sup>	→
8	SONEPAR FRANCE	Electricité	2400	↑
9	MC DISTRIBUTION	Matériaux, bois-panneaux	2300	↓
10	ALGOREL	Sanitaire-chauffage, électricité, carrelage	2200	↓
11	BRICOMARCHÉ	GSB	1896 <sup>(1)</sup>	↑
12	GEDEX	Matériaux, bois-panneaux	1830	↑
13	EQIP	Quofi	1760	↑
14	GROUPE MR BRICOLAGE	GSB	1680 <sup>(1)</sup>	↓
15	COFAQ	Quofi, GSB	1360	↑

1. Chiffre d'affaires TTC

L'ordre d'arrivée connaît peu de bouleversements, mais les tendances s'accroissent. L'envolée d'Adeo se confirme, à la faveur notamment des déboires de Kingfisher en France. Saint-Gobain Distribution Bâtiment France s'ancre à la deuxième place, loin devant CMEM, qui devrait l'an prochain connaître une légère baisse du fait du départ au 1er janvier 2020 de BigMat France.



<https://www.actionco.fr/Thematique/rh-1217/Breves/agent-commercial-partenaire-permanent-confiance-352572.htm?>

Publié par Jean-Marie Leloup, avocat spécialiste dans le droit de la distribution le 2 oct. 2020

La collaboration avec une agence commerciale peut donner un avantage concurrentiel à la firme industrielle qui sait associer l'indépendance juridique et financière des partenaires avec l'intégration de leurs rôles commerciaux.

Au moment où les conséquences économiques de la crise sanitaire conduisent à rechercher du chiffre d'affaires sans grever les fonds propres, les agents commerciaux offrent une **force de vente externe** dont les avantages sont notables.

Mais il ne faut pas considérer la mise en oeuvre d'un ou plusieurs agents commerciaux comme un expédient temporaire. C'est une méthode de commercialisation souvent efficace.

## Qui est-il ?

Comme dans toutes professions indépendantes, la taille des agences commerciales est très variable : environ **un tiers de sociétés, deux tiers d'entreprises individuelles**. Il y a l'agent individuel qui négocie auprès de PME des prestations informatiques fournies par ses mandants. Il y a l'agence française, avec bureaux à New York d'une dizaine de collaborateurs, qui assure l'exportation dans le monde entier de nombreux fromages français.

Pour la firme, la difficulté est de **repérer l'agent qui lui convient**. Il existe, le souci consiste à le trouver, et c'est la tâche la plus délicate. Il y a lieu souvent de s'ouvrir de cette recherche à d'autres agences ou à des professionnels travaillant avec la profession d'agent commercial. S'il est bien choisi, si la relation est bien conduite, l'agent sera non seulement vendeur mais aussi un ambassadeur et un informateur.



Vendeur, personne ne doute qu'il le soit : il doit l'être pour percevoir les commissions qui sont le carburant de son entreprise. Son activité quotidienne est de **négocier**, c'est-à-dire de créer par ses relations de confiance avec les acheteurs les conditions favorables aux ventes des produits qu'il a pour rôle de diffuser.

Loyal, comme doit l'être d'ailleurs son mandant, et respectueux de **l'exclusivité accordée par l'entreprise**. Le respect, notamment, de la communication au client par son seul canal permet à l'agent commercial d'être l'ambassadeur de l'entreprise.

Il est multi-marché c'est-à-dire qu'il **représente plusieurs firmes**, évidemment non concurrentes, et fait bénéficier chacune de son crédit : un client potentiel juge normal qu'un délégué salarié de la société Z vante les produits Z, si c'est un agent commercial qui le fait, il a plus de crédit pour le faire car rien ne l'obligeait à se charger de la diffusion des produits Z. C'est donc qu'il juge que ce sont des produits d'avenir pour l'activité de son agence.

Il **fait gagner du temps aux acheteurs** en permettant à ceux-ci, à l'occasion d'un même rendez-vous, d'examiner les offres de plusieurs fournisseurs, entre lesquels l'agent commercial fait, ce jour-là, la présentation des produits susceptibles d'être utiles à tel client.

Le contact fréquent avec les acheteurs, parfois quotidien dans certaines opérations, comme l'élaboration de produits MDD, et l'activité multi-marchés de l'agent commercial font de lui un informateur de qualité.

**Lire aussi : La profession d'agent commercial retrouve son identité**

### **Une collaboration durable indispensable**

Il **connait les clients mieux que personne dans l'entreprise mandante** et celle-ci ne doit pas se désintéresser de son agent au motif qu'il est un partenaire extérieur : il y a une bonne symbiose dès lors que la direction commerciale de la firme mandante sait communiquer avec le segment de marché confié à l'agence commerciale uniquement par le canal de celle-ci.

Toutes les informations sur l'entreprise doivent transiter par lui pour faciliter son rôle d'ambassadeur tandis que, de son côté, l'agent commercial sait faire part à l'entreprise mandante de ce qu'il sait et perçoit en tant qu'informateur. Sa perception est celle d'un chef d'entreprise, c'est ainsi que la firme doit le considérer.

La collaboration doit être appuyée sur un contrat clair. Les parties auront eu l'occasion en amont de se communiquer les informations indispensables à une bonne collaboration. L'agence aura indiqué par exemple les marques qu'elle représente. De son côté, la firme mandante aura expliqué ses besoins et ses **vues stratégiques sur le segment de marché où l'agence devra intervenir** et en particulier exposé les canaux par lesquels ses produits arrivent déjà sur ce segment. C'est également à cette occasion que l'entreprise pourra s'engager à ne pas être présente sur ce marché en dehors de l'action de l'agent.

Une claire **définition des buts communs** est indispensable, plus opportune que la fixation d'un objectif en chiffre d'affaires, parfois irréaliste, alors qu'il s'agit d'établir une **collaboration durable**.



## Quelles tendances ont été impactées par la Covid 19



<http://www.influencia.net/fr/actualites/tendance,tendances,brice-auckenthaler-pour-moi-risque-est-celui-bienviolence,10577.html?l>

Publié le 05/10/2020

**Quelles tendances ont été impactées par la Covid 19 ? Pour répondre à cette question, le conseil en innovation stratégique Tilt ideas vient de présenter le 1er volet de la seconde édition de son étude prospective collaborative RISC2030.**

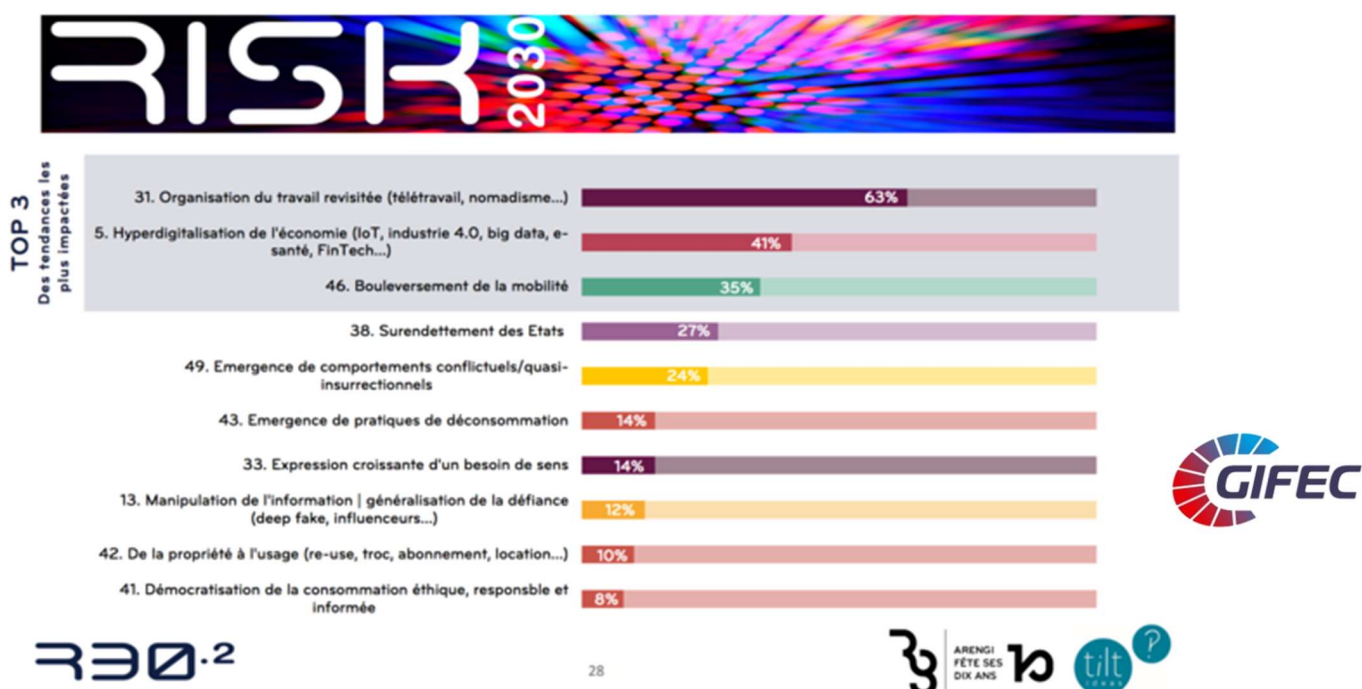
La première édition en 2018 avait impliqué ses réseaux de chercheurs, scientifiques, directions de la prospective, journalistes... dans l'identification des tendances, en les structurant autour d'axes risques ou opportunités. Le cru 2020 vise à la fois à sélectionner parmi une cinquantaine de tendances et 10 thématiques, celles qui, du point de vue d'une soixantaine d'acteurs d'horizons variés, ont été le plus impactées par la pandémie. Et, par ailleurs, à identifier le cas échéant de nouvelles tendances ou signaux faibles générés par cette même crise. Réponses de **Brice Auckenthaler**, co-fondateur de **Tilt ideas**

**INfluencia : quelles conclusions tirez-vous de cette enquête?**

**Brice Auckenthaler** : première constatation : il y a un vrai déficit d'anticipation chez tous les dirigeants qui ont reconnu avec humilité qu'ils n'avaient pas mis en place en interne des équipes pour décortiquer les scénarios, qu'ils soient verts ou noirs. Du coup, face à la pandémie ils n'étaient pas armés. Cela met en évidence l'importance de faire de la prospective, quand tout va mal, quand se produisent des crises d'un genre nouveau, mais aussi quand tout va bien.

Deuxième constat : les tendances 2020 sont les mêmes qu'en 2018 et n'ont pas été réellement challengées avec la crise du Covid : aucune nouvelle tendance n'est apparue, et aucune ancienne n'a disparu. En revanche, mais ce n'est pas surprenant puisqu'on est en France et que nos compatriotes voient plutôt le verre à moitié vide qu'à moitié plein, les tendances négatives en creux sont apparues en majorité dans les votes de nos interlocuteurs.

Parmi les tendances positives, c'est « l'organisation du travail revisitée (télétravail, nomadisme...) » qui obtient le plus fort vote (76%). Elle pourrait être associée à « la cohabitation intergénérationnelle croissante en entreprise » (53%) . Ce sont toutes deux de belles opportunités pour un rôle accru des DRH, nous sommes convaincus qu'ils vont reprendre du poil de la bête et qu'ils pourraient être au cœur de la (re)mobilisation post Covid-19 et source d'innovations managériales. Un rôle d'ailleurs assez schizophrène car ils vont à la fois devoir licencier face à des situations économiques dures et trouver des nouveaux talents. Comment parvenir à mobiliser en interne va être un enjeu très important à court et moyen terme. On parle beaucoup de bienveillance, pour moi le risque (en particulier à court terme, dans le contexte de crise covid-19) est celui de ce que j'appelle la « **bienviolence** » : les collaborateurs se sont investis, beaucoup spontanément, collectivement, ont pris l'initiative, avec des managers appelant à la bienveillance et l'écoute de l'autre. La mobilisation, l'engagement, la réactivité et la prise d'initiatives des équipes ont généré un étonnement positif pour les dirigeant.e.s. Ces différentes actions ont permis de renforcer la solidarité, le désilotage et la fierté d'appartenance. Faut-il craindre la violence d'un retour à la normale quand la bienveillance se heurte à la nécessité de rattrapage économique ? L'enjeu désormais (et les DRH en particulier vont avoir un rôle clé) réside donc dans la capacité de ces mêmes managers à questionner les pratiques et process, notamment en y impliquant mieux et priorisant leurs collaborateurs. Sinon, si l'on revient à des attitudes "top-down", les réactions des salariés pourraient être violentes. Comment renforcer la culture et cette fierté d'appartenance en reconsidérant l'humain dans la fluidité, l'agilité et la circulation des énergies plutôt que dans l'imposition de structures rigides ?.



# La crise Covid-19 a-t-elle fait apparaître de nouvelles tendances à l'horizon 2030 ?

## Vos contributions :

❖ Transformation majeure de la cellule familiale comme source de risque en entreprise ?

❖ Perte de confiance dans l'entreprise, sur-épargne et moins de consommation

❖ La jeunesse : perte de lien scolaire et de liens avec les autres pour eux : individualisme encore plus exacerbé ? donc gros challenge pour les entreprises à les faire travailler en groupe ?

❖ Le rôle de l'entreprise dans la protection de la santé et du bien-être des salariés

❖ La crise sanitaire a mis en avant / révélé l'acuité de la polarisation intergénérationnelle, au-delà du cadre de l'entreprise

❖ Amplification de la solitude sociale avec le Covid

❖ Exclusion des seniors, moins connectés et plus exposés au Covid

❖ Mobilité et environnement : Impact négatif sur les transports en communs, mais impact positif sur les mobilités alternatives (Vélo, trot...)

❖ Relocalisation des activités pour assurer la maîtrise de l'approvisionnement et l'autonomie nationale, le rôle des territoires dans les prises de décision (décentralisation)

❖ La crise Covid a mis en évidence les clivages au sein de la population entre ceux qui peuvent / ne peuvent pas faire du télétravail, sur les conditions de logements etc ... sources potentielles de conflits sociaux

❖ Perte de souveraineté de l'Europe (digital, santé...)

R30.2

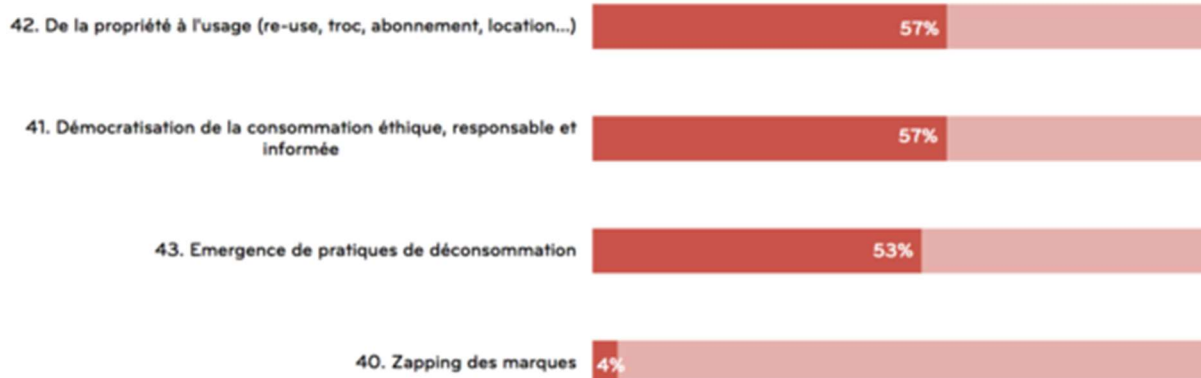
29



En termes de changement de comportements, la pandémie semble avoir amplifié 2 tendances : celle du « bouleversement de la mobilité » (65%) et celle « de la propriété à l'usage (re-use, troc, abonnement, location...) » qui obtient 57% des votes. Il est intéressant de noter que Mercari, l'une des deux seules licornes japonaises est dans le marché d'occasion ! Viennent ensuite la « démocratisation de la consommation éthique, responsable et informée » (57%) et « le Green Deal et la généralisation de l'économie verte » (43%) qui font écho à l'accélération récente observée de la prise de conscience de ces enjeux au sein de la population. Dans notre baromètre de l'engagement que nous réalisons depuis 4 ans, 84 % des Français affirment qu'ils attendent des marques qu'elles s'engagent pour une société meilleure.

## Evolution des modes de consommation : quelles tendances sont impactées de façon significative par la crise Covid-19 ?

### Résultat des votes :



R30.2

24





## Evolutions du rapport au travail : quelles tendances sont impactées de façon significative par la crise Covid-19 ?

### Résultat des votes :



R30.2

22



### IN. : et pour les tendances négatives ?

**B.A.** : en ce qui concerne les négatives, ou, pour être plus nuancé, celles qui questionnent, inquiètent, et doivent donc être plus particulièrement suivies, on note que « la manipulation de l'information, généralisation de la défiance » arrive en tête sans surprise (71%) et justifie la poursuite d'un travail profond de pédagogie et de sens pour retrouver le chemin de la confiance. Elle est suivie de « l'hyperdigitalisation de l'économie » (IoT, industrie 4.0, big data, esanté, FinTech...) avec 65%, même si de façon assez surprenante l'IA dont on parle tant, et sur laquelle les entreprises dépensent des milliards de dollars n'a pas profité de la pandémie pour accélérer son développement. C'est un vrai paradoxe.

Autre tendance, « **l'émergence de comportements conflictuels / quasi insurrectionnels** » (59%), un sujet au cœur de l'actualité avec le rôle économico- socio-politique croissant des GAFAMs. Cela doit nous faire anticiper le rôle de médiateurs civils d'un nouveau type. Quant à « **la démultiplication des pandémies** » (55%), elle va rendre d'autant plus crucial le travail de collaboration et de partenariat entre les laboratoires pharmaceutiques, qui étaient jusqu'alors dans une compétition acharnée et se sont associés face à cette crise. C'est une bonne nouvelle, cela va entraîner des créations de postes à l'interne, et en stratégie des nouveaux partenariats entre les entreprises.

Enfin, « **la remise en cause des modèles de croissance** » (décroissance, turbulences du capitalisme, recul du capital matériel...), qui obtient 51% des votes peut être aussi vue comme une opportunité de se poser les bonnes questions, et notamment de tout simplifier à 360° (les offres, les process, les organisations) car nous arrivons peut-être au bout d'un système qui a été extraordinairement bénéfique en sortie de 2ème guerre mondiale mais atteint désormais ses limites...



## IN. : et le monde d'après, dans tout cela ?

**B.A.** : je trouve intéressant qu'un petit 50 % des dirigeants réponde qu'il n'y aurait pas un monde d'après... Ce qui est certain c'est que les modèles de croissance en place sont questionnés, sans forcément aller vers la décroissance mais cela va secouer très fort les modèles libéraux ou de capitalisme traditionnel. Pour revenir très probablement à la question de la relocalisation ; dans la distribution par exemple c'est ce qu'ont fait **Les Mousquetaires** pour se rapprocher encore plus des producteurs, produire encore plus bio. Relocaliser permettra de créer de nouveaux métiers dans les territoires français. Même dans le luxe, les dirigeants se demandent si on n'est pas arrivé au bout d'un système. Je ne sais pas si tout changera mais le questionnement de toute façon est toujours bénéfique. Pendant la crise, beaucoup de dirigeants ont été surpris de la capacité d'initiatives de leurs collaborateurs, quelque soit le métier. Du coup le challenge intéressant à suivre est comment les managers vont non seulement remercier leurs équipes mais aussi continuer à les mobiliser pour les impliquer dans les scénarios à venir. Ce ne seront plus seulement les Comex qui décideront des stratégies mais ils devront faire appel à leurs équipes pour définir une vision du futur désirable, pour qu'il se transforme en action. C'est une vraie rupture. Cette crise va avoir en terme d'impact une formidable opportunité de développer ce que j'appelle « **la capacité d'initiative des équipes** ».

\* En partenariat avec **Arengi**, spécialiste du risk management





<https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/management-2063/management-bienveillant-3139/Breves/Accompagner-ses-collaborateurs-vers-excellence-352395.htm>

Publié par Guillaume Dupré, Consultant mc2i | Mis à jour le 29 sept. 2020

L'excellence, un terme qui fait rêver aussi bien les collaborateurs que les managers. Mais est-elle vraiment atteignable ? Est-ce que nos rituels managériaux actuels sont adaptés à l'accompagnement de nos collaborateurs dans cette direction ?

Selon une étude réalisée par Deloitte en 2017, plus de 60 % des salariés ne trouvent plus leur compte dans l'entretien annuel. L'un des temps forts de ce rituel bien connu est la **définition et le passage en revue des objectifs**. Cet entretien a pour but d'évaluer la performance et la productivité du collaborateur, ainsi que son évolution au regard de l'année qui s'est écoulée.

Les objectifs sont présents pour **encadrer et guider** la progression des collaborateurs vers l'excellence. Comment un écart a pu donc se creuser entre ce sujet qui semble bénéfique pour le salarié et son manager pour provoquer ce sentiment d'inutilité ?

## La notion d'objectif en entreprise

Plusieurs méthodologies existent pour la définition des objectifs. L'une des plus connues est la **méthode Smart** :

- Spécifique et simple
- Mesurable
- Ambitieux et Accepté,
- Réaliste
- Délimité dans le temps

Il reste en suspens la question suivante : quel objectif permet de **suivre au mieux** l'évolution d'un salarié ? La réponse est idéalement de l'ordre de la **progression de l'apprentissage** vers l'excellence.

Mais il est également possible d'argumenter sur le fait que l'ensemble de ces points de vue sont liés, car un salarié qui a progressé dans les compétences nécessaires à son travail pourra être plus productif et **améliorer les résultats** de l'entreprise.

Les objectifs sont donc présents pour guider le salarié vers une meilleure version de lui-même, plus compétente. Cependant cette notion d'objectif soulève deux problèmes.

### **L'aspect quantifiable des objectifs**

L'une des caractéristiques d'un objectif est de pouvoir être mesurable, c'est ce point d'ailleurs qui peut être la source de dérives dans la formulation d'un objectif amenant à se détourner de son but premier.

Entre en jeu la **loi de Goodhart**, du nom de l'économiste Charles Goodhart, indiquant que "*lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure*", car elle devient propice à des manipulations, directes (trucage des chiffres) ou indirectes (travailler uniquement à améliorer cette mesure). Goodhart met donc en avant le problème de la corruption des objectifs.

Au sein des entreprises, certains managers et DRH ont déjà soulevé ses dérives en mettant en avant des alertes sur le **pilotage via des tableaux de bord**, et la **culture du résultat** menait à une corruption du système et à des effets pervers, la performance individuelle étant bien plus complexe que la somme d'indicateurs d'un tableau de bord.

Il s'agit donc là d'un premier dilemme : comment avoir une mesure de la progression des collaborateurs qui ne soit pas un enjeu et entraînerait l'annulation du bénéfice ?

### **Le chemin vers l'excellence, pas si clair que ça ?**

Le second problème est de supposer que l'on connaît la progression pour arriver à l'excellence ou une **amélioration de ses capacités**.

Ainsi dans le livre *Why Greatness cannot be planned* de K.Stanly et J.Lehman, les auteurs évoquent que le processus pour atteindre l'excellence dans un environnement complexe comme l'entreprise peut mener dans une impasse en termes de progression.

Une analogie assez simple pour comprendre cette subtilité est de visualiser un lac dans le brouillard avec des pierres permettant de le traverser, correspondant aux objectifs intermédiaires avec pour but de traverser le lac. Définir des objectifs de progression dans un environnement complexe reviendrait donc à choisir un chemin pratiquement au hasard.

Si on ne peut pas présumer des étapes intermédiaires pour atteindre un objectif, d'autres méthodes permettent de le faire.

Ainsi, dans le domaine de l'**intelligence artificielle**, les algorithmes de recherche de nouveauté ont permis d'apprendre à des robots à marcher ou de trouver la sortie du labyrinthe.





En résumé, les objectifs posent deux problématiques :

- L'**aspect quantifiable** peut amener à une corruption de l'objectif,
- Les **étapes intermédiaires** pour atteindre un objectif ne sont pas clairement définies et connues.

Afin de progresser, une alternative intéressante est l'**utilisation de contrainte** comme guide de progression.

### La notion de contrainte

La contrainte, même si perçue comme ayant une connotation négative, peut ici apporter une solution au problème en évitant de biaiser la mesure vis-à-vis de l'objectif.

Par exemple, pour devenir un excellent cuisinier, on ne peut pas se fixer comme objectif de faire un certain nombre de recettes défini sur une période donnée. Ni encore moins de devenir immédiatement un excellent cuisinier. Cela rendrait la personne juste meilleure à réaliser ces recettes, sans pour autant la faire devenir experte de ce domaine de façon générale.

Pour devenir un excellent cuisinier, il faut cuisiner, mais aussi découvrir d'autres manières de cuisiner, utiliser de nouveaux ingrédients, faire des essais et trouver sa cuisine et ses recettes. Les contraintes qui pourraient être mise en place seraient par exemple :

- Utiliser un nouvel ingrédient chaque semaine,
- Essayer de découvrir différentes synergies pour le mélange des saveurs,
- Goûter différentes cuisines,
- Perfectionner sa technique chaque jour.

Mettre en place ces contraintes à l'opposé d'objectifs permet de faire des découvertes et de maximiser la **chance de progresser** et de tendre vers l'excellence.

Peut-être que dans le futur, les managers adapteront la mise en place de contraintes lors des entretiens, afin de viser l'excellence de leurs collaborateurs et de permettre un **meilleur accompagnement** dans leur carrière.

# Notre temps **Télétravail: les 7 astuces d'ergonome qui vont améliorer votre confort**



<https://www.notretemps.com/retraite/emploi/teletravail-sept-astuces-ergonome-meilleur-confort,i223325?> le 02 octobre 2020 à 18h36 par Hélène Truffaut

## 1) Mon ordinateur est bien éclairé

Placez votre ordinateur portable **perpendiculairement à une fenêtre et bien en face de vous**. La lumière de la pièce doit être à peu près homogène. "Pensez aussi à **régler la luminosité et le contraste de l'écran** en fonction de la lumière ambiante et du type de travail effectué", recommande Thomas Dubost, conseiller en aménagement de postes de travail ergonomiques chez le [spécialiste Azergo](#).

## 2) L'écran est placé à bonne distance...

La distance idéale pour placer l'écran correspond à **la longueur du bras**, mais cela dépend aussi de votre vue. "N'hésitez pas à **augmenter la taille des caractères avant de le rapprocher**, cela vous évitera de vous pencher vers l'avant."

## 3) ... et surélevé

**Surélevez l'écran à la hauteur de vos yeux** en posant votre portable sur ce que vous avez sous la main: **ramettes de papier, boîte à chaussures...** "Il faut avoir une vue **légèrement plongeante** pour éviter les micro-mouvements des cervicales. Si vous portez des verres progressifs, placez l'écran un peu plus bas en l'inclinant légèrement vers l'arrière", explique-t-il.

#### 4) Un clavier en plus et une souris

Ce faisant, **vous aurez impérativement besoin d'un clavier et d'une souris** dissociés (que vous trouvez dans le commerce à des prix très raisonnables). **La souris ne doit pas être trop petite** pour éviter une crispation de la main – et un éventuel syndrome du canal carpien – et placée le plus près possible du clavier. Si vous avez tendance à l'écartier, **ce qui pourrait, à la longue, déclencher des tendinites**, placez un repère visuel sur le bureau ou fixez votre tapis de souris avec de l'adhésif double face. **Une souris verticale** permettra d'éviter la compression et l'hyper extension du poignet. **Pour le clavier**, préférez un modèle plat et compact, permettant de **garder les bras près du corps**.

#### 5) les pieds au sol!

**Vos pieds doivent être à plat sur le sol**. Si ce n'est pas le cas, posez-les sur un repose-pieds, à défaut sur une boîte, un vieux livre, etc., en prenant soin de garder **un angle de 90° à l'arrière des genoux**. "Ils ne doivent pas être plus hauts que les hanches", souligne Thomas Dubost.

#### 6) Mes documents papier face à moi

Lorsque vous avez besoin de consulter des documents papier en tapant sur le clavier, placez-les **devant vous, entre le clavier et l'écran, sur un plan incliné** (un petit classeur fera l'affaire).

#### 7) Des bouchons d'oreilles ou des écouteurs

**Si vous n'êtes pas seul**, ayez toujours sous la main des bouchons d'oreilles pour atténuer les bruits ambiants. Ou, si vous savez travailler en musique, mettez vos écouteurs de téléphone et branchez-vous sur votre radio ou votre plate-forme musicale préférée !

### Télétravail: 5 bonnes pratiques anti-fatigue

Au bureau, vous pouvez marcher dans les couloirs, vous détendre à la cafétéria, faire des petites sorties au restaurant avec des collègues. En télétravail, ce n'est pas la même histoire. Plus préoccupant: 48% des télétravailleurs interrogés par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) ont **le sentiment de travailler davantage** que d'ordinaire – **une perception plus marquée chez les personnes âgées de 45 ans et plus (51%)**. Pas étonnant donc, que 50 % des sondés se déclarent aussi **plus fatigués**.

Souvent du fait d'une charge de travail non adaptée à la situation (mais pas seulement), **certains ne lèvent plus le nez de leur écran**. Et se préparent des lendemains douloureux. Mieux vaut donc **vous ménager, vous n'en serez que plus efficace!**

## 1) Des mini pauses actives

"Toutes les deux heures, faites **une pause active de deux à cinq minutes**, conseille Marjorie Dumont-Crisolago, présidente de [Preventech Consulting](#) (conseil en amélioration des conditions de travail). Il s'agit de **relaxer**, avec quelques exercices, **les parties du corps les plus sollicitées : poignets, dos, cervicales...**

## 2) Yoga des yeux

Pensez aussi au [yoga des yeux](#)." L'avantage, c'est que personne ne sera là pour vous regarder de travers! Le web abonde en conseils pratiques et vidéos sur ces sujets.

## 3) Changer de positions 3 fois par jour

"Changez également de position trois fois dans la journée ", ajoute Marjorie Dumont-Crisolago . Vous pouvez, par exemple, lire un dossier dans le jardin, **téléphoner ou assister aux visioconférences en position debout...**

## 4) Des horaires précis et du sport

Organisez votre journée de travail en vous fixant des horaires (sans oublier la pause-déjeuner), et terminez la journée par **une activité physique**.

## 5) Un peu d'anticipation

Enfin, pour éviter **le stress lié au bruit si vous n'êtes pas seul chez vous**, pensez à partager un planning hebdomadaire en mentionnant les plages où il vous faudra impérativement du calme et celles durant lesquelles vous aurez vous-mêmes à discuter avec vos collègues.



# Connaissez-vous le yoga des yeux?



<https://www.notretemps.com/sante/actualites-sante/du-yoga-pour-vos-yeux,i3050>

le 16 avril 2020 à 15h56 par Ingrid Haberfeld

## 1/ Du yoga pour vos yeux

"Vers l'âge de 8 ans, je suis devenue myope et j'ai dû porter des lunettes, explique Agnès, 49 ans. Je les ai gardées pendant près de trente ans. J'en avais ras le bol ! Voilà treize ans, j'ai appris qu'on pouvait soigner la myopie par des méthodes naturelles. Chaque semaine, j'ai donc pratiqué des exercices doux avec les yeux. Au bout de quelques mois, j'ai pu voir sans lunettes. En un an, je me suis débarrassée de ma myopie à 80 % et de l'astigmatisme à 100 %. Aujourd'hui, je ne mets plus de lunettes."

Que nous soyons myopes, astigmates, hypermétropes ou presbytes, ou que nous ressentions, en fin de journée, une fatigue oculaire, nous pouvons tous, comme Agnès, pratiquer le yoga des yeux, une technique mise au point par un ophtalmologiste américain, le professeur Bates, dans les années 1920. **Cette "gym douce des yeux" ne remplace en rien les soins que prodiguent les ophtalmologistes**, tels que les tests de vision ou le traitement de certaines maladies (cataracte, glaucome... ) pour lesquelles elle est impuissante, **mais elle peut corriger la plupart de nos problèmes de vue**. C'est un excellent complément du suivi médical.



## 2/ Des mouvements doux pour détendre nos yeux

"La pollution, le stress, les écrans d'ordinateurs, les lumières artificielles... fatiguent nos yeux et diminuent notre acuité visuelle, explique Xanath Lichy, thérapeute du yoga des yeux. Nos muscles oculaires ont besoin, comme les autres, d'être entretenus pour être plus efficaces. Le yoga des yeux a donc pour but de les détendre et de les remuscler grâce à des exercices doux (lire "Trois exercices d'entretien").

Peu à peu, les tensions qui s'accumulent au niveau de nos yeux disparaissent et les muscles oculaires deviennent plus toniques. Résultat : la qualité de notre vision s'améliore, et ce, même si l'on est myope depuis des années." **Les exercices étant ultra-doux, il est possible de les faire seul chez soi.**

### 3/ Quinze minutes par jour

Commencer par un stage d'une heure et demie avec un thérapeute, afin de bien s'exercer aux exercices à pratiquer, est aussi une bonne solution. "Pour être efficaces, **ils doivent être répétés tous les jours, durant une quinzaine de minutes**, mais sans jamais forcer ni avoir mal ou ressentir la moindre tension, précise Xanath Lichy.

Après chacun, posez vos mains en forme de coque sur les yeux fermés, sans écraser ni le nez ni les orbites oculaires, afin de faire le noir total. C'est excellent pour régénérer ses yeux." Ainsi, comme la gymnastique pour le corps, ce yoga des yeux aide à maintenir nos muscles oculaires en forme, prévenant ainsi la baisse de l'acuité visuelle. Ce qui ne nous dispense pas de notre visite annuelle chez notre ophtalmologiste !

### 4/ Trois exercices à pratiquer chaque jour

À pratiquer quinze minutes tous les jours

**1. Autour du globe.** Les yeux ouverts, faites des mouvements de haut en bas et de bas en haut. Seuls les yeux travaillent, votre tête ne bouge pas. Faites ainsi cinq allers-retours. Ensuite, déplacez vos yeux à l'horizontale : de droite à gauche et inversement.

**2. Le signe de l'infini.** Les yeux ouverts, sans bouger la tête, vous décrivez plusieurs fois de suite le signe de l'infini (un huit couché) avec vos yeux. Le tout en un seul et même mouvement fluide et lent.

**3. L'alphabet.** Les yeux ouverts, "écrivez" avec vos yeux les lettres de l'alphabet. Ne cherchez pas à réaliser les vingt-six lettres de l'alphabet en une seule fois. Cinq à dix lettres suffisent pour commencer.

#### • Pour en savoir plus

*Voir clair sans lunettes*, Xanath Lichy, éd. Grancher. Une foule d'exercices et de conseils d'hygiène pour prendre soin de vos yeux. [www.voirclair.org](http://www.voirclair.org): Des stages et des outils (livre, cassettes, CD) pour pratiquer le yoga pour les yeux.



# Vue sur écran: 3 mouvements pour reposer ses yeux



le 02 octobre 2020 à 17h06 par Agnès Duperrin

<https://www.notretemps.com/sante/actualites-sante/vue-sur-ecrans-3-mouvements-pour-reposer-les-yeux,i141346>

## 1/ Vue sur écrans: 3 mouvements pour reposer les yeux

Six français sur dix déclarent **passer plus de cinq heures par jour devant un écran**. Et plus l'exposition est longue, plus les yeux fatiguent. Premiers symptômes: des picotements, parfois des sensations de brûlure, conséquence d'une accommodation intense. C'est que nos yeux ne cessent d'aller de l'écran au clavier, ce qui demande un effort constant de "mise au point", et le port de verres progressifs n'arrange rien. Autre écueil dont nous n'avons souvent pas conscience: la fixité de notre regard. **À force de se concentrer sur l'image rétroéclairée, nous oublions de cligner des yeux**, action pourtant indispensable pour éviter leur assèchement. Enfin, la lumière bleue utilisée par les smartphones et autres appareils informatiques possède une longueur d'onde qui serait responsable à long terme d'un vieillissement prématuré de la rétine et même facteur de risque de DMLA (dégénérescence maculaire liée à l'âge). Des lunettes "spécial ordinateur" entièrement dédiées à la vision de près peuvent soulager. Certaines possèdent un verre protégeant d'ailleurs de cette lumière bleue.

## 2/ Trois mouvements faciles pour préserver ses yeux

**Voici trois mouvements faciles à mettre en œuvre**. Ils sont extraits d'une application gratuite EYEZEN™ proposée avant l'été par Essilor pour apprendre à reposer ses yeux.

**Assouplir l'œil:** fermer les yeux vingt secondes toutes les deux heures puis les faire tourner dans le sens des aiguilles d'une montre ou dessiner des 8 couchés.

**Pratiquer les 20/20/20:** toutes les vingt minutes, faire vingt secondes de pause en regardant à 20 pieds (équivalent à 6 mètres de soi).

**Muscler son cristallin:** tendre un crayon devant soi, l'observer 5 secondes, puis regarder au loin. Reprendre l'exercice à différentes vitesses pour forcer le cristallin à travailler et l'empêcher de rester dans la même position, fixé devant l'écran.

## Post-Covid et risques psychosociaux : quelles conséquences pour l'entreprise ?



<https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/bien-etre-travail-2053/Breves/Post-Covid-risques-psychosociaux-quelles-consequences-entreprise-352415.htm>

Claire Abate, fondatrice du Cabinet AC Legal Avocat et membre d'AvoSial le 25 sept. 2020

Près de la moitié des salariés auraient été en détresse psychologique à cause du confinement. Et le déconfinement n'a pas forcément permis un retour à la normale. Attention aux conséquences néfastes pour l'entreprise.

De manière générale, la crise sanitaire a déclenché des risques psychosociaux (RPS) qui vont bien au delà d'une simple alerte. Leur émergence dans l'entreprise est une réalité à prendre en compte.

Il n'existe aucune définition légale des RPS. Le plus souvent, les situations dans lesquelles ils risquent d'apparaître sont celles où les **conditions d'emploi** sont difficiles avec une **intensité du travail**, une **faible autonomie** et un **manque de clarté** dans le partage des tâches. Ils interviennent aussi là où il y a des changements permanents dans l'organisation du travail. Enfin, les relations de travail sont aussi un terrain fertile : manque de reconnaissance au travail, tensions entre les salariés, leur hiérarchie et/ou le public.



## Les conséquences néfastes des RPS sur l'entreprise

Le climat social se dégrade entraînant un sentiment de non-appartenance au collectif. Les horaires de travail ne sont plus respectés. Les **taux d'accidents du travail** et d'**arrêts de travail** pour maladies cardiovasculaires, troubles musculosquelettiques, anxiété, épuisement professionnel (menant parfois même au suicide) **augmentent de manière significative**. La productivité diminue fortement. Le turnover est important. La recherche du travail bien fait n'est plus au rang des priorités pour les salariés. Enfin, l'image de l'entreprise vis-à-vis du public risque d'être atteinte.

## Bien-être au travail et performance économique de l'entreprise : le cercle vertueux

Au contraire, un **état de bien-être au travail** favorisera l'**engagement des salariés**, augmentera leur **innovation** et leur **créativité** tout en **diminuant l'absentéisme** et le turnover de l'entreprise. L'employeur a tout intérêt à conserver une qualité de vie au travail, qui aura un impact direct sur les résultats de l'entreprise.

## Les moyens d'action de l'employeur

De l'article L. 4121-1 du Code du travail découle pour l'employeur un certain nombre d'obligations. Il doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Elles comprennent des actions de prévention, des actions d'information et de formation et la mise en place d'une organisation avec des moyens adaptés. L'employeur doit veiller à leur mise à jour régulière.

Depuis l'arrêt Air France du 25 novembre 2015, un nouveau paradigme est apparu. L'obligation de résultat à la charge de l'employeur s'est mue en une **obligation de moyens renforcée**. Autrement dit, en cas de risque avéré, l'employeur engage sa responsabilité, sauf s'il démontre avoir pris les mesures de prévention nécessaires et adaptées. Auparavant, sa responsabilité était automatiquement engagée, dès que le risque était avéré. L'employeur devient désormais acteur de la prévention par une démarche proactive. Des **outils juridiques** sont à sa disposition pour l'aider. D'une part, le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), document obligatoire dans l'entreprise rassemblant et formalisant les résultats de l'évaluation des risques professionnels, y compris les RPS. D'autre part, le plan de prévention, document qui doit être établi quand une entreprise fait appel à une entreprise extérieure pour effectuer des travaux

représentant 400 heures sur une durée inférieure ou égale à 12 mois, et qui comportent des risques.

De nombreuses décisions de justice ont été rendues à la suite de la situation sanitaire, dont on peut tirer divers enseignements. L'employeur doit **actualiser et diffuser son DUERP** tout en indiquant que cette évaluation doit aussi comprendre celle des RPS résultant spécifiquement de l'épidémie de Covid-19. Le DUERP doit rendre compte des effets sur la santé mentale des salariés, notamment des changements organisationnels issus des nouvelles contraintes de travail, des inquiétudes des salariés par rapport aux risques de contamination, de la surveillance soutenue du respect de la distanciation et des inquiétudes des salariés relatives au risque de contamination. L'employeur doit y **associer le Comité Social et Economique**.

### **Mobilisation des acteurs de l'entreprise dans la démarche de prévention**

Une implication des acteurs de l'entreprise dans cette démarche de prévention est nécessaire. Sont concernés les collaborateurs, les représentants du personnel, le **médecin du travail** et/ou le service de santé au travail et les entreprises extérieures, si nécessaire. Cela peut passer par des questionnaires envoyés aux collaborateurs, la mise en place de boîtes à idées et de baromètres. L'employeur peut aussi créer des groupes de travail composés des opérationnels, des managers, du service de santé au travail et/ou médecin du travail, des **représentants du personnel**, du **DRH** et du **comité de direction**. Un compte-rendu sera dressé et présenté au Comité Social et Economique (et à la Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail, si elle existe) et au médecin du travail. L'employeur devra les solliciter pour qu'ils leur donnent leur **analyse des risques** tout en formalisant ces échanges dans les procès-verbaux de réunion.

La rédaction vous recommande

[Obligation de sécurité : jusqu'où va la responsabilité du chef d'entreprise ?](#)

[Cause et prévention des risques psychosociaux](#)

[Le Coronavirus et la collecte des données de santé du salarié par l'employeur](#)

[Covid-19 : les dirigeants doivent protéger leurs salariés pour éviter les responsabilités pénales et civiles](#)



## « Monde d'après » : les quatre postures du décideur face à l'incertitude



<http://www.influencia.net/fr/actualites/tendance,conversation,monde-apres-quatre-postures-decideur-face-incertitude,10513.html> Publié le 13/09/2020

Après avoir bouleversé le quotidien de milliards d'humains, la pandémie continue de nous surprendre. À ce stade, personne ne sait dire ce qui va se passer dans les prochaines semaines. Un article tiré de la revue *The Conversation* co-écrite par Dominique Vian (enseignant chercheur chez Skema Business School) et Philippe Silberzahn (Professeur stratégie et organisation, EM Lyon)\*. Matière à réflexion...

Or, avouons-le, nous cherchons tous à savoir ce que sera demain, soit en formulant nos propres prédictions, soit en écoutant avec intérêt celles des autres, en particulier des experts. Notre modèle mental nous fait croire que la seule façon d'envisager l'avenir est de le prédire. Or, la recherche a depuis longtemps posé la question de savoir comment déterminer son action face à l'incertitude et a montré que ce paradigme n'est pas, loin s'en faut, inévitable.

### Nouveaux buts

Il existe en effet un courant de recherche qui s'est intéressé à la façon dont nous déterminons nos buts pour agir. Ces buts que nous fixons sont le reflet de notre manière d'envisager le futur. Réfléchir ainsi sur notre façon de faire émerger de nouveaux buts peut éclairer notre manière d'appréhender le monde de demain. Un article, en particulier, nous semble proposer un cadre fertile pour repenser cette question. Intitulé *What to do next ? The case for non-predictive strategy*, il a été publié en 2006 dans le *Strategic Management Journal* par Robert Wiltbank, Nicholas Dew, Stuart Read, et Saras Sarasvathy.

Selon ces chercheurs américains, la posture que l'on adopte pour envisager le futur s'articule autour de deux grands paramètres. Le premier est celui de la prédiction : je peux estimer soit que je suis en mesure de prédire l'évolution de mon environnement (paradigme prédictif), soit au contraire que je ne suis pas en mesure de prévoir, si notamment j'agis dans un environnement incertain. Le second paramètre est celui du contrôle : je peux soit estimer que je suis capable d'influer sur l'évolution de mon environnement, soit au contraire que j'en suis incapable. En croisant les deux paramètres, on obtient quatre attitudes possibles :

Je pense que je peux prédire le futur	<p><b>1</b></p> <p>Futur anticipé</p> <p>Que dois-je faire ?</p>	<p><b>2</b></p> <p>Futur souhaité</p> <p>Qu'est-ce que je veux faire ?</p>
	<p><b>3</b></p> <p>Futur adaptatif</p> <p>Comment réagir à ce qui m'arrive ?</p>	<p><b>4</b></p> <p>Futur construit</p> <p>Que puis-je faire ?</p>
	Je pense que je n'ai pas de pouvoir sur mon environnement	Je pense que j'ai un pouvoir sur mon environnement

### Ces quatre situations peuvent être détaillées de la façon suivante :

**Situation 1 :** Je pense que je peux prédire le futur, mais pas l'influencer. Il est donc déterminé et je dois l'anticiper. La question qui caractérise cette posture est : compte tenu de ce futur, « que dois-je faire ? » pour m'y définir une place optimale.

**Situation 2 :** Je pense que je peux prédire le futur et que j'ai pouvoir d'influencer l'environnement pour qu'il adienne. La question est : "qu'est ce que je veux faire ?".

**Situation 3 :** Je pense que je ne peux ni prédire le futur, ni l'influencer. Je subis l'environnement et donc je dois m'adapter pour survivre. La question devient : "comment réagir à ce qui m'arrive ?".

**Situation 4 :** Je pense que je ne peux pas prédire le futur, mais que ça ne m'empêche pas de l'influencer. Il n'existe pas de futur idéal, mais je peux agir, car la situation présente est pourvoyeuse de moyens pour transformer mon présent en un futur acceptable. La question est : "qu'est-ce que je peux faire avec ce que j'ai ?"



La posture s'articule donc à la fois à partir de notre façon d'envisager un futur, subi ou créé, et de notre rapport au présent de telle manière que ce dernier est vu soit comme une contrainte, soit comme pourvoyeur de moyens.

### **L'exemple d'une salle de gym...**

Le choix face à l'avenir se ramène désormais à quatre postures, et plus seulement à une seule posture prédictive. Voyons ce que ça donne dans le cas de la pandémie de Covid-19. Imaginons la situation d'un propriétaire exploitant une salle de gym dans la banlieue de Nice et confronté à la crise de fréquentation qui met sa survie en danger. Nous le savons, les mesures de distanciation du confinement, puis du déconfinement, continuent de poser de nombreux problèmes à ce secteur d'activité. Si la posture du propriétaire est celle d'un futur anticipé (posture 1), celui-ci va investir son énergie à le découvrir. Il conduira par exemple des analyses de marché, des enquêtes utilisateurs, des focus groups, des entretiens avec des experts. Il pourra même créer des scénarios. Par exemple, les études peuvent montrer qu'en raison de la persistance d'un risque de Covid, les clients demandent des salles plus grandes, équipées d'une climatisation avec système de désinfection automatique et des zones privatisées. Le propriétaire peut alors se demander comment il va pouvoir faire évoluer sa salle au mieux pour répondre à cette demande.

### **Toute solution permettant de tenir est potentiellement acceptable...**

Si maintenant il considère les trois autres postures, il étend ses possibilités créatives. Si sa posture est celle d'un futur souhaité (posture 2), il est visionnaire. Il se projette au-delà de l'épidémie sur ce qu'il veut pour l'avenir du sport. Passionné de nouvelles technologies, par exemple, il peut estimer que le sport est dépassé et mise tout sur l'e-sport (sports en ligne). Si sa posture est celle d'un futur adaptatif (posture 3), il se demande comment tenir tant que le problème de la Covid n'est pas fini. Une possibilité est par exemple de louer temporairement sa salle au restaurant voisin qui a besoin de plus d'espace pour respecter la distanciation entre ses clients. Toute solution lui permettant de tenir est potentiellement acceptable. Enfin si sa posture est celle d'un futur construit (posture 4) le propriétaire se demande ce qu'il peut imaginer à partir de la situation présente. Par exemple, il peut développer une offre combinée avec son voisin restaurateur permettant d'utiliser ensemble la terrasse de ce dernier (Le climat niçois le permet) pour installer des machines en plein air avec plats préparés diététiques à manger d'une main.

## **Pas de posture meilleure qu'une autre en général, sauf en situation d'incertitude**

Chacune de ces quatre postures a ses avantages et ses inconvénients. La posture d'un futur anticipé est coûteuse en recherche d'information et en moyens à mettre en œuvre. On peut se tromper sur le futur anticipé, avec des conséquences sérieuses. La posture d'un futur souhaité focalise l'action, mais représente une forte prise de risque, par exemple si l'e-sport ne décolle pas et qu'une disparition rapide de l'épidémie entraîne une renaissance brutale du sport en salle. La posture d'un futur adaptatif est un choix contraint qui vise à limiter la casse. Elle n'est pas très créative, mais permet de rester en vie. La posture d'un futur construit est prudente. L'intérêt est qu'il n'est pas nécessaire de prédire l'avenir, ni même de savoir s'il y aura une deuxième vague pour engager ce choix, car quoiqu'il arrive le résultat sera acquis (offre combinée avec le restaurateur). Il devient donc un choix rationnel compte tenu de l'incertitude. De plus, il valorise ce qui est disponible en termes de ressources en transformant une crise (Covid) en opportunité.

## **Prédire plus, permet sans doute de se rassurer, mais cela reste illusoire.**

Dans notre expérience, nous constatons souvent que, face à l'incertitude le réflexe des managers est de chercher à prédire plus. Cela leur permet sans doute de se rassurer, mais cela reste illusoire. Nous avons montré avec un modèle très simple qu'il existe trois autres postures intéressantes qui permettent d'éviter de se laisser enfermer dans une posture prédictive qui a montré ses limites et son coût. Le besoin et l'utilité de la prédiction demeurent naturellement, mais ces trois postures additionnelles permettent d'étendre le répertoire à la disposition du décideur pour être moins fragile, mais surtout pouvoir tirer parti de l'incertitude.

## Sauvez votre chiffre d'affaires 2020 grâce à vos clients existants



<https://www.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-finance-1025/gestion-2036/Breves/3-etapes-pour-sauvez-votre-CA-2020-grace-a-vos-clients-existants--352210.htm>

Publié par François Verrecchia, expert en stratégie clients le 16 sept. 2020

N'hésitez pas à miser d'abord sur vos clients existants ou passés pour générer du chiffre d'affaires. En effet, ils sont plus accessibles car vous les connaissez et ils vous connaissent. Pour réussir à signer vite des ventes, trois étapes : coordonnées de contacts, segmentation, customer success !

En cette période incertaine, nombreux sont les chefs d'entreprises à se mettre en quête de nouveaux clients pour relancer le chiffre d'affaires.

La pression se porte sur les **équipes marketing** et les **forces commerciales**. Un mot d'ordre : vendre, vendre, vendre ! Les offres de "growth hacking" ont le vent en poupe, les solutions de conquêtes digitales se multiplient, les messages deviennent inaudibles. De leur côté, les commerciaux prennent leur téléphone pour appeler des **bases de prospects** : ligne après ligne, ce sont des milliers de numéros de téléphones fixes qui sonnent dans le vide. On cherche à tout prix de "nouveaux" clients comme si les "anciens" étaient à jeter aux oubliettes. Bref, **prospecter** à l'été 2020 relève du parcours du combattant.

### Alors, que faire ?

C'est simple ! S'il est question d'augmenter votre chiffre d'affaire et de **pérenniser votre entreprise**, misez avant tout sur vos clients existants. Ou, pour être plus précis, sur vos clients et prospects, actuels ou passés, qui vous connaissent, vous apprécient et ont confiance en vous. Votre capacité à leur proposer une offre adaptée est ainsi bien supérieure qu'envers un prospect que vous ne connaissez pas et qui n'a jamais entendu parler de vous.

Votre nouvelle tactique commerciale vous coûtera en moyenne **5 fois moins cher que d'attirer un nouveau client** (source : étude invespco). Bingo ! Pour finir de vous convaincre, nous vous recommandons l'étude du cabinet de conseil Américain Bain & Company qui avait démontré qu'une augmentation de 5% de la fidélité permet d'accroître la rentabilité d'au moins 25%.

## Étape 1 : partez à la recherche des coordonnées e-mail et numéros de portables de vos clients et prospects

(Re)faites la liste de vos clients et prospects actuels ou passé. Pour cela, écumez votre CRM, les piles de carte de visite, les listes de contacts de vos téléphone, les boîtes e-mail de vos équipes dans l'espoir de voir apparaître un "06" ou un "07" dans une signature. Il est malheureusement très fréquent que les numéros de portable se perdent dans la nature... Or en période de télétravail généralisé, le **numéro de portable est une donnée incontournable**.

Consolidez dans un seul et même endroit cette liste de contacts ainsi constituée (par exemple, votre CRM, sinon un document de travail partagé) afin de coordonner l'effort commercial avec votre équipe.

## Étape 2 : contactez en priorité les clients qui seront faciles d'accès et intéressés par votre offre

Vos moyens sont limités, concentrez vos efforts sur les clients à fort potentiel. Pour cela, dessinez une matrice : un axe horizontal puis un axe vertical, tous deux gradués de 1 à 5. L'axe horizontal représente votre facilité d'accès à l'interlocuteur qui décide et / ou détient le budget (5 : "Super facile, je connais son vin préféré", 1 : "Mais qui décide du budget, au juste ?").

L'axe vertical représente la criticité de votre offre pour répondre à ses enjeux en 2020 / 2021 (5 : Votre offre est critique pour votre client, 1 : Votre offre ne présente *a priori* pas d'intérêt immédiat, c'est un "nice to have").

Positionnez chaque client sur cette matrice :

- Les clients accessibles pour lesquels votre offre est critique sont à contacter en priorité. Ils pourront même devenir ambassadeurs de votre offre s'ils en sont satisfaits.
- Les clients plus lointains et qui montrent un intérêt modéré pour votre offre présentent une opportunité à investir : peut-être n'achèteront-ils qu'en fin d'année ou début 2021, mais la vente se prépare aujourd'hui. Contactez-les en seconde priorité.
- Les clients hors de votre portée et qui n'ont pas besoin de votre offre aujourd'hui sont à garder précieusement pour des prises de contact ultérieures, à partir de janvier 2021.



Il ne vous reste plus qu'à **embarquer votre équipe** et à **construire une stratégie de contact** :

- Assurez vous que chaque client / prospect est recontacté par la personne a priori la plus à même de lui présenter l'offre qui correspond à ses enjeux
- Briefez votre équipe pour que chacun ait bien accès à l'historique du client / prospect avec votre entreprise. Si vous savez ce qui passionne votre client dans la vie, dites-le !
- Fournissez à votre équipe les documents utiles : plaquettes, témoignages clients réussis, actualités de votre activité... mais aussi des éléments de contenu (newsletter, publications, prises de parole...) sur des sujets divers et variés qui peuvent intéresser votre interlocuteur.

### Étape 3 : adoptez une philosophie "customer success"

Conquérir un client n'est pas la seule responsabilité de l'équipe commerciale : c'est un travail collectif, un travail d'équipe, qui implique chaque collaborateur depuis la production jusqu'à la comptabilité et au commercial.

Les salariés d'une même entreprise peuvent être force de créativité et d'innovation lorsqu'ils sont réunis (physiquement ou à distance) autour d'un seul et même objectif : **engager durablement les clients** en leur offrant un service et une offre d'une qualité optimale. Chacun est un vendeur en puissance et porte sur ses épaules la réussite de l'entreprise.

**Au quotidien, chacun répond à 3 questions :**

- Comment puis-je proactivement partager de l'information en interne après un échange client ?
- Comment puis-je améliorer la satisfaction globale de mon client avec l'entreprise, au-delà de mon département ?
- Quelles autres offres pourrais-je lui proposer correspondant à ses besoins ?

Votre objectif commun : rendre votre client "meilleur" et plus efficace dans sa propre activité par une offre optimale.

En conclusion, votre réussite en 2020 / 2021 s'appuie sur le lien avec vos clients et prospects présents ou passés, l'adoption d'une **démarche customer success** et une saine allocation de vos ressources sur les bons segments. Pour cela, pas de mystère : comprenez vos clients, vous avez tout à y gagner !



#### Pour en savoir plus



François Verrecchia, expert en stratégie clients chez Business Up Academy. Dix ans de conseil en stratégie et management pour de grands groupes français (Total, Engie, EDF, La Poste, Airbus, ...), il a depuis 2019, choisi de conjuguer sa double expérience de conseil et d'opérationnel pour créer Compagnum, avec une ambition très claire : accompagner les dirigeants de PME et ETI dans la croissance rentable et pérenne de leurs entreprises.



<https://www.usine-digitale.fr/article/premier-vol-public-reussi-pour-la-voiture-volante-du-japonais-skydrive.N998094> / [AUDE CHARDENON](#) | PUBLIÉ LE 31 AOÛT

SkyDrive, start-up japonaise qui développe des solutions de mobilité aérienne urbaine, a annoncé le premier vol réussi de sa voiture volante électrique SD-03, avec un passager à bord.

SkyDrive vient assurément de franchir une étape décisive. Soutenue par [Toyota](#), la start-up japonaise a annoncé le 28 août avoir effectué le premier vol d'essai public, avec équipage, de sa voiture volante SD-03. Le test s'est déroulé quelques jours auparavant, le mardi 25 août, au-dessus du Toyota Test Field, considéré comme le laboratoire d'innovations du constructeur automobile.

"Le SD-03 monoplace a décollé en début de soirée et a fait le tour du terrain pendant environ quatre minutes", explique la société dans un communiqué. Le véhicule a volé à une hauteur de 3 mètres au-dessus du sol.

## HUIT ROTORS FONCTIONNANT MÊME EN CAS DE PANNE DE MOTEUR

Le SD-03 est présenté comme le plus petit véhicule eVTOL (*electric Vertical Take-Off and Landing*) au monde. Il mesure deux mètres de haut sur quatre mètres de large et quatre mètres de long, ce qui représente au sol l'équivalent de deux voitures.

Conçu pour le transport des personnes dans les zones urbaines à fort trafic routier, il est doté de huit rotors disposés sur quatre emplacements. Chaque paire est composée de deux rotors individuels fonctionnant dans des directions opposées. Ce système doit lui permettre de voler même en cas de panne de moteur, et de répondre aux normes de conformité et de sécurité en vigueur.

Par ailleurs, le véhicule est doté de deux feux blancs à l'avant et d'un feu rouge qui est lui situé sous l'appareil, afin de permettre aux personnels au sol d'identifier la direction empruntée par le véhicule.

## UN TOUR DE TABLE DE 31 MILLIONS D'EUROS

Le vol d'essai n'était pas autonome puisque le véhicule a transporté un pilote. *"Un système de contrôle assisté par ordinateur a aidé à assurer la stabilité et la sécurité du vol tandis que le personnel technique sur le terrain surveillait en permanence les conditions de vol et les performances de l'aéronef pour prendre le relais"*, poursuit la société spécialisée dans les solutions de mobilité aérienne urbaine.

Cette première expérimentation réussie couronne des années de travail. SkyDrive, lancée en 2012, espère obtenir une autorisation des autorités d'ici fin 2020 et une commercialisation pour 2023. La société développe également des drones dédiés au transport de fret. La société indique avoir bouclé une levée de fonds de série B de 3,9 milliards de yens, soit près de 31 millions d'euros, avec la participation, entre autres, de la Development Bank of Japan.

A noter qu'il y a quasiment un an, le géant japonais de l'informatique et de la télécommunication NEC – qui compte parmi les investisseurs de SkyDrive – réalisait en partenariat avec la start-up Cartivator [le vol d'un drone quadricoptère](#) dédié au transport des personnes, pendant une minute, et ce sans aucun passager. SkyDrive a été fondée par d'anciens employés de Cartivator.

### [\[Vidéo\] Une "voiture volante" japonaise réalise son premier vol](#)



### [Reliable Robotics lève 33,5 millions de dollars pour ses technologies de vol autonome](#)



### [Taxis volants : Le point sur la technologie, le business model, les principaux projets et\[...\]](#)