

# Les Echos

## L'accélération de la reprise économique se confirme en France



<https://www.lesechos.fr/economie-france/social/lacceleration-de-la-reprise-economique-se-confirme-en-france-1215955>

Par Alain Ruello Mis à jour le 18 juin 2020

La baisse du PIB au deuxième trimestre serait de 17 %, et non plus de 20 %, a estimé ce mercredi l'Insee. Le rebond de la consommation des ménages observé dans les premiers jours du déconfinement ne faiblit pas.

L'Insee et la Dares notent que la reprise est manifeste dans le BTP. (iStock)

L'épidémie de coronavirus est en partie jugulée. Conséquence, **le déconfinement** s'accélère, l'économie suit le mouvement et se montre même un peu moins affectée qu'on pouvait le craindre. C'est ce qui ressort du dernier point de conjoncture de l'Insee présenté ce mercredi pour le deuxième trimestre. Un tableau qui conforte ce que **le patron du Medef, Geoffroy Roux de Bézieux**, laisse entendre, à savoir que « *le pire n'est pas certain* ».

L'institut statistique a revu à - 17 % l'évolution du PIB sur la période - **contre - 20 % estimé il y a trois semaines** - après - 5,3 % sur les premiers mois de l'année. Plus précisément, a-t-il indiqué, la perte d'activité économique par rapport à une situation « normale » aurait été de 29 % en avril, de 22 % en mai et se limiterait à 12 % en juin. Attention, « *cette estimation est entourée de beaucoup d'incertitudes en particulier en ce qui concerne juin* », a prévenu le chef du département conjoncture de l'Insee, Julien Pouget, sans donner l'ordre de grandeur de la marge d'erreur.

## Révisions probables

Les révisions sont donc probables dans les prochains mois. Et l'évolution de la situation sanitaire, [de l'emploi](#) ou de l'environnement international reste incertaine. Il n'empêche : au fur et à mesure que la batterie d'indicateurs disponibles s'affine, le caractère franc de la reprise se confirme, estime l'Insee, sans pouvoir dire quand l'économie aura retrouvé son rythme de croisière. [Pour la Banque de France, il faudra attendre deux ans](#) avant de rattraper le terrain perdu et de retrouver le niveau de PIB de la fin de 2019

La reprise est favorisée par l'ensemble des mesures de soutien déployées par l'Etat : chômage partiel, prêts garantis, report ou exonération de charges... « *En avril, l'économie était sous anesthésie mais dans des conditions qui rendaient le démarrage possible. C'est ce que l'on observe aujourd'hui* », estime Julien Pouget.

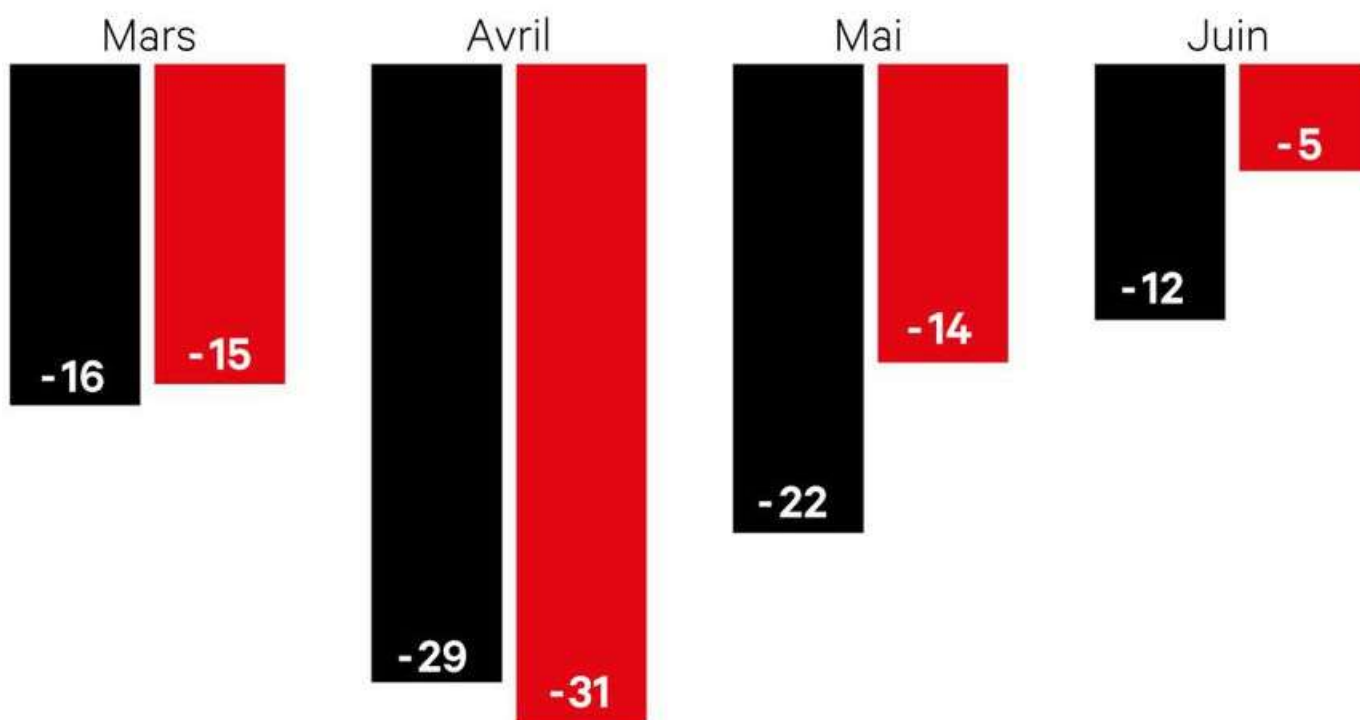
## Les faillites au plus bas à la sortie du confinement

C'est le cas dans la construction où la perte d'activité est estimée à 34 % en juin, toujours par rapport à une situation « normale », là où elle était de 55 % en mai, reflétant la reprise des chantiers. L'industrie aussi regagne du terrain (-15 % contre - 25 %), malgré le manque de débouchés à l'international et l'importance des stocks à écouler. Les services marchands suivent la même tendance.

## La consommation des ménages reprend plus vite que la production

Perte d'activité par rapport à une situation normale, en %

■ PIB ■ Consommation des ménages



## Les ménages consomment

Mieux, les Français semblent continuer à utiliser leurs cartes bancaires avec envie, forts d'une épargne forcée abondante constituée pendant le confinement. Les statistiques montrent que le rebond observé durant la semaine qui a suivi le 11 mai s'avère durable, au point que les dépenses de consommation des ménages ne seraient, en juin, que de 5 % inférieures à celles d'une période normale. Carburant, alimentation, services... la situation n'est pas la même selon le contenu du panier. Mais, globalement, les dynamiques de paiement relatifs aux ventes physiques ou en ligne sont à présent similaires, signe « *de la reprise de pratiques plus habituelles de consommation* », souligne l'Insee.

## Moins de chômage partiel

La Dares, la direction statistique du ministère du Travail, a publié ce mercredi une série de chiffres montrant, eux aussi, l'accélération de la croissance. Il en ressort qu'en mai, 27 % des salariés se trouvaient dans une entreprise dont l'activité s'était arrêtée ou avait diminué de plus de moitié, contre 45 % en avril et 49 % en mars, la baisse d'activité restant plus marquée dans les plus petites d'entre elles.

La fabrication de matériels de transport tourne toujours au ralenti, mais s'améliore. Le rebond est manifeste dans la construction. Autre signe positif enfin : en mai, **le nombre d'heures chômées au titre de l'activité partielle aurait reculé de 47 %** par rapport à avril, même si cela concernerait encore 7,8 millions de salariés (en incluant les gardes d'enfants), contre 8,7 millions en avril et 7,2 millions en mars.

### Les trajets matinaux domicile-travail à 60 % de la normale

Après les estimations du nombre de résidents chaque nuit sur le territoire, les données de géolocalisation d'Orange ont à nouveau été mises à contribution, pour mesurer l'évolution des déplacements matinaux domicile-lieu de travail cette fois-ci, comme un reflet de l'activité. Résultat, au début du confinement les trajets se sont réduits à un quart de leur volume habituel et sont remontés à 60 % fin mai (en dehors des jours fériés ou des ponts). La chute a été plus marquée dans les grandes métropoles que dans les zones moins peuplées et reste la plus importante à combler, indépendamment du classement en zone verte, du fait notamment d'un recours plus important au télétravail. A l'échelle des métropoles, les constats sont les mêmes : les déplacements ont plus chuté vers les centres ou quartiers d'affaires que vers les périphéries, plus résidentielles.



## Fiscalité, numérisation, relocalisation... L'industrie fait ses premières propositions pour la relance



<https://www.usinenouvelle.com/editorial/global-industrie-fiscalite-numerisation-relocalisation-l-industrie-fait-ses-premieres-propositions-pour-la-relance.N981926>

Publié le 02/07/2020 À 12H38

Lors de Global Industrie Connect – équivalent digital de l'édition 2020 de Global Industrie – les représentants de la Direction générale des entreprises (DGE), de l'Alliance industrie du futur (AIF), de France Industrie et de Bpifrance ont évoqué leurs pistes pour dessiner un plan de reprise.

Le directeur général des entreprises propose de "développer l'offre française de solutions industrielles permettant de décarboner ou de numériser l'industrie". © DR

Premières pistes pour un plan de relance ? Lors de Global Industrie Connect – [version digitale de ce qui aurait dû être l'édition 2020 de Global Industrie](#) – les représentants de la Direction générale des entreprises (DGE), de l'Alliance industrie du futur (AIF), de France Industrie et de Bpifrance ont évoqué leurs pistes de reprise.

Invitée à introduire cette table ronde, la secrétaire d'Etat Agnès Pannier-Runacher a annoncé que l'Etat allait engager *"une large consultation dans les prochaines semaines"* pour dessiner un plan de relance industrielle. Elle a rappelé qu'il devrait *"soutenir l'investissement et l'innovation en s'appuyant sur la transition numérique"* et *"faire de la décarbonation une réalité et un avantage compétitif"*.

## Priorité à la fiscalité

Pour soutenir l'investissement, les experts militent avant tout pour une baisse des impôts de production. *"Il faut que ce boulet, estimé sept fois supérieur qu'en [Allemagne](#), soit pris en compte dans le plan de relance"*, argue Philippe Varin, président de France Industrie. Un avis que partage Thomas Courbe, directeur général des entreprises. *"Nos entreprises vont être en concurrence accrue pendant le rattrapage de l'activité, avance-t-il. Les impôts de production pourront faire l'objet de décisions dans le plan de relance."*

Mais l'allègement de ce dispositif fiscal pourrait ne pas être suffisant, selon les intervenants, pour compenser le manque de liquidités provoqué par les remboursements des prêts garantis par l'Etat (PGE) contractés par 500 000 entreprises. *"Nous estimons une baisse d'investissement de 50 milliards d'euros sur deux ans, précise Philippe Varin. Pour compenser cela, il faut mettre en place des plans sectoriels, des plans de soutien régionaux mais aussi des financements directs."*

*"Beaucoup d'entreprises vont attendre septembre, au moins, pour définir leur stratégie de reprise, argue pour sa part Bruno Grandjean, président de l'AIF. Il va falloir prendre des mesures fortes si nous voulons relancer la machine."* Estimant que *"les plans de soutien aux secteurs automobile et aéronautique ont été de formidables décisions"*, il prévient cependant que *"la majorité de l'industrie est composée de micro-filières, moins structurées"*.

## L'espoir du Made in France

Autre enjeu majeur de la reprise, la relocalisation de certains procédés industriels a déjà fait l'objet d'annonces d'Emmanuel Macron. Et devrait elle aussi intégrer le plan de relance qui se dessine. *"La crise a montré que nous avons besoin de relocaliser un certain nombre de choses en France et en Europe, soulève Thomas Courbe. Nous avons identifié des fragilités dans certaines chaînes de valeurs, comme par exemple l'approvisionnement de catalyseurs dans la plasturgie ou de cartes électroniques."*

Ces processus de relocalisation ne devraient d'ailleurs pas être réservés aux grands groupes. Pour Bruno Rogowski directeur des opérations de Bpifrance, *"les PME ont pris conscience de la profondeur de leur supply chain"*. Le président de l'AIF, Bruno Grandjean, abonde : *"La dépendance à des fournisseurs lointains est une grande faiblesse dans les supply chains, dit-il. La solution est un retour au made in Europe et, je l'espère, du made in France."*

Relocaliser pour simplifier les chaînes d'approvisionnement, mais aussi adopter "une nouvelle grille d'analyse", selon Philippe Varin, de France Industrie. *"Il faut désormais prendre en compte et évaluer le coût du risque ainsi que celui des émissions carbone"*, estime-t-il.

## Une industrie décarbonée...

Rappelant que les procédés industriels représentent *"18 % des émissions carbone"*, le président de France Industrie demande une politique *"volontariste sur la décarbonation à l'occasion du plan de relance"*. Déjà présente dans [le plan de soutien de 15 milliards d'euros du secteur aéronautique](#), la décarbonation des industries a à nouveau été [présentée comme une priorité de la relance lors du discours d'inauguration de Global Industrie Connect](#) du ministre de l'Economie et des Finances Bruno Le Maire.

*"Dans les usines de l'AIF, nous avons voulu démontrer que le développement durable devait se faire par l'innovation", abonde Bruno Grandjean. L'Alliance industrie du futur doit d'ailleurs publier prochainement un document pour "illustrer comment des chefs d'entreprises font du développement durable au quotidien, de manière concrète".*

### **... et numérisée**

*"En sortie de crise, nous voyons l'enjeu que représentent la décarbonation, la résilience et la numérisation", soulève Thomas Courbe. Selon lui, la période doit être une opportunité pour "accélérer le déploiement du numérique et l'accompagner d'une décarbonation de l'industrie".*

Pour ce faire, il propose de *"développer l'offre française de solutions industrielles permettant de décarboner ou de numériser l'industrie"*. Le directeur général des entreprises propose la mise en place *"d'un programme d'accompagnement en lien avec les Régions pour définir les besoins en numérisation des entreprises"*. Il cite notamment [la 5G](#), dont le déploiement doit débuter en fin d'année. *"Dix plateformes vont être installées sur le territoire afin de développer les applications et les cas d'usage pour les entreprises"*, annonce-t-il.

Optimistes, les intervenants s'accordent à dire, comme Bruno Grandjean, que *"les industriels ont une formidable opportunité pour retrouver un second souffle en sortie de crise"*. Reste à voir si leurs propositions se retrouveront dans le plan de relance définitif.

[Entretien] "34% des décideurs BtoB ont déjà acheté à la suite d'un contenu publié sur les réseaux sociaux" M. Nessali (La Poste Business) & Q. Franque (Intuiti)

[Entretien](#) Pour la troisième année, l'agence Intuiti et La Poste Solutions publient le baromètre du social selling qui mesure l'impact des réseaux sociaux professionnels sur les transactions BtoB. Myriam Nessali, directrice du Lab innovation de La Poste Solutions Business, et Quentin Franque, directeur marketing et communication d'Intuiti, répondent à nos questions. Bien utilisés, les réseaux sociaux professionnels peuvent être d'importants leviers.

# **L'USINE NOUVELLE** La production industrielle est repartie depuis mai, confirme l'Insee



<https://www.usinenouvelle.com/editorial/la-production-industrielle-est-repartie-depuis-mai-confirme-l-insee.N984589>

Publié le 10/07/2020

**Mai 2020 aura été le mois du rebond de la production industrielle. Celle-ci augmente de 19,6 %, après une chute de 20,6 % en avril, selon l'Insee. Les chiffres sont aussi positifs pour tous les secteurs. Cependant, ils restent en deçà de ceux de février et de 2019.**

Les chiffres sont encourageants, mais encore inférieurs à l'avant crise. © Ant Rozetsky / Unsplash

La production industrielle repart. En mai 2020, elle a rebondi de 19,6 %, après avoir chuté de 20,6 % en avril, selon les derniers chiffres de l'Insee. Ceux-ci sont encore plus parlants pour la totalité des secteurs, comme l'industrie manufacturière (+ 22 % après – 22,3 % en avril), les "autres industries" (+ 25,8 % après ? 23,1 %), les biens d'équipement (+ 27,4 % après ? 22,7 %) et les matériels de transport (+ 49,9 % après ? 47,7 %).

La production repart aussi dans les "industries extractives, énergie, eau" (+ 9,2 % après ? 12,1 %), en lien avec la reprise générale de l'activité, et augmente plus modérément dans les industries agro-alimentaires (+ 1,8 % après ? 7,5 %). La production accélère dans la cokéfaction et raffinage (+ 13,3 % après + 6,7 %) "en raison de la fin des opérations de maintenance sur l'ensemble des sites", précise l'Insee.



## Une production en retrait par rapport à février...

Les effets de la crise sanitaire n'ont cependant pas encore totalement disparu. Par rapport à février, le dernier mois avant le confinement, la production reste en retrait de 21,2 % pour l'ensemble de l'industrie. Les chiffres sont mauvais pour tous les secteurs, les pires étant ceux de l'automobile (? 64,4 %) et des matériels de transport (? 50,0 %).

Recul fort mais de moindre importance dans la métallurgie et les produits métalliques (? 30,6 %), le textile, habillement, cuir et chaussure (? 29,6 %) le caoutchouc, le plastique et les minéraux non métalliques (? 24,4 %) et l'industrie manufacturière (- 23,4 %). La baisse la moins importante concerne les industries agro-alimentaires (- 8,8 %) et la pharmacie (- 2,8 %).

## ... et à 2019

Enfin, les chiffres de mars, avril et mai sont aussi mauvais, si on les compare à la même période de 2019. Sur l'ensemble de l'industrie, la production baisse de 25,4 %. Elle chute dans les matériels de transport (- 53,3 %) et la cokéfaction-raffinage (- 47,8 %).

Recul fort mais moindre dans les biens d'équipements (- 31,5 %), l'industrie manufacturière (- 27,7 %) et les "autres industries" (- 25,9 %). La baisse est moins marquée dans les "industries extractives, énergie, eau" (- 12,3 %) et dans l'agro-alimentaire (- 7,1%).

**L'USINE NOUVELLE**

**L'Insee prédit une récession limitée à 9 % en 2020 grâce au rebond rapide de l'économie**



<https://www.usinenouvelle.com/editorial/l-insee-predit-une-recession-limitée-a-9-en-2020-grâce-au-rebond-rapide-de-l-economie.N983721>

Publié le 08/07/2020 - Photo prise le 17 juin 2020/REUTERS/Charles Platiau © CHARLES PLATIAU



Le paysage économique français est sinistré mais l'Institut national de la statistique et des études économiques note des signes encourageants. Dans un point de conjoncture publié le 8 juin, l'Insee estime que la récession sera limitée à 9 % en 2020.

Après le choc du Covid-19, la France peut-elle espérer une reprise rapide ? L'Institut national de la statistique et des études économiques a publié son nouveau point de conjoncture mercredi 8 juillet. Pour la première fois depuis le début de la crise, l'Insee donne une estimation de la croissance française pour l'ensemble de l'année 2020.

L'Insee prévoit une récession de 9 % en 2020. Cette baisse du produit intérieur brut (PIB) représenterait "la plus forte récession depuis la création des comptes nationaux français en 1948", selon l'Insee. Malgré tout, les experts de l'institut soulignent une note d'espoir : la reprise semble rapide. Par ailleurs, l'Insee se montre plus optimiste que le gouvernement ou la Banque de France. Ces derniers estimaient la baisse du PIB à -11 % ou -10 % en 2020.

### **L'économie s'est "assez nettement" redressée**

Près de deux mois après le début du déconfinement, le 11 mai, l'économie française s'est "assez nettement" redressée, selon l'Insee. La perte d'activité en juin s'établirait à environ 12 % par rapport à une situation normale (contre -22 % en mai et -30 % en avril, un mois entièrement passé sous le régime du confinement).

La consommation des ménages afficherait seulement une perte d'activité de 3 % par rapport à un niveau normal. "On peut certes qualifier ce rebond de 'technique', mais ce résultat n'allait pas forcément de soi il y a deux mois : l'incertitude qui entourait le déconfinement était considérable, tant sur le plan sanitaire que sur le plan économique", fait remarquer l'Insee.

"La perte d'activité économique serait notamment divisée par deux dans la construction par rapport à avril (-31 % en juin contre -61 % en avril) reflétant la reprise des chantiers. Dans l'industrie, la perte d'activité ne serait plus 'que' de 14 %, soit deux fois moins qu'au coeur de la crise au mois d'avril", remarque l'Insee. Selon l'institut, la production industrielle reste ralentie par une demande internationale faible et par l'importance des stocks à écouler, notamment dans l'industrie automobile.

### **Vers un envol du PIB cet été**

Au premier semestre, l'économie française a enregistré un creux sans précédent à cause du confinement. L'Insee a confirmé ses estimations pour cette période : après une contraction de 5,3 % au premier trimestre, le produit intérieur brut (PIB) de la France [devrait avoir chuté de 17 % au deuxième trimestre](#).

L'économie française devrait ensuite connaître un fort rebond au deuxième semestre. Pour la deuxième partie de l'année, l'Insee prévoit désormais une progression d'environ 19 % du PIB au troisième trimestre, avant une progression de 3 % au quatrième trimestre.

### **Le risque d'une deuxième vague épidémique**

"Sur l'ensemble de l'année 2020, [le PIB] diminuerait alors d'environ 9 % par rapport à 2019", précise l'Insee. Les conjoncturistes insistent cependant sur les nombreuses incertitudes qui

entourent cette estimation. Leurs prévisions restent effectivement soumises à d'éventuelles variations en fonction de l'évolution de la situation sanitaire en France et dans le monde.

"En particulier, une éventuelle deuxième vague épidémique sur le territoire national viendrait nécessairement freiner la reprise, même si l'on peut espérer une cohabitation entre le virus et l'activité économique un peu moins difficile qu'au printemps, grâce à l'expérience accumulée tout au long de cette première vague", souligne l'institut statistique.

## Un nouveau point de conjoncture en septembre

De son côté, la Banque de France (BdF) a estimé lundi 6 juillet que le PIB avait plongé de 14 % au cours du deuxième trimestre et devrait connaître un rebond de même ampleur au cours du troisième trimestre. La BdF a précisé que si la reprise économique se confirme et si l'épidémie de coronavirus reste maîtrisée, elle pourrait réviser à la hausse sa prévision d'une baisse de 10 % du PIB en 2020, qui est déjà plus optimiste que celle du gouvernement (-11 %). Les prévisions pour la France des grandes institutions internationales (les anticipations du FMI, de l'OCDE et de la Commission européenne) s'échelonnent entre -10,6% et -12,5%.

De son côté, l'Insee prévoit une étude plus complète pour la rentrée. Ce prochain point de conjoncture de l'institut est prévu pour début septembre. "Depuis mai, les premières marches de la reprise ont ainsi pu être gravies assez rapidement, peut-être plus que prévu. Ce sont les dernières qui risquent d'être les plus difficiles, concernant surtout les secteurs les plus touchés par la crise", avertit l'Insee.

*Avec Reuters (Myriam Rivet, édité par Henri-Pierre André)*



## Prime à la conversion : 125 000 véhicules vendus au 8 juillet 2020



<https://www.auto-infos.fr/Prime-a-la-conversion-125-000,14173?>

Publié le 9 juillet 2020 par [Christophe CARIGNANO](#) © Auto Infos

Afin de mesurer précisément le rythme et le volume des ventes liées à cette nouvelle prime à la conversion, le CNPA a lancé dès la mi-juin, en lien avec les ministères concernés, une enquête auprès des distributeurs automobiles.

## **Ralentissement depuis la fin juin**

La dernière enquête du CNPA, menée du 1er au 8 juillet 2020, permet de tirer plusieurs enseignements :

1. Près de 125 000 primes à la conversion ont été octroyées par les concessionnaires entre le lancement du dispositif, le 1er juin, et le 8 juillet ;
1. Contrairement à la tendance observée sur la première quinzaine de juin, le rythme d'octroi des primes connaît un certain ralentissement depuis la fin du mois de juin – en moyenne, près de 4 700 primes par jour ont été accordées entre le 1er et le 15 juin, alors que le volume de primes s'élève à environ 3 700 primes par jour entre le 1er juillet et le 8 juillet ;
1. A l'approche du mois d'août, compte tenu du pont du 14 juillet et des premiers départs en vacances, le rythme des demandes de primes devrait continuer à ralentir, ce qui porterait l'atteinte de l'objectif des 200 000 véhicules à la deuxième quinzaine d'août, voire début septembre ;
1. S'agissant de la typologie des véhicules vendus grâce à cette nouvelle prime, les premières observations des distributeurs font état d'une plus forte proportion de véhicules thermiques, même si la part des véhicules électriques bénéficiant d'une prime continue de progresser par rapport aux années précédentes.

## **Nécessité de pérenniser la PAC pour verdir le parc**

"Ces chiffres encourageants démontrent la nécessité de pérenniser dans le temps le dispositif de prime à la conversion, qui est un outil indispensable pour accélérer le verdissement du parc automobile et permettre d'accompagner les ménages, en particulier les ménages modestes, dans l'acquisition d'un véhicule plus propre", explique le CNPA dans son communiqué. Et d'ajouter : "Il est indispensable que la prime qui prendra la suite de ce dispositif exceptionnel continue de prendre en compte les véhicules d'occasion et les véhicules thermiques récents les plus vertueux, et comporte des montants attractifs pour poursuivre le développement des véhicules électriques et hybrides".

## Plus de la moitié des primes à la conversion déjà octroyées

<http://www.journalauto.com/lja/article.view/34270/>

Carton plein pour la prime à la conversion entrée en vigueur le 1er juin 2020. Cinq semaines plus tard, près de 125 000 véhicules, majoritairement des thermiques, ont déjà pu en bénéficier.

Lorsque, le 26 mai 2020, Emmanuel Macron détaillait le plan de soutien à la filière automobile, peut-être ne pensait-il pas à un tel succès. Afin de relancer la demande, ce plan prévoyait notamment la mise en place au 1<sup>er</sup> juin 2020 d'une prime à la conversion dont les critères d'éligibilité ont été assouplis et aux montants d'aide augmentés. Une offre limitée, puisque 200 000 véhicules peuvent prétendre à cette aide, ce qui a créé une véritable course à la bonne affaire. C'est ce que montrent les derniers chiffres récoltés par le CNPA auprès des distributeurs automobiles.

Ainsi, selon les informations remontées par les réseaux, ce serait près de 125 000 primes à la conversion qui auraient déjà été octroyées, au soir du 8 juillet, par les concessionnaires. Le dispositif aurait démarré très fort, avant de marquer un peu le pas.

Contrairement à la tendance observée sur la première quinzaine de juin, le rythme des primes a connu un certain ralentissement depuis la fin du mois de juin. En moyenne, près de 4 700 primes par jour ont été accordées entre le 1<sup>er</sup> et le 15 juin, alors que le volume de primes s'élève à environ 3 700 par jour entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 8 juillet.

### Plus de thermiques que d'électrifiés

Mais quels ont été les véhicules les plus achetés grâce à cette aide ? Les premières observations des distributeurs font état d'une plus forte proportion de véhicules thermiques, même si la part des véhicules électriques, bénéficiant d'une prime spécifique, continue de progresser par rapport aux années précédentes.

Même à la lueur de ces informations, l'organisme ne s'aventure pas à préjuger de la date d'atteinte du quota des 200 000 primes, indiquant *"assurer le suivi précis des données des distributeurs automobiles dans les prochaines semaines, en lien avec les ministères concernés."*

Le CNPA anticipe toutefois la fin de ce dispositif, et appelle, au regard de l'engouement démontré, à une pérennisation dans le temps de cette prime à la conversion, jugée *"indispensable pour accélérer le verdissement du parc automobile et permettre d'accompagner les ménages, en particulier les ménages modestes, dans l'acquisition d'un véhicule plus propre."*



<http://www.journalauto.com/lja/article.view/34240/>

Selon un sondage Harris Interactive-Toluna pour Bridgestone, la crise a changé le regard qu'ont les Français sur la mobilité. La moitié du panel interrogé considère la voiture comme le moyen de transport le plus sécurisant.

Le confinement lié à la pandémie de coronavirus a été un véritable coup d'arrêt pour la mobilité de millions de Français. Aujourd'hui libres de leurs mouvements, ces derniers n'en restent pas moins marqués par ces deux mois. Selon un sondage Harris Interactive-Toluna pour Bridgestone, près de 40 % des Français se sont sentis frustrés ou perdus par le fait de ne plus pouvoir conduire ou se déplacer, et 61 % des répondants associent ce moment à une action responsable par rapport à la planète.

### **L'attrait des moyens de déplacement doux**

A l'heure de reprendre une vie normale, 56 % des Français considèrent la voiture comme le moyen de transport le plus sécuritaire dans le contexte sanitaire actuel, devant la marche à pied (31 %), alors que les transports en communs ne sont mis en exergue que par 2 % du panel. A contrario, 1 personne interrogée sur 2 s'inquiète des conséquences de cette tendance sur la pollution et l'environnement.

Cette période particulière a également permis aux Français de faire le point sur leurs anciennes habitudes de déplacement. Ils sont ainsi 29 % à souhaiter désormais investir dans l'achat d'un moyen de déplacement doux type vélo électrique ou trottinette, passer le permis deux-roues pour acheter une moto ou un scooter (8 %), ou encore privilégier davantage le co-voiturage (6 %).

### **Gratuité des transports et aménagement de l'espace urbain**

Au lendemain des élections municipales et alors que la Convention Citoyenne pour le Climat a fait ses premières propositions pour la mobilité, les répondants estiment en parallèle que les politiques autour de la mobilité doivent être repensées, à la fois par les pouvoirs publics mais aussi par les acteurs du secteur automobile. Les attentes des Français envers les politiques publiques sont d'abord centrées sur la gratuité des transports en commun (36 % des répondants) et l'aménagement des espaces urbains pour les deux roues (35 %) ou les piétons (17 %).

Les Français attendent également des actions de la part des constructeurs automobiles : ils souhaiteraient des solutions écologiques pour les transports en commun (41 %), et la mise à disposition de véhicules électriques en libre-service (40 %). *"Si beaucoup annonçaient avant la crise sanitaire la fin de la voiture et du transport individuel, les résultats montrent que les Français retrouvent l'usage de la voiture avec un vrai soulagement, signe de liberté retrouvée, dans des conditions de sécurité reconnue"*, souligne Tom Adams, directeur général France et Benelux de Bridgestone.

[https://www.machinesproduction.fr/article/covid19-le-jour-dapres-les-gagnants-et-les-perdants/?utm\\_source=Sarbacane&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=News%20Hors%20%C3%A9rie%20A%C3%A9ronautique\\_2006](https://www.machinesproduction.fr/article/covid19-le-jour-dapres-les-gagnants-et-les-perdants/?utm_source=Sarbacane&utm_medium=email&utm_campaign=News%20Hors%20%C3%A9rie%20A%C3%A9ronautique_2006)



**Il est à parier que les compagnies low-cost seront les grandes gagnantes de cette crise, estime dans cette tribune Eric Schulz, ayant dirigé Rolls-Royce et les ventes d'Airbus avant de devenir consultant. Ce qui est une bonne nouvelle pour les constructeurs, en particulier, Airbus qui domine le créneau du moyen-courrier avec la famille A320 Neo.**

Qui aurait pu croire que cela soit possible ? Depuis longtemps, toutes les grandes entreprises mondiales développent des plans stratégiques pour faire face à une pandémie. Mais au-delà de l'exercice théorique, force est de constater que la crise du Covid-19 va bouleverser notre monde de façon magistrale. Le transport aérien, stoppé net dans son élan de croissance soutenue, va traverser une crise qui le menace de façon existentielle. Alors, au-delà des cas individuels, quels seront les gagnants et perdants de ce grand chamboulement ?

Le retour du trafic se fera de façon asymétrique, en fonction d'une multitude de critères incluant les régions, les gouvernements, les nouvelles règles d'hygiène et des facteurs ethniques. Cette crise a déjà démontré qu'il est très difficile, même dans des régions pourtant censées être homogènes, comme l'Europe ou l'Amérique du Nord, d'arriver à des décisions communes et partagées. Dès lors, le manque d'alignement entre Etats complique un peu plus le retour du trafic. En Chine et dans le sud-est asiatique, régions affectées avant nous et déjà dans une situation de retour aux affaires, on note une inflexion notable sur le moyen-courrier, alors que le trafic long-courrier peine à redécoller. Cette tendance va s'amplifier et il est probable que ces deux marchés connaissent des reprises très différentes.

## **Reprise accélérée**

Alors qu'il redeviendra plus aisé de voyager par avion à l'intérieur d'une région homogène en termes de réglementation, on peut s'attendre à une reprise du trafic relativement rapide sur le court-moyen-courrier, (que je chiffre entre 18 mois à deux ans pour revenir à une situation pré-Covid-19). Si cette hypothèse se vérifie, il est à parier que les compagnies low-cost seront les grandes gagnantes. En effet, la densification des machines, leur exploitation soutenue, ainsi que la capacité à se redéployer là où le besoin de trafic existe, sont les caractéristiques fondamentales des compagnies low-cost. Elles permettent un gain économique certain, qui deviendra prédominant dans un contexte où le pouvoir d'achat de chacun va être diminué de façon notable (que ce soit par une baisse de revenus ou par une augmentation de la fiscalité). Ceci est une bonne nouvelle pour les constructeurs et, en particulier, pour Airbus qui domine le créneau du moyen-courrier avec la famille A320 Neo et dont le carnet de commande sur ce créneau est majoritairement dominé par ces compagnies dans toutes les régions du monde, y compris les pays émergents. En effet, nombre de ces compagnies low-cost ont des flottes relativement réduites par rapport à leurs carnets de commandes. Ainsi, une reprise accélérée pour elles imposera, par voie de conséquence, un besoin de leurs nouveaux avions, ce qui, en retour, soutiendra les cadences de production des constructeurs.

## **Pression diplomatique**

En revanche, le long-courrier international souffrira plus et ce, pour plusieurs raisons. En premier lieu, le confinement a permis à chacun d'utiliser les moyens modernes de communication via Internet. Ce changement va affecter de manière durable les habitudes dans les entreprises impactant le trafic « affaires », composante essentielle du long-courrier. D'autre part, devant la crise économique et, avec elle, son lot de restructurations et de licenciements, les ménages auront d'autres priorités que celles de partir loin en vacances, ce qui affectera l'autre composante du trafic long-courrier. Enfin, la globalisation, et notamment les conséquences de l'hyper-dépendance du monde occidental, vont probablement ralentir la croissance mondiale dans un contexte de pression diplomatique exacerbé. Dès lors, le trafic long-courrier sera probablement impacté pour une période beaucoup plus longue (4 à 5 ans) avant que nous retrouvions des trafics comparables à l'activité pré-Covid19.

Ce secteur, qui n'a pas connu une forte pénétration par les low-cost, est un marché principalement de remplacement, par opposition à la croissance spectaculaire du marché des petits porteurs. Devant la baisse de trafic annoncé, les compagnies traditionnelles vont souffrir, ce qui, par ricochet, va affecter les constructeurs. Il est donc probable que les compagnies aériennes traditionnelles vont, d'une part, tenter de ralentir leurs livraisons et,

d'autre part, de mettre à la retraite anticipée leurs plus vieux gros porteurs, afin de limiter une situation de surcapacité. Dès lors, nous verrons probablement des flottes qui disparaîtront définitivement (B747-400, A340-300, A340-600, A380, B767). Un élément important dans le gros porteur sera la percée prévisible du trafic point-à-point, par opposition au trafic de connexions (hubs). En effet, la connexion dans un hub introduit une complexité supplémentaire en matière d'hygiène et de traçage des passagers. L'idée de croiser des centaines de milliers de gens dans un espace confiné est peu rassurante. Cette baisse de fréquentation des hubs aura un effet double sur les transporteurs traditionnels, en diminuant le trafic long-courrier comme déjà vu précédemment, mais aussi en diminuant, de facto, la part de trafic court-courrier de ces dernières dédiée à l'alimentation des hubs.

## **Marché saturé**

Dans ce marché tendu, qui s'est inversé en six mois, les compagnies de leasing vont connaître d'immenses difficultés, car elles vont être confrontées à deux risques majeurs. D'une part, celui de voir revenir des avions récents qui cesseraient d'être exploités par des compagnies aériennes en situation de banqueroute (Virgin Australie, Air Mauritius, Avianca ou encore Latam) et, d'autre part un nombre important de livraisons d'avions neufs, tout ceci à un moment où le marché est saturé. Dans ce contexte, des défections de compagnies de leasing petites et mal exposées sont probables.

Ces changements vont entraîner des modifications profondes du paysage aéronautique, affectant tous les étages de la supply chain et des services. Dans ce contexte, l'attractivité des petits porteurs opérant sur un marché qui redémarrera plus vite (en particulier la famille A320/A321 Neo dominante sur ce segment), ainsi que les low-cost, renforcées par cette crise, font figures de valeurs sûres. Dans un marché plus significativement sinistré, l'entrée de marché gros porteurs, et en particulier le B787-9 et l'A350-900 pour leur efficacité en trafic point à point sont aussi des programmes qui devraient être relativement épargnés. La diversité inter-programme est toujours un gage de protection pour l'ensemble de la supply chain. Des restructurations ainsi que des consolidations sectorielles, rendues nécessaires par les difficultés d'opérateurs trop exposés sur des programmes fragiles ou trop dépendants de clients sinistrés, créeront aussi des opportunités. Il faudra savoir les saisir pour préparer le rebond qui, tôt ou tard, interviendra. A plus long terme, cette crise, à n'en pas douter, va aussi sceller les bases d'une mutation technologique. Il est notable de constater que, pour la première fois, les aides gouvernementales sont assorties d'engagements de réductions de CO2. Cela démontre que le monde devient de plus en plus conscient des problèmes environnementaux. Cela créera les fondations permettant à notre industrie de se réinventer, en investissant en technologie et en innovation.





<http://www.machinesproduction.fr/article/automobile-que-propose-le-plan-de-soutien-pour-les-sous-traitants/>

PAR JÉRÔME MEYRAND PUBLIÉ LE 27/05/2020

**C'est un plan de soutien de quelque huit milliards d'euros à la filière automobile française qui a été annoncé, le 26 mai, par le président de la République Emmanuel Macron. (photo Julien Cresp/PSA)**

C'est un plan de soutien de quelque huit milliards d'euros à la filière automobile française qui a été annoncé, le 26 mai, par le président de la République Emmanuel Macron, lors d'une visite de l'usine de l'équipementier Valeo, à Etaples (Pas-de-Calais). Mais qu'en est-il des sous-traitants ?

Dans un document, fourni par le ministère de l'Economie et des Finances, il est indiqué que l'Etat et la filière se sont accordés sur la nécessité de mettre en place un fonds d'investissements dédié aux sous-traitants automobiles. Et de préciser : « *Ces nouvelles capacités d'investissements, en fonds propres et quasi fonds propres, auront vocation à intervenir dans des projets de croissance, d'innovation, de diversification, de consolidation.* » Pour le chef de l'Etat, l'objectif est ainsi d'aider les sous-traitants français à faire face à la crise, et de soutenir l'émergence de futurs leaders, à l'échelle européenne ou internationale, sur les technologies clés de l'automobile du futur, connectée et décarbonnée. La capacité totale d'investissement disponible pour les sous-traitants automobiles sera donc portée à hauteur de 600 millions d'euros, a déclaré Emmanuel Macron.

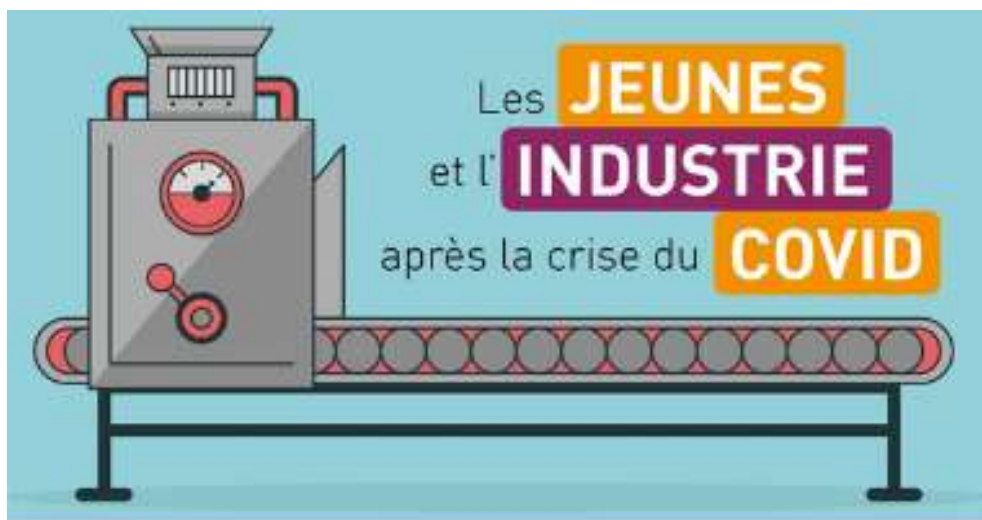
Autre annonce en faveur des sous-traitants de la filière : une somme de 200 millions d'euros de subventions, disponible dès cette année, a été débloquée afin de les accompagner « *dans leurs transformations et leur montée en gamme* », est-il précisé. Ce fonds de soutien aux investissements est destiné à un nouveau dispositif, déclenché pour « *accélérer*

*la diversification, la modernisation et la transformation écologique » de la filière automobile en France. En complément du fonds, est-il indiqué, les constructeurs et équipementiers devront se mobiliser, sous l'égide de la Plateforme automobile (PFA), « pour aider les PME et ETI de la filière à optimiser leurs performances industrielles ».*

## **Relation client-fournisseur**

Dans le plan de soutien dévoilé mardi 26 mai, il est demandé aux « *grands donneurs d'ordres* » de mettre à disposition de leurs sous-traitants, en fonction de leurs besoins, « *des savoir-faire et des outils développés dans le cadre de leurs propres expériences en matière d'usine 4.0* ». Car ce dispositif vise à soutenir, « *dès les prochains mois* », les projets de transformation des entreprises. Et de citer en exemple, la mise en place de « *lignes de production innovantes et robotisées* » dans plusieurs secteurs comme le décolletage, la forge et la fonderie, ou de soutenir des entreprises spécialisées dans le diesel ayant des projets de reconversion par l'innovation de leurs activités vers le développement de systèmes pour les véhicules électriques ou hydrogène, est-il précisé dans le plan de relance.

Enfin, dernière mesure en faveur des sous-traitants, la signature d'une charte d'engagements sur les relations entre clients et fournisseurs au sein de la filière. Charte dans laquelle il est question de mettre en place des médiations indépendantes et règles de « *bonne conduite* » au sein des directions d'achat des donneurs d'ordres, de ne pas donner a priori d'objectifs de localisation de principe hors de France ou d'Europe et, à offre comparable, de considérer de manière favorable les fournisseurs français.



<https://artsetmetiers.fr/fr/actualites/barometre-2020>

Arts et Métiers, en partenariat avec Opinion Way, publie son 8ème baromètre consacré à l'image qu'ont les jeunes de l'industrie. Une première enquête a été réalisée en février 2020 puis certaines questions ont été posées de nouveau en mai afin de voir si la crise du covid avait eu un impact sur la perception des jeunes. Il en ressort que malgré le contexte, l'image de l'industrie reste bonne auprès des lycéens. 514 lycéens en série scientifique et technologique ont été interrogés.

## **DANS UN CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE, UNE IMAGE DE L'INDUSTRIE QUI RESTE BONNE**

Après deux mois marqués par la crise sanitaire et le confinement, 83% des lycéens gardent une bonne opinion de l'industrie. Une tendance qui reste à la hausse, en dépit de la pandémie.

Pour un tiers des lycéens, la crise sanitaire a fait évoluer positivement leur perception de l'industrie française (28%) et des personnes travaillant dans l'industrie (33%). 51% d'entre eux estiment même que la main d'œuvre qualifiée est le principal atout de l'industrie française.

## **UNE RECONNAISSANCE DE LA MOBILISATION DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES FACE AU COVID-19... MAIS AUSSI UNE REMISE EN CAUSE PROFONDE DES DÉLOCALISATIONS**

Pour les lycéens, les entreprises industrielles françaises qui se sont mobilisées ont été largement exemplaires sur les plans sanitaire, social et solidaire.

Toutefois, les jeunes sont aussi critiques à l'égard de l'industrie. 67% d'entre eux accusent les entreprises d'avoir fait preuve d'opportunisme en essayant de dégager de la visibilité et du profit. Ce sont même 90% des jeunes qui pensent que les entreprises auraient pu mieux faire si elles avaient moins délocalisé leurs usines. Les délocalisations sont d'ailleurs perçues comme la principale faiblesse de l'industrie française.

## **LA CRISE SANITAIRE, UNE OPPORTUNITÉ PERMETTANT DE REDYNAMISER L'INDUSTRIE FRANÇAISE**

Une large majorité de lycéens reste optimiste puisque 79% d'entre eux pensent que l'industrie française va se relever de la crise et pour 87% des lycéens interrogés, la crise représente une opportunité pour (re)dynamiser l'industrie française sur son territoire.

Finalement, l'industrie continue de susciter des vocations puisque 61% des lycéens déclarent souhaiter travailler dans l'industrie.

## DANS UN CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE, UNE IMAGE DE L'INDUSTRIE QUI RESTE BONNE



Après deux mois marqués par la crise sanitaire et le confinement...

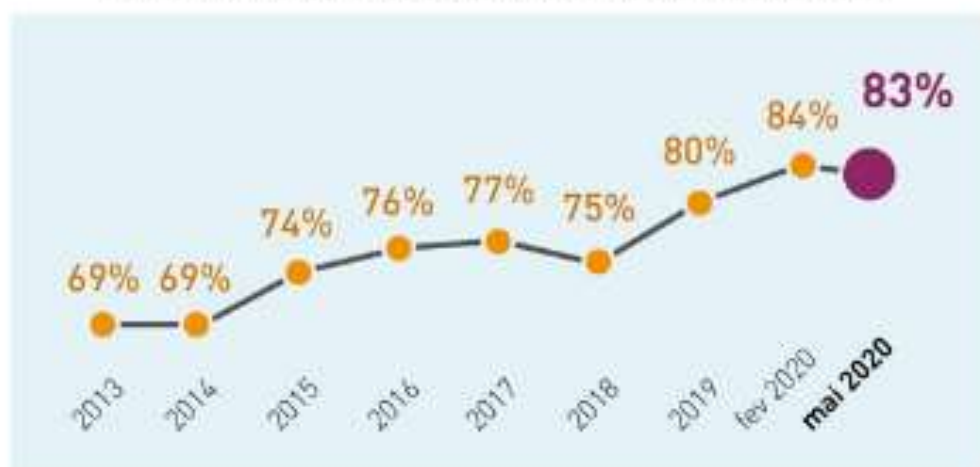


# 83%

des lycéens en série S ou technologique gardent **une bonne opinion** de l'industrie  
(-1 pt vs février 2020)



Une tendance qui reste à la hausse, en dépit de la pandémie



Et pour un tiers, la crise sanitaire a fait évoluer **positivement** leur perception :



De l'industrie  
française

28%



Des personnes  
travaillant  
dans l'industrie

33%



# 51%

estiment que la **main d'œuvre qualifiée**  
est le principal atout de l'industrie française  
(+6 pts vs février 2020)



## UNE RECONNAISSANCE DE LA MOBILISATION DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES FACE AU COVID-19... MAIS AUSSI UNE REMISE EN CAUSE PROFONDE DES DÉLOCALISATIONS

- Pour les lycéens, les entreprises industrielles françaises qui se sont mobilisées ont été **exemplaires** sur les plans...



- Mais ils sont aussi **critiques** à l'égard de l'industrie



# 57%

estiment que les **délocalisations** sont la principale faiblesse de l'industrie française

(+13 pts vs février 2020)

## LA CRISE SANITAIRE, UNE OPPORTUNITÉ PERMETTANT DE REDYNAMISER L'INDUSTRIE FRANÇAISE

**79%**

des lycéens estiment que l'industrie française va se relever de cette crise

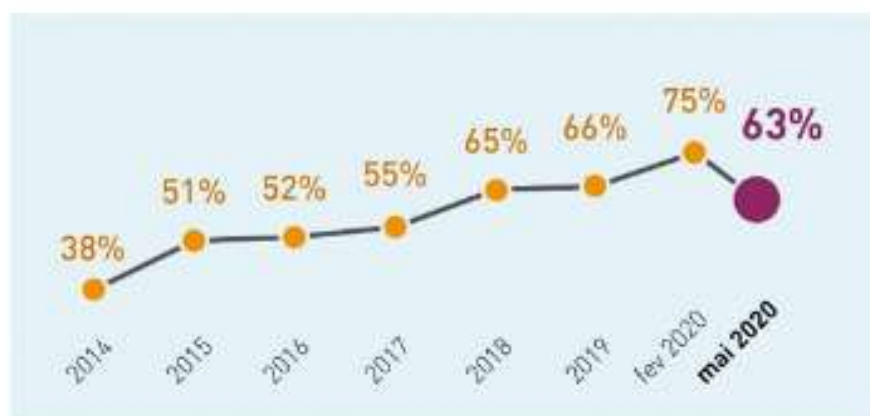


**63%**

des lycéens en série S ou technologique **ont confiance** dans l'avenir de l'industrie en France

Une chute de 12 points par rapport à février 2020...

- ...mais qui intervient suite à une hausse exceptionnelle (+9 pts entre mars 2019 et février 2020)
- ...et une confiance qui reste nettement plus élevée qu'en 2014 (+25 pts)



**87%**

voient la crise sanitaire comme une opportunité pour (re)dynamiser l'industrie française sur son territoire



Autant d'opportunités qui éveillent des vocations :

**61%**

des lycéens en série S ou technologique souhaitent travailler dans l'industrie



Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 514 lycéens, représentatif de la population des lycéens en série S et Technologique, constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, de série et de niveau d'étude, après stratification par région de résidence. Les interviews ont été réalisées par questionnaire autoadministré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview), du 15 au 25 mai 2020.



Publié par [Clément Fages](#) le 1 juil. 2020

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/cross-canal-1094/Breves/evenements-bientot-tous-digitalises-350755.htm>

Pendant le confinement, le secteur de l'événementiel s'est tourné vers le digital pour proposer des rendez-vous virtuels. Avec succès en BtoB.

1000, 100, 50... Au fur et à mesure que le nombre de personnes autorisées à se rassembler diminuait, le secteur de l'événementiel a vu son activité se restreindre. Du concert au petit-déjeuner presse, du match de foot au salon BtoB, un pan entier de l'activité s'est retrouvé gelé après le 16 mars. Pour un temps seulement : en ligne, grâce aux visio-conférences, à la réalité virtuelle ou à la création d'événements digitaux, les alternatives ont commencé à se développer. Dès le 12 mars, Ecovadis organisait par exemple Sustain 2020, son événement annuel dédié aux achats responsables, via une plateforme en ligne accessible jusqu'au 12 septembre. Et l'intérêt d'une telle solution ne se limite pas à rendre son événement plus "durable". *"Le passage au digital n'a pris que dix jours, et nous avons multiplié notre participation par deux. En physique, cet événement attire habituellement 700 personnes. Avec cette version digitalisée, nous avons enregistré 2600 inscriptions venant de 57 pays différents, pour un total de 1600 visiteurs uniques sur les 8 heures de e-conférences, et nous avons pu toucher de nouveaux publics, en Asie et en Amérique notamment"*, explique Cécile Dorvault, Global Field Marketing Director de l'entreprise. *"Nous voulions proposer une expérience plus proche d'un événement physique qu'un simple webinar, et donner l'impression aux gens d'entrer réellement dans une salle de conférence. Ces derniers avaient le choix entre plusieurs*



*espaces où ils pouvaient accéder à différents contenus, et à une partie exposition pour nos sponsors. Tout le monde a été bluffé par le résultat, et nous pensons déjà à digitaliser une partie de Sustain 2021, ainsi à organiser des événements plus petits et localisés dans les prochains mois, alors que les capacités de déplacement seront encore limitées."*

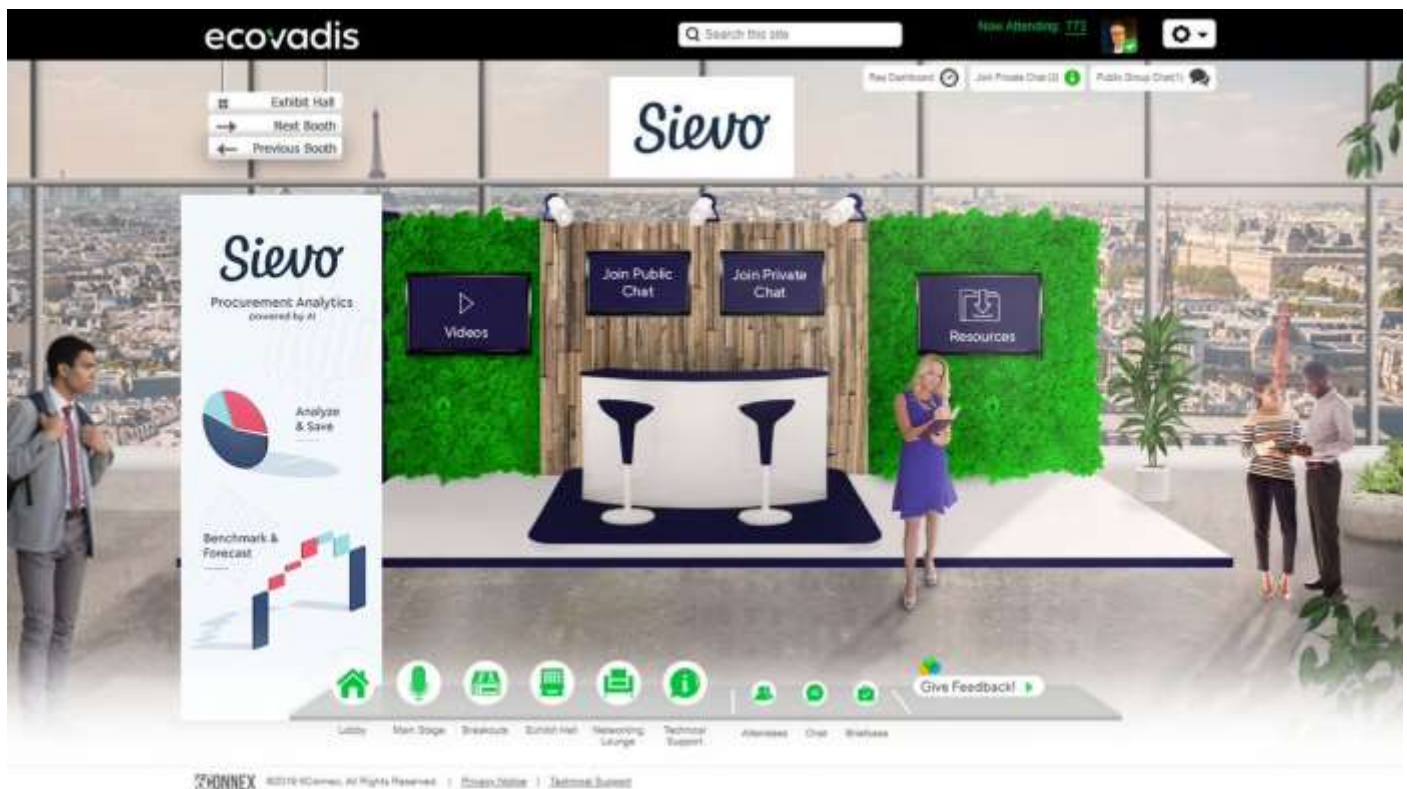
Un constat partagé par Meda Casunean, Marketing Communications Manager pour la France et le Maghreb chez Genetec. Spécialiste des services de sécurité physique (vidéosurveillance, lecture de plaques d'immatriculation, cartes d'accès, etc.) l'entreprise a organisé un salon virtuel pour faire face à l'annulation en série des grands salons internationaux et afin de garder contact avec son écosystème. Comme Sustain 2020, Connect'Dx est accessible via un simple navigateur, et propose des contenus variés, allant des keynote-panel aux stands virtuels des partenaires, avec lesquels il sera même possible d'échanger via un chat en one to one. *"Nous pensions attirer environ 1000 personnes, et nous avons finalement compté 4700 participants effectifs ! Au total, nous comptabilisons 20 000 vues uniques sur les différentes sessions en vidéo, 22 000 visites sur les stands virtuels, et 10 000 vues sur nos documents et ceux de nos partenaires que nous avons mis en accès libre",* explique Meda Casunean, qui se réjouit de l'ampleur pris par l'événement en interne : *"Habituellement, chaque région organise ses événements. Pour la première fois, l'ensemble de l'entreprise a collaboré à la création d'un événement commun. Nous avons eu de très bons retours des équipes et des visiteurs, et désormais, nous avons une véritable mine d'or à exploiter, des contenus créés pour l'occasion et qui resteront accessibles pendant un an jusqu'aux données comportementales recueillies et qui nous permettront de mieux qualifier nos leads."*

## Comment digitaliser ses événements ?

À l'arrêt depuis la mise en place du confinement, le secteur de l'événementiel se tourne vers le digital pour proposer des alternatives aux entreprises. Quels sont les événements concernés ? Les modalités de digitalisation ? Et leur prix ?

Face au développement de l'épidémie de coronavirus, les entreprises ont annulé en masse tous leurs événements, laissant plus d'une agence désœuvrée. Ces dernières peuvent néanmoins s'orienter vers le digital pour sauver ce qui peut l'être, que l'on parle d'une simple présentation produit destinée à une dizaine de personnes, ou d'un salon accueillant mille visiteurs. C'est ce qu'explique Julien Maselli, CEO de l'agence Goodnight : *"Dans un premier temps, tous nos événements ont été annulés ou reportés. Mais nous travaillons à 80% avec des acteurs du luxe, dont la particularité est de faire des présentations de produits pour la presse et les influenceurs très en amont des lancements officiels. Aussi, nous avons pu récupérer une partie de nos clients en leur proposant de digitaliser ces présentations, afin de voir leurs produits dans les publications de l'été."* Digitalisés, ces événements se rapprochent alors de ce que l'on peut retrouver dans le gaming : *"Nous pouvons par exemple créer des rooms accessibles en réalité virtuelle et dans lesquelles vous êtes représenté par un avatar, comme dans le jeu Second Life. Il est possible d'intégrer un logo et des produits, dans un décor de salle de réunion ou d'un showroom prenant la forme d'un appartement haussmannien..."*





Mais comment toucher son public, alors que tout le monde n'a pas un casque de réalité virtuelle à portée de main ?

*"Dans le contexte du confinement, nous pouvons faire livrer aux journalistes un masque de réalité virtuel à usage unique. Mais des solutions plus légères existent. Un de nos prestataires peut par exemple intégrer une représentation d'un produit à une visioconférence classique, sur Zoom et sur Skype."*

## La digitalisation d'un salon est possible

Reste que toutes les marques n'organisent pas que de simples présentations de produits. Certaines se lancent même dans la digitalisation d'événements plus conséquents, à l'image d'Ecovadis, avec Sustain 2020, son événement annuel dédié aux achats responsables. Prévu initialement lors d'une manifestation physique à Paris, il s'est finalement tenu en ligne le 12 mars dernier, sur [une plateforme dédiée](#), qui restera encore accessible pendant six mois. *"Le passage au digital n'a pris que dix jours, et nous avons multiplié notre participation par deux. En physique, cet événement attire habituellement 700 personnes. Avec cette version digitalisée, nous avons enregistré 2600 inscriptions venant de 57 pays différents, pour un total de 1600 visiteurs uniques sur les 8 heures de e-conférences, et nous avons pu toucher de nouveaux publics, en Asie et en Amérique notamment"*, explique Cécile Dorvault, Global Field Marketing Director pour Ecovadis. *"Nous voulions proposer une expérience plus proche d'un événement physique qu'un simple webinar, et donner l'impression aux gens d'entrer réellement dans une salle de conférence. Nous avons sélectionné la solution de l'Américain 6 Connex, qui nous a permis de mettre en place un lobby, dans lequel les deux avatars de nos CEO accueillaient les participants. Ces derniers avaient ensuite le choix entre plusieurs salles où ils pouvaient accéder à différents contenus, mais aussi à une partie exposition pour nos sponsors."* La digitalisation d'un tel événement a demandé aux équipes d'Ecovadis plusieurs nuits blanches : *"le plus important est de bien définir le rôle de chacun en interne, et de ne pas revenir plusieurs fois sur ses décisions. Le principal défi était de digitaliser le déroulé de*

*l'événement, afin que toutes les sessions s'enchaînent bien, et d'accompagner la quarantaine d'intervenants sur l'utilisation de la solution. Au final, nous n'avons eu que quelques retards à déplorer. Tout le monde a été bluffé par le résultat, et nous pensons déjà à digitaliser une partie de Sustain 2021, ainsi qu'à organiser des événements plus petits et localisés dans les prochains mois, alors que les capacités de déplacement seront encore limitées."*

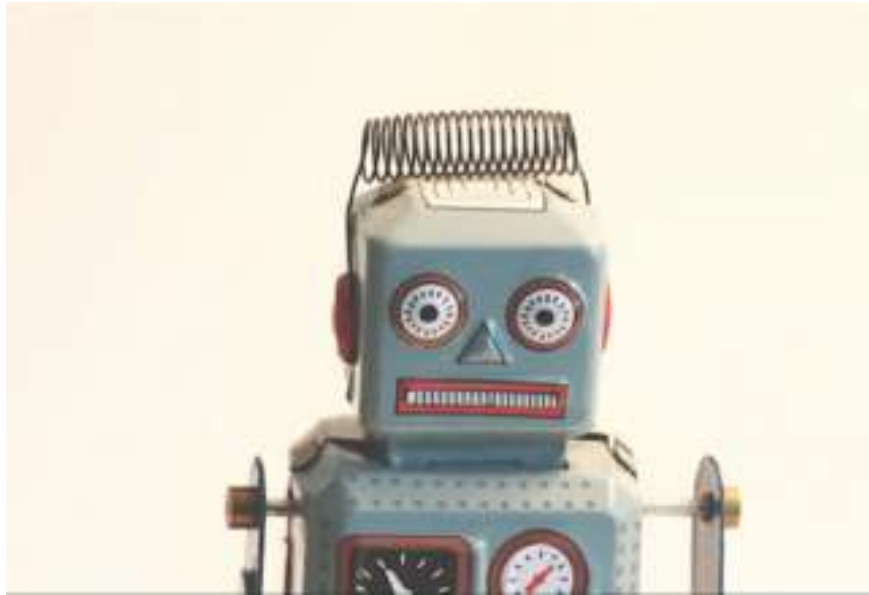
Un résultat qu'espère également l'entreprise Genetec. Spécialiste des services de sécurité physique (vidéosurveillance, lecture de plaques d'immatriculation, cartes d'accès, etc.) Genetec propose une plateforme de gestion unique accessible par le cloud. Face à l'annulation en série des grands salons internationaux, l'entreprise canadienne, dont le siège européen est basé en France, doit continuer à garder contact avec son écosystème BtoBtoC, composé d'intégrateurs et de distributeurs, mais aussi de ses clients finaux. *"Nous avons près de 3000 clients actifs en France, auxquels nous continuons à offrir un support. Par ailleurs, et même si pour l'instant la crise n'a qu'un impact limité sur notre activité, nous essayons au maximum de continuer à présenter nos innovations, afin de ne pas perturber l'ensemble de notre roadmap. Nous avons donc décidé de mettre en place un événement propriétaire du 20 au 22 avril nommé Connect'Dx",* explique Meda Casunean, Marketing Communications Manager pour la France et le Maghreb. *"Nous avons recherché un partenaire capable de tout prendre en charge de A à Z et d'organiser un événement virtuel à destination d'au moins 1000 personnes pendant trois jours. Nous avons sélectionné l'américain Intrado."* Comment se présente Connect'Dx ? Via un simple navigateur, le visiteur peut accéder à des contenus variés, allant des démonstrations des produits à des keynote-panel, en passant par les stands virtuels des partenaires, avec lesquels il sera même possible d'échanger via un chat en one to one. *"Le salon va fonctionner 24h/24, et sera accessible selon la zone géographique. Nous allons mettre en place un système de traduction en simultannée, avec peut-être une solution de speech-to-text. Les visiteurs pourront créer leur agenda et auront accès aux différents contenus pendant un an. La principale difficulté est d'adapter le contenu en seulement un mois et demi, là où il faut travailler six mois sur un salon physique. Nous ne savons pas encore si nous pourrions réunir les speakers sur une scène pour les filmer ou si nous allons les réunir via visio conférence. Mais il y a plusieurs avantages à travailler en digital : c'est moins coûteux à organiser, puisque nous n'avons pas de dépenses liées à la location du lieu, à la mise en place des stands ou aux déplacements divers. Cela nous permet aussi d'accéder à de nouveaux clients qui ne se déplacent pas habituellement."*

## **Pour quels coûts ?**

*"Cela dépend du niveau de personnalisation, de l'intégration d'un logo, de la reproduction des moulures du plafond de l'appartement... Cela va de plusieurs milliers à plusieurs dizaines de milliers d'euros, et il faut prévoir au minimum trois semaines. Il existe également des templates pour ne pas partir de zéro à chaque fois. Et il faut prendre en compte le fait que ce sera toujours utile à l'avenir",* explique Julien Maselli. De son côté, Meda Casunean évoque un montant supérieur à 100 000 dollars, tandis que Cécile Dorvault évoque un montant évoluant en fonction du nombre de sessions à mettre en place, mais qu'il est possible d'amortir lors des six mois pendant lesquels l'événement est accessible en ligne.

## Serge Tisseron : « Le maillon faible de l'IA, c'est l'Homme ! »

Publié le 02/07/2020



<http://www.influencia.net/fr/actualites/media-com,revues-influencia,serge-tisseron-maillon-faible-est-homme,10393.html>

Avec « L'Emprise insidieuse des machines parlantes »\*, Serge Tisseron, psychiatre, docteur en psychologie, président de l'association 3-6-9-12 et de l'Institut pour l'étude de la relation homme- robots (IERHR), alerte sur la dangerosité que représentent les « gentils » robots dont les individus ne se méfient pas assez. Car l'humain est loin d'être hermétique à l'ère numérique qu'il s'est choisie d'habiter, et il voit l'avènement de modes de vie très outillés en technologies qui, à son corps défendant peut-être, l'engagent dans de profonds changements sur les plans culturels, cognitifs et psychologiques. Explications et conseils avisés.

IN : vous êtes membre de l'Académie des technologies depuis 2015, année où vous exprimiez déjà, dans *Le jour où mon robot m'aimera*\*, vos inquiétudes quant aux relations hommes-machines. Aujourd'hui, vous lancez carrément un appel au monde adulte.

Serge Tisseron : l'évolution technologique rapide rend de plus en plus problématique le modèle économique sur lequel est basée la diffusion de nouveaux produits. Depuis le début du 20ème siècle, les industriels fabriquent des objets et les proposent aux consommateurs en leur vendant du rêve. L'apparition de machines capables de simuler des comportements humains pose des problèmes inédits. Si les industriels étaient vraiment honnêtes, ils mettraient en vente ces machines avec une notice alertant sur leurs effets indésirables, dans quels cas éviter leur utilisation et les doses d'usage à respecter. Mais cela ferait peur à la population, qui n'achèterait plus. Pour qu'une industrie puissante soit lancée, et rapporte des fortunes, il faut que le produit qu'elle fabrique soit utilisé bien au-delà des besoins réels qu'en ont les consommateurs. Il faut que cette utilisation soit déraisonnable. C'est ce qui s'est passé

pendant cinquante ans, c'est ce qui se passe aujourd'hui avec le smartphone et se passera demain avec les enceintes connectées si nous n'y prenons garde. Bien qu'avec celles-ci le danger ne soit plus le même, car nous prenons le risque d'être espionnés dans nos vies privées, pillés de nos données, de notre intimité, et influencés à notre insu avec l'heureux sentiment d'être enfin écoutés et compris !

IN : vous évoquez tout au long du livre un humain fragile, irrationnel... qui pourrait être manipulé.

S.T. : oui, nous sommes fragiles, irrationnels, et pour certains d'entre nous addictifs. Le smartphone nous est littéralement tombé dessus sans aucune anticipation ni précaution d'usage. Aucun roman de science-fiction, aucun film n'avait prévu cela, nous nous sommes attachés à lui comme s'il s'agissait du plus précieux des « doudous ». Mais, justement, ce n'est pas un doudou. Le téléphone mobile nous renvoie à mille choses, commentaires, sites, alors que le doudou n'est porteur que de ce que l'enfant veut bien lui transmettre : les colères, les peurs, les joies éprouvées dans ses relations avec ses parents, ses frères et sœurs. Le doudou ne restitue à l'enfant que ce qu'il lui a d'abord confié. En revanche, un téléphone mobile nous sollicite de multiples façons, enrichit fournisseurs et opérateurs grâce à nos informations, peut nous suggérer des choix... Mettez un smartphone dans le berceau d'un enfant et sa vie s'organisera totalement en fonction des applis présentes sur l'objet. Le maillon faible de l'intelligence artificielle c'est l'homme !

IN: vous écrivez qu'un adulte peut être tenté d'accorder des qualités humaines à la machine...

S.T. : en 1966, Joseph Weizenbaum, un informaticien germano-américain, a mis au point un programme capable de simuler la compétence d'un psychologue. Nommée Eliza, la machine reformulait les propos de son utilisateur sous forme interrogative de façon à le relancer. Lorsqu'elle ne comprenait pas, elle disait par défaut je vous comprends. Certains utilisateurs en devenaient dépendants émotionnellement. Ils avaient l'impression qu'Eliza les comprenait! Le cerveau humain a une tendance irrépressible à chercher du sens, et s'il ne parvient pas à trouver une explication réaliste, il est enclin à fabriquer les raisons imaginaires auxquelles il finit par croire. Joseph Weizenbaum déclara qu'il n'aurait jamais imaginé que des interactions avec un programme informatique aussi simple puissent influencer de telles pensées délirantes sur des personnes pourtant normales. Et les machines d'aujourd'hui sont bien plus sophistiquées qu'Eliza !

IN : c'est pour cela que vous alertez les adultes, afin de protéger les enfants particulièrement démunis face à ces machines ?

S.T. : bientôt, chacun voudra sa machine parlante avec laquelle interagir comme avec un humain. Le problème est que tout ce qui est dit, et pas seulement à la machine, mais autour d'elle, est aussitôt pillé. Aujourd'hui, les utilisateurs ne s'en inquiètent pas ; ils sont plutôt amusés par ces enceintes connectées qui parfois buggent, comprennent de travers ou se mettent à dire n'importe quoi. Ils les trouvent un peu bêtes mais finalement sympathiques.

Or, on ne doit pas sympathiser avec les machines connectées. On doit les considérer tout au plus comme des aspirateurs ou des grille-pains, non pas comme des compagnons. Voyez comme l'enceinte Alexa d'Amazon récompense les enfants qui lui disent merci ou s'il te plaît, ou Google, qui est allé encore plus loin en obligeant les enfants à utiliser des formules de



politesse pour enclencher les réponses attendues, et cela sous prétexte – comme je l’explique dans mon livre – de faire croire aux parents que ces objets participent à l’éducation des enfants. Il vaudrait mieux leur enseigner que ces objets ne font pas partie de la même catégorie que leur père, leur mère ou leur frère, et appartiennent au monde de la télévision, de la bouilloire et du mixer à légumes. Si l’enfant naît avec pour compagnon (baby-sitter, jouet) un robot, quelle place lui donnera-t-il? Souvenez-vous des tamagotchis, ces petits animaux virtuels nés au tournant du millénaire que l’on devait « élever » et « nourrir ». Certains adultes se sont imposés cette contrainte comme s’il s’agissait d’êtres vivants ! Dans un autre registre, il a été montré que beaucoup d’utilisateurs hésitent à éteindre leur ordinateur si celui-ci les supplie de ne pas le faire. Une machine qui parle a ainsi des pouvoirs considérables, la parole, dans l’évolution, étant perçue intuitivement comme la preuve d’une humanité.



## **Retour au bureau : Comment convaincre les salariés récalcitrants de revenir ?**



<http://courriercadres.com/conduite-du-changement-2/deconfinement-quand-les-salaries-ne-veulent-pas-rentre-au-bureau-25062020?> jeudi 25 juin 2020, par Fabien Soyez

Après 4 mois de télétravail, certains salariés ne veulent pas retourner au bureau. Peur du coronavirus, amour de l’autonomie, failles organisationnelles : les raisons sont nombreuses. L’enjeu sera pour les dirigeants de les comprendre et d’y répondre.

Avec [l’allègement du protocole sanitaire](#), les entreprises devraient amorcer le retour au bureau. Certaines tablent sur juillet, d’autres sur septembre. Mais tous les salariés ne semblent pas prêts à revenir. De nombreux dirigeants constatent ainsi de fortes réticences chez certains collaborateurs.

Les raisons sont variées. La principale reste la peur du Covid-19. [Selon Udem](#), 6 Français sur 10 envisagent de “travailler davantage à domicile” pour cette raison. Et d’après [une toute](#)

[récente enquête de Malakoff Humanis](#), 56 % des salariés appréhendent le retour en entreprise et rechignent donc à revenir.

Les entreprises constatent aussi une aversion pour les transports en commun. *“Certains perçoivent le trajet domicile-bureau comme du temps perdu. Qui plus est pour travailler moins que chez soi, dans des locaux clairsemés”*, observe [Gaël Chatelain-Berry, consultant en management](#).

## **Autonomie et liberté**

Autre raison des réticences de certains : la découverte d’une plus grande autonomie. Comme l’explique [Eva K. Rebane-Kristensen, psychothérapeute et coach auprès des dirigeants](#), des salariés ont pris goût à une certaine liberté : *“Ils ont ressenti du soulagement face à la possibilité de s’affranchir de leur hiérarchie. En quête d’autonomie, ils ont pu s’organiser comme ils l’entendaient. Pour eux, ne pas vouloir retourner au bureau, c’est dire : ‘je ne veux pas de nouveau me contracter’”*.

Notons que selon l’étude de Malakoff Humanis, [20 % des salariés](#) *“appréhendent les changements d’organisation de travail et de rythme liés au déconfinement”*.

## **Un cadre de travail à revoir ?**

Le télétravail apparaît enfin pour certains comme un moyen de rester à l’abri d’une ambiance jugée malsaine.

*“Pour eux, le confinement a été un précipitant. Ils se sont rendus compte que quand ils sont loin de leur boîte, ils vont mieux. Et que ce n’est pas leur métier qu’ils n’aiment plus, mais le cadre (conditions de travail, management) dans lequel ils l’exercent”*, constate Adrien Chignard, psychologue du travail.

## **Écouter et laisser parler**

Comment faire revenir tous ces collaborateurs sans les brusquer ? *“Il faut d’abord essayer de comprendre ce qui les motive, les sonder”*, explique Eva K. Rebane-Kristensen. La coach conseille notamment d’organiser des groupes de paroles et des cellules d’écoute. *“Les DRH et les managers doivent laisser les salariés s’exprimer sur la manière dont ils ont vécu le confinement / déconfinement, et les écouter, réellement”*, confirme François Geuze, expert RH.

## **Informier et rassurer**

Pour rassurer les plus inquiets, l’entreprise devra faire un effort de communication. *“Les messages flous favorisent l’anxiété : il faut délivrer un message clair et une information précise. Leur expliquer que tout est fait pour prévenir une contamination”*, explique François Geuze. Mais gare à ne pas minimiser leurs craintes.

*“Se moquer de leurs peurs serait catastrophique. Il faut les aider à revenir avec bienveillance. Faire preuve de brutalité serait le meilleur moyen de les désengager”*, avertit Adrien Chignard. *“Pour les autres, il faudra communiquer sur le fait que l’entreprise mettra en place, à terme, un accord pour pérenniser le télétravail. D’ici là, l’on pourra leur demander de prendre leur mal en patience”*, ajoute François Geuze.

## Changer l'organisation

Aux patrons et aux DRH de faire ensuite preuve de pragmatisme, en adaptant l'organisation du travail avec souplesse. *“Pour les transports, il est possible de mettre en place une bourse de covoiturage, ou de prendre en charge les trajets en vélo. Mais plus fondamentalement, les cadres et dirigeants peuvent aménager des horaires flexibles, et laisser aux salariés plus d'autonomie”*, estime François Geuze. Très rapidement, selon l'expert RH, une réflexion devra être menée sur *“le rôle et la place de l'encadrement”*, ainsi que sur la qualité des relations professionnelles dans l'entreprise.

*“C'est une excellente opportunité pour basculer dans un changement d'organisation. Et [dépasser la hiérarchie pyramidale](#) traditionnelle”*, affirme Eva K. Rebane-Kristensen.

*“L'occasion est grande de montrer que suite au confinement, durant lequel tout le monde a réussi à s'adapter, nous pouvons continuer à rester ouverts quant au fait de réorganiser le travail”*, confirme Adrien Chignard.

## Cohésion et co-décisions

Le psychologue du travail conseille aussi aux dirigeants d'essayer de *“rassembler”* leurs équipes afin *“de réengager”* même les plus récalcitrants. Il défend des temps de *“[sense-making](#)”*, en présentiel ou à distance, durant lesquels chacun partagerait son vécu, mais chercherait aussi à *“garder ce qui a été testé avec succès pendant le télétravail”*.

Les collaborateurs pourraient *“s'auto-organiser et déterminer eux-mêmes”* leur façon de travailler. *“C'est un des actes managériaux les plus forts pour générer de l'adhésion, de la motivation, et de la cohésion”*, observe-t-il.

## Confiance et bienveillance

Reste le management. *“Dans un tel contexte, un type d'encadrement fonctionne mieux que les autres. C'est le management par objectif. Il s'agit ni plus, ni moins, d'un management par la confiance. Personne ne regarde par dessus votre épaule : votre patron et vous fixez des objectifs, puis l'on vous donne les moyens de vous organiser”*, observe Adrien Chignard.

Selon le psychologue, l'autonomie reste un élément *“fondamental”* pour motiver un collaborateur. *“Laisser ses salariés s'exprimer, proposer des choses nouvelles et s'auto-organiser, voilà la clé. Les entreprises qui l'ont fait me parlent d'équipes fatiguées, mais hyper enthousiastes à l'idée de revenir”*, constate-t-il. Être attentif à ses collaborateurs, les aider à s'épanouir et à retrouver le sens de leur travail, avec un juste niveau d'autonomie :

*“finalement, c'est ainsi que l'on peut définir, aussi, [le management bienveillant](#)”*, conclut Gaël Chatelain-Berry.



lundi 22 juin 2020, par Fabien Soyez

Retourner au bureau après 3 mois de chômage partiel ou de télétravail à 100 % ne va pas forcément de soi. Quelle posture les RH (et les managers) doivent-ils adopter ? L'éclairage de Laurent Termignon et Laurène de Calbiac, du cabinet Willis Towers Watson France.

La réouverture des écoles, le 22 juin, a lancé une nouvelle étape pour le retour dans les entreprises. Le motif d'activité partielle pour garde d'enfant est désormais supprimé, conduisant de nombreux salariés n'ayant pas pu télétravailler à retourner à leur poste après 3 mois d'arrêt total de travail. De leur côté, ceux qui travaillent à domicile depuis mars seront de plus en plus amenés à retourner au bureau.

Quels enjeux pose le retour au bureau pour les DRH ? Selon [Laurent Termignon, Directeur Talent & Rewards chez Willis Towers Watson France](#), il y a d'abord *"quelques évidences, basiques, sur lesquelles ils n'existe aucune ambiguïté"*. Ainsi, les DRH doivent assurer la sécurité des salariés sur le lieu de travail, et les consignes sanitaires du gouvernement.

*"Il s'agit de fournir du gel hydroalcoolique, des masques ; d'assurer un fléchage dans les locaux, de faire en sorte que la communication auprès des salariés soit claire au millimètre sur les consignes à respecter : l'employeur a l'obligation et la responsabilité d'expliquer clairement aux collaborateurs comment le retour au bureau se mettra en place"*, explique-t-il.

Aux DRH, donc, d'expliquer (par e-mail, ou par téléphone) d'une façon pratique aux travailleurs combien ils devront être en même temps sur site, quelles distances ils devront respecter, ou encore quels horaires ils devront suivre.

## Prendre le pouls des salariés

Comment, ensuite, “remettre en selle” des collaborateurs parfois déphasés, et les remobiliser ? [Selon une enquête de Willis Towers Watson](#), menée partout en Europe, 72 % des salariés déclarent ressentir de l’anxiété, même un mois après le déconfinement. “Cette période a eu un impact énorme sur leur moral. Tandis que les entreprises tentent de remettre leurs finances sur pied, avec des conséquences sur les revenus de leurs collaborateurs... L’enjeu sera de réconcilier ces deux trajectoires”, observe de son côté [Laurène de Calbiac, Directrice Communication and Change Management de Willis Towers Watson France](#).

LIRE AUSSI : [Retour au bureau post-confinement : comment réussir l’incontournable réunion de “rentrée”](#)

“Prendre le pouls des équipes” afin de les rassurer, est ensuite l’étape incontournable, pour les DRH comme pour les managers.

“Les salariés n’ont pas tous vécu les périodes du confinement et du post-confinement de la même façon. Notamment ceux qui ont été amenés à télétravailler avec des enfants, ou dans un environnement inadapté. Quel est le message de l’entreprise pour ces salariés ? Envisager le retour au bureau sans cerner ce que les collaborateurs ont en tête, sans connaître leur ressenti et leurs attentes pour la suite (notamment un équilibre entre travail à domicile et travail sur site), c’est prendre le risque d’être à côté de la plaque”, prévient Laurent Termignon.

“La communication sera clé pour remobiliser les salariés. Ce qui ne signifie pas uniquement les informer, mais d’abord les écouter, afin de leur envoyer le signal qu’ils sont soutenus et entendus”, note Laurène de Calbiac. Lors du confinement, les DRH ont bien souvent multiplié les coups de fils informels, les points téléphoniques, les visioconférences, afin d’accompagner les équipes à distance. “Cette démarche, qui avait pour objectif de savoir où en étaient les gens, ce qu’ils ressentaient et ce dont ils avaient besoin, doit être poursuivi une fois le retour au bureau enclenché”, ajoute-t-elle. L’employeur ne devra pas hésiter à demander à ses salariés ce dont ils ont besoin pour travailler sereinement au bureau ; notamment une organisation plus flexible.

## Dialoguer, communiquer

[Prendre en compte les desiderata et l’expérience vécue des salariés](#) sera ainsi indispensable pour trouver par la suite l’équilibre entre le temps de travail au bureau et celui à la maison. Il faudra impérativement dialoguer sur ce sujet.

“De quelle manière l’accord ou la charte qui existait va évoluer ? Comment les salariés seront-ils accompagnés si le télétravail s’inscrit un peu plus dans la durée ? Sur le plan logistique, faudra-t-il fournir une imprimante, ou prendre en charge une partie de l’abonnement internet, par exemple ? Cela se fera-t-il à la carte, ou un planning de présence sera-t-il fixé ? Le dialogue entre les collaborateurs, qui expriment des attentes, et entre le management, qui a une lecture précise des besoins, doit converger pour trouver les bonnes réponses”, précise Laurent Termignon.

Les DRH et les managers pourront aussi communiquer autour de la notion de bien-être, en mettant en avant “tous les dispositifs qui existent déjà dans l’entreprise et qui sont de nature à



*rendre les salariés plus sereins et moins anxieux”, indique de son côté Laurène de Calbiac. Il s’agit par exemple de “soins médicaux alternatifs” couverts par la mutuelle d’entreprise, ou de services d’assistance psychologique, “que les collaborateurs ne connaissent pas forcément, et que l’employeur peut souligner auprès d’eux”.*

Les ressources humaines pourront aussi informer les équipes sur les systèmes d’épargne salariale qui existent dans leur organisation. *“Enfin, le dernier levier sera social : il faudra organiser des moments d’échange, conviviaux, un peu plus informels ; des pauses-café aux petits déjeuners d’équipe”,* ajoute la Directrice Communication and Change Management. *“C’est le bon moment pour porter à la connaissance des salariés l’existence de tous ces rituels et dispositifs”,* note-elle.

## **Se poser en soutien**

Suite à cette période particulière durant laquelle l’autonomie des salariés aura été démultipliée, la posture des DRH, comme des managers, doit-elle changer ?

*“Alors que les salariés sont encore anxieux, il est évident qu’ils doivent tous développer leur rôle de soutien, à travers une relation de confiance avec les collaborateurs. Il s’agit de rôles qui n’étaient plus incarnés par les managers et les RH jusqu’à récemment, et qui devront l’être à nouveau. Mais ils ne peuvent plus être fondés sur l’autorité. Les DRH et les cadres encadrants doivent prendre en compte les besoins des salariés, et prendre en compte l’humain”,* conclut Laurène de Calbiac.

En générant plus d’entraide, ainsi qu’un partage d’éléments à propos desquels les membres des équipes échangeaient rarement auparavant (souvent plus personnels ou plus profonds pour compenser le manque de lien physique), cette mise à distance soudaine a paradoxalement rapproché de nombreuses équipes. En revanche, chacun a bien perçu les risques d’une communication privée de 25-30% (en visio) à 60-70% (en audio) des informations. Le non verbal étant plus ou moins occulté, cela nécessite de porter une attention plus particulière à ce que chacun s’exprime, à ce que chacun écoute et soit écouté, à ce que l’objectif de la réunion et des interactions soit explicité et partagé, à ce que le cadre et les attentes soient précisés, etc. De nombreux aspects de la dynamique d’équipe, d’ordinaire considérés comme des évidences, sont ainsi apparus comme essentiels pour compenser le déficit de lien et parfois de sens d’un travail vécu différemment à distance.

### *Cas n°3 : les équipes touchées par le chômage partiel*

La crise du Covid-19 a, enfin, généré des inégalités réelles entre secteur prioritaires et secteurs non prioritaires, entre population en première ligne ou en télétravail et celles mises au chômage technique, total ou partiel. Au-delà du confort apparent de la garantie de 84% de leurs salaires, cette situation a généré de nombreuses interrogations chez les collaborateurs concernés.

En l’absence d’une communication pertinente et mesurée des managers, cette mise à distance forcée a entraîné des questionnements quant au sens de leur travail et à leur appartenance à l’équipe. En revanche, là où une écoute de qualité a permis d’exprimer le malaise ressenti, là où le contact a été maintenu d’une manière ou d’une autre, là où les collaborateurs se sont sentis respectés et entendus malgré la situation, la volonté de reprise a été forte et le niveau d’engagement différenciant.

En forçant l'émergence de nouvelles modalités d'interaction et de travail, cette crise a clairement mis en lumière l'avance prise par les entreprises et les leaders qui avaient déjà travaillé et musclé le collectif et la qualité du lien dans leur organisation. Elle a replacé sur le devant de la scène les compétences humaines, la capacité à agir avec empathie, ouverture et parfois fermeté pour préserver la sécurité, mais aussi l'envie et la fierté de tous. Partout où la qualité des échanges a su être préservée par une attention particulière et du temps investi, des solutions ont été trouvées et mises en œuvre très rapidement. Les liens entre les membres des équipes ont été renforcés, le sens des actions réaffirmé et la capacité à assurer la pérennité de l'entreprise, la continuité du service et, le cas échéant, la planification du rebond, décuplée par la capacité de chacun à prendre des initiatives et à s'octroyer des marges de manœuvre pour contribuer au mieux à la dynamique collective. Agilité, réactivité et innovation ont alors été au rendez-vous. : autant de résultats engageants pour la période qui s'ouvre. De quoi inciter chaque organisation à mieux en comprendre les leviers pour permettre aux équipes de se sentir responsabilisées et confiantes en leur capacité de décision et d'action.

# Décision-Achats.fr Avec le Covid-19, les achats deviennent plus stratégiques



<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Avec-Covid-achats-deviennent-plus-strategiques-350363.htm>

Publié par Eve Mennesson le 19 juin 2020 | © alphaspirit - Fotolia

Une étude menée par l'Adra, BuyYourWay et la Médiation des entreprises à propos des impacts du Covid-19 sur les pratiques achats met en avant la prise de conscience du caractère fondamental des problématiques d'approvisionnement. Aux achats de saisir cette opportunité pour gagner en légitimité !

Malgré le déconfinement et un affaiblissement de la circulation du virus, la crise du Covid-19 a encore cours aujourd'hui. Il est cependant temps de tirer des enseignements de la période qui vient de s'écouler. C'est tout l'objectif d'une [étude menée par l'Adra, BuyYourWay et la Médiation des entreprises](#) qui vient tout juste d'être publiée et qui étudie les impacts du Covid-19 sur les pratiques achats.

## Des achats vus comme plus stratégiques

64% des répondants à l'étude déclarent que la crise avait profondément impacté leurs chaînes d'approvisionnement. Les médias se sont fait l'écho des difficultés d'approvisionnement en termes de protection individuelle et notamment de masques et les acheteurs interrogés ne démentent pas cette information. Les directions achats ont également fait face à des difficultés d'approvisionnement dans d'autres catégories d'achat comme les matières premières venant d'Italie, les produits pharmaceutiques fabriqués en Chine mais aussi tous les marchés réquisitionnés par l'État (textile non tisé, éthanol, glycérine, etc).

Ces difficultés d'approvisionnement ont eu pour conséquence une meilleure prise de conscience du rôle stratégique des achats au sein des entreprises. 65% des sondés considèrent en effet que cette crise a permis / va permettre le repositionnement stratégique de la direction achats au sein de leur entreprise, en vue de lui donner plus de poids.

*"La problématique des approvisionnement est devenue fondamentale, souligne Sylvie Noël, président de l'ADRA. Une prise de conscience a également eu lieu sur le fait que les directions*

*achats ne faisaient pas qu'acheter du prix mais travaillait aussi et surtout la relation avec les fournisseurs, savait faire preuve de créativité et avait une réelle expertise en termes de contrat".*

## **Un pas vers la digitalisation**

Autre tendance révélée par cette étude : la digitalisation des achats est en marche. 66% des personnes interrogées s'accordent à dire que les outils digitaux vont être beaucoup plus présents et importants dans le quotidien des acheteurs.

Cela est notamment dû à la période de confinement qui a obligé les achats à utiliser des outils numériques aussi bien dans leurs relations avec les fournisseurs que pour travailler en équipe au sein de la direction achats. Mais l'étude souligne que cette tendance de la digitalisation est désormais ancrée et ne va pas ralentir avec le déconfinement. *"De nouveaux projets de digitalisation vont être mis en place pour gérer la relation fournisseurs et le risque fournisseurs"*, estime Sylvie Noël.

Elle met cependant en garde quant aux croyances vis à vis des outils numériques : *"Les outils ne résolvent pas les problèmes. La fonction achats doit préalablement savoir ce qu'elle veut en termes de fonctionnalités pour ensuite trouver les outils adéquats"*.

## **Davantage de collaboration**

Ces projets de digitalisation des achats sont à rapprocher d'un autre impact révélé par l'étude : un besoin croissant de renforcer les liens avec les partenaires de la direction achats, que ce soit en externe ou en interne. 64% des répondants observent que cette crise a permis une collaboration renforcée de la direction achats avec d'autres fonctions stratégiques. *"Les acheteurs font partie d'un process achats. Notre rôle est de fédérer et de bénéficier de l'écoute nécessaire pour pouvoir exercer ce métier"*, insiste Sylvie Noël.

Au niveau externe, 61% affirment qu'ils vont davantage dialoguer / collaborer avec les acteurs de leurs chaînes d'approvisionnement. Une donnée qui réjouit Pierre Pelouzet, le médiateur des entreprises :

*"Il y a une montée en puissance du dialogue, de la collaboration. C'est formidable pour la médiation"*.

Il apprécie également de voir que certaines entreprises ont pris la décision de payer leurs fournisseurs en avance, pour les soutenir. C'est en tout cas ce que rapportent 44% des personnes interrogées qui disent avoir respecté, voire raccourci, les délais de paiement de leurs fournisseurs, tous types confondus (20% l'ont fait uniquement pour les TPE/PME, qu'ils ont payé en priorité).

## **Le plus des achats responsables**

L'étude met en avant ce rôle "responsable" des achats. Au-delà du raccourcissement des délais fournisseurs, les achats responsables ont tenu un rôle important dans la gestion de cette crise : 82% des répondants ayant mis en place une politique d'achats responsables estiment que celle-ci a facilité la gestion de la relation fournisseurs et le maintien de leur activité pendant la crise.

*"Les acheteurs qui ont une bonne connaissance de leurs fournisseurs et de leur chaîne d'approvisionnement s'en sont mieux sortis",* rapporte Fanny Bénard, directrice associée de ByYourWay, soulignant par là-même le rôle stratégique des achats. Selon elle, la traçabilité est un sujet clé. Elle rejoint sur ce point 50% des acheteurs interrogés qui pensent mettre en place à court ou moyen terme une stratégie de renforcement de la traçabilité et de la transparence.

Autre chiffre à noter : 60% des sondés voient dans la période "post-Covid" une opportunité et une chance à saisir pour repenser leur stratégie achats et la rendre plus responsable. "C'est le moment de prendre cette responsabilité à bras le corps et de pousser son entreprise à se labelliser "Relation fournisseurs et achats responsables"", incite Pierre Pelouzet qui pense que le moins-disant est mort en matière des achats. *"Les réflexions portent aujourd'hui sur la sécurisation des approvisionnements",* observe-t-il. *"La RSE va avoir du sens pour maîtriser les risques fournisseurs",* ajoute Fanny Bénard.

## **Battre le fer tant qu'il est chaud**

Un des aspects positifs de cette crise a été de faire sortir les achats de la seule logique du prix mais aussi de recréer du lien avec les fournisseurs et les autres directions de l'entreprise. *"Il y a eu des difficultés, notamment en interne, et il reste encore des choses à construire",* nuance Fanny Bénard qui se veut cependant optimiste quant à la suite.

Sylvie Noël insiste quant à elle sur la nécessité de structurer ces changements dès maintenant, pour capitaliser dessus. De battre le fer tant qu'il est chaud. *"Il faut rester mobilisés car notre fenêtre de tir est éphémère. Mais nos fournisseurs peuvent nous aider à porter cette parole",* avance-t-elle.

## **Méthodologie**

Une enquête quantitative a été menée en ligne auprès des adhérents de l'ADRA et des clients de BuyYourWay. Elle a été complétée par 25 entretiens qualitatifs réalisés par téléphone. A noter que trois quart des répondants occupent un poste de directeur/directrice ou responsable achats et que 75% appartiennent à une entreprise de plus de 1000 salariés.





<https://www.lesechos.fr/economie-france/social/chomage-partiel-ce-qui-va-changer-pour-les-employeurs-et-pour-les-salaries-1218183#>

Par Alain Ruello - Publié le 24 juin 2020

Emmanuel Macron a dévoilé ce mercredi aux partenaires sociaux les contours du futur dispositif de droit commun, moins généreux, mais qui ne sera en vigueur qu'à partir du 1<sup>er</sup> octobre. Le second dispositif, de longue durée, sera beaucoup plus incitatif, mais soumis à accord collectif. Il entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet.

Trois semaines après le lancement d'une concertation pour « sauver l'emploi », Emmanuel Macron a reçu à nouveau ce mercredi les partenaires sociaux pour leur dévoiler de premiers arbitrages, notamment sur le nouveau dispositif de chômage partiel de longue durée. (Jean-Claude Moschetti/REA)

Après l'apprentissage, et en attendant le grand plan jeunes ou l'avenir de la réforme de l'assurance-chômage, le gouvernement a levé le voile sur un autre volet de son action en faveur du maintien de l'emploi. Emmanuel Macron a présenté ce mercredi aux partenaires sociaux les contours de l'activité partielle - nom légal du chômage partiel -, tant dans son futur régime de droit commun que dans une nouvelle forme, dite « de longue durée ». « *Les deux dispositifs permettront de traverser la crise* », promet-on dans l'entourage du chef de l'Etat.

La première évolution porte sur le remplacement du dispositif mis en place à l'entrée dans le confinement et remanié au 1<sup>er</sup> juin. Pour l'exécutif, il s'agit de donner un second coup de frein aux niveaux de prise en charge par l'Etat et l'Unédic, pas trop tôt ni trop brutal de peur, sinon, que nombre d'entreprises n'y survivent pas. A l'inverse, il s'agit de montrer que la « nationalisation » des salaires ne peut pas durer infiniment.

## Reste à charge de 40 %

Concrètement, et à compter du 1er octobre, un salarié placé en chômage partiel de droit commun ne touchera plus 70 % mais 60 % de son brut (100 % au SMIC) comme dévoilé par « Les Echos ». Soit 72 % de son net, contre 84 % actuellement. Le tout, toujours dans une limite de 4,5 fois le SMIC, sur décision unilatérale de l'employeur et autorisation administrative, pour une durée de trois mois renouvelable une fois.

L'entreprise, elle, devra mettre davantage la main à la poche, puisqu'elle ne sera plus remboursée qu'à hauteur de 60 % de ce qu'elle verse à ses salariés, soit un reste à charge de 40 %, contre 15 % depuis le 1er juin. Elle pourra toujours abonder la part de rémunération perdue par le salarié sur ses heures non travaillées. « *Ce dispositif a vocation à traiter le court terme* », insiste-t-on, toujours de même source.

## Un « haut niveau de protection »

Dans le cas de perturbations importantes et prolongées de l'activité, comme c'est le cas dans l'aéronautique ou dans l'automobile, l'exécutif met sur la table un nouveau dispositif d'activité partielle, dit « de longue durée » ou « APLD » (l'acronyme Arme pour « activité réduite pour le maintien dans l'emploi » a fait long feu). Inspiré d'un projet de la métallurgie, il entrera en vigueur le 1er juillet et garantira un « *haut niveau de protection* », qui reproduit en fait le régime de chômage partiel valable depuis le 1er juin. A savoir 84 % du net pour le salarié (100 % au SMIC) et reste à charge de seulement 15 % pour l'employeur.

Avec deux grosses différences. Il faudra, primo, en passer par un accord d'entreprise ou de branche. En échange d'une prise en charge plus incitative, l'exécutif fait le pari du dialogue social pour que les compromis entre patron et syndicats comportent le maximum d'engagements en matière de préservation de l'emploi, même si cela n'empêchera pas les licenciements.

## 40 % d'heures chômées maximum

Les accords, de six mois minimum à deux ans maximum, seront validés par les Direccte, les antennes locales du ministère du Travail notamment, et bâtis « *sur la base d'un diagnostic et d'une prévision d'activité et d'emploi partagés* », peut-on lire dans un document récapitulatif officiel. Pour inciter l'employeur à en négocier sans attendre, l'Etat et l'Unédic seront un peu moins généreux passé le 1er octobre, puisque la prise en charge baissera de 5 points, soit un reste à charge pour l'employeur de 20 %.

La seconde différence stipule que l'APLD ne pourra s'appliquer qu'à condition que les heures non travaillées soient de 40 % au maximum en moyenne par salarié sur la durée de l'accord (afin de ne pas financer des entreprises sans avenir). Pour favoriser la formation durant les heures « chômées », l'Etat remboursera les coûts pédagogiques à hauteur de 80 %. Soit 10 points de plus que ce qui est prévu avec le régime de droit commun dans sa version post-1er octobre.

Tout cela pourrait bouger, mais à la marge, en septembre, où une clause de revoyure est prévue, pour faire le point sur la situation du marché de l'emploi et pour s'assurer que le nouveau dispositif soit le plus proche de ce qui se fait outre-Rhin, le gouvernement visant le maximum de cohérence franco-allemande.

Le patronat obtient en tout cas la visibilité qu'il réclamait pour la fin du quinquennat. Il a aussi été entendu sur le maintien des règles très généreuses actuelles jusqu'à octobre. Mais au final, l'addition s'annonce salée pour les finances publiques, le coût de l'activité partielle en 2020 ayant déjà été revu à la hausse, à 31 milliards d'euros.

DOCUMENT : Le nouveau dispositif d'activité partielle, dit « de longue durée » ou « APLD »

### Evolution proposée des régimes d'activité partielle

	Activité partielle actuelle	Activité partielle de droit commun cible	Activité partielle de longue durée
<b>Déclenchement</b>	Décision unilatérale et autorisation administrative	Décision unilatérale et autorisation administrative, comme actuellement	Accord d'entreprise ou accord de branche de branche étendu, et validation par la Direccte  Sur la base d'un diagnostic et d'une prévision d'activité et d'emploi partagés
<b>Durée</b>	Jusqu'à 6 mois	3 mois renouvelables maximum 6 mois	6 mois renouvelables maximum 2 ans
<b>Durée du travail</b>	L'employeur sollicite un nombre d'heures « chômeables »  Le volume est autorisé et à posteriori l'entreprise adresse une demande de remboursement pour les heures réellement chômees.	Inchangé	L'accord définit le volume maximal d'heures susceptibles d'être chômees, au maximum égal à 40% du temps de travail.  Volume apprécié salarié par salarié, mais modulable sur la durée de l'accord
<b>Salaires versés</b>	<b>70% du salaire brut</b> (84% du salaire net) <i>Plancher = SMIC</i>	De 100% du salaire net au niveau Smic à 72% du salaire net au niveau de 1,3 Smic (plancher à 8,03€/h) <i>Plafond = 60% de 4,5 SMIC</i>	De 100% du salaire net au niveau Smic à 84% du salaire net au niveau 1,15 Smic (plancher à 8,03€/h) <i>Plafond = 70% de 4,5 SMIC</i>
<b>Aide publique</b>	<b>Avant Covid :</b> <b>7,92€ ou 7,34</b> par heure chôme  <b>Covid :</b> Jusqu'au 30 mai : <b>70% du brut</b> (100% de l'indemnité versée) <i>Plafond : 70% de 4,5 SMIC</i>  Depuis le 1 <sup>er</sup> juin : <b>60% du brut</b> (85 % de l'indemnité versée) <i>Plafond : 70% de 4,5 SMIC</i>	<b>60% de l'indemnité versée</b>  Plancher = 90% SMIC  Pas de cotisations  Au renouvellement, chaque salarié doit avoir pris 5 jours de congé	<b>80% de l'indemnité versée (85% pour les accords signés avant le 1<sup>er</sup> octobre)</b>  Plancher = 90% du SMIC  Pas de cotisations
<b>Engagements en termes d'emploi</b>	Non obligatoire	Maintien dans l'emploi pendant la durée de l'activité partielle	L'accord définit les engagements en termes d'emploi. Seul l'accord peut permettre des suppressions d'emploi éventuelles.
<b>Formation</b>	Covid : Prise en charge des frais de formation à 100%	Prise en charge des frais de formation à hauteur de 70% des coûts. Accord sur la mobilisation du CPF souhaité.	Prise en charge des frais de formation à hauteur de 80% des coûts. Accord sur la mobilisation du CPF souhaité.
<b>Dialogue social</b>	//	Compte-rendu trimestriel minimum au CSE	Définition dans l'accord des critères et moyens de suivi de l'accord Compte-rendu trimestriel minimum au CSE
<b>Entrée en vigueur</b>	//	1 <sup>er</sup> octobre	1 <sup>er</sup> juillet