



Les commerciaux « B to B » en difficulté face à l'obligation de vendre en virtuel



<https://www.larevuedudigital.com/les-commerciaux-b-to-b-en-difficulte-face-a-lobligation-de-vendre-en-virtuel/>

Alors que la crise sanitaire due à la Covid-19 se poursuit, les commerciaux « B to B » peinent à trouver leurs marques pour poursuivre leurs missions. Selon un sondage du cabinet Gartner, seulement 1 commercial sur 4 (23%) en « B to B » se considère aussi efficace dans une vente en virtuel que lorsqu'il est présent en personne auprès de son client. Le sondage a été réalisé auprès de 1122 commerciaux entre septembre 2020 et janvier 2021.

Le coaching avec les directeurs commerciaux a priori inefficace

Ce résultat plutôt inquiétant pour les entreprises intervient alors que près des deux tiers des commerciaux (58%) déclarent pourtant bénéficier de séances de coaching dédiées pour être efficaces lors d'une vente en virtuel avec leurs directeurs commerciaux.

Les commerciaux ne savent pas ce qu'ils devraient faire différemment pour être efficaces dans un environnement virtuel

Au global, « une écrasante majorité des commerciaux [NDLR : 93% des commerciaux selon le sondage], rencontrent des difficultés significatives avec la vente en virtuel. Malgré le coaching, la plupart ne sont pas sûrs de ce qu'ils devraient faire différemment pour exécuter efficacement leur travail dans cet environnement » pointe Gartner.

Les directeurs des ventes sont la clé de cette situation. Pour que l'entreprise devienne efficace en vente virtuelle, cela dépend des managers qui doivent réussir à enseigner les bonnes compétences et de la bonne manière à leurs équipes.

De fait, les commerciaux ne sont pas seuls à affronter des difficultés dans cet environnement virtuel, leurs managers, les directeurs des ventes sont également confrontés à des défis de taille lorsqu'ils encadrent leurs équipes à l'ère virtuelle actuelle.

Une expérience insuffisante dans la vente en virtuel

Si les directeurs commerciaux rencontrent des difficultés en matière de coaching sur les ventes en virtuel, c'est qu'ils n'ont pas une culture suffisante du coaching, qu'ils sont inexpérimentés eux-mêmes en ce qui concerne la vente en virtuel, et que l'entreprise n'investit pas suffisamment dans les technologies associées au coaching, analyse le cabinet Gartner.

Seulement 40% des commerciaux estiment que leur entreprise possède une bonne culture du coaching

Les responsables des ventes doivent avoir une vision claire de l'organisation à mettre en place pour un coaching sur les ventes en virtuel, et disposer de la bonne infrastructure pour vendre en virtuel de manière efficace. Seulement 40% des commerciaux estiment que leur entreprise possède une bonne culture du coaching. Cela fait d'ailleurs écho au fait que seulement 42% des commerciaux ont un manager qui est tenu comme responsable par l'entreprise pour délivrer un coaching de bon niveau.

La culture du « coaching » doit non seulement faire l'objet d'une communication dans l'entreprise mais également être démontrée de façon opérationnelle. Les responsables des ventes ont un rôle à jouer. Pour être efficaces dans le monde virtuel d'aujourd'hui, les directeurs commerciaux doivent comprendre de manière approfondie les nouvelles compétences requises pour vendre.

Vendre en visio et par email

La vente en virtuel c'est un ensemble de processus et de technologies par lesquels un commercial interagit avec des acheteurs humains à distance en utilisant à la fois des communications de type appel en visio ou messagerie instantanée (communication synchrone) et email ou réseau social (communication asynchrone).

Les commerciaux doivent comprendre la manière d'engager leurs clients en virtuel, disposer d'une certaine dextérité en numérique et maîtriser les données. Les directeurs commerciaux doivent donner la priorité à la formation et au coaching de leurs commerciaux sur les compétences nécessaires pour réussir une vente en virtuel, sans perdre de vue les compétences de vente de base. Afin de progresser, les directeurs commerciaux doivent également recourir à la technologie pour former leurs commerciaux, conclut Gartner.





<https://www.actionco.fr/Thematique/conquete-client-1212/Breves/Rediger-presentation-commerciale-convaincante-357488.htm>

Confier à vos commerciaux et à vos managers les bons arguments pour convaincre les prospects, cela s'apprend. Quelle est la bonne structure de présentation commerciale à adopter pour améliorer votre taux de transformation client ?

La rédaction d'une **présentation commerciale** relève, pour un grand nombre de gérants d'entreprise et de directeurs commerciaux, d'un processus automatique. Résultat : un texte sans saveur, sans impact.

Les mauvaises habitudes sont tenaces

Ainsi, une grande majorité des présentations commerciales emprunte une présentation classique, souvent élaborée autour de la structure suivante:

1. Présentation de l'entreprise

- Année d'expérience
- Nombre de collaborateurs
- CA annuel...

2. Présentation des produits/services

- Produit 1
- Produit 2
- Produit 3

3. Résultat sur l'année écoulée

- Projets en cours
- CA de l'année
- Nouveautés à venir

Ce type de présentation commerciale parvient **difficilement à convaincre vos prospects**. Pour la simple et bonne raison que vous n'y parlez **que de vous, jamais d'eux**. En communiquant sur vos collaborateurs, vos produits, votre CA, vos projets, vous plongez votre prospect dans l'oubli. Or, l'objectif d'une présentation commerciale est de **convaincre vos interlocuteurs**, non d'informer (on trouve tout, tout seul, sur Internet).

Raison de plus pour que votre présentation commerciale ne ressemble pas la présentation de votre société. Au contraire, elle doit répondre à une question : **comment allez-vous aider vos prospects à atteindre leurs objectifs ?**

Lorsque la structure de votre présentation commerciale permet de répondre à cette question, vos commerciaux se sentent davantage écoutés et votre taux de transformation client a de grandes chances de se multiplier de lui-même.

Travail en amont

Pour être en mesure de répondre à cette question, vous devez, dans un premier temps, **comprendre votre prospect**.

- Quel est son objectif à court ou long terme ?
- Quels problèmes majeurs l'empêchent-ils d'atteindre son objectif
- Quelles solutions a-t-il déjà mises en oeuvre pour résoudre ces problèmes et pourquoi n'ont-elles pas marché?

Une fois que vous avez répondu à ces trois questions, vous êtes en mesure de lui prouver que **votre entreprise** peut **répondre à l'un des problèmes** qui l'empêche actuellement d'atteindre ses objectifs.

Réunissez votre équipe commerciale et marketing pour écouter les points de vue de chacun. Puis valider ces points de vue en questionnant vos clients existants. Mettez-vous dans la peau de vos clients pour soulever les bons leviers.

La structure d'une présentation commerciale convaincante

Après avoir compris vos clients, il s'agit de **les placer au centre de votre présentation**. La structure de votre présentation commerciale change alors radicalement. Elle ressemble désormais à cela:

Leur problème

- Expliquez le problème de votre prospect
- Montrez que ce problème le freine dans l'atteinte de ses objectifs (commerciales, marketings ou autres)

Leurs solutions

- Expliquer pourquoi certaines solutions ne marchent pas pour votre client
- Montrer à vos clients la spécificité de son problème qui rend sa résolution difficile

Vos solutions

- Mettez en avant en quoi vos services/produits vont résoudre ses problèmes spécifiques.
- Montrer qu'il atteindra plus aisément ses objectifs avec vos services/produits.

Ce type de présentation commerciale, qui **place au centre votre client**, est extrêmement rare alors qu'elle devrait être la norme. Ne perdez pas de vue votre objectif : convaincre votre prospect que vous pouvez l'aider à atteindre ses objectifs. Dites-lui: "Nous pouvons prendre soin de vous".



<https://www.usinenouvelle.com/article/comment-l-equipementier-mecachrome-reinvente-la-relation-client-fournisseur.N1061104#xtor=EPR-418&email=nbocquet@gifec.org>

Olivier James / 01 Mars 2021 / © Mecachrome

Mecachrome a l'ambition de déployer deux Focus Factory d'ici à cinq ans.

Mecachrome n'échappe pas à la lame de fond qui fait chavirer l'aéronautique. Entre un plan social qui touche quelque 200 salariés et la fermeture de l'usine de Vibraye (Sarthe), le spécialiste des pièces mécaniques de haute précision – fournisseur, entres autres, de pièces pour le moteur Leap de Safran – connaît une période difficile. Ce qui n'empêche pas son patron, Christian Cornille, d'échafauder un concept plein d'avenir. Son nom ? La Focus Factory.

« L'idée de départ est de proposer à nos clients plus qu'une simple prestation de production de pièces mécaniques ou de tôlerie. » D'où l'ambition de mettre en œuvre un système industriel complet, de la découpe de la matière première au traitement de surface des pièces, avec un haut niveau d'automatisation. Une usine clés en main dédiée à certaines typologies de pièces, à l'image de ce qui se fait déjà dans le secteur automobile. *« Nous garantirons ainsi des temps de traversée très réduits, un niveau de qualité stable et un niveau de compétitivité élevé »,* projette Christian Cornille.

Et le dirigeant d'imaginer de nouvelles relations entre clients et fournisseurs. Pourquoi ne pas laisser la gestion opérationnelle de l'usine au client si la production est jugée trop critique ?

Quant à la possibilité que plusieurs fournisseurs se regroupent au sein d'une même Focus Factory, Christian Cornille laisse la porte ouverte. *« L'objectif est de déployer d'ici à cinq ans deux Focus Factory pour deux clients afin de rendre le concept crédible dans l'aéronautique. »*

Le télétravail a entraîné l'émergence de nouvelles pratiques managériales et redessiné le rôle des managers



<https://itsocial.fr/enjeux-it/enjeux-strategie/dsi/le-teletravail-a-entraîne-lemergence-de-nouvelles-pratiques-manageriales-et-redessine-le-role-des-managers/>

Grâce au télétravail, la majorité des collaborateurs a franchi un cap dans la transformation numérique et une adoption massive des outils collaboratifs s'est opérée à la faveur du premier confinement. Désormais, c'est un accompagnement plus spécifique et personnalisé qui fera progresser les usages.

Une année de télétravail a complètement retourné le paradigme de l'open space qui était le mantra des décideurs depuis des dizaines d'années. La nouvelle culture du travail hybride induit de nouvelles aptitudes à la communication et à la coopération à distance. Une combinaison qui ne va pas de soi, car les milieux professionnels ont toujours fonctionné sur des modèles pyramidaux de présentiel et de micro management assidu, pour ne pas dire pesant. Désormais, ce sont des accompagnements plus spécifiques et personnalisés qui feront progresser les usages collaboratifs avec notamment l'émergence de nouvelles pratiques liées au management des équipes en mode de travail hybride.

« Cette année singulière aura certes été difficile pour tous et en particulier pour les fonctions managériales. Dans le même temps, si nous voyons le monde avec optimisme, elle aura également été un fabuleux accélérateur et un révélateur pour chacune et chacun. Aussi, cela se répercute forcément dans nos aspirations personnelles, et donc professionnelles. Ce baromètre n'a probablement jamais été aussi riche d'enseignements qu'en ce millésime ».

Ce sont les mots de Marc Sabatier, président de Julhiet Sterwen, qui décrit les conclusions du dernier [Baromètre Digital Workplace 2021](#). Pour la 5ème année consécutive, Julhiet Sterwen a collaboré avec l'IFOP pour mesurer, en interrogeant 1200 collaborateurs, dont 350 managers,

Le télétravail est-il « durable » ? Les enseignements du confinement



<https://theconversation.com/le-teletravail-est-il-durable-les-enseignements-du-confinement-151886?>

Pour faire face à l'épidémie de Covid-19, un recours massif au télétravail a été privilégié en France, comme dans de nombreux autres pays. Le premier confinement, en mars 2020, a ainsi plongé un quart de la population active dans cette situation de travail à distance, contraint et à temps plein.

Le second confinement – démarré fin octobre 2020 – a fait du télétravail la règle dès que cette modalité s'avérait compatible avec les missions exercées par les travailleurs. Rappelons qu'en temps « normal », le télétravail ne peut être mis en place que sur la base du volontariat du salarié. Il peut cependant être imposé par l'employeur en cas de circonstances exceptionnelles, comme une menace épidémique.

Les deux confinements ont profondément bouleversé l'organisation des entreprises. Les managers ont été contraints de faire preuve d'agilité, et les collaborateurs ont développé une forme de résilience. On le comprend, ce type de télétravail à temps plein est inédit et s'explique par la situation d'urgence sanitaire.

Dans le cadre du travail à distance, le rapport autonomie/contrôle est bouleversé et les relations sont supposées fondées sur la confiance et la délégation. Les collaborateurs développent de nouvelles compétences, notamment en matière d'utilisation d'outils technologiques et d'auto-organisation.

Il est aujourd'hui légitime de s'interroger sur son évolution : le télétravail peut-il devenir la norme ? S'agit-il d'une modalité d'organisation durable ?

Les promesses du télétravail

Les promesses du télétravail sont nombreuses. Pour les entreprises, il est synonyme de flexibilité en matière d'organisation et d'occupation des locaux ; la perspective de diminuer le nombre de mètres carrés occupés est ainsi souvent mise en avant. La question de la performance est également soulevée, mais difficilement tranchée.

Une étude de la direction générale du Trésor sur les effets économiques du télétravail révèle son impact positif serait ainsi lié aux bonnes conditions de sa mise en place – meilleure autonomie, flexibilité, conciliation entre vie privée et vie professionnelle, moins de transports.

Face aux risques induits par le travail hors site (isolement et empiétement du temps familial sur le temps de travail par exemple), Bercy pointe les solutions possibles : rôle des équipes dirigeantes pour mieux concilier vie privée et vie professionnelle, espaces de travail partagés (coworking), développement des modes de garde des enfants.

Des effets sur la productivité et bien au-delà

Les effets sur la productivité sont perçus différemment selon les enquêtes. Le gain moyen de productivité était estimé à 22 % en 2012 par une étude réalisée pour la DGE dans de grandes entreprises françaises, mais pour laquelle la méthodologie n'est pas consultable. À l'inverse, un rapport de ZDnet et Valoir montre que le passage au télétravail suite au coronavirus a eu pour effet une réduction moyenne de 1 % de la productivité. Notons qu'en ce domaine les enseignements de la littérature restent limités comme le souligne l'Insee.

La littérature économique n'est d'autre part pas univoque concernant l'impact du télétravail sur la productivité. Celui-ci dépend de nombreux facteurs : les conditions de sa mise en place (outils, formation des télétravailleurs et de leurs managers) ; l'organisation du travail dans l'entreprise et du type de management (autonomie du salarié, valorisation du résultat plutôt que de la présence, capacité d'adaptation du management) ; les caractéristiques de chaque métier (degré d'interdépendance à d'autres tâches, caractère créatif ou non des tâches, autonomie).

À plus long terme, au-delà de la crise sanitaire, le télétravail a aussi des effets sur les conditions d'appariement sur le marché du travail, l'organisation de l'espace et l'environnement. Leur quantification est rendue difficile par la présence d'effets multiples, et parfois contraires, mais ils ne peuvent être ignorés, car une forte diffusion du télétravail aurait des effets agrégés bien plus profonds, dépassant les seuls aspects d'organisation.

Des millions de trajets en moins

Pour les collaborateurs, la diminution des temps de trajet est souvent mise en avant, tout comme la possibilité de s'organiser en toute autonomie et de consacrer davantage de temps à sa famille.

Rappelons ici que le souci environnemental a été l'une des premières préoccupations dans le développement du télétravail. En 1993, le projet de l'agence Catral sur les « bureaux de voisinage » visait ainsi à limiter les trajets en Île-de-France.

La situation que nous vivons aujourd'hui est différente. Mais si le télétravail n'a pas été mis en place pour des questions de protection de l'environnement, il a eu dans sa forme contrainte et à temps plein un impact non négligeable : soit la limitation de l'utilisation des transports et la baisse de la pollution conséquente avec 3,3 millions de déplacements évités chaque semaine.

Malheureusement, cette limitation des déplacements a eu pour conséquence une relocalisation des activités du quotidien autour du domicile, induisant une augmentation des livraisons de repas et de biens de consommation courante.



Des dérives et des risques

Les études sur le télétravail révèlent tant des effets positifs que négatifs, notamment sur la santé physique et mentale des salariés.

La mise en place du télétravail en mode dégradé contribue à l'augmentation des risques psychosociaux. On constate ainsi une porosité de la frontière vie personnelle et vie professionnelle, un sentiment d'isolement, des formes de stress, des risques de burn-out et, parfois même, le développement de nouvelles formes de harcèlement « connecté ».

De nombreuses dérives sont apparues dès le premier confinement : temps de travail excessif, empiètement entre vie professionnelle et vie privée, difficultés à déconnecter. Rappelons que le confinement n'exonère pas les employeurs de leur obligation générale de sécurité à l'égard de leurs employés (articles L4121-1 et L4121-2 du code du travail).

Ce que nous apprend le confinement

Plusieurs enquêtes ont été réalisées pendant et après le premier confinement. Elles dressent un constat alarmant.

Citons en premier lieu l'étude de perception CSA pour Malakoff Humanis, réalisée du 15 au 20 avril 2020 : 33 % des télétravailleurs estiment que ce contexte particulier de télétravail a un impact négatif sur leur charge de travail et 30 % sur leur motivation ; 30 % des télétravailleurs confinés estiment que leur santé psychologique s'est dégradée ; 28 % estiment que leur charge mentale a augmenté ; 39 % ont du mal à articuler temps de vie professionnelle et personnelle ; 45 % des télétravailleurs ont du mal à se déconnecter du travail. Enfin 28 % vivent des tensions avec leur entourage familial.

Un sondage OpinionWay – conduit du 31 mars au 8 avril 2020 auprès de 2 005 salariés représentatifs pour le cabinet « Empreinte Humaine » et portant sur l'impact de la crise sanitaire sur la santé psychologique des salariés – montre qu'après seulement 2 à 3 semaines de confinement le bien-être psychologique des travailleurs s'était déjà largement dégradé ; c'est 10 points de moins que l'enquête Eurofound réalisée en 2016. 44 % des collaborateurs se disent anxieux et perçoivent une détresse psychologique. Ceci concerne davantage les femmes (22 % en détresse élevée contre 14 % pour les hommes).

Soulignons que le facteur de risque principal ne serait pas directement le télétravail, mais les conditions dans lesquelles il s'effectue puisque seuls 45 % des sondés ont pu s'isoler et 60 % ont travaillé dans le salon de leur domicile. 79 % des salariés plébiscitent le soutien de leurs collègues et 70 % celui de leur supérieur hiérarchique. Enfin, les managers paraissent particulièrement exposés, 20 % d'entre eux évoquant une détresse psychologique « élevée ».

Une enquête CGT sur les conditions de travail et d'exercice de la responsabilité professionnelle durant le confinement, datée de début mai 2020, fait ressortir que près de 80 % des employés ne disposent pas de droit à la déconnexion ; 97 % n'ont pas d'équipement de travail ergonomique ; un quart n'ont pas d'endroit où s'isoler ; un tiers, notamment les femmes, doit télétravailler tout en gardant les enfants ; 35 % des télétravailleurs se plaignent d'une anxiété inhabituelle et près de la moitié de douleurs physiques. Enfin, 40 % des managers ont vu leur temps et charge de travail augmenter.



Une enquête réalisée par Harris Interactive, du 4 au 8 novembre 2020 pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, confirme que tous les actifs : >« [...] ne peuvent pas télétravailler, mais que les salariés pouvant le faire l'ont fait dans la très grande majorité et, en moyenne, un jour de plus que la semaine précédente. Constat est fait que le télétravail 5 jours sur 5 représente un véritable effort pour les salariés qui, pour certains, souffrent d'isolement. »

Cette enquête révèle aussi que 58 % des salariés qui ont télétravaillé à 100 % préféreraient venir sur leur lieu de travail au moins 1 jour par semaine ; 4 salariés sur 10 qui ont télétravaillé lors de la semaine de l'étude se sentent isolés ; 3 sur 10 déclarent mal vivre cette situation au quotidien.

Quel avenir pour le télétravail ?

Réussir la mise en place du télétravail n'est jamais acquis d'avance : organiser le travail à distance peut provoquer des interrogations, voire des tensions et des conflits.

Le code du travail indique que le télétravail ne doit pas modifier les missions et activités habituelles du salarié, ses objectifs, le nombre d'heures effectuées ainsi que sa charge de travail. Il ne doit pas devenir un unique outil de flexibilité menaçant la santé des salariés.

Qu'il soit régulier ou occasionnel, le télétravail peut être mis en place par accord collectif ou par une charte. Et, en l'absence d'accord collectif ou de charte, par un simple accord entre le salarié et l'employeur. Le contrat de travail n'est pas nécessairement modifié par voie d'avenant. On l'a vu, sauf circonstances exceptionnelles prévues par le code du travail (menace d'épidémie ou cas de force majeure), le télétravail ne peut pas être imposé au salarié.

En écho au sondage effectué par la CGT, les partenaires sociaux ont engagé en sortie de confinement des discussions pour améliorer le cadre existant dans l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2005. Un accord national « pour une mise en œuvre réussie du télétravail » a été ainsi conclu le 26 novembre 2020. Ce texte précise les contours de la relation managériale en télétravail en son article 4 (« accompagnement des collaborateurs et des managers »).

Reprenant l'accord du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres, l'ANI appelle à un renouveau des pratiques managériales. Les signataires ont souligné l'importance de la prise en compte du télétravail dans la démarche d'analyse de risques prévue à l'article L 4121-1 du code du travail, et qui fait l'objet d'une transcription dans le document unique d'évaluation des risques.

L'accord indique que le télétravail repose sur un postulat fondamental – la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié – et deux aptitudes complémentaires, l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail.

Le télétravail n'est pas nouveau – on l'évoque en 1993 dans le rapport interministériel de la mission Breton – et il ne constitue pas l'avenir du travail. Organisé en mode subi, à temps plein et dégradé pour répondre à la crise sanitaire globale de la Covid-19, il a vite induit de multiples problèmes : risques psychosociaux, isolement, porosité des frontières.

Les entreprises comme les salariés s'accordent à penser qu'il doit être mis en place dans une juste mesure, même s'il reste ponctuellement la norme jusqu'à Noël. La CFTC recommande ainsi un maximum de 3 jours par semaine.





<https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/la-crise-de-covid-19-precipite-le-retour-du-management-1289756>

Avec la crise, le manager est ramené à son rôle essentiel dont il n'aurait jamais dû s'écarter : gérer l'humain. (iStock) / Par **Eric Albert** (associé gérant d'Uside) / 12 févr. 21

Souvenons-nous de l'époque où les dirigeants voyageaient. Managers, patrons de région ou CEO aimaient se rendre dans les pays. Ceux-ci les recevaient en ayant préparé avec minutie les dossiers en cours. Pendant tout le temps du séjour, les présentations s'enchaînaient en alternance avec des visites de sites et les entretiens. Derrière une apparence cordiale, le principe consistait à recueillir de l'information et surtout à mettre la pression. Tout cela ne manque plus à personne. Sauf peut-être à certains dirigeants qui, ne voyageant plus, ont du mal à trouver leur place. Outre de bouleverser les habitudes, l'un des effets bénéfiques de cette crise est de mettre en évidence sur quoi repose la valeur ajoutée de chacun.

Tous s'en remettent aux managers

Avant la crise, il pouvait être tendance de laisser entendre que l'entreprise s'était libérée du management devenu inutile dans un monde, où chacun se montrait responsable et collaboratif. Aujourd'hui que les troupes, dispersées en télétravail, n'en peuvent plus, que la lassitude gagne, que les équipes s'étiolent faute de pouvoir alimenter la relation, que l'absence de perspectives claires décourage, tous s'en remettent aux managers. Le manager est celui qui doit corriger tous ces effets délétères. Il lui faut détecter et soutenir ceux qui vont moins bien, veiller à maintenir la motivation malgré tout et bien sûr garantir les résultats et la productivité de ses équipes dans une ambiance collaborative.

En fait, cette crise met en évidence les limites et les fragilités des collaborateurs. Lorsque ces dernières apparaissent, c'est l'entreprise qui touche ses propres limites. Le manager est alors ramené à son rôle essentiel dont il n'aurait jamais dû s'écarter : gérer l'humain.

Noblesse de la mission et dimension humaine

La situation extrême que nous vivons ne fait qu'accentuer les enjeux permanents du management. Faire en sorte que ses collaborateurs soient bien dans leur tête, stimulés par ce qu'ils font et dans un cadre relationnel harmonieux. La tâche est immense, c'est tout l'intérêt du rôle de manager qui retrouve la noblesse de sa mission. Plus il fait passer cette dimension humaine au premier plan, plus il a de chance d'atteindre les résultats souhaités. La facilité ancienne qui permettait de se contenter de mettre la pression ne marche plus aujourd'hui. Tant mieux ! La crise nous aide à remettre les choses dans le bon sens. Le manager est un psy, non pas pour soigner mais pour comprendre et agir sur cette dimension humaine.

Comment la Chine a bien profité de la crise sanitaire mondiale



https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-Comment-la-Chine-a-bien-profite-de-la-crise-sanitaire-mondiale_3749370.html

C'est une reprise en forme de « V », « V » comme Victoire pour la Chine. Fin 2020, son PIB surplombait son pic d'avant crise de 6,8%. Mieux, avec une hausse de 2,3% sur l'ensemble de l'année, elle a été la seule grande puissance économique en croissance en 2020. Les États-Unis et la zone euro ont de leur côté décroché. Il ne faut pas croire pour autant que la Chine est totalement passée au travers de la crise de la Covid-19 :

1. la performance de 2020 se situe nettement en dessous des standards du pays,
 2. si l'on s'en tient à la cible officielle de croissance (5,9%), dont historiquement le chiffre final s'éloigne très rarement, la perte de croissance peut être estimée à 3,6 points de PIB.
- Voir la Chine en tête de proue de la croissance mondiale, ce n'est finalement pas une surprise, mais faire à ce point cavalier seul, c'est beaucoup plus surprenant.

Une réussite sanitaire et commerciale

Il faut d'abord prendre en compte le facteur sanitaire. Premier pays à être touché par la pandémie, la Chine a aussi été le premier pays à en être sortie (ou presque) avec des mesures radicales. Ce décalage a notamment permis à son secteur manufacturier de reprendre ses activités avant les autres, dès le 2^e trimestre, et d'être prêt au moment où les économies occidentales rebondissaient. De surcroît, c'est moment où les marchés domestiques des autres économies étaient mis sous cloche que le marché intérieur chinois accélérait de nouveau, alimentant l'activité des producteurs nationaux.

L'autre facteur de réussite, c'est le bond extraordinaire des exportations chinoises dont le niveau n'a jamais été aussi élevé. Après un début d'année perturbée par les mesures sanitaires, la remontée a été spectaculaire et finalement avec près de 2 590 milliards de dollars de marchandises exportées, le record de 2019 est battu de 91 milliards. Autant dire que la contribution du commerce extérieur a été déterminante dans le succès chinois, alors même que le commerce mondial a violemment dévissé l'année dernière (-5,3% en volume) et vient à peine de restaurer ses niveaux d'avant-crise.

Des exportations opportunes

Cet exploit peut se résumer ainsi : après avoir exporté, involontairement, le virus chez les autres, les Chinois ont exporté le matériel pour le combattre. Selon le ministère du Commerce, la Chine a exporté 220 milliards de masques chirurgicaux. Ce chiffre spectaculaire correspond à 38 masques par être humain vivant en dehors de Chine. Il faut encore ajouter 2,3 milliards de combinaisons de protection, 1 milliard de trousse de dépistage contre le virus, etc.

Ces chiffres se retrouvent en espèces sonnantes et trébuchantes dans ceux de l'Administration générale des douanes. Premier contributeur à la hausse des exportations, le poste 63 de la nomenclature chinoise « Autres articles confectionnés », dont font partie les masques, est en hausse de 171% pour un surplus de produits vendus par rapport à 2019 de près de 48 milliards de dollars. Les produits pharmaceutiques ont aussi généré 4 milliards de recettes supplémentaires. Mais là ne s'arrêtent pas les retombées de la pandémie sur les exportations chinoises. Il faut y rajouter, tout le matériel nécessaire au télétravail, mais aussi à l'équipement du foyer en audiovisuel dont la demande mondiale a flambé avec le confinement. La ligne 85 qui intègre une partie de ces équipements explose aussi le compteur : 40 milliards d'exports de plus sur un an. Le succès de l'iPhone 12, le dernier modèle du smartphone d'Apple, fabriqué là-bas, qui a gonflé les chiffres de 8 milliards sur un seul mois participe aussi à la hausse d'ensemble.

La poussée chinoise à l'internationale c'est donc essentiellement un effet d'aubaine lié à la pandémie, pas une intrusion massive dans des domaines où les industriels chinois auraient évincé leurs concurrents, notamment occidentaux.

La consommation en manque de puissance

Quant au moteur de la consommation des ménages sur lequel compte pourtant beaucoup le gouvernement, il manque toujours de puissance : sa part en valeur dans le PIB coince en dessous de 40% depuis des années, c'est nettement moins que les standards occidentaux. Surtout, la contribution de la consommation des ménages a été négative l'année dernière, les ventes au détail ayant reculé de près de 5% en volume. À l'exception des biens de luxe dont la demande est devenue captive du fait de la fermeture des frontières, les autres secteurs sont en berne.

Facteurs sanitaires, exportations opportunes, poursuite par les autorités des grands travaux d'infrastructures ont permis à la Chine de s'en sortir mieux que les autres. Sur fond cependant d'une conjonction extraordinaire qui ne va pas durer, qui n'exempte pas la Chine, comme les autres régions du monde, de se trouver d'autres relais de croissance plus durables.



Alexandre Mirlicourtois / - Directeur de la conjoncture et de la prévision /

https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-L-economie-francaise-est-entree-en-resistance_3749394.html

Des trajectoires sectorielles diverses

Prenons l'exemple de la construction sur la partie bâtiment. Le secteur n'a été aidé qu'à la marge (chômage partiel essentiellement pendant le 1er confinement) et a néanmoins très vite restauré des niveaux d'activité proches de la normale, comme le dévoilent les enquêtes de la Banque de France. À 96%, l'activité s'est située en janvier dernier à un niveau voisin de ceux qui prévalaient avant la crise et février devrait s'inscrire sur la même tendance selon les entrepreneurs interrogés. En proue, la demande de travaux de rénovation est en pleine ébullition et le boom va durer au moins jusqu'en fin d'année et certainement au-delà. Les constructeurs disposent ainsi de huit mois d'activité en carnet de commandes devant eux et peinent à répondre à la demande d'autant plus qu'ils éprouvent des difficultés à recruter : 42% des entreprises du bâtiment ne peuvent accroître leur production, c'est plus de 10 points supérieurs à la moyenne de long terme. En amont, les bons chiffres du négoce de matériaux de construction confirment cette impression d'un bon niveau d'activité et d'une croissance durable pour toute de la filière.

Autre exemple, l'industrie manufacturière. La remontée a été plus laborieuse et moins complète que dans le bâtiment et les entreprises ne tournent pas encore au maximum de leur capacité. Mais il y a du mieux et les chefs d'entreprise anticipent même une légère amélioration pour le mois en cours.

Cette vision macroscopique est néanmoins écrasante et ne rend pas compte de la diversité des trajectoires. La résistance s'articule en fait autour de trois principaux pôles : la chimie, la pharmacie et les industries agroalimentaires, malgré le décrochage des boissons. Les niveaux d'activité sont proches des niveaux jugés normaux et le taux d'utilisation des capacités de production se situe nettement au-dessus de la moyenne de l'ensemble de l'industrie et même au-dessus des moyennes de long terme de ces différentes branches.

Compte tenu des carnets de commandes, il semble bien que la tendance à l'amélioration dans ces professions soit inscrite pour durer.

L'État

amortit le choc sur l'emploi et les revenus



Pris sur l'angle macro-économique maintenant, les éléments de résistance sont bien identifiés. D'abord, face à l'ampleur du décrochage économique, les ajustements sur l'emploi privé ont été minimales : en recul de 1,8% sur l'année, 360 500 postes ont été détruits, quand les estimations dépassaient allègrement le million. Et pour cause, en 2009, la baisse de l'emploi a atteint la même intensité pour un décrochage du PIB quasiment 4 fois moindre. Autant dire que le choc a considérablement été amorti par les différents mécanismes d'aides mis en place par l'État, principalement le chômage partiel.

Cela a notamment permis d'éviter un effondrement du revenu des ménages. Et, finalement, la perte de pouvoir d'achat par unité de consommation (qui intègre l'évolution du nombre de ménages et leur composition) a été de seulement 0,9% l'année dernière, soit quasiment un rapport de 1 à 10 par rapport au décrochage du PIB. C'est bien entendu un facteur de résistance pour la demande des ménages. D'ailleurs, dès que les mesures sanitaires s'allègent, un grand coup d'accélérateur est donné, d'autant qu'une partie des consommateurs se retrouve avec une réserve d'épargne constituée pendant les périodes de confinement.

Une bonne surprise autour de l'investissement

Enfin, il y a la bonne surprise de l'investissement des entreprises. Là aussi, compte tenu de l'ampleur de la récession, une chute très violente était attendue, le cycle de l'investissement amplifiant à la hausse comme à la baisse le cycle économique. Or, le recul a été du même ordre de grandeur. Mieux : alors que le PIB se contractait au 4^e trimestre, l'investissement lui continuait sa progression. La tendance semble bien ancrée, notamment dans l'industrie. Interrogés en janvier 2021, les chefs d'entreprise de l'industrie manufacturière prévoient un fort rebond de leur investissement, en hausse de près de 10% en valeur, c'est 6 points de plus que lors de leur première estimation en octobre dernier et 2 points de plus que la révision moyenne en cette période de l'année. Des dépenses des entreprises en hausse liées en partie à leur digitalisation, une absolue nécessité compte tenu du contexte.

Va se poser bien évidemment cette année le problème de l'arrêt des mesures de soutien et de son calendrier. L'enjeu est de première importance. Car les débrancher trop vite pourrait casser les pôles de résistance sur lesquels la reprise, la vraie, pourra prendre appui.





Olivier Passet / - Directeur de la recherche, Xerfi

https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-Existe-t-il-encore-un-scenario-rose-post-Covid--306347923_3749476.html?utm_source=sendinblue&utm_campaign=XC080321&utm_medium=email

Y a-t-il encore place pour un scénario rose de croissance après la crise sanitaire ? Au commencement de la crise, il était clair que son étirement, et que la succession de rechutes ne pouvaient que miner un peu plus le potentiel de croissance, d'économies déjà fragilisées, hantées par le spectre de la stagnation séculaire. Et la succession des chocs depuis les années 70, nous a enseigné un certain fatalisme. Décennies après décennies, la croissance tendancielle de l'Ocde tend à s'étioler, sur fond d'un ralentissement de la productivité. Avec un fardeau social et financier qui s'est encore alourdi, et des secteurs moteurs, à échelle mondiale aéronautique, automobile, tourisme, faisant face à une remise en cause profonde de leur modèle d'affaires, difficile dès lors de pressentir autre chose qu'un scénario noir ou gris au-delà du rebond technique induit par la levée des restrictions sanitaires. Ce rebond, s'il est synchrone peut susciter une euphorie temporaire. Mais cette dernière risque de rapidement être rattrapée par des forces plus puissantes et constantes : le vieillissement et le déclin démographique, les pressions salariales et sur l'emploi, et une compétition internationale exacerbée, où la Chine ne cesse de renforcer son ascendant.

Il est toujours bon néanmoins de malmener nos évidences économiques. Ne serait-ce que parce que la communauté des économistes a déjà péché par excès de pessimisme dans l'analyse du choc sanitaire. Le décrochage de 5% du PIB des pays de l'OCDE en moyenne en 2020 est presque deux fois moindre que les pronostics sombres du printemps, alors même que les hypothèses sanitaires étaient moins alarmantes. Nous avons sous-estimé notamment la vitesse et l'ampleur de la réponse des politiques de soutien public, et la d'adaptation des agents privés. Toute cela relève de l'artifice penseront certains, d'un argent magique injecté massivement mais qu'il faut rembourser et qui voile momentanément la cassure profonde des moteurs réels de la croissance. Il faut néanmoins s'intéresser aux circuits de cet argent facile. L'argent facile a aussi par le passé armé de vrais mouvements de croissance de l'économie réelle.

Or force est de constater que le monde n'a jamais été soumis à un plan de soutien public aussi massif et synchrone. Et si les pays européens se sont battus sur la ligne de crête pour juste maintenir à flot le revenu des ménages, il est frappant de constater à quel point cette stratégie de préservation du revenu des ménages est présente partout à travers le monde. Il est surtout frappant de constater à quel point ce qui fait figure de transgression et d'audace en France, paraît timoré au regard de l'ampleur du soutien que l'on observe en Amérique du Nord, en Australie, où dans le nord de l'Europe. A tel point que l'on pressent un sur ajustement des politiques publiques par rapport à la réalité du choc. En France, la grande interrogation est de savoir ce que les ménages feront de leur excès d'épargne accumulé durant la crise. Avec le vague espoir que ce déversement consolidera transitoirement la reprise de la consommation. Or dans certains pays, les ménages aborderont l'après crise avec un revenu qui surplombe ses niveaux d'avant crise et de surcroît une réserve de cash en bonus. Toutes les conditions sont dès lors réunies pour allumer un très puissant mouvement de reprise par la consommation.

Ajoutons à cela le prisme déformant européen concernant la croissance mondiale. La réalité est en définitive très hétérogène. L'Asie de l'Est a clairement vécu une crise bien moins pénalisante que l'Europe. Les États-Unis, de leur côté, forts de deux plans de relance gigantesques n'ont dévissé que de 3,5% et disposent d'un potentiel de rebond très supérieur à l'Europe. Résultat, le commerce mondial a déjà récupéré son niveau d'avant-crise, et les marchés des matières premières sont déjà soumis à des tensions qui surpassent la plupart des pronostics.

Bref, une partie du monde vit sous l'impulsion d'un plan de relance par la consommation massif, qui donnera son plein effet lorsque toute la sphère de la consommation des services sera libérée des contraintes sanitaires. Cela ne remet pas en cause les freins structurels que nous avons mentionnés plus haut, mais peut assurer plus qu'un rebond technique éphémère s'il se convertit en investissements. Avec un gros bémol cependant pour l'Europe, qui devra tenter de monter dans le train de cette reprise, avec des prix des matières premières, des taux d'intérêt et une devise en hausse. Une histoire que l'on connaît déjà... d'un retard à l'allumage même lorsque les vents sont porteurs. Et qui minent plus sûrement sa croissance potentielle que les réformes qu'elle n'aurait pas faites.





<https://www.capital.fr/economie-politique/france-la-conjoncture-du-secteur-manufacturier-sest-fortement-amelioree-en-fevrier-1395423>

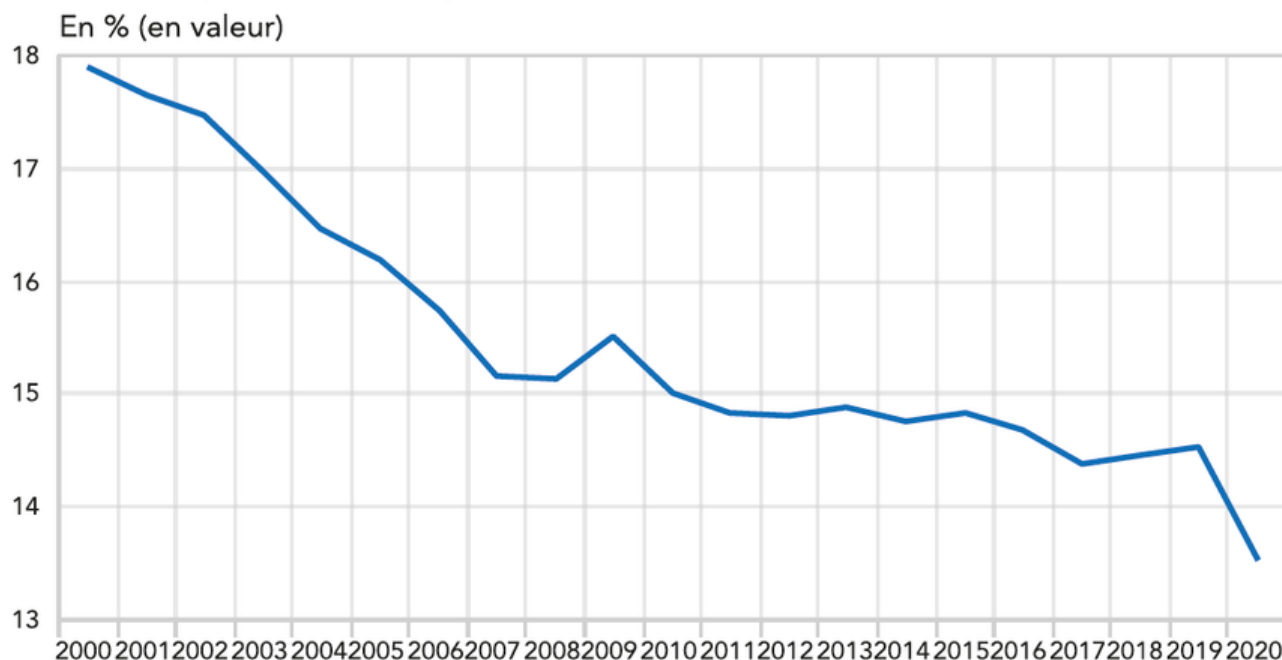
La conjoncture du secteur manufacturier s'est fortement améliorée en février. Les croissances de la production et des nouvelles commandes se sont accélérées tandis que les créations d'emplois ont atteint leur plus haut niveau depuis novembre 2019.

Feu d'artifice sur l'industrie de l'Hexagone. L'indice PMI manufacturier d'IHS Markit (un indice composite établi sur la base de cinq indices individuels - nouvelles commandes, production, emploi, délais de livraison des fournisseurs et stocks des achats - et conçu pour mesurer la performance globale de l'industrie manufacturière) pour la France est finalement ressorti à 56,1 au mois de février 2021, contre une estimation flash de 55 et après 51,6 en janvier. "Les dernières données PMI mettent en évidence une forte croissance du secteur manufacturier français en février", a commenté Eliot Kerr, économiste à IHS Markit. Il s'agit en effet de sa plus forte croissance depuis janvier 2018.

Les dernières données PMI mettent en évidence une forte amélioration de la conjoncture dans le secteur manufacturier français, les croissances de la production et des nouvelles commandes s'étant accélérées en février tandis que les créations d'emplois ont atteint leur plus haut niveau depuis novembre 2019 et que l'activité achats des fabricants a affiché sa plus forte expansion depuis trois ans. Les répondants ont cependant continué de signaler de fortes perturbations sur les chaînes d'approvisionnement, les pénuries de matières premières ayant entraîné une hausse considérable des délais de livraison des fournisseurs par rapport au mois précédent.

"L'activité des fabricants a progressé sous l'effet d'un raffermissement de la demande, les clients commençant à se projeter au-delà de la crise sanitaire. La hausse de l'indice global reflète également en partie un allongement marqué des délais de livraison d'intrants. Or, si la dégradation des performances des fournisseurs indique généralement une hausse de l'activité chez ces derniers et une amélioration de la conjoncture, celle enregistrée au cours de mois a principalement résulté de pénuries de transports et de matières premières. Les fortes croissances de la production et de l'emploi suggèrent néanmoins un début de reprise du secteur manufacturier français. Ces tendances encourageantes se sont reflétées dans les perspectives d'activité à douze mois des fabricants, le degré de confiance des entreprises ayant atteint un sommet de trois ans", souligne Eliot Kerr.

Part des exportations françaises de biens et services dans celles de la zone euro



Source : Eurostat, comptes nationaux, calculs Rexecode

© Rexecode

<https://www.usinenouvelle.com/editorial/l-inquietant-et-mysterieux-recul-de-la-competitivite-de-l-industrie-francaise.N1067624>

Selon l'institut Rexecode, la France ne pèse plus que 12,7 % des exportations de la zone euro en 2020, contre 13,9 % un an plus tôt. Aucun de ses concurrents n'a connu une telle dégradation pendant la crise du Covid.

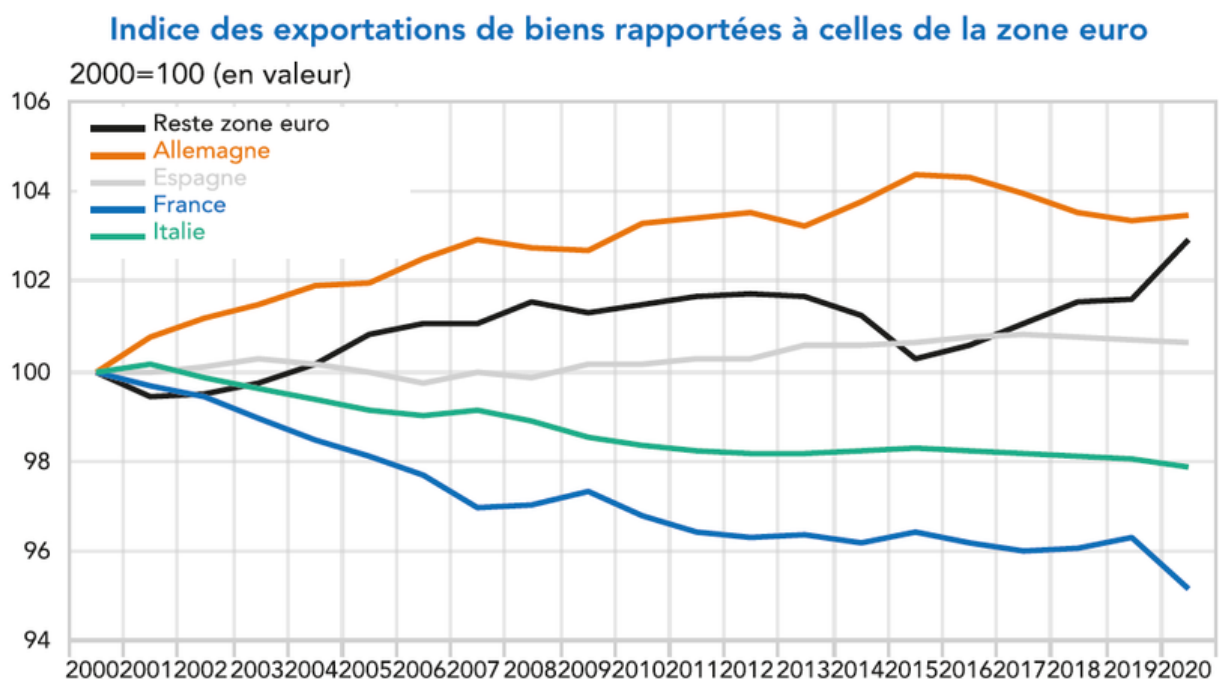
C'est un constat très inquiétant sur les capacités de rebond de l'industrie française. En 2020, la compétitivité de l'économie tricolore s'est à nouveau dégradée. Alors que depuis cinq ans le pays avait amorcé une stabilisation de ses parts de marché en Europe, la part de la France dans les exportations de la zone euro a reculé nettement, passant de 14,5 % en 2019 à 13,5 % en 2020, selon une étude de l'institut économique Rexecode. La chute est encore plus prononcée et atteint 1,2 point sur un an, si on ne tient compte que des biens manufacturés, hors services.

La part de marché française passe alors de 13,9 % à 12,7 %. L'évolution est d'autant plus inquiétante qu'elle ne s'observe chez aucun des principaux concurrents européens de la France. L'Italie, l'Allemagne et l'Espagne ont toutes quasiment stabilisé leurs parts de marché. De la même façon, la part de la valeur ajoutée de l'industrie française dans la valeur ajoutée industrielle de l'ensemble de la zone euro a reculé de 0,4 point.

La faute à "une fragilité générale"

Pour Rexecode, cette chute reste un mystère. Les prix à l'exportation des produits français ne se sont pas envolés par rapport à ceux de leurs voisins. La spécialisation sectorielle de l'appareil productif français - fortement dépendant des filières aéronautiques, fauchées de plein fouet par la crise du Covid, et des vins et spiritueux, fragilisés par les taxes douanières américaines - n'est pas non plus la bonne selon Rexecode. De fait, la perte de parts de marché ne se concentre pas dans les secteurs les plus touchés par la crise sanitaire, mais frappe tous les secteurs. La part de marché française a reculé de 0,6 points dans les produits chimiques et dans les machines et équipements électriques, de 1,3 % dans les équipements de télécommunication, de 0,2 point sur l'agroalimentaire hors boisson.

« L'effet de structure est mineur. Le recul de notre part de marché à l'exportation suggère plutôt une fragilité générale en 2020 des performances de l'appareil productif français », pointe le rapport. Par ailleurs, les conditions sanitaires difficiles pour la production ont pesé sensiblement de la même façon partout en Europe.



Source : Eurostat, comptes nationaux, calculs Rexecode

© Rexecode

« Il est difficile, au stade actuel, de déterminer si la rechute des indicateurs de la compétitivité sera temporaire ou non », reconnaît Rexecode. De quoi à nouveau remettre l'enjeu de la compétitivité dans le débat public. La baisse de 10 milliards d'euros des impôts de production depuis janvier doit soutenir la compétitivité coût, tout comme le déploiement des aides à la modernisation. Rexecode pointe une lueur d'espoir. Selon son enquête plus approfondie sur la perception de la compétitivité prix et hors prix des biens de consommation des importateurs étrangers, la qualité-prix des biens français s'est améliorée en 2020. Seule la situation des produits agroalimentaires s'est dégradée.

Que va devenir le magot d'épargne amassé pendant la crise ?



https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-Que-va-devenir-le-magot-d-epargne-ammasse-pendant-la-crise--306347849_3749408.html

C'est une cagnotte à 130 milliards d'euros selon la Banque de France. Le surplus d'épargne financière des ménages atteint des niveaux inconnus. De l'argent qui dort sur les dépôts à vue dont la collecte nette (c'est-à-dire les dépôts moins les retraits) a atteint environ 80 milliards d'euros en 2020 (soit près de 40 milliards de plus que la moyenne enregistrée entre 2017 et 2019). Ou de l'argent placé sur des produits sans risques et déblocables à tout moment : livret A, livret de développement durable, LEP et autres ont été abondés à hauteur de 65 milliards d'euros l'année dernière, c'est 38 de plus que ce qui été injectés en moyenne sur les trois années précédentes. Ces flux ne reflètent pas totalement un choix d'épargne des ménages, mais sont en partie la résultante d'une consommation empêchée alors que les revenus ont été en partie préservés. Cette épargne forcée est-elle pour autant de la consommation future ? Cette question à 130 milliards d'euros représente 5,7 points de PIB. C'est plus que le plan de relance.

Les ménages se construisent une assurance anti-chômage

Un premier élément de réponse est donné par la chronologie des flux mensuels des mouvements d'épargne en 2020 : côté dépôts à vue, aucun retrait massif n'a suivi la fin des deux premiers confinements, seuls deux mois, août et octobre, sont marqués par un léger reflux. La tendance est comparable sur le livret A et le LDDS. En d'autres termes, les Français ont très peu puisé dans leurs réserves, même si l'occasion leur était donnée avec le relâchement de mesures sanitaires de consommer beaucoup plus. Certes, une partie de l'offre de services était encore inaccessible ou contrainte, mais cela ne peut expliquer le peu d'engouement. En fait, si les Français ont mis le frein sur leurs achats, c'est qu'ils craignent les conséquences à venir de la crise de la COVID-19 sur le marché du travail. La superposition des courbes correspondant à l'opportunité d'épargner et à l'évolution anticipée du chômage montre un lien très étroit. En d'autres termes, les ménages ont transformé une partie de leur épargne forcée en un matelas de sécurité, une assurance anti-chômage en quelque sorte.

Les Français épargnent aujourd'hui l'impôt de demain

Autre sujet d'inquiétude pour les Français, l'endettement de l'État. Interrogés début février, 76% des Français pensent que le gouvernement n'est pas crédible quand il affirme que les impôts ne seront pas revus à la hausse et ils sont 51% à estimer que la dette supplémentaire générée par la crise de la COVID-19 sera remboursée grâce au levier fiscal.

Les ménages, en quelque sorte, font leur la contrainte budgétaire intertemporelle de l'État et si ce dernier emprunte trop pour financer ses dépenses, alors le consommateur-contribuable épargne aujourd'hui l'impôt de demain. Plus connue en littérature, sous le nom d'« équivalence ricardienne », cette hypothèse est à prendre au sérieux comme le montre l'évolution comparée du solde budgétaire structurel (c'est-à-dire corrigé de l'impact de la conjoncture) et du taux d'épargne financière. Certes, la liaison n'est pas parfaite et la théorie est controversée, mais le lien entre les deux courbes s'est resserré depuis 10 ans environ. La hausse de la pression fiscale pour maîtriser les finances publiques à la suite de la crise des dettes souveraines a marqué les esprits.

La baisse des taux pousse à une hausse de l'effort d'épargne

Il faut enfin évoquer la faiblesse des rendements proposés. Que ce soient les dépôts à terme ou les livrets, comme le livret A, les rendements servis sont descendus à des planchers et corrigés de l'inflation il ne reste quasiment plus rien. L'effet est paradoxal. La baisse des taux aurait dû décourager l'épargne au profit de la consommation ou de l'investissement dans une logique d'effet de substitution. Ce n'est pas le cas. L'épargnant vise bien plus un montant minimum de revenus issus de son épargne, notamment s'il prépare sa retraite. Dès lors, la baisse de rendement est compensée par une hausse de l'effort d'épargne.

Avec, en perspectives pour cette année, le maintien d'une partie des contraintes sanitaires, la hausse du chômage, des comptes publics dégradés, le contexte de rendements bas, pas besoin d'être grand clerc pour tracer le devenir de l'épargne des Français : elle restera en épargne facilement mobilisable et totalement sécurisée. La baisse de la collecte nette de l'assurance vie, seulement la deuxième en 20 ans est là pour le rappeler. Le fait que les assureurs poussent voire imposent une part minimum en unités de compte (c'est-à-dire investie sur des actifs risqués) a visiblement hérisé les épargnants.

Quant à la carotte fiscale pour flécher l'épargne vers l'investissement productif cela tourne généralement au fiasco : assurance vie DSK, Fourgous, Eurocroissance, Perp... la liste des échecs n'en finit pas. Une « super-taxé » pourrait transformer une partie de l'épargne en impôt pour renflouer les caisses de l'État. L'Italie l'a fait en 1992, mais on peut difficilement faire plus impopulaire. Difficile donc un an avant les présidentielles. Le Livret A, les comptes courants ne sont pas près de se vider.





<https://www.usinenouvelle.com/article/les-recettes-des-sous-traitants-francais-qui-tentent-de-diversifier-en-pleine-crise.N1060934>

© Hervé Boutet / À Hérouville (Calvados), Lisi mise sur les dispositifs médicaux pour atténuer sa dépendance au binôme auto-aéro.

Des rangées de centres d'usinage en action, des presses à forger de plusieurs mètres de hauteur dont les mouvements sourds rythment la production... Les outils présents sur le site de Lisi à Hérouville, dans le Calvados, sont habituels du marché historique du groupe : les fixations pour l'automobile et l'aéronautique. Pourtant, ici, rien de tel... Lionel Rivet, le directeur des opérations de la branche Lisi Medical, pointe du doigt les indices qui laissent transparaître la particularité de cette usine de 12 300 mètres carrés.

Exit l'auto et l'aéro, ce site est entièrement dédié... à la fabrication de prothèses de hanche et de genou. Là, sur un établi, des dizaines de rotules artificielles scintillent, conséquence d'un polissage spécial pour leur conférer un « état miroir ». Cette surface ultralisse permettra d'éviter qu'elles n'entament l'enceinte de plastique dans laquelle elles viendront pivoter. Derrière, une salle blanche. À l'abri de toutes impuretés, des opérateurs y conditionnent des prothèses, qui seront ensuite stérilisées par irradiation pour ne sortir de leurs boîtes qu'une fois en salle d'opération.

Autant de compétences dont le groupe Lisi était dépourvu avant d'entrer dans le médical, en 2007. Puis de racheter l'usine d'Hérouville à l'américain Stryker (aujourd'hui son principal client), trois ans plus tard. « *Au-delà des similitudes des métiers de la métallurgie – la forge, la santé de la matière, l'état de surface – et des process, travailler dans le médical requiert des compétences spécifiques, que nous avons obtenues avec l'usine* », explique Lionel Rivet.

Malgré un marché des prothèses affecté par un report des opérations non urgentes, lié à la pandémie de Covid-19, le site de 320 personnes est confiant dans son avenir. « *Le marché va repartir, assure l'industriel. Si vous avez mal à la jambe, vous vous ferez opérer dès que possible.* » Si le médical pèse encore peu dans l'activité de Lisi – 146 millions d'euros sur 1,7 milliard en 2019 avec cinq usines dans le monde –, sa dynamique apporte une « *troisième cyclicité à Lisi, qui stabilise l'activité par rapport au binôme auto-aéro* », assure Lionel Rivet. Une stratégie payante. Car tout l'enjeu est là : multiplier les activités de l'entreprise et capter des marchés nouveaux pour réduire sa dépendance à un secteur ou un client. Et assurer sa pérennité. Un impératif ancien pour les sous-traitants, que l'impact de la crise sur les marchés de l'automobile et de l'aéronautique est venu renforcer [lire l'entretien ci-dessous].

Investir pour mieux anticiper

Dès mars, nombre d'industriels ont lorgné les marchés ouverts par la nouvelle donne sanitaire. À l'image de Gergonne Industrie, à Oyonnax (Ain), spécialiste des autocollants industriels, qui a mis en place une gamme de marquages au sol pour assurer la distanciation physique. Ou de l'expert de la tôlerie fine Sori, installé à Tullins (Isère), qui a développé en deux jours un distributeur de gel hydroalcoolique sans contact. Une réactivité permise par des investissements réalisés ces quatre dernières années pour robotiser et numériser son activité. De quoi lui offrir une bonne place sur un marché naissant et de limiter la casse. « *De la mi-avril à la fin mai, cette activité a représenté 70 % de notre chiffre d'affaires et 15 % sur l'ensemble de l'exercice* », détaille son dirigeant, Hervé Valliet, qui a décidé de la pérenniser.

À son image, plusieurs sous-traitants voient dans le nouveau monde la promesse d'un business durable. Tel le spécialiste de l'aéro AHG, implanté à Flourens (Haute-Garonne), qui a racheté 10 000 mètres carrés de locaux dans l'Ariège pour produire des masques chirurgicaux, ou les usineurs haut-savoyards Pracartis et Bouverat-Pernat, qui se sont associés pour produire un masque lavable à filtration céramique.

Ceux qui s'étaient laissés griser par un seul secteur ont parfois déchanté. Chez Legeni, dont plus de la moitié de l'activité dépend de l'aéronautique, « *la notion de dépendance n'était pas une question jusqu'à la crise* », relate Pierre-Yves Le Goff, le PDG de cette entreprise de traitements de surface située à Mercey-le-Grand (Doubs). « *Nous étions portés par la vague de l'aéro, qui devait encore durer un long moment* », se souvient-il. Après un premier trimestre 2020 record, la PME engage la création d'une seconde usine pour 3 millions d'euros. Le confinement survient juste avant l'obtention du permis de construire. Une chance, considère le sous-traitant dont la baisse du chiffre d'affaires a été compensée par... une diversification. « *Nous avons reçu une commande significative d'un nouveau prospect, venu des télécoms* », se félicite le PDG, qui compte faire perdurer la relation.



Chez Legeni, agilité et souplesse permettent à la PME de traitement de surface de se diversifier pour pallier la crise de l'aéronautique. (photo : L. CHEVIET / KR Images Presse)

« *Rester aux aguets de nouveaux produits, marchés et compétences est essentiel* », conseille Pierre-Marie Gaillot, chargé de l'accompagnement de la transformation des entreprises au Centre technique des industries mécaniques (Cetim). Pour Pernat Industrie, à Marignier (Haute-Savoie), dont 80 % de l'activité vient de l'automobile, l'anticipation passe par les investissements. « *Malgré le Covid-19, nous avons maintenu notre capex à plus de 10 % de notre chiffre d'affaires* », témoigne son patron, Roger Pernat. Pour élargir son panel d'activités, l'industriel investit plus de 3 millions d'euros dans une ligne de fabrication de boîtes de vitesses hybride. Une diversification au sein de son marché pour laquelle il reçoit 800 000 euros d'aides.

Entre certifications, exigences et nouvelles habitudes

Pour encourager la résilience du tissu industriel français, les organisations professionnelles et étatiques sont entrées dans la bataille, à coups d'aides financières et de programmes d'accompagnement [lire l'encadré ci-dessous]. Incontournable, la diversification est un chemin semé d'embûches. « *Pour ne plus travailler exclusivement vers l'auto, nous nous sommes diversifiés vers l'aéro après la crise de 2010... Pas de chance* », ironise Maxence Garson, le directeur général de la PME d'outillage d'emboutissage Loire Étude, installée à Saint-Chamond (Loire). Pas démoralisé pour autant, l'industriel réitère. Appuyé par une aide d'État, il accélère la relocalisation de son usine roumaine – un projet entamé avant la crise – et investit dans le formage à chaud. Une technologie prisée pour l'allègement des voitures. Elle pourrait permettre à la PME de viser le secteur agricole ou le ferroviaire.

Entrer dans un nouveau secteur prend du temps.

Lionel Rivet, directeur des opérations de la branche Lisi Medical

Problème, « *sans rendez-vous commerciaux, pas facile d'arriver sur de nouveaux marchés* », regrette Maxence Garson. D'autant qu'entrer sur un marché est un saut dans l'inconnu.

Une découverte de certifications, d'exigences et d'habitudes nouvelles. « *Le médical pose des contraintes de biocompatibilité. La pièce est qualifiée avec son environnement de production, donc même changer une huile d'usinage entraîne de nombreuses démarches administratives* », illustre Lionel Rivet. Fort de l'expérience de Lisi Medical, il prévient : « *Entrer dans un nouveau secteur prend du temps.* »

Un constat partagé par des sous-traitants de toutes tailles. En témoigne Rodolphe Henry, qui a racheté la PME d'usinage de haute précision Coraxes, à Plancoët (Côtes-d'Armor), peu avant la crise sanitaire. Sa priorité : diminuer l'exposition de l'entreprise, pourtant positionnée sur divers marchés, à ses principaux clients. Au-delà de l'investissement dans l'outil de production – afin de pouvoir répondre à de futures demandes – l'industriel embauche dans le « non productif ». L'administration et le marketing sont nécessaires pour attaquer de nouveaux marchés et répondre aux standards et demandes spécifiques de chaque secteur et client, explique le dirigeant. Reste que le chemin est périlleux. « *Pour les PME, c'est parfois l'investissement du quinquennat, rappelle Pierre-Marie Gaillot. Il faut s'assurer que ce soit une réussite tant au niveau du business que sur le plan humain.* » Une gageure, à l'heure où il n'est pas certain que les marchés refuges puissent accueillir tout le monde.

3 questions à Olivier Lluansi, associé chez PwC

« L'urgence est d'assurer des commandes aux industriels »

L'Usine Nouvelle : La crise va-t-elle pousser les sous-traitants à se diversifier ?

Olivier Lluansi : En période de crise, un dirigeant envisage de se diversifier lorsqu'il constate que son secteur est sinistré de manière durable. Aujourd'hui, on commence à voir se dessiner des choix massifs de diversification. Dans l'aéronautique évidemment, qui connaissait pourtant une dynamique incroyable, mais aussi dans l'automobile avec le déclin du diesel. Pour les chefs d'entreprise, c'est la découverte parfois brutale de nouvelles certifications, de nouvelles habitudes commerciales...

Comment favoriser la diversification ?

O.L. : Avant elle, l'urgence est d'assurer rapidement un minimum de commandes au tissu industriel français. Les grands donneurs d'ordres et la commande publique doivent favoriser la production nationale. Ensuite, il faut que les chefs d'entreprise puissent se faire accompagner dans cette décision stratégique. L'autre barrière est l'audace. Pour encourager la diversification, il faut mettre en avant les réussites de ceux qui ont osé y aller et qui y sont parvenus.

Y a-t-il un risque d'engorgement sur les marchés refuges comme la santé et la défense ?

O.L. : Difficile d'identifier aujourd'hui ces secteurs refuges et surtout leur potentiel respectif. Une reprise en K semble se dessiner : certains segments de marché et certaines entreprises surperformeront tandis que d'autres ne réussiront pas leur reconversion. La cartographie n'est pas encore très claire, elle dépendra aussi de la reprise économique en France, qui reste incertaine pour l'industrie.

Propos recueillis par Nathan Mann



LesEchos **La flambée des prix de l'acier fait des étincelles chez les industriels**



<https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/la-flambee-des-prix-de-lacier-fait-des-etincelles-chez-les-industriels-1289722>

Depuis le dernier trimestre de 2020, les prix de l'acier ont augmenté de 10 à 40 %, selon les produits, et les délais de livraison se sont allongés de plusieurs mois. Une hausse liée notamment à la fermeture des aciéries pendant la crise sanitaire, qui pénalise de nombreux secteurs.

La hausse des prix de l'acier est aussi liée à la flambée du minerai de fer, qui a gagné plus de 70 % en 2020. (Damir Sagolj/Reuters)

Des prix en hausse de 10 à 20 %, des délais de livraisons de quatre à six mois... Les tensions observées depuis quelques mois sur le marché de l'acier ont conduit la Fédération des industries mécaniques à lancer un cri d'alarme il y a quelques jours. « *Cette situation met en danger nos adhérents, qui comptent beaucoup d'entreprises relativement petites, n'ayant pas les moyens de résister à leurs fournisseurs d'acier, ni de répercuter les hausses de prix sur leurs clients* », insiste Philippe Contet, directeur général de la FIM.

Cette situation a déjà eu des conséquences dommageables. « *Certaines ont dû fermer leurs lignes de production plusieurs jours. Si la situation perdure, je redoute des fermetures définitives. La situation est d'autant plus paradoxale que la plupart de ces sociétés sont en relativement bonne forme, avec de la trésorerie, un carnet de commandes à court terme, des collaborateurs qui souhaitent travailler ! Mais elles n'ont pas de matière à usiner...* », abonde-t-il.

Installations lourdes et complexes

Les industriels de la conserve, ou encore ceux du bâtiment, se sont eux aussi alarmés des hausses de prix ou de l'allongement des délais observés dans l'acier ou l'aluminium. Tout comme les producteurs de produits de bricolage et d'aménagement du logement. « *La demande étant très forte, le prix des matériaux flambe. Pour les métaux, cela va de 30 % à 100 %, le pire étant l'acier : la tôle d'acier galvanisée par exemple, qui sert à faire les rails utilisés dans le bâtiment, a vu son prix bondir de 100 % depuis novembre* », observe Jean-Luc Guéry, le président d'Inoha, l'association qui les représente. Dans la filière automobile, chez les constructeurs comme chez les sous-traitants, on commence également à regarder le sujet de près. « *C'est assez étonnant, pour un secteur censé être en surcapacité...* », souffle un industriel.

Ces tensions sont clairement liées à la pandémie. Tout un pan de l'industrie européenne s'est mis à l'arrêt pendant plusieurs semaines au printemps dernier, entraînant une chute de la demande d'acier. « *Nous avons dû adapter notre production à la demande et fermer des hauts-fourneaux, ainsi que des sites de finition* », reconnaît Aditya Mittal, directeur général d'ArcelorMittal, qui a publié ses résultats ce jeudi. « *Nous sommes en train de tous les redémarrer, mais la demande augmente plus fort que prévu, d'autant que les industriels sont en train de reconstituer leurs stocks* », affirme-t-il. « *Il faut maintenant que la production monte en puissance.* »

Les aciéries sont des installations lourdes et complexes, qui ne s'arrêtent ni ne se redémarrent du jour au lendemain. « *Il faut deux ou trois mois pour faire repartir un haut-fourneau à pleine capacité, un peu moins pour un four électrique* », explique Marcel Genet, fondateur du cabinet Laplace. Tout en estimant que la totalité des aciéries européennes auront redémarré d'ici fin mars, le consultant souligne néanmoins que « *les producteurs restent prudents compte tenu du contexte sanitaire encore incertain. Ils ne se précipitent pas, ce qui leur permet au passage de profiter des prix élevés pour restaurer un peu leurs marges...* ».

Hausse du minerai de fer

Les capacités européennes ont aussi été un peu réduites pendant la crise. ArcelorMittal a décidé de fermer définitivement l'un de ses hauts-fourneaux, à Cracovie en Pologne. De même, la nationalisation de l'aciérie italienne Ilva, qui s'est accompagnée de prévisions plus prudentes sur la production, a pu tendre les prix. « *Les marchés ont pris acte du fait que les 8 millions de tonnes promises par ArcelorMittal lors du rachat d'Ilva en 2018 ne seraient pas là de sitôt* », avance le consultant.

Enfin, la hausse des prix de l'acier est également liée à celle du minerai de fer, qui s'est envolé de plus de 70 % l'an dernier. Une euphorie due aux difficultés des mines brésiliennes ou australiennes, mais aussi à la demande chinoise, qui est repartie de plus belle. « *La Chine a affiché une production record d'acier l'an dernier, supérieure de 50 millions de tonnes à celle de 2019 : soit plus que la production de la France, de l'Allemagne et de l'Italie combinées !* », souligne Marcel Genet. « *Compte tenu de l'inertie du système, les tensions en Europe perdureront encore trois ou quatre mois...* », conclut l'expert.





<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/etude-couts-importation-vont-grimper-Europe-357460.htm>

Les prix à l'importation en Europe s'apprêtent à exploser après une forte demande depuis la Chine, et une pénurie de container. Une crise principalement due aux confinements à travers le monde, et qui bouscule l'import-export à l'échelle mondiale.

Une pénurie de container et une forte demande en produits chinois sont en train de faire grimper les coûts d'importation pour les sociétés françaises. Selon une étude Euler Hermes, **les prix atteindront un pic de +6% en avril 2021, alors qu'ils avaient déjà augmenté de 3% en novembre 2020**. Cette crise, bien qu'elle touche le monde entier, est concentrée en Europe. Aux Etats-Unis, l'augmentation des prix prévu n'est que de 2% en juillet 2021, sachant qu'en novembre 2020, ils avaient baissé de 1%.

La pénurie de containers s'explique par une difficulté à prévoir la demande des pays durant les confinements qui se sont succédé et à la reprise anticipée de l'activité en Asie. Combinée aux perturbations des chaînes logistiques, **elle a entraîné une augmentation significative des taux de fret de 150% en 2020**. Selon un sondage mené auprès des entreprises chinoises en fin d'année 2020, **la pénurie de containers devrait se prolonger au moins jusqu'à l'été 2021**. 90% de ces entreprises pensent qu'elle durera encore trois mois minimum et 25% vont jusqu'à, penser qu'elle durera encore six mois.

De cette crise qui affecte particulièrement les supply chain européennes, l'Asie devrait tirer un avantage dans les années à venir. Selon l'étude, **le centre de gravité de l'économie et de l'export mondial devrait se situer entre la Chine l'Inde et le Pakistan d'ici 2030**, alors que les dernières études, qui datent de 2007, le plaçait au niveau de l'océan Atlantique. Le centre d'activité de l'export mondial se déplaçait déjà vers l'Est il y a quelques années, mais ce mouvement s'est accéléré en 2020, lorsque la Chine a augmenté sa part dans le marché de l'export.

Les supply chain, vulnérables face à la Chine

Au cours des années à venir, les supply chain internationales vont être vulnérables aux changements drastiques qui vont toucher l'économie chinoise. Ce changement peut-être résumé par la stratégie de circulation double du pays: **augmenter la demande domestique et abaisser la dépendance aux pays étrangers**. Cette stratégie de circulation domestique pourrait créer des changements sur le long terme, à l'échelle internationale dans les secteurs majeur de l'économie chinoise comme l'automobile, ou encore l'électronique.

L'étude d'Euler Hermes montre que **les secteurs indispensables à la stratégie de circulation double de la Chine (communication, transport, santé...) représentent entre 12% et 20% de l'IPC* des Etats-Unis**, et des économies majeures en Europe. Le secteur de la communication en particulier, est fragilisé par les changements qui se profilent dans le pays, puisque 10% de la demande mondiale dépend de la Chine.

Même si les experts qui ont travaillé sur ce sujet sont certains de ce qu'ils avancent, ils précisent que des événements extérieurs pourraient mettre à mal leurs prédictions.

**IPC: indices des prix à la consommation, outil de mesure d'inflation d'un pays.*

A lire aussi:

Grace à la réalité virtuelle, les entrepôts se gèrent à distance

[Point de vue] Devez-vous envisager des stratégies de relocalisations des achats ?

Supply chain : l'innovation comme bouclier face la crise



Importateurs et transitaires au bord du krach maritime

<https://www.actu-transport-logistique.fr/maritime/importateurs-et-transitaires-au-bord-du-krach-maritime-632979.php>

Les circuits d'approvisionnements flanchent depuis 2020. Les prix à la consommation pourraient grimper d'ici quelques semaines. Certains produits pourraient même disparaître des rayons. En cause ? La pénurie mondiale de conteneurs maritimes associée à la flambée des taux de fret. Chargeurs, importateurs, transitaires et logisticiens français poussent un véritable cri d'alarme. Ils se disent les otages d'un système totalement dérégulé qui s'emballe.

Pas de bateaux, pas de conteneurs et une économie mondiale qui repart de plus belle... En un an, l'importateur de luminaires français Batimex, a vu **sa facture transport flamber de 1,5 million d'euros (M€) à 15 M€** pour acheminer 1 500 conteneurs de Chine vers Fos-sur-Mer. La marchandise n'a pas encore embarqué, faute de conteneurs et d'espaces sur les navires, que le fournisseur chinois réclame son paiement.



Le surcoût des stocks, évalué dans ce cas précis de 5 à 7 M€, entraîne **une tension extrême sur la trésorerie** des entreprises. Une partie étant assumée par les transitaires contraints de payer les armateurs au comptant. Au même moment, un autre industriel de la région parisienne **habitué à recevoir sa marchandise en six semaines fulmine** car les délais grimpent à 22 semaines. La grande distribution française infligerait même des amendes aux importateurs retardataires.

Au cœur du typhon, les compagnies maritimes qui, selon nos sources, *"gagneraient en dix jours ce qu'elles gagnent en une année..."*. **Leurs surcharges dépassant parfois le prix du fret**. La responsable transport du groupe de sous-vêtements masculin Eminence se dit être l'otage de ce système.

8 835 dollars pour un 40 pieds

La contraction de 30 % de la flotte mondiale s'explique entre autres par l'application au 1er janvier par les armateurs, des règles de l'OMI sur la désulfuration des carburants. Au même moment, **le phénomène de stop and go affectait des usines du monde entier** en raison de la crise sanitaire bouleversant les chaînes d'approvisionnements. *"Les confinements qui ont généré de l'incertitude dans l'import/export ont été suivies d'une reprise brutale des échanges notamment sur l'axe transpacifique qui a absorbé les capacités de conteneurs. Les ports américains sont congestionnés et les conteneurs éparpillés dans le monde. Le quatrième trimestre 2020 se caractérise par la chasse aux conteneurs secs, réfrigérés et high cube. Les bookings devenus impossibles en octobre, novembre"*, résume Camille Contamine. La juriste de TLF Overseas, déléguée aux Affaires maritimes, intervenait le 4 février 2021, lors d'un webinaire organisé par l'Apex sur le thème "Envolée des taux de fret et pénurie de conteneurs, quelles alternatives pour les entreprises ?"

Une tension exacerbée sur le transpacifique

Elle dénonce l'absence de réglementation des autorités européennes quand la Chine, les États-Unis, la Corée, l'Australie déploient des mécanismes pour atténuer ces effets. La tension exacerbée sur le transpacifique se déporte progressivement sur d'autres trades **éclaboussant notamment les flux en Méditerranée**. *"Au 31 janvier 2021, un Shanghai-Fos coûte 8 835 dollars pour un 40 pieds"*, s'alarme Thomas Assemat, directeur import de Bolloré Logistics au Havre.

"Quand le transport représente 80 % du prix de la marchandise le système est en surchauffe. Certains chargeurs ont cessé de vendre leurs produits, faute d'assumer les charges financières", dénonce Jean-Yves Baeteman, gérant de Batimex. Le libéralisme à tout crin dans la ligne régulière maritime de conteneurs atteint **un point de rupture qui risque d'avoir des conséquences** sur les prix à la consommation, voire créer des carences de produits. *"Une inflation pourrait survenir au cours des six prochains mois"*, redoute Jean-Yves Bateman qui réclame **un encadrement des taux de fret**.



<https://www.decision-achats.fr/Thematique/it-digital-1233/Breves/Industrie-automobile-penurie-revelatrice-pratiques-obsolètes-357593.htm>

Les grands noms de l'automobile souffrent d'une crise d'approvisionnement inédite. En cause, les fournisseurs de semi-conducteurs qui se sont réorientés ces derniers mois vers d'autres marchés. Une illustration funeste du manque crucial de visibilité et de données entre acteurs d'une même chaîne.

Jamais l'industrie automobile n'aura connu pareilles secousses au cours d'une même année. Après un effondrement de l'activité au début de la pandémie du covid-19, **les chaînes d'approvisionnement du secteur sont à nouveau sous le feu des projecteurs avec des pénuries massives de semi-conducteurs** qui se répercutent sur de nombreux leaders mondiaux. Après **Ford, contrainte de suspendre la production dans une de ses usines américaines** en décembre, puis en Allemagne en janvier, **c'est au tour de Nissan de subir les violents contrecoups** d'un fort regain de la demande. La nouvelle entité **Stellantis, qui regroupe désormais PSA et Fiat Chrysler, a elle aussi réduit considérablement le rendement** de plusieurs sites.

A l'origine de ce phénomène, *"un manque de synchronisation entre les différents acteurs"*, assure Jean-Baptiste Clouard, cofondateur de Flowlity, fournisseur de solutions de prévision et de planification de la chaîne d'approvisionnement basée sur l'intelligence artificielle. *"Les vendeurs de composants électroniques ont arrêté net leur activité avec la crise sanitaire. Ils se sont au fil des mois tournés vers d'autres marchés. Avec la reprise brutale de l'activité automobile à compter de fin 2020, ils n'étaient ensuite plus en mesure de satisfaire les demandes."*

L'interdépendance des acteurs et l'évolution des véhicules, toujours plus riches en électronique embarquée, complique encore le problème. *"La moindre perturbation d'un fournisseur sur la chaîne d'approvisionnement s'amplifie au fur et à mesure que l'on passe à des entreprises plus en aval, jusqu'au donneur d'ordre final où la conséquence peut se traduire par l'arrêt pur et simple de l'activité d'une usine"*, poursuit-il.

Un effet loupe sur un problème endémique

Indépendamment de la crise exceptionnelle actuelle, les difficultés de gestion optimale liées au stock, tantôt en excès, tantôt insuffisant, représenteraient **chaque année des pertes de 2 000 milliards d'euros au total**, soit le PIB de la France.

Le partage de l'information et la visibilité globale sur la chaîne constituent la clé pour résoudre le problème. Or, l'échange de ses données catalogue avec les entreprises clientes est l'un des points délicats. **Il revient à rendre visible des éléments confidentiels** comme l'ensemble des prix pratiqués, les conditions dont peuvent bénéficier d'autres concurrents. *"C'est un frein considérable à la mise en place de solutions logicielles partagées qui rendent les murs entre entreprises partenaires poreux"*, explique Jean-Baptiste Clouard.

Flowlity propose **des analyses prévisionnelles et de disponibilités de produits en fonction de nombreux critères et, surtout, en conservant la confidentialité de certaines informations.** Basée sur l'intelligence artificielle, l'offre joue le rôle d'acteur tiers, entre clients et fournisseurs. *"Nous fournissons des recommandations quant aux décisions d'approvisionnement à prendre. Mais seul notre algorithme dispose d'un accès intégral aux données"*, précise Jean-Baptiste Clouard.

Dans le domaine industriel, **les entreprises restent largement tournées vers l'usage d'Excel et de solutions peu propices à un fonctionnement efficace d'avenir**, y compris dans de grands groupes. Mais les offres innovantes de ce type et les prises de conscience consécutives à la crise actuelle pourraient faire évoluer rapidement les organisations. *"Nos ventes ont décollé avec le contexte de tensions liées au covid-19. Dès le début de l'été 2020, nous avons signé de nombreux projets"*, se réjouit le dirigeant de Flowlity.

Décision-Achats.fr L'impact de la crise sanitaire sur l'exécution des contrats



<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Juridique-impact-crise-sanitaire-execution-contrats-357507.htm>

© Jirapong - stock.adobe



Les parties doivent apprécier la limite économique à partir de laquelle se mettre autour de la table puis s'accorder un délai court de négociation pour trouver une solution, faute de quoi le contrat peut être résilié.

La crise sanitaire a révélé le caractère central des directions achats des entreprises pour la poursuite de leurs activités. La pandémie a touché les directions achats avec un impact plus ou moins virulent, selon que leur secteur était qualifié ou non d'activité essentielle et de la possibilité de réaliser des prestations à distance.

La maîtrise des outils digitaux est apparue primordiale, non seulement à destination des services internes, pour assurer la continuité du travail des équipes rattachées au département des achats, mais aussi externe, et l'importance de la capacité d'adaptation des achats pour **assurer la continuité des relations avec les fournisseurs**, malgré le caractère fluctuant des livraisons.

Selon l'étude intitulée "Impacts présents et futurs de la Covid-19 sur les chaînes d'approvisionnement et les pratiques achats" de juin 2020 réalisée par l'Adra, BuyYourWay et le Médiateur des entreprises, la crise a démontré l'importance du dialogue avec les fournisseurs, notamment pour **prévenir le manque de visibilité des directions achats, mieux identifier les risques et assurer la bonne gestion de l'approvisionnement**. Cette étude a dévoilé que 53% des sondés estiment que la gestion des risques devait être la priorité des acheteurs, le risque principal identifié étant la rupture d'approvisionnement (à 43%).

Au-delà de la force majeure, **les clauses d'adaptation dans les contrats sont devenues essentielles**. Les parties doivent apprécier la limite économique à partir de laquelle se mettre autour de la table puis s'accorder un délai court de négociation pour trouver une solution, faute de quoi le contrat peut être résilié. **Si les parties ne conviennent pas d'une telle clause, les dispositions supplétives du code civil prévues à l'article 1195 s'appliquent** et les parties peuvent se laisser entraîner dans une longue procédure qu'elles ne maîtriseront pas et qui **pourrait aboutir à ce que le juge impose une adaptation du contrat**.

De même qu'en matière d'acquisition de sociétés (clause "MAC"), **les services achats doivent ainsi pouvoir se réserver la capacité de renoncer à un achat**, ou d'en renégocier le prix, si le bouleversement des conditions économiques fait perdre toute rationalité économique à celui-ci.

Dans ce contexte, les entreprises ont aussi mis en place des **collaborations renforcées avec les autres directions**, et notamment les directions juridiques qui peuvent appuyer étroitement les directions achats pour surmonter les difficultés créées par la crise, ces dernières ayant élargi leur périmètre d'influence et leurs domaines d'interventions.

Cette coopération doit permettre, d'une part, **la bonne mise en oeuvre des contrats d'approvisionnement**, par exemple, au regard du paiement des factures (selon l'étude précitée, 67% des sondés disent avoir respecté voir raccourci leurs délais de paiement) et d'autre part, la révision de contrats devenus inadaptés, et notamment des engagements à long terme pour **sécuriser l'approvisionnement en matières premières**.

La Covid-19 a, enfin, renforcé **l'évolution des stratégies achats vers des achats responsables**, d'un point de vue environnemental et social, sur le long-terme car les consommateurs semblent avoir pris conscience de l'importance de repenser leurs habitudes d'achats, en privilégiant l'approvisionnement local.





<https://www.usinenouvelle.com/article/les-dessous-de-la-penurie-d-acier-denoncee-par-les-sous-traitants.N1060309#>

© Pascal Guittet

C'est une crise dont se seraient bien passés les sous-traitants, surtout en ce moment. Depuis quelques semaines, les industriels de la mécanique doivent faire face à des hausses de prix significatives et des délais d'approvisionnement croissants de produits métallurgiques. Entre septembre et décembre, le prix des tôles à chaud en bobine a augmenté de 17,8 %, les ronds à béton de 12,8 %. L'aluminium, les fils de cuivre, le laiton en lingot ont aussi enregistré des hausses de 10 à 40 % ces derniers mois. Mais plus encore que les hausses de prix, c'est l'allongement des délais de livraison qui inquiète les industriels.

Pour les produits issus de la filière fonte (traitement du minerai en hauts-fourneaux), comme les tôles et les bobines galvanisées, ceux-ci sont passés au-delà de trois mois. *"La situation se tend depuis octobre. Mais l'allongement des délais d'approvisionnement est devenu problématique depuis janvier"*, affirme Philippe Contet, le directeur général de la Fédération des industries mécaniques (Fim), qui pointe une *"situation critique"* pour certaines PME. *"On sort d'une crise sanitaire, où les entreprises ont fortement réduit leurs stocks. Certaines entreprises nous ont informés qu'elles devront se placer en chômage partiel d'ici deux semaines car elles n'ont plus de matières"*, s'inquiète Philippe Contet.

La sidérurgie est passée d'une surcapacité structurelle à une sous-capacité temporaire. Avec la chute de la production industrielle au début de la crise sanitaire, la sidérurgie européenne a fermé plusieurs hauts-fourneaux pour résorber des surcapacités. Une dizaine en Europe, dont trois en France. *"Au printemps 2020, au début de l'épidémie de Covid, la demande d'acier de nos clients (automobile, industrie, construction...) s'est brutalement effondrée. Malgré des carnets de commandes remplis et confirmés, ArcelorMittal a alors, à la demande de ses clients, brutalement cessé les livraisons et adapté la marche de ses usines, faisant preuve ainsi d'une grande flexibilité"*, se défend le sidérurgiste. Un autre acteur majeur de la filière considère que cet effort d'adaptation a été bien vite oublié, au vu des récriminations actuelles des industriels de la transformation.

Depuis la fin de l'été, l'activité industrielle est nettement repartie et a bien résisté au deuxième confinement de l'automne. Mais le redémarrage des hauts-fourneaux a été moins rapide que celui de la demande et la sidérurgie est désormais en sous-capacité de production. Mais un haut-fourneau, "ça ne se redémarre pas comme une mobylette", rappelle Bruno Jacquemin, délégué général de l'Alliance des minerais, minéraux et métaux (A3M).

"Lorsque les marchés sont repartis durant l'été, la demande de nos clients est brutalement remontée également (d'autant plus que leurs stocks étaient très bas), mais de façon erratique et avec une très faible visibilité sur le moyen terme. Malgré ce manque de visibilité, ArcelorMittal a alors remonté ses cadences et capacités de production aussi vite que possible pour servir au mieux ses clients, notamment en redémarrant en août et septembre deux de ses hauts-fourneaux arrêtés en mars – une opération qui prend plusieurs semaines", précise un porte-parole du groupe. *"Il y a toujours une inertie pour redémarrer un haut-fourneau, et elle s'accroît encore si le réfractaire n'a pas été maintenu à température"*, confirme Alain William, analyste mines et métaux chez Oddo BHF.

Certains avaient anticipé ce temps de redémarrage. *"C'est un effet de balancier classique. Nous avons encore des stocks et la matière première ne représente pour nous que 10 %. Mais nous essaierons d'acheter ailleurs en Europe, si les prix sont trop poussés à la hausse en France"*, estime Bruno Grandjean, le président du directoire de Redex.

D'autres raisons à ces hausses de prix

A cela s'ajoutent d'autres facteurs. D'abord, l'envolée quasi générale des cours des matières premières (nickel, cuivre) et des ferrailles depuis décembre, qui ont aussi fait grimper le prix de l'acier. Ainsi, la tonne de cuivre, au comptant, sur le London Metal Exchange est passée de 7 644 dollars début décembre à 8 146 dollars le 9 février. La tonne de nickel, sur la même période, passait de 16 102 dollars à 18 338 dollars. Le coût du fret maritime a également joué, à la fois sur les prix (conteneurs plus chers) et sur les disponibilités (ralentissement des exportations chiliennes de cathodes de cuivre faute de conteneurs).



"Le troisième élément est que nous avons eu une baisse des importations, complète Alain William, liée pour une part à la réduction du différentiel de prix entre l'Europe et l'Asie - il n'est plus intéressant d'aller chercher de l'acier hors d'Europe - et, à la marge, à une enquête anti-dumping européenne sur les aciers turcs."

Vers une filière plus solidaire

Ces tensions rejaillissent en premier sur les petites entreprises, dont les volumes d'approvisionnement sont trop faibles pour instaurer un rapport de force, et qui tendent à acheter de gré-à-gré plutôt qu'à conclure des contrats les engageant sur le long terme. Les aciéristes reconnaissent d'ailleurs servir en priorité leurs clients "contractés". Bruno Jacquemin reconnaît que la filière doit gagner en solidarité, et multiplier les lieux d'échanges. *"C'est l'un de mes enjeux depuis mon arrivée chez A3M il y a cinq mois. Peut-être le dialogue est-il insuffisant, d'autant qu'il a été interrompu par le Covid. Or c'est au moment des crises qu'il faut au contraire l'intensifier. Et des crises, il y en aura d'autres..."* Le délégué général d'A3M appelle aussi *"à être plus imaginatifs, pour trouver des solutions pour les opérateurs plus petits, plus diffus, qui ont du mal à stocker. Peuvent-ils envisager des stocks communs? Nous pouvons les aider à les gérer."*

Des hausses de coûts difficiles à reporter sur les prix de vente

Par ailleurs, *"les PME n'ont pas les moyens d'impacter la hausse subie à leurs clients"*, rappelle Philippe Contet. Ce qui risque de se traduire dans les marges des entreprises. *"Toute la chaîne logistique mondiale déraile, car elle a du mal à gérer ces stop and go d'une ampleur inédite"*, relève Jean-Luc Guéry, le président d'Inoha qui regroupe 250 industriels fournisseurs de la grande distribution du bricolage. Dans ce secteur, la pression est d'autant plus forte que les ventes ont explosé depuis le déconfinement, avec des volumes inédits de commandes. En décembre, les ventes des grandes surfaces de bricolage ont progressé de 30 %.

En face, les industriels peinent à suivre la cadence. *"Nous n'avons jamais vu des tensions de cette ampleur. On essaye de trouver des solutions auprès de fournisseurs alternatifs, en trouvant 100 tonnes d'acier par ci, 100 tonnes par là. L'équilibre est fragile"*, pointe Jean-Luc Guéry, qui dirige Optimum, un fabricant de dressing et de portes d'intérieur qui emploie 200 salariés près d'Agen (Lot-et-Garonne). Une autre entreprise du secteur a dû récemment arrêter durant une journée sa production, faute de matériaux en stock. *"On sort tous d'une année 2020 éprouvante, la sous-traitance survit grâce aux PGE. Cette hausse de prix risque d'avoir un effet catastrophique sur le secteur, car nous sommes pris dans un effet ciseau entre les aciéristes et les grands donneurs d'ordre"*, pointe un sous-traitant, qui se bat pour répercuter les hausses de coûts à ses clients.



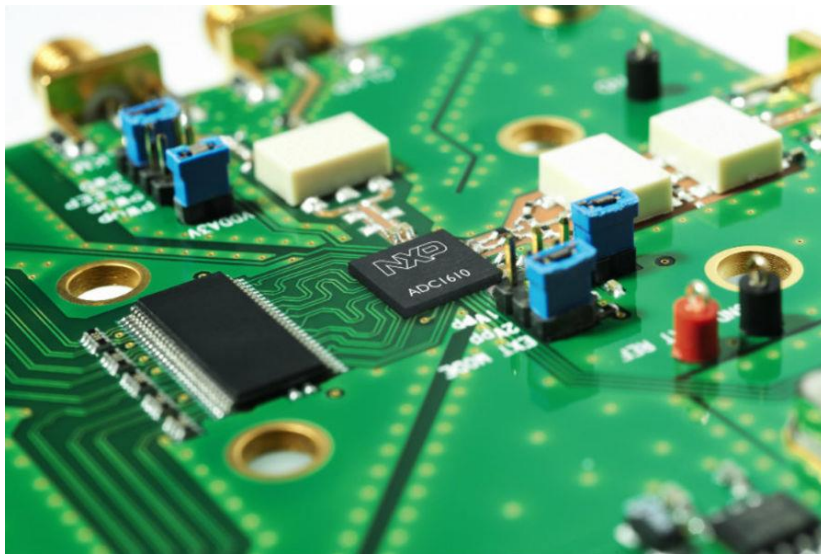
Le retour à la normale pas encore en vue

Toute la question est de savoir quand se fera le retour à la normale. *"Nous n'avons aucune visibilité", s'inquiète pour l'instant Jean-Luc Guéry, qui s'attend à ce que la situation dure au moins pendant le premier semestre et a alerté Bercy, tout comme la Fim, début février. Les industriels transformateurs pointent aussi que l'Union européenne vient de prolonger de deux années supplémentaires ses quotas d'importations d'acier, qu'elle avait introduits en 2019 pour protéger la sidérurgie européenne des effets collatéraux des surtaxes américaines à l'importation d'acier. "Nous aurions pu importer de Turquie ou de Russie pour rééquilibrer plus rapidement le marché", pointe la Fim. Alain Willam leur donne raison. Pour lui, "cela restera tendu au moins sur le premier semestre. Les sidérurgistes restent sur des taux d'utilisation maximum, sur la base des actifs en fonctionnement aujourd'hui et ont des délais de livraisons qui s'étendent jusqu'à mai-juin. Au second semestre, plusieurs éléments vont jouer: la fin du restockage chez les utilisateurs, le retour à pleine capacité des hauts-fourneaux. Mais il persiste des interrogations sur le niveau sous-jacent de la demande. Nous pensons néanmoins que les prix vont baisser."*

Les fournisseurs se veulent rassurants. *"Pour nous c'est une question de semaines, quelques mois maximum. Nous sommes optimistes sur une normalisation avant l'été",* affirme Bruno Jacquemin. ArcelorMittal préfère ne pas s'engager sur une date, soulignant qu'il *"s'efforce de retrouver rapidement le meilleur niveau de service pour être présent aux côtés de ses clients et leur fournir les aciers de haute qualité dont ils ont besoin. Cela reste une de nos priorités absolues."*

Avec Myrtille Delamarche





<https://www.usinenouvelle.com/article/comprendre-la-penurie-de-puces-automobiles-et-ses-impacts-en-cinq-points.N1061574>

© NXP / Carte électronique avec des puces de NXP.

Selon le cabinet IHS Markit, la pénurie de puces automobiles va s'amplifier dans les six semaines à venir, empêchant la production de 2 million de véhicules au premier semestre 2021. Voici l'analyse de la situation et de ses impacts potentiels en cinq points clés.

La pénurie de puces, qui frappe de plein fouet l'industrie automobile depuis le quatrième trimestre 2020, ne va pas se résorber tout de suite. *«Le pire est devant nous, affirme à L'Usine Nouvelle Jérémie Bouchaud, analyste au cabinet IHS Markit. La crise va s'amplifier dans les six semaines à venir pour atteindre son pic à la fin de mars 2021. C'est seulement à partir du troisième trimestre 2021 que la situation commencera à se détendre. Cette situation va empêcher l'industrie automobile de produire 1 million de véhicules au premier trimestre 2021 et probablement le même volume au deuxième trimestre 2021. Il faudra attendre le premier trimestre 2022 pour voir les choses revenir à la normale.»*

Voici cinq les réponses à aux questions que soulève cette crise.

1 - Quelles sont les causes de la pénurie ?

L'industrie automobile fonctionne en juste-à-temps et flux tendus. Lorsque les usines ont fermé au premier semestre 2020 à cause de la pandémie du Covid-19, les constructeurs ont annulé brutalement leurs commandes pour ne pas se retrouver avec des stocks. Ils ont alors semé les germes de la pénurie. *«L'industrie automobile est conservatrice, explique Jérémie Bouchaud. Elle méconnaît les contraintes de l'industrie des semi-conducteurs, qui a des cycles de production longs, et la dépendance pour certains composants clés comme les microcontrôleurs vis-à-vis du fondeur taïwanais de puces TSMC. Or elle n'a repris ses commandes qu'en août-septembre 2021.*

Trop tard. Les capacités de production étaient entre temps allouées à d'autres secteurs en boom comme les smartphones 5G ou les PC portables. Et par malchance, un événement, qui ne se produit qu'une fois tous les six ans, est venu aggraver la situation : le lancement en novembre 2021 par Sony et Microsoft de nouvelles consoles de jeux, qui sont très consommatrices de puces.»

La demande de l'automobile a commencé à exploser en septembre 2020, tirée par une reprise plus tardive que d'autres secteurs mais plus vigoureuse que prévue. Le problème est amplifié par l'accélération, sous l'effet des incitations des plans gouvernementaux de relance, de la production de véhicules électriques qui consomment bien plus de puces que les voitures traditionnelles.

«L'industrie des semi-conducteurs a retenu les leçons de crises précédentes comme celle de 2009 ou celle de Fukushima en 2011, rappelle Jérémie Bouchaud. Elle n'a pas baissé le niveau de ses stocks lors de la pandémie du Covid-19. La situation est différente pour l'industrie automobile. Elle dispose de plans pour faire face à des catastrophes naturelles comme les tremblements de terre, les inondations ou l'irruption de volcans. Mais rien pour faire face à une crise globale comme celle d'aujourd'hui. Lors d'une catastrophe naturelle comme Fukushima, il est possible d'orienter la chaîne d'approvisionnement vers d'autres zones. Aujourd'hui, les contraintes se posent à tout le monde.»

2 - Quels composants sont concernés ?

Les microcontrôleurs, sorte d'ordinateurs sur puce utilisés pour le contrôle du moteur, du freinage, de l'ABS, de l'éclairage ou des sièges, sont les composants les plus touchés par la pénurie. *«C'est typique de toute situation de pénurie dans les semi-conducteurs, affirme Jérémie Bouchaud. Ils constituent le maillon faible de la chaîne électronique. Un gros SUV en contient une quarantaine en provenance de sept fournisseurs. Mais la pénurie touche aussi les régulateurs de tension, les circuits de gestion de l'alimentation, les capteurs d'image et d'autres composants.»*

Or le marché des microcontrôleurs pour l'automobile se caractérise par une forte concentration. Selon IHS Markit, il est détenu à 98 % par seulement six fournisseurs : Renesas Electronics (Japon), NXP (Pays-Bas), Infineon Technologies (Allemagne, avec Cypress Semiconductor), Texas Instruments (Etats-Unis), Microchip Technology (Etats-Unis) et STMicroelectronics (France-Italie).

Le marché de l'ensemble des semi-conducteurs automobiles est moins concentré. Il reste néanmoins contrôlé à plus de 53 % par six fournisseurs selon IHS Markit : Infineon Technologies (avec Cypress Semiconductor), NXP, Renesas Electronics, Texas Instruments, STMicroelectronics et Bosch.

3 - Quels industriels sont touchés ?

Les constructeurs automobiles ne sont pas des clients directs des fournisseurs de puces. Ils consomment ces composants via des équipementiers automobiles comme Valeo, Bosch, Faurecia, Continental, Delphi, Denso ou ZF. Ceci n'exclut pas des collaborations directes à l'instar de celles de STMicroelectronics avec Hyundai, l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, Tesla ou BYD. Mais en général, constructeurs automobiles et fournisseurs de puces se méconnaissent, ce qui explique en partie le problème actuel.

Toutefois, tous les constructeurs automobiles ne sont pas logés à la même enseigne. Toyota, l'inventeur du juste-à-temps, a eu la prudence de ne pas annuler toutes ses commandes. Même prudence chez le coréen Hyundai. Ils ont pris le risque de se trouver avec des stocks de composants sur les bras. Ils se voient aujourd'hui profiter, plus que d'autres de la reprise de marché, grâce à un stock de composants de quatre mois. Jérémie Bouchaud relativise cette position pour le moins enviable. *« Certains constructeurs asiatiques, comme Toyota, disposent d'une chaîne logistique différente, reposant sur des stocks chez les distributeurs, explique-t-il. Mais ils vont être quand même affectés par la crise. »*

4 - Que fait TSMC dans cette crise ?

Cette crise a fait braquer tous les projecteurs sur le taiwanais TSMC, plus grand fondeur mondial de puces. Des industriels aux politiques, tout le monde lui demande de tout faire pour résorber la pénurie. Et pour cause : il fabrique 70 % des microcontrôleurs consommés par l'industrie automobile selon IHS Markit. Il fournit ses prestations de fabrications à Renesas Electronics, NXP, Infineon, Texas Instruments ou encore Microchip Technology, qui ont tous choisi un modèle industriel « FabLite » reposant sur la sous-traitance d'une grande partie de leur production.

Le cas de Renesas Electronics est symptomatique de cette évolution. Depuis la catastrophe de Fukushima en 2011, il a fermé ou vendu plus de la moitié de ses usines et transféré le gros de sa production chez TSMC. Une transformation radicale dictée par le souci de gagner en résilience face aux tremblements de terre à répétition au Japon. *« Il réalise 80 à 90 % de sa production de microcontrôleurs chez TSMC, estime Jérémie Bouchaud. Texas Instruments s'appuie sur les services de fonderie de TSMC et UMC. STMicroelectronics se distingue en conservant encore 80 à 85 % de sa production en interne. Une position qui lui donne un sérieux avantage dans la situation actuelle. Nous le voyons d'ailleurs dépasser cette année Texas Instruments et prendre la quatrième place sur le marché des puces automobiles, derrière Infineon, NXP et Renesas. Mais sa progression sera freinée par les goulets d'étranglements qui affectant d'autres maillons de la chaîne de valeur comme les matériaux. »* Face à la sévérité de la pénurie, Renesas Electronics a tenté de rapatrier en interne une partie de sa production sous-traitée. Mais il est vite rattrapé par la réalité au Japon. Un tremblement de terre a secoué la région de Fukushima le 13 février 2021, provoquant l'arrêt de son usine à Naka.

La crise actuelle a le mérite de mettre en lumière la dépendance excessive vis-à-vis de TSMC, alors que ce fondeur, qui fabrique notamment les puces d'Apple, ne tire que 10 % de son chiffre d'affaires de l'automobile. Les fournisseurs de puces automobiles vont être amenés à réduire cette dépendance en faisant aussi appel dorénavant à d'autres fondeurs de puces comme UMC, GlobalFoundries, TowerJazz ou X-Fab, selon *Jérémie Bouchaud*. Trois de ces fondeurs alternatifs de puces (GlobalFoundries, UMC et X-Fab) ont l'avantage d'avoir des usines en Europe. TSMC risque de perdre une partie de son activité au profit de tous ses grands concurrents à l'exception de Samsung. *«Ce dernier se cantonne aux technologies avancées utilisées dans les mobiles, les PC ou l'intelligence artificielle, notre l'analyste d'IHS Markit. Il fabrique notamment la puce d'intelligence artificielle de Tesla. Mais il est peu présent dans les technologies matures utilisées dans la plupart des composants automobiles comme les microcontrôleurs.»*

5 - Quels impacts politiques ?

La pénurie des puces automobiles devient une préoccupation politique majeure. On assiste à une diplomatie des puces des grands pays automobiles en direction de Taïwan. Washington, Berlin, Paris ou encore Tokyo pressent Taipei de tout faire pour augmenter les capacités de production. *«On voit les gouvernements mettre la pression sur TSMC, constate Jérémie Bouchaud. Pas sûr que cela se traduise par une augmentation de la capacité globale de production.»*

Cette crise a remis sur la table les questions de souveraineté. Bruno Le Maire, ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance, souhaite accélérer le lancement d'un nouveau projet important d'intérêt européen commun (PIIEC) sur la microélectronique. L'un des volets vise la création d'une fonderie de puces avancées en Europe, comme les Etats-Unis sont en train de le faire avec TSMC. Mais pour l'analyste d'IHS Markit, l'objectif de souveraineté dans les semi-conducteurs est difficile à réaliser par un tel projet. *«Une voiture moderne comporte par moins de 1 000 puces, estime-t-il. Impossible de couvrir tous les besoins avec une usine en Europe. Mieux vaut travailler sur l'amélioration de la chaîne logistique et la réduction de la dépendance vis-à-vis de TSMC.»*

Selon IHS Markit, les puces automobiles ont représenté un marché de 38,5 milliards de dollars en 2020, en recul de seulement 9 % alors que les ventes de voitures ont plongé de 17 %. Pour 2021, le marché devrait tourner autour de 45 milliards de dollars. La pénurie actuelle a provoqué une flambée des prix des plaquettes de puces de 15 %. *" Mais après les opérations de test, d'assemblage et de packaging, l'augmentation des prix subie par les clients est un peu moindre "*, rassure Jérémie Bouchaud.

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/conteneurs-semi-conducteurs-matieres-premieres-les-entreprises-confrontees-a-une-explosion-des-couts-1290988#>

Pénurie de composants électroniques, flambée des coûts de transports et des matières premières, gestion délicate des ressources humaines en temps de pandémie, remboursement des PGE, contrôle des risques cyber, sans parler du virus... Les sujets d'angoisse s'accumulent en ce moment dans les directions.

La vie des entreprises n'est jamais un long fleuve tranquille. En ce moment, leur existence relève même d'un tumultueux torrent dévalant une pente du Klondike en pleine fonte des neiges. Il y a bien sûr, encore et toujours, cette pandémie et ses multiples conséquences à gérer, notamment sur la demande et sur le moral des troupes, et comme d'habitude la concurrence à juguler - ce qui n'est jamais facile. Mais il y a aussi, en plus, une flottille de soucis conjoncturels à maîtriser tant bien que mal.

L'inflation galopante des coûts en est le vaisseau amiral : depuis quelques mois, les cours de l'acier et de nombre de matières premières s'envolent, faisant grimper la facture des acheteurs. La pénurie guette même pour le bois de construction - les Etats-Unis attirant les grumes des pays nordiques -, et les composants électroniques manquent sérieusement à l'industrie automobile. C'est qu'ils ne font pas partie des clients prioritaires des géants électroniques asiatiques, payant au cordeau. Résultat, près d'un million de voitures ne devraient pas voir le jour comme prévu au premier trimestre, faute de puces, selon les estimations du cabinet IHS.

Ciseau dévastateur

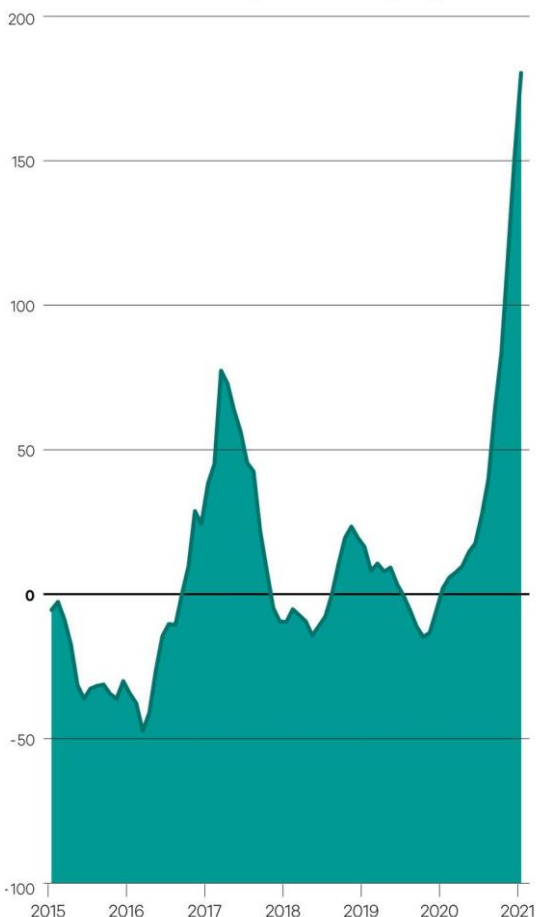
Dans la même veine, le prix du transport est en hausse avec les différentes mesures sanitaires, et surtout à cause de l'incroyable augmentation des tarifs des conteneurs entre la Chine et l'Europe. Effet de ciseau dévastateur, tout cela arrive quand il s'avère délicat de répercuter la hausse aux clients finaux, contraints de leur côté faire des choix dans un contexte de crise quasi mondiale. D'ailleurs, anticiper l'évolution de la demande est en ce moment un art bien divinatoire...

Pour ne rien arranger, toutes ces forces externes doivent être canalisées alors que les esprits sont troublés. En interne, la situation des entreprises est tout aussi délicate. Déjà, beaucoup de directions financières vivent avec l'épée de Damoclès du remboursement des PGE au-dessus de leurs têtes.

Le « corps social » doit également savoir encaisser les diminutions de salaire lié au chômage partiel ou au coup de rabot sur les primes, et parvenir à évoluer avec un télétravail massif sur la durée. Cela fait quatre longs mois que les autorités réclament le maximum de travail à domicile - un « *effort important* » reconnaît la ministre du Travail, Elisabeth Borne, qui commence à peser sur les organisations (et sur les nerfs).

Les entreprises voient leurs coûts s'envoler

Evolution des taux de fret de transport de conteneurs, en %, par trimestre



Même si directions et syndicats s'activent pour mettre de l'huile dans les rouages, ce n'est pas facile de distinguer le télétravail « exceptionnel » d'aujourd'hui, et celui qui se mettra en place quand le virus appartiendra au passé - et les différences de traitements et d'aides en tous genres qui en résultent. A cet égard, la question des mètres carrés de bureau (si le télétravail s'installe, comme le flex-office, quelle surface est-il possible de rendre au bailleur ?), agite les rares conversations à la machine à café. Et alimente bien souvent le stress des équipes.

Dernière angoisse lancinante, le risque cyber. Ces dernières années, les attaques informatiques, criminelles pour l'essentiel, suivent une progression exponentielle, et tous les types d'entreprises sont désormais cibles de pirates plus ou moins sophistiqués. Et on ne parle pas ici des malveillances crapuleuses, comme celle dont vient d'être victime CDiscount : la plateforme de commerce en ligne a eu la fâcheuse surprise de s'apercevoir que l'un de ses cadres avait récupéré discrètement les données de 33 millions de clients pour les revendre sur le Dark Web.

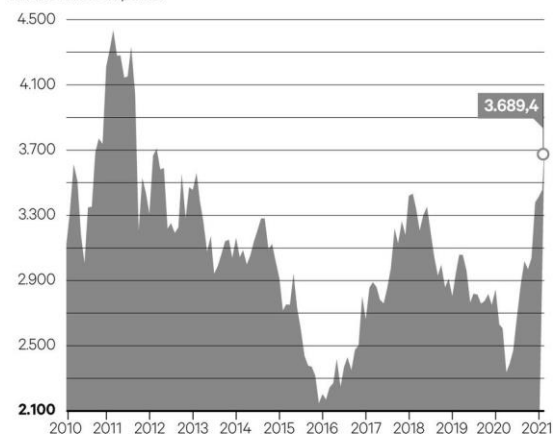
Le cours du Brent

En dollars le baril



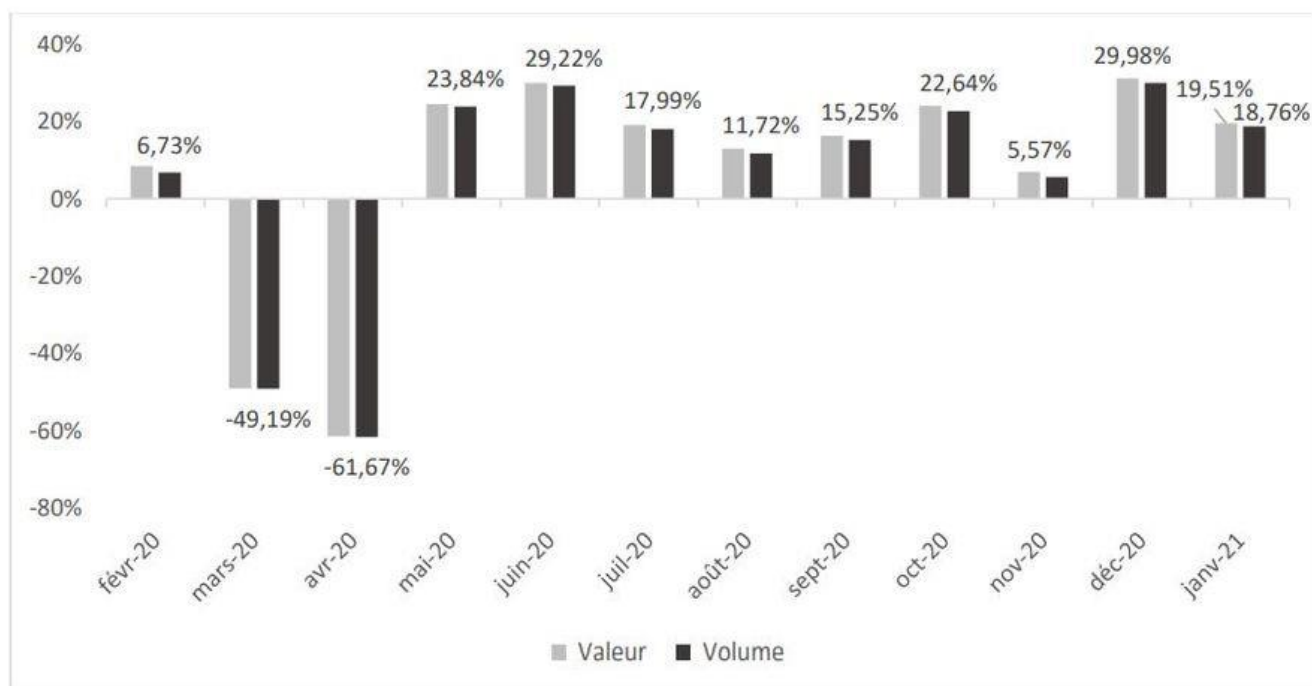
Le cours des métaux non ferreux

Indice LME en points



JANVIER 2021

Variation en % par rapport à la même période de l'année précédente



[HTTPS://WWW.LSA-CONSO.FR/BRICOLAGE-ENCORE-UN-TRES-BON-MOIS-EN-JANVIER,373523](https://www.lsa-conso.fr/bricolage-encore-un-tres-bon-mois-en-janvier,373523)

Les grandes surfaces de bricolage commencent très bien l'année 2021. Tous les détails.

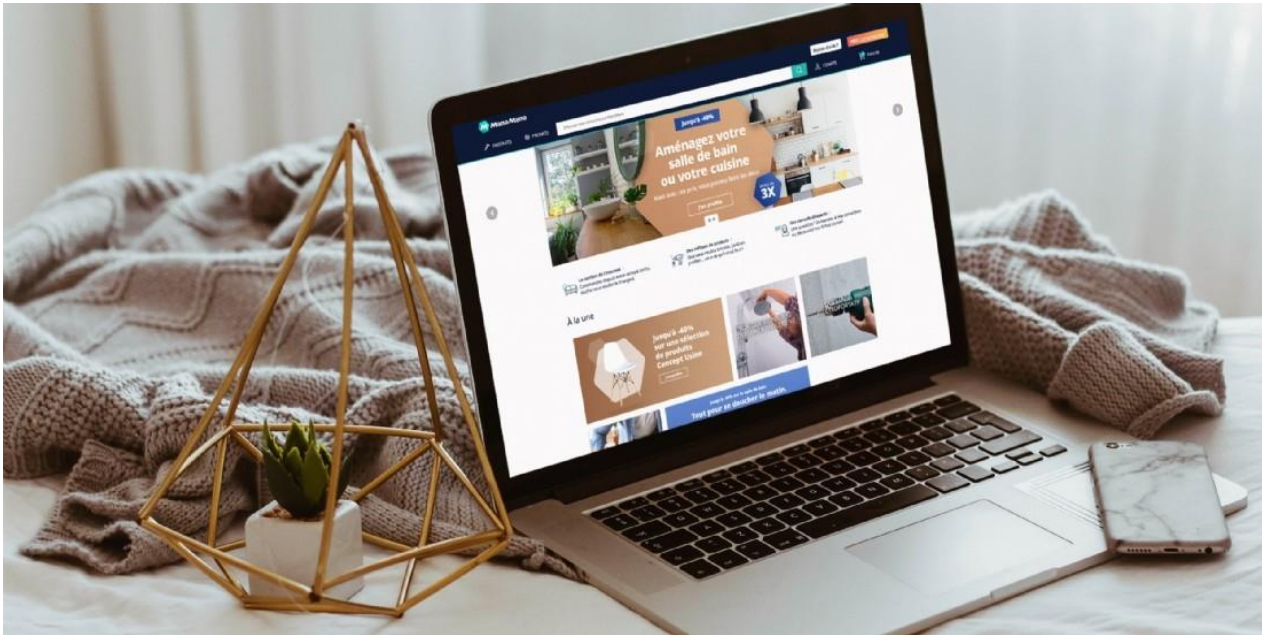
Bon mois de janvier pour les GSB, grandes surfaces de bricolage.© 123rf

L'année 2021 commence comme la précédente avait terminé. C'est-à-dire très bien. En janvier, selon les données de la Banque de France, relayées par la Fédération des magasins de [bricolage](#) et de l'aménagement de la maison (FMB), les grandes surfaces de bricolage, en France, ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 19,5% (+18,8% en volumes).

« Ce nouveau rebond confirme plus que jamais le succès grandissant du bricolage dans le quotidien des français », se réjouit Mathieu Pivain, le président de la FMB.

Avec 1,2 milliard d'euros, le spécialiste en ligne du bricolage et du jardinage double son volume d'affaires global en 2020, via une croissance de 100%.

Publié par Dalila Bouaziz le 4 févr. 2021



<https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/Breves/ManoMano-atteint-milliard-euros-volume-affaires-2020-356913.htm>

"L'année 2020 a été marquée par une hausse considérable des attentes digitales des consommateurs européens pour les produits de bricolage, jardin et maison", commentent Philippe de Chanville et Christian Raisonnn, cofondateurs et co-CEO de ManoMano. Avec 1,2 milliard d'euros, le spécialiste en ligne du bricolage et du jardinage double son volume d'affaires global en 2020, via une croissance de 100%. Au total, ManoMano cumule 50 millions de visiteurs uniques par mois (+70%) et 7 millions de clients actifs (+100%) mais aussi 10 millions de références.

Son conseil à l'achat pour les clients grâce à la communauté de Manodvisors, des experts passionnés du bricolage et jardinage, a également généré **2,3 millions de conversations (+130%)**. L'année 2020 marque également son **accélération sur les marchés européens (Belgique, Espagne, Italie, Allemagne et Royaume-Uni) où l'entreprise réalise 40% de son volume d'affaires**. Déjà rentable depuis 2019 sur ses activités grand public en France, Manomano l'est également en 2020 sur les activités de ManoManoPro. Marquée par le lancement de l'application B to B, 2020 a ainsi vu une croissance du volume d'affaires de +140% sur ce marché professionnel.

Accélération en Europe

"2021 s'annonce comme une année de consolidation de nos offres de produits et services à destination de nos clients, particuliers et professionnels, et de nos partenaires marchands. Une année également de forte accélération européenne sur tous nos pays et en particulier au Royaume-Uni et en Allemagne", explique Céline Vuillequez, COO de ManoMano.

Après ses succès d'expansion en Europe du Sud, l'entreprise souhaite désormais renforcer sa présence en Europe du Nord, un des marchés les plus importants avec l'Allemagne (82 milliards €) et le Royaume-Uni (50 milliards €). Après un lancement réussi en Espagne et Italie fin 2020, ManoMano étend aussi ses offres et services B to B pour accompagner la digitalisation des usages des artisans du bâtiment.

ManoMano mise sur le développement de services pour accompagner la croissance digitale de ses **3 600 partenaires marchands** (produits sponsorisés, boutiques dédiées aux marques,...) et entend poursuivre le recrutement de nouveaux marchands et de grandes marques. Pour permettre à ses partenaires de se concentrer sur leur coeur de métier et assurer la meilleure qualité d'expérience pour ses consommateurs, **l'entreprise va accroître en 2021 ses offres logistiques ManoFulfillment en France, Espagne et Italie.**

Avec 650 collaborateurs fin 2020 (soit plus de 200 nouvelles embauches en 2020), ManoMano veut continuer à attirer pour atteindre plus de 1 000 collaborateurs fin 2021. En réponse à la tension du marché de recrutement et pour être en phase avec les attentes des communautés tech, ManoMano recrute notamment à Bordeaux et à Barcelone. Les effectifs du bureau espagnol doubleront cette année.

Les chiffres clés :

1,2 milliard d'euros de volume d'affaires en 2020

+100% de croissance au global

+140% de croissance sur ManoManoPro, l'offre destinée aux artisans du bâtiment

50 millions de visiteurs uniques par mois (+70%)

7 millions de clients actifs (+100%)



Le e-commerce dans le monde

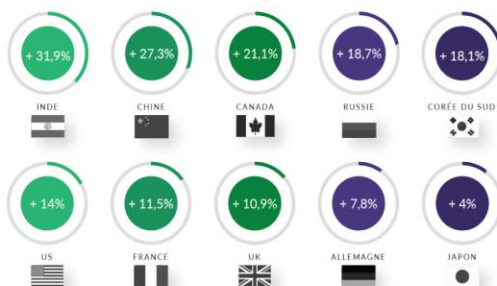


L'e-commerce a atteint un chiffre d'affaires de 3,535 milliards de dollars, représentant une hausse de 20,7%. Ce taux de croissance élevé, est cependant inférieur aux années précédentes. D'ici 2021, eMarketer prévoit que le commerce électronique mondial approchera les 5 milliards de dollars, bien que les taux de croissance chuteront en dessous du seuil de 20%.

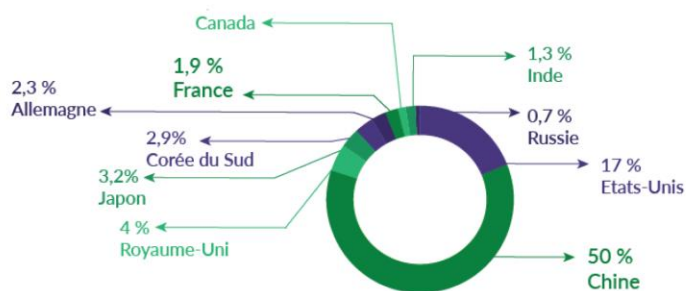
Le top 10 des pays en chiffre d'affaires (en millions de dollars)



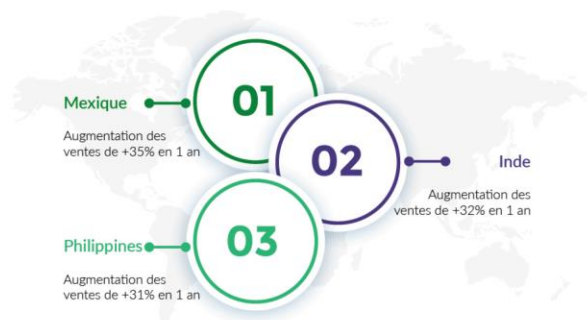
Le top 10 des pays en chiffre d'affaires - évolution sur 1 an



Le top 10 des pays en chiffre d'affaires - Part de marché



Le top 3 des pays avec la plus grosse progression





<https://www.lemoniteur.fr/article/forte-baisse-des-defaillances-d-entreprises-dans-le-batiment.2125609>

Les défaillances d'entreprises dans la construction ont reculé de -42,6 % en 2020, atteignant leur plus faible niveau en 30 ans, d'après une étude du cabinet Altarès.

C'est un paradoxe. Alors que la France traverse une crise sanitaire et économique grave (baisse du PIB de plus de 9 %), le nombre de défaillances d'entreprise n'a jamais été aussi bas depuis 30 ans. D'après une étude du cabinet Altarès, « seulement 32184 entreprises (-38,1 %) ont sollicité et obtenu l'accompagnement du tribunal de commerce ou judiciaire cette année. Des chiffres d'un autre temps puisqu'il faut remonter à 1987 pour retrouver de tels niveaux. 32184 défaillances, c'est 20000 procédures de moins qu'en 2019. »

Fort recul dans le second oeuvre

Le bâtiment n'échappe pas à ce phénomène même si le secteur concentre le quart des défaillances (7479). Il a enregistré un fort recul des procédures de -42,6 % sur l'année. « La tendance est tirée par le gros œuvre (-44,2 %) et le second œuvre (-45,2 %). Le recul est également sensible dans les travaux publics (37,3 %) notamment dans les travaux de terrassement courants (-40,1 %). »

Dans l'industrie manufacturière, la tendance est aussi très bonne dans les matériaux de construction (-45,5 %). « Dans les activités de métallurgie ou mécanique, la baisse est sensible en fabrication de structures métalliques (-46,4 %) mais seulement de -3,4 % en mécanique industrielle. »

Augmentation en 2021

Altarès ne s'attend pas à ce que la baisse se poursuive en 2021: selon son directeur d'études, Thierry Millon, « nous devons anticiper une forte augmentation du nombre de défaillances » avec « a minima un retour à la situation de 2019 (52000 défaillances) et probablement davantage si aux accidentés du Covid devaient s'ajouter un grand nombre des 20.000 entreprises épargnées de 2020 ».



<https://www.lemoniteur.fr/article/l-artisanat-se-redresse-au-4e-trimestre-2020.2125614>

La note de conjoncture de la Capeb montre une belle remontée de l'activité fin 2020, plus forte encore dans le neuf.

L'année 2020 s'est mieux terminée qu'elle n'avait commencé pour l'artisanat du bâtiment. Après un timide +0,5 % au T3 (par rapport à la même période de l'année antérieure), la croissance au 4e trimestre a atteint 1,5 %, au-delà des espérances formulées à la rentrée de septembre. Une croissance qui s'est établie à +1 % dans l'entretien-rénovation, et à 2,5 % dans le neuf - ce dernier chiffre reflétant un net effet de rattrapage de chantiers retardés durant le premier semestre. Côté rénovation, en revanche, la Capeb observe un rebond des commandes à partir du mois d'août, les particuliers ayant attaché une importance accrue à leur habitat. Autre motif de satisfaction, l'emploi. Le secteur a créé 15 000 emplois entre le troisième trimestre 2019 et le troisième trimestre 2020. Au global, l'activité chute en 2020 de 9 %.

Inquiétudes

Côté perspectives, le carnet de commandes des entreprises se stabilise à 72 jours. L'inquiétude majeure (29 % des entreprises interrogées) porte sur l'augmentation des charges dans les semaines qui viennent, du fait notamment des remboursements de PGE et de charges. 25 % des artisans s'alarment d'un possible manque de débouchés pour leur activité - un chiffre qui s'explique par la part d'activité tertiaire des artisans, mais aussi par la crainte des conséquences globales de la situation sanitaire sur l'économie française. Les prévisions médianes de la Capeb, rendues très incertaines par le contexte sanitaire, tablent sur une croissance de 5 à 6 % en 2021, ce qui ramènerait l'artisanat du bâtiment au niveau d'activité de 2017 (75 Md €).

Présentant ces résultats et perspectives globalement satisfaisants, le président de la Capeb Jean-Christophe Repon a par ailleurs souligné les perspectives ouvertes par le plan de relance et MaPrim'Rénov, en lien avec le démarrage du RGE au coup par coup, vecteur d'activité pour les entreprises artisanales.



<https://www.lemoniteur.fr/article/la-construction-de-logements-neufs-s-enfonce.2131784#>

Les autorisations de construire et les mises en chantier sont toujours dans le rouge, selon les statistiques publiées par le ministère de la Transition écologique ce vendredi 26 février.

Les mois se suivent et se ressemblent pour la construction de logements. « Sur les douze derniers mois, **377 600 logements ont été autorisés à la construction**, soit 73 500 de moins qu'au cours des douze mois précédents (-16,3 %) », selon le ministère de la Transition écologique qui publie ses statistiques ce vendredi 26 février, arrêtée à fin janvier 2021. Dans le détail, **le logement collectif recule plus fortement** que les autres typologies d'actif à -23,5% sur un an. L'individuel pur abandonne 10,1% et l'individuel groupé -16,5%.

Recul des mises en chantier

« Dans le même temps, on estime que 344 900 logements ont été mis en chantier, soit 44 000 de moins (- 11,3 %) que pendant les douze mois précédents », peut-on lire dans l'étude statistique du ministère. Sur les ouvertures du chantier, toutes les typologies de logement enregistre des données en berne : -10,8% pour le collectif, -12,6% pour l'individuel groupé, -11,2% pour l'individuel pur...

Rappelons qu'au cours du mois de février, Grégory Monod, président du Pôle Habitat de la FFB, alertait sur « une crise historique de la construction » qui était en train de se profiler. Les chiffres parlent d'eux-mêmes.



<https://www.batiactu.com/edito/logement-neuf-pole-habitat-ffb-s-attend-a-annee-catastrophique-61258.php?>

. La maison individuelle, à l'instar des autres segments de la construction neuve, a dévissé en 2020. L'année qui s'ouvre pourrait être celle d'une *"crise historique"*, alors que les craintes sont vives sur la nouvelle réglementation environnementale. Grégory Monod s'est néanmoins montré optimiste sur certaines évolutions possibles de la RE2020, concernant le [chauffage](#) au gaz, notamment.

Après les mauvais chiffres de 2020, Pôle Habitat-[FFB](#) s'attend à une *"crise historique"* en 2021, avec des chiffres de la construction neuve *"au niveau de ceux de 2009"*, la pire des douze dernières années, en pleine crise des subprimes. L'effondrement attendu serait dû à la fois au resserrement des conditions d'octroi du crédit, aux blocages attendus sur la question du foncier avec le vote de la loi Climat et résilience, mais aussi et surtout, à la nouvelle réglementation environnementale, qui à elle seule, pourrait provoquer la non-construction de 8.000 logements en 2021.

À LIRE AUSSI

- [Près de 7% de logements en moins lancés en 2020](#)
- [Logement neuf : malgré une amélioration en novembre, un trou de 50.000 autorisations](#)



2020 a déjà été une année très mauvaise pour la construction, comme le répètent depuis de longs mois les acteurs du bâtiment. Pour l'ensemble des segments du logement neuf, les permis de construire ont *"dégringolé"* en 2020, de 14,7% (après -2,9% en 2019 et -6,6% en 2018), soit 381.800 autorisations, contre une moyenne de long terme de 423.151 unités. Les mises en chantier reculent également pour la troisième année consécutive à hauteur de 6,8%, soit 376.900 logements commencés. Pour 2021, les permis de construire pourraient

de nouveau reculer, à hauteur de 9,1% sur un an et seuls 328.000 logements pourraient être démarrés (-12,5%), contre près de 410.000 unités en 2019.

La maison individuelle résiste mieux que les autres segments, même si elle dévisse

"Les jours meilleurs ne sont pas pour demain", résume, amer, Grégory Monod, président du Pôle Habitat de la FFB. 2019 avaient pourtant montré une remontée du marché de la maison neuve en diffus, avec +5,1%. Mais il a "déviissé de 8,5% en 2020, sous le poids de la crise sanitaire et du durcissement des conditions d'octroi des prêts induit notamment par les recommandations du Haut conseil de stabilité financière (HCSF)". Avec 114.900 ventes l'an dernier, "un niveau bien en-deçà de la moyenne annuelle de long terme (125 050 unités)", l'individuel diffus a "néanmoins mieux résisté que les autres segments du logement neuf, grâce à un appétit toujours confirmé des Français pour la maison", juge le Pôle Habitat de la FFB.

En effet, les ventes en individuel groupé ont chuté de 22% pour un troisième recul annuel consécutif, indique l'organisation professionnelle. Le logement collectif a vécu une année 2020 *"tout aussi catastrophique"*, puisque les réservations (hors ventes en bloc) se sont effondrées de 24,2% à 92.663 unités, tout comme les mises en vente qui décrochent de 27,4% à 76.588 unités, niveau nettement en-dessous de la moyenne de long terme (environ 88.000). En cause : la crise sanitaire, là encore, *"mais également l'attentisme des élus locaux à l'approche des municipales et la remise en question, voire le gel, de nombreux projets par les nouvelles équipes"*.

"Trois écueils majeurs" pour 2021

Déplorant une nouvelle fois que le logement neuf soit *"le grand oublié de France Relance"*, Grégory Monod pointe les *"trois écueils majeurs"* pour la construction de logements en 2021 : d'une part, *"l'effet tangible des recommandations du HCSF (légèrement assouplies en décembre 2020 mais devenant d'ordre réglementaires dès l'été 2021)"* sur l'octroi de prêts immobiliers aux ménages modestes en accession à la propriété et aux investisseurs privés pour le locatif.

En deuxième lieu, *"les premières conséquences des mesures de lutte contre l'artificialisation des sols"*, inscrites dans le projet de loi Climat et résilience, qui sera discuté ce printemps. Sur ce sujet, de premières mesures appliquées depuis 2019 *"accentuent déjà la rareté foncière et donc l'offre de terrains constructibles"*.

Enfin et surtout, le Pôle Habitat craint l'impact des surcoûts engendrés par les nouvelles réglementations, dont la plus importante est la RE2020, mais parmi lesquelles on compte les douches sans ressaut, les études de sol en zone à risques argile, les infrastructures de recharge des véhicules électriques, et les obligations en matière de déchets de chantier.

Chauffage au gaz : la demande d'assouplir le calendrier "pourrait trouver un écho favorable"

Afin d'éviter que la RE2020 ne coûte *"jusqu'à 8.000 logements"* à la production neuve en 2021, le Pôle Habitat, qui a produit cette estimation, demande de temporiser. Il faut, explique Grégory Monod, un calendrier de mise en œuvre plus progressif, afin de *"limiter les surcoûts, permettre la montée en compétences, celle des innovations, prendre en compte la maturité des solutions"*, notamment. Les promoteurs et constructeurs demandent également de *"préserver la mixité des solutions énergétiques et constructives"*. *"Il ne faut pas que la RE impose des systèmes de chauffage ou constructifs, car les contraintes sont très diverses selon les projets et les régions : matériaux disponibles, contraintes physiques, climatiques..."*.

Sur cette question des systèmes de chauffage, Grégory Monod se fait plus optimiste : cette *"demande forte"* pourrait *"trouver un écho favorable"* auprès des pouvoirs publics. La ministre s'est *"montrée ouverte"* dans les discussions sur le calendrier des normes de CO2 excluant progressivement le gaz des logements neufs, rapporte le président de l'organisation. *"On s'est aperçus que les générations de PAC hybrides gaz actuelles ne passent pas dans la nouvelle réglementation"*, a-t-il donné comme exemple. *"Il faut donc adapter les jalons pour laisser le temps de l'innovation"*.

"On va s'y faire, y compris sur l'ACV dynamique"

En revanche, certains espoirs d'évolution du texte semblent au point mort. C'est le cas de l'analyse du cycle de vie dynamique, préférée par les pouvoirs publics à l'ACV statique, pourtant *"éprouvée depuis trois ans dans le cadre de l'expérimentation E+C-"*. Plus largement, même si la RE2020 est multi-facteurs, là où la [RT2012](#) était *"mono-orientée"*, *"on va s'y faire"*, explique Grégory Monod, *"même sur l'ACV dynamique"*. Certains aspects requièrent néanmoins *"des ajustements indispensables"*, bien que technique ; c'est le cas par exemple du Bbio (besoin bioclimatique) dans les maisons, le moteur de calcul *"pénalisant à outrance certaines surfaces, les plus petites et les plus grandes"*.



<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/automobile-le-made-in-china-a-l-assaut-de-leurope-1292965>

L'Europe a importé 50.000 voitures « made in China » en 2020, et ce chiffre devrait passer à 500.000 en 2025. Une tendance liée à l'arrivée des marques chinoises sur le Vieux Continent, mais surtout au choix de la Chine, par des constructeurs occidentaux, comme base de production pour certains nouveaux modèles.

Jean-Dominique Senard, le président de Renault, a été l'un des premiers à sonner l'alarme en 2019. « Les voitures chinoises sont maintenant au point. Si nous n'anticipons pas [...], nous n'aurons que nos yeux pour pleurer dans quelques années », martèle depuis de nombreux mois le haut dirigeant, échaudé par l'expérience subie dans les pneus alors qu'il dirigeait Michelin. L'automne dernier, c'est un rapport de France Stratégie sur les politiques industrielles tricolores qui enfonçait le clou, évoquant, lui, plutôt les délocalisations potentielles : « La Chine pourrait envoyer l'industrie automobile européenne au tapis », lançaient les experts de cette institution dépendant de Matignon. Tout simplement.

Longtemps cantonnée à son (gigantesque) marché intérieur, l'automobile « Made in China » va-t-elle déferler sur l'Europe et menacer les lignes d'assemblage qui restent sur le Vieux Continent ? En réalité, la tendance est bel et bien déjà amorcée. Et l'offensive vient tout autant des constructeurs chinois que des marques occidentales.

Leurs noms ne vous disent encore pas grand-chose, mais les MG (groupe SAIC), Tang (groupe BYD), Seres (groupe Dongfeng), Lynk & Co et Polestar (groupe Geely), ou encore Aiyways et XPeng (deux start-up) ont déjà débarqué en Europe, ou sont annoncés dans les tout prochains mois. Pour l'heure, seuls MG Motor, avec son SUV MG ZS lancé mi-2019, et Polestar, via le groupe Volvo qui appartient à Geely, ont généré quelques volumes sur le Vieux Continent : environ 25.000 pour le premier, et 14.000 pour le second en 2020, selon des estimations provisoires d'IHS Markit.

Des prix de vente défiant toute concurrence

C'est encore peu, mais la menace est bien réelle de voir les constructeurs chinois prendre des parts de marché significatives dans les années à venir. Contrairement aux nombreuses marques qui se sont cassé les dents sur les « crash-tests » dans le passé (Jiangling, Landwind, Brilliance, Qoros, Great Wall...), ces nouveaux entrants passent haut la main les exigences de sécurité requises en Europe.

C'est que tous débarquent avec une nouvelle technologie : la propulsion électrique. Une technologie récente, poussée à fond par les pouvoirs publics chinois, où la barrière à l'entrée est bien moins élevée que dans le moteur à combustion, et où les coûts sont déterminants. Forts de leur expérience et des volumes accumulés sur leur immense marché, ils abordent l'Europe avec des prix de vente défiant toute concurrence.

« *Notre voiture est deux fois moins chère qu'une Audi ou une Mercedes de taille équivalente !* », nous expliquait ainsi [un dirigeant d'Aiways il y a quelques mois](#) . Pour les experts du secteur, pas de doute : les constructeurs chinois vont suivre la voie tracée par leurs concurrents japonais ou coréens, qui ont fini par faire leur trou sur nos routes. Il leur faudra toutefois encore gagner la confiance des consommateurs européens, ce qui risque de prendre un certain temps. IHS Markit a calculé qu'en 2025, les marques chinoises ne dépasseront pas 10 % des 500.000 voitures « made in China » importées en Europe à cette date.

Automobile : les constructeurs chinois passent à l'offensive en Europe dans les véhicules électriques

Car c'est essentiellement [aux constructeurs occidentaux](#) que l'on devra la dégradation de la balance commerciale automobile entre l'Europe et la Chine. Aux berlines S90 de Volvo, désormais fabriquées dans l'usine de Geely à Daqing (qui ont totalisé environ 10.000 ventes en Europe en 2020), vont s'ajouter dès cette année la petite Dacia Spring, la DS9 du groupe Stellantis, et le SUV électrique iX3 de BMW. Puis, à compter de l'an prochain, la Smart de Daimler et une nouvelle Mini électrique de BMW débarqueront dans les concessions. Tous ces lancements sont déjà sur les rails.

Usines ultramodernes

Pour ces marques occidentales, il ne s'agit pas vraiment de délocaliser, comme elles ont pu le faire au cours des dernières décennies en transférant des lignes d'assemblage dans des pays à bas coût, en Europe centrale ou en Afrique du Nord. Si elles ont installé leurs usines dans l'Empire du milieu, c'est généralement avant tout pour écouler la grande majorité des volumes produits sur l'immense marché chinois (parfois d'ailleurs sans grand succès).

Automobile : le made in China fait flores chez les constructeurs européens

Elles espèrent ensuite profiter des effets d'échelle, de leurs usines ultramodernes sur place, et aussi bien sûr des coûts de main-d'oeuvre inférieurs, pour séduire également les consommateurs européens avec des prix attractifs - malgré les frais de transport et les droits de douane de 10 % qui s'appliquent.

La tendance ainsi amorcée risque-t-elle à plus long terme de submerger l'Europe ? L'enjeu est d'autant plus élevé que les véhicules électriques, poussés par les réglementations européennes antipollution, restent plus chers à fabriquer que leurs équivalents thermiques. Pour les constructeurs, le « made in China » pourrait être, au moins dans un premier temps, un moyen de préserver des marges sous haute pression.

Les gouvernements européens, qui ont soutenu le marché du lithium ion grâce à des primes à l'achat, devront veiller à favoriser aussi les conditions de production sur le Vieux Continent, et à protéger l'industrie automobile locale, via par exemple des limites sur le contenu carbone des productions importées, [comme le suggère France Stratégie](#) . A défaut, on risque effectivement de voir arriver « *après la vague de délocalisation des petites voitures vers l'Europe de l'Est, [...] une seconde vague de délocalisations vers la Chine* », avertit l'institution.

LesEchos Automobile : le classement mondial des constructeurs bouleversé par le Covid

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/automobile-le-classement-mondial-des-constructeurs-bouleverse-par-le-covid-1291126#>

Il s'en est fallu d'un cheveu, mais Stellantis ne sera pas le 4e constructeur automobile mondial. Le nouveau géant, né mi-janvier de la fusion entre PSA et Fiat Chrysler (FCA), ne pointera vraisemblablement qu'au 6e rang du classement des ventes 2020, doublé in extremis par General Motor et Hyundai/Kia.

Les chiffres de ventes de FCA n'ont pas encore été publiés. Ils le seront le 3 mars prochain, lors de la publication des résultats annuels de PSA et de FCA - à partir desquels seront reconstituées les données pro-forma du nouveau groupe Stellantis sur 2020. Mais selon les estimations d'IHS Markit, que « Les Echos » ont pu obtenir, FCA a vendu l'an dernier 3,72 millions de véhicules, auxquels s'ajoutent les 2,51 millions écoulés par PSA. Soit 6,23 millions de véhicules au total.

C'est 21 % de moins que les 7,9 millions affichés en 2019, sur lesquels les dirigeants des deux constructeurs se sont basés pour annoncer leur grande union, censée former le 4e constructeur automobile mondial.

Forte exposition au marché européen

PSA a été pénalisé par sa forte exposition au marché européen, où il réalise 85 % de ses ventes. Or la crise sanitaire a particulièrement pénalisé les immatriculations sur le Vieux Continent, où les confinements ont contraint les usines à fermer pendant plusieurs semaines : si le marché automobile mondial a globalement reculé de 14 % l'an dernier, les ventes y ont davantage baissé (-23,7 %) qu'aux Etats-Unis (-14,8 %) ou en Chine (-1,9 %).

PSA, qui a en outre poursuivi sa stratégie de remodelage de sa gamme et souffert du manque de nouveaux modèles, a vu ses volumes baisser de 27,8 % l'an dernier, tandis que ceux de FCA, mieux implanté aux Etats-Unis, n'ont reculé que de 18 %. Comme, parallèlement, les ventes de General Motors et de Hyundai/Kia, moins exposés à l'Europe, n'ont reculé respectivement « que » de 11,5 % et 11,8 %, ces deux constructeurs sont passés aux quatrième et cinquième rangs, avec 6,83 et 6,35 millions de véhicules écoulés l'an dernier.

La crise a de même permis à Toyota de repasser l'an dernier devant son grand rival Volkswagen sur la première marche du podium mondial. Les deux constructeurs sont bien implantés en Chine, mais la plus forte exposition de VW à l'Europe a entraîné son recul global de 15,2 % l'an dernier, supérieur à celui de Toyota (-11,3 %). L'Alliance Renault -Nissan-Mitsubishi, qui a un temps dominé le classement et cherche plutôt désormais à assainir ses ventes, est retombée sur la troisième marche du podium.

Effets d'échelle

Si les volumes permettent de générer des effets d'échelle et d'amortir des coûts de R & D vertigineux à l'heure de la voiture électrique et connectée, plus aucun constructeur ne se glorifie désormais d'un tel classement, fondé sur les seules ventes. La course au volume engendre des effets pervers, conduisant à sacrifier les prix au détriment de la rentabilité - comme s'en aperçoivent aujourd'hui Renault et Nissan, contraints à redimensionner leur outil industriel après la croissance à tout va voulue par Carlos Ghosn.

Automobile : la hiérarchie boursière des constructeurs bousculée par l'électrique

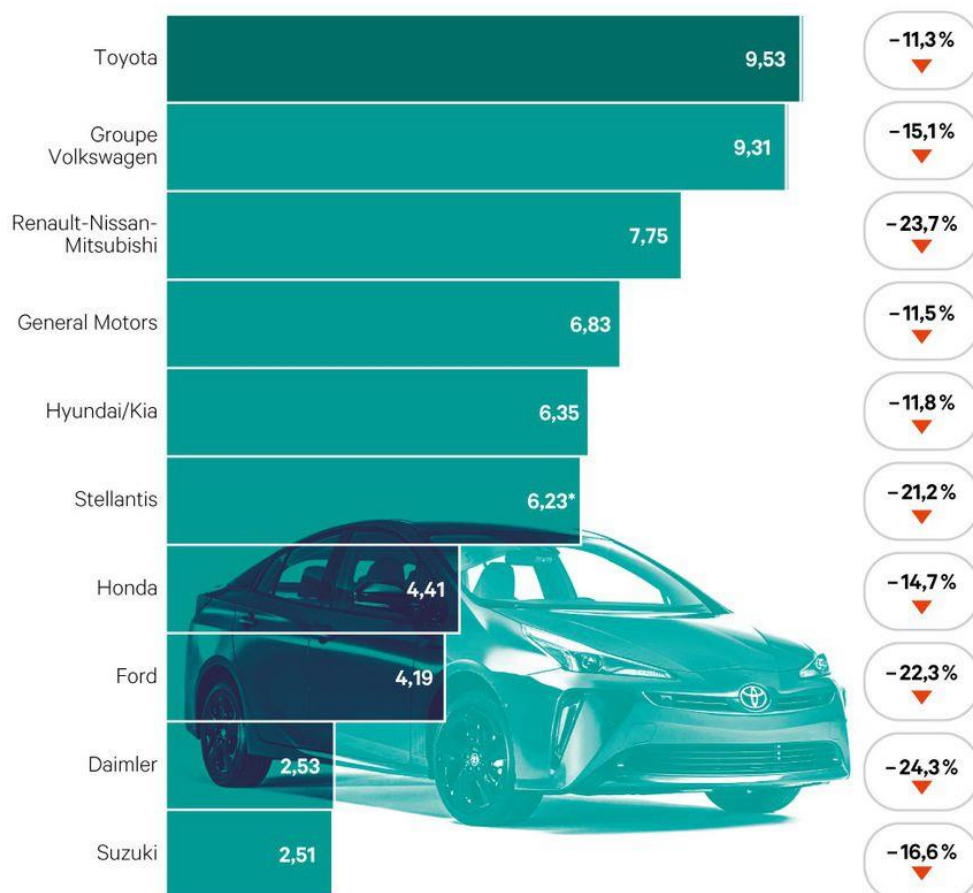
« Le but de Stellantis, c'est d'être le plus performant, pas le plus gros », a insisté le directeur général du groupe, Carlos Tavares, mi-janvier. Obsédé par la baisse du point mort (le volume de ventes nécessaire pour gagner de l'argent), l'ex-patron de PSA a en tout cas démontré le bien-fondé de sa stratégie au premier semestre de 2020, où il a réussi le tour de force de rester rentable malgré une dégringolade de ses ventes de 46 %. Le carrousel des résultats annuels des constructeurs, qui vient de démarrer, permettra de dresser un classement sans doute sensiblement différent, celui de la rentabilité.



Le Top 10 mondial des constructeurs auto

Ventes en millions de véhicules, 2020

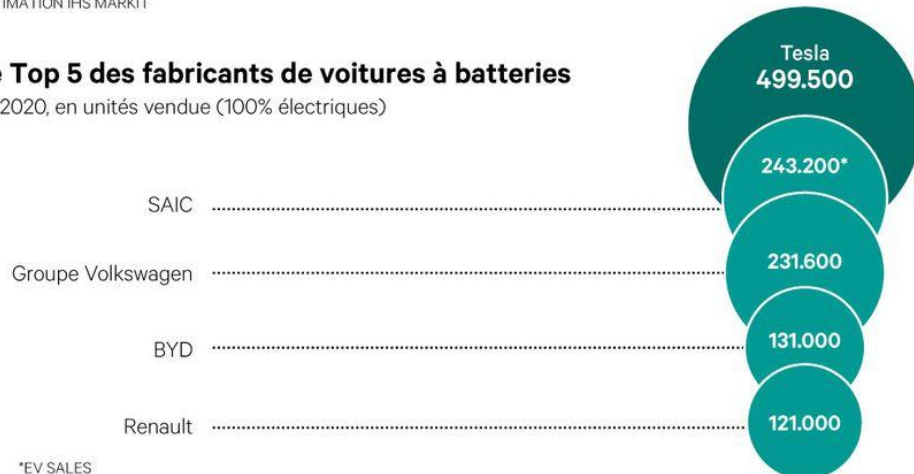
Evolution sur
un an, en %



*ESTIMATION IHS MARKIT

Le Top 5 des fabricants de voitures à batteries

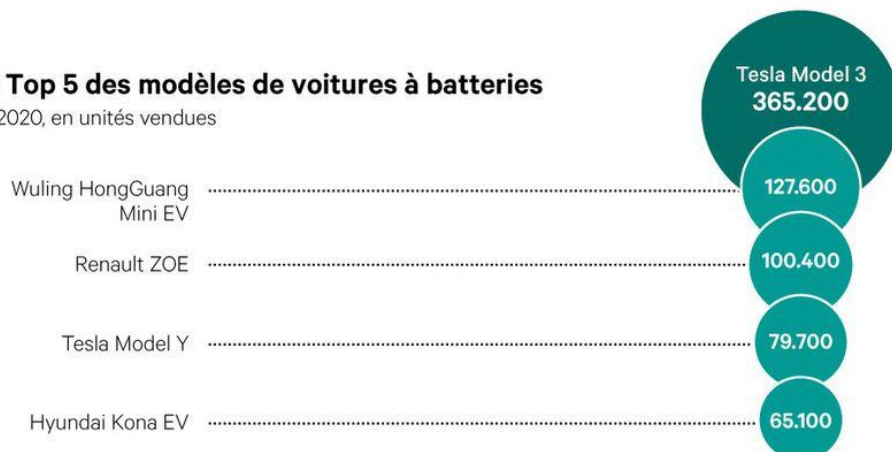
En 2020, en unités vendue (100% électriques)



*EV SALES

Le Top 5 des modèles de voitures à batteries

En 2020, en unités vendues





Le ralentissement d'activité s'est nettement accentué en janvier 2021 selon le baromètre CNPA - Solware.

Selon le baromètre CNPA Solware, les ateliers de mécanique ont enregistré un repli moyen de leur chiffre d'affaires de 10 % en janvier 2021. Chez les carrossiers, le coup de frein est encore plus violent avec une baisse de 26 %.

L'inquiétude est de mise chez professionnels de la réparation automobile. Le dernier baromètre mensuel CNPA - Solware dresse en effet un bilan d'activité très alarmant pour ces derniers. En mécanique, les interventions ont chuté de 10,2 %. Les réparateurs démarrent ainsi l'année 2021 plus mal qu'ils n'avaient terminé l'exercice 2020 (-9 %). En carrosserie, le recul d'activité a été plus brutal : -25,8 % (contre -15 % pour fin 2020).

Plus que la baisse du chiffre d'affaires global, le CNPA se dit préoccupé par les niveaux de facturation de main d'œuvre : -13,1 % en mécanique et surtout -34 % en carrosserie. Des baisses très importantes, révélatrices de la situation actuelle des ateliers. Autre indicateur de la mauvaise passe traversée par le secteur : l'activité des centres de contrôle technique a également régressé en janvier (-9,5 %).

"Des chiffres pas surprenants au regard des limitations de circulation liées au couvre-feu et du fait que de nombreux Français ont renoncé à leurs vacances d'hiver et aux révisions induites par ces longs déplacements", relève l'organisation professionnelle



Les ventes de pneumatiques TC4 (tourisme, 4x4/SUV, camionnette) ont diminué de 14,6 %
Lourdement impacté par le premier confinement, le marché français du pneumatique accuse une baisse de 15 % au terme de l'exercice 2020. Dans ce contexte, les marques intermédiaires et budget ainsi que les enveloppes toutes saisons ont tiré leur épingle du jeu.

Quelques jours après la publication des résultats européens, le Syndicat des professionnels du pneu (SPP) a levé le voile sur le bilan 2020 du marché français. Sans surprise, une tendance baissière assez prononcée est observée à tous les échelons ou presque du secteur après une période déjà compliquée pour tous les professionnels. *"La crise est arrivée dans un contexte difficile après la crise des gilets jaunes en 2018 et la réforme des retraites en 2019"*, rappelle en préambule **Régis Audugé**, directeur général du syndicat. Autant de mouvements de contestations qui ont provoqué des grèves et des blocages un peu partout sur le territoire, pénalisant l'activité du secteur.

Le marché du TC4 (tourisme, 4x4/SUV, camionnette) a vu ses ventes reculer de 14,6 % au cours d'un dernier exercice marqué par des chutes abyssales (-40,7 % en mars, -80,9 % en avril, -38,4 % en novembre) et une reprise estivale qui s'est très vite stabilisée. Selon Europool, en 2020, 28,2 millions de pneus TC4 destinés à la rechange ont été mis sur le marché en France, contre 32,9 millions en 2019. Et alors que certains s'inquiétaient de voir un climat de crise engendrer une hausse des prix, il n'en a finalement rien été avec des tarifs stables sur un an (+0,6 %). Dans le détail, notons que les volumes en tourisme ont reculé de 15,6 %, ceux en 4x4/SUV de 12,3 % et enfin ceux en camionnette de 6,8 %.

Une appétence grandissante pour les marques B

Si l'on regarde de plus près les évolutions du marché, il est intéressant de constater que les marques premium et de distributeurs ont été particulièrement pénalisées avec des baisses de, respectivement, 20,2 % et 21,3 %. Dans le même temps, les marques intermédiaires et budget s'en sont plutôt bien sorties avec un résultat à -8,5 % dans le premier cas et à -1,6 % dans le second. Le niveau intermédiaire constitue d'ailleurs un vrai cas d'école puisque ses tarifs moyens ont progressé de 3,2 % en 2020, signe d'un marché qui s'ouvre de plus en plus à ces pneumatiques au bon rapport qualité/prix.

"Le toutes saisons se démocratise et n'est plus un produit saisonnier"

Sur la plan de la saisonnalité, à présent, l'été s'inscrit dans la moyenne annuelle (-15,6 %) alors que l'hiver a payé un lourd tribut à la crise sanitaire, sans doute, mais encore plus à des températures défavorables et affiche, au final, un résultat en baisse de 31,9 %. En réalité, il n'y a bien que le toutes saisons pour offrir une éclaircie. Ce segment a confirmé sa croissance l'an passé avec des ventes en hausse de 5 % et l'on se dirige peu à peu vers un marché à maturité avec des prix moyens à l'inverse en recul de 2,9 %.

Les négociants spécialistes s'en sortent légèrement mieux

"Cette tendance s'explique à la fois par une concurrence qui joue à plein et par le développement du marché avec l'émergence de produits nouveaux, issus de marques intermédiaires ou budget, qui contribuent à diminuer les prix, étaye Dominique Stempfel, président du SPP. Ce qui est également à noter c'est que le toutes saisons se démocratise et n'est plus un produit saisonnier. On voit bien que les ventes progressent mois après mois et restent très dynamiques y compris lors des périodes estivales".

Enfin, au niveau des canaux de distribution, le syndicat professionnel met en exergue des résultats globalement homogènes entre les négociants spécialistes et les centres autos/réparateurs rapides, les premiers accusant une baisse d'activité de 14,2 % et les seconds de 15 %. Le SPP pointe toutefois un "mais" à ce quasi-statut quo, notant que les centres autos ont, pour certains, fermé leurs portes dès le début du premier confinement. Une décision hâtive qu'ils ont pour la plupart eu du mal à compenser par la suite.

21 000 salariés en moins

Il faut dire que le groupe s'était, malgré lui, préparé à l'impensable du fait d'une autre crise, celle du Boeing 737 Max. En décembre 2019, l'avionneur américain avait arrêté sa chaîne de production incitant ainsi son motoriste à prendre des mesures d'adaptation dès le début de l'année 2020.

Face à l'ampleur de la crise, Safran a réduit significativement ses effectifs. Selon lui, il fallait s'adapter aux nouvelles cadences imposées par les avionneurs. Sur les 95 000 salariés en début d'année 2020, il n'en restait plus que 79 000 en fin d'année. Soit 16 500 salariés en moins et 21 000 en incluant les intérimaires ! Hélas, la crise n'est pas finie et les adaptations se poursuivent en 2021. Après les dernières annonces de réduction de cadences de production du 787 par Boeing, Safran a annoncé en début d'année une réduction de 1 500 personnes de ses effectifs et fermé deux usines aux Etats-Unis.

20% de baisses des coûts salariaux

La France, qui représente pourtant environ pour la moitié des effectifs du groupe, a été épargnée. Cela a pu être possible d'une part grâce à un accord signé en juillet dernier avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives des salariés. *"Au total, cet accord nous a permis d'atteindre la même baisse des coûts salariaux en France que dans les autres pays, c'est à dire une baisse de 20% à l'échelle mondiale"*, a précisé le dirigeant qui a succédé à Philippe Petitcolin à la tête du groupe le 1er janvier dernier. D'autre part, le motoriste a pu bénéficier du dispositif d'activité partielle de longue durée qui aurait sauvé l'équivalent de 10 000 emplois en France.

Pour sauver ses marges, le groupe a également taillé dans ses dépenses. Dans tous les domaines : achats de matière premières et de fournitures (43% d'économies), dépenses de sous-traitance (48%), dépenses d'investissements (67%), frais généraux (25%). Les stocks ont été significativement baissés de plus de 1 milliard d'euros. *"Nous avons dépassé nos objectifs sur l'ensemble de ces plans d'économies"*, a indiqué Olivier Andriès.

La R&D paye aussi un lourd tribut

La R&D, même dans ce groupe avant tout composé d'ingénieurs et de techniciens, n'a pas échappé aux coupes claires. En un an, les dépenses de R&D ont baissé de 35%. L'industriel indique toutefois qu'il a préservé les investissements en technologie, ceux qui préparent les revenus futurs, notamment grâce aux aides d'état à l'innovation pour développer l'avion vert.

Enfin le motoriste a pu compter sur ses activités dans le domaine militaire et des hélicoptères qui n'ont pas été touchées par le Covid. Les activités de défense ont pesé pour 25% de l'activité totale du groupe.

Pour 2021, Safran ne compte pas relâcher ses efforts de rationalisation industrielle. Le groupe prévoit un chiffre d'affaires en légère baisse (entre -2% et -4%). Il envisage une stabilisation de la production avec plus de 800 moteurs LEAP livrés. Le Français peut compter sur un solide carnet de commandes avec notamment 9 600 exemplaires de ce type encore à livrer.





Les ventes auto aux particuliers chutent de 11,59 % en février 2021

<https://www.auto-infos.fr/Les-ventes-aux-particuliers,15138?>

Après avoir progressé de 0,61 % en janvier dernier, le canal des particuliers accuse une chute de 11,59 % au mois de février pour une part de marché de 43,17 %.



© Auto Infos

D'après les statistiques de AAA Data, le marché automobile français des voitures particulières chute de 20,95 % en février 2021 par rapport à la même période en 2020. Au total, 132 637 unités ont été immatriculées durant cette période. Sur les deux premiers mois de l'année, le marché accuse un repli de - 14,24 %.

Une chute importante que l'on doit évidemment et exclusivement au couvre-feu mis en place en France depuis plusieurs semaines. Assez logiquement, le marché des particuliers enregistre une baisse de - 11,59 % pour une part de marché de 43,17 %.

Plongeon des canaux tactiques

Les canaux tactiques plongent de 77,83 % en février. La baisse respective du canal des véhicules de démonstration et de celui des loueurs courte durée est de - 23,28 % et de - 54,55 %.

Baisse de 28,51 % pour le B to B

Les ventes des professionnels sont également impactées par la crise sanitaire en février, avec une baisse globale de 28,51 %. La LLD affiche un repli de 12,89 % quand, dans le même temps, les ventes aux sociétés enregistrent une baisse de 15,62 %.

Le couvre-feu asphyxie le marché automobile français en février 2021



<https://www.auto-infos.fr/Le-couvre-feu-asphyxie-le-marche,15137?>

Avec un couvre-feu à 18 heures, qui n'est pas officiellement assimilé à un confinement, le marché automobile français chute logiquement de - 20,95 % en février 2021.

© Auto Infos

Les données fournies mensuellement par le Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA) et AAA Data confirment une réalité économique que chacun pressentait depuis plusieurs semaines : le marché automobile français ne peut pas fonctionner dans les conditions actuelles de restriction de liberté. Pour se donner bonne

conscience, on pourra toujours avancer comme raison la pénurie des semi-conducteurs, mais ces derniers n'y sont malheureusement pour rien !

En effet, avec 132 637 véhicules mis sur les routes en février, le marché français des voitures particulières neuves accuse une baisse de 20,95 % avec un nombre de jours ouvrés identique (20 jours). Les immatriculations de véhicules utilitaires légers (VUL) ont également évolué à la baisse (- 4,97 %, avec 37 274 immatriculations). Rappelons que le mois de référence, février 2020, était déjà en baisse de 2,7 % par rapport à l'année précédente.

Difficile de concilier l'achat d'une voiture et les impératifs du couvre-feu

Le couvre-feu sanitaire, imposé dans l'ensemble de l'Hexagone depuis plusieurs semaines est l'unique responsable de cette dégringolade du marché des voitures particulières. Pour un particulier, qui représente plus de 45 % des immatriculations, il est en effet difficile de concilier vie personnelle et professionnelle dans ce créneau de liberté tout en songeant à aller en concession pour acheter un véhicule neuf. Une réalité économique parfaitement décrite dans le dernier sondage du CNPA qui faisait remarquer que 75 % des chefs d'entreprise du secteur avaient le moral à zéro.

Les marques françaises : - 24,42 %

Une première depuis la fusion du groupe PSA et FCA, le groupe Stellantis apparaît comme une seule entité dans les statistiques de AAA Data, le CCFA rangeant le constructeur parmi ses adhérents. En février 2021, Stellantis affiche une baisse de - 25,64 %. Les différentes marques de la nouvelle entité ont connu des fortunes diverses : Alfa Romeo (- 34,56 %), Citroën (- 25,56 %), DS (- 52,27 %), Fiat (- 35,68 %), Jeep (+ 30,91 %), Maserati (+ 33,33 %), Opel (- 51,32 %) et Peugeot (- 17,25 %). Le groupe Renault baisse dans les mêmes proportions à - 22,23 %. Si Dacia fait un bond de 25,76 %, les ventes de Renault accusent un repli de - 35,09 %. Les marques françaises enregistrent un recul de - 24,42 % sur cette période.

Les marques étrangères : - 15,56 %

Les marques importées résistent mieux avec une baisse de - 15,56 % pour une part de marché de 41,86 %. Le groupe Volkswagen, premier importateur dans l'Hexagone, accuse un repli de 20,11 %. Toutes ses marques ont évolué à la baisse au cours du mois de février : Audi (- 34,17 %), Porsche (- 50,35 %), Seat (- 20,36 %), Skoda (6,13 %) et Volkswagen (- 17,64 %).

Sauf rare exception les autres marques ont marqué le pas au mois de février, à l'image de BMW (- 27,21 %), de Lexus (- 55,77 %), de Toyota (- 5,45 %), de Ford (- 7,36 %), de Nissan (- 28,92 %), de Mercedes (- 17,94 %), de Smart (- 25,42 %), de Hyundai (- 17 %), de Kia (- 5,68 %), de Volvo (- 21,87 %), de Jaguar (- 60,74 %), de Land Rover (- 22,09 %), de Mitsubishi (- 56,9 %). Seules les marques Suzuki (+ 21,89 %) et Mini (+ 4,75 %) ont réussi à tirer leur épingle du jeu.



L'année 2021 démarre mal pour le marché européen

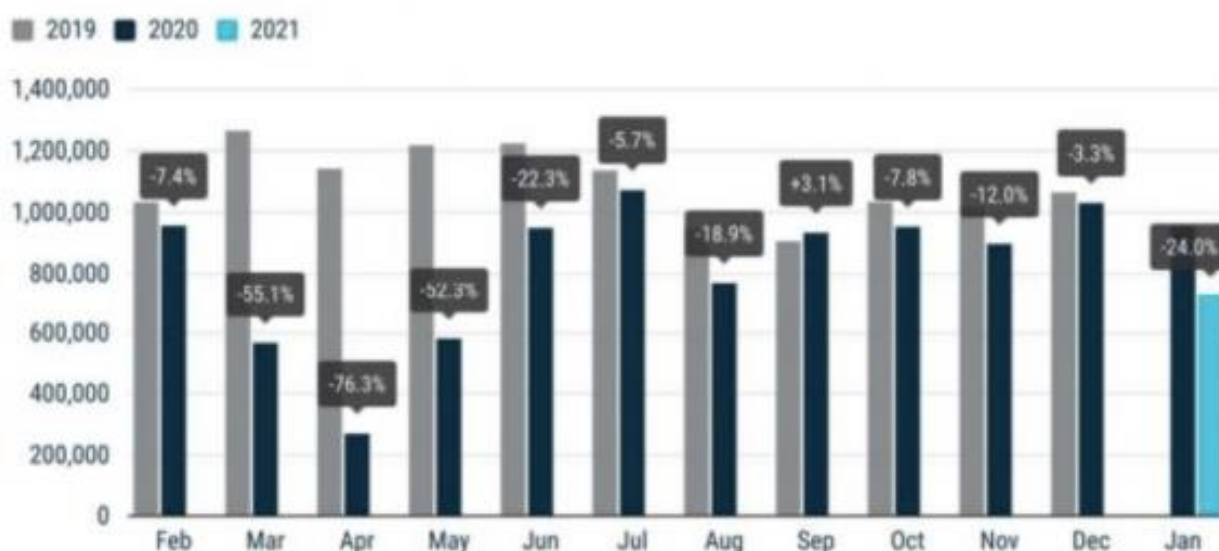


<https://www.auto-infos.fr/L-annee-2021-demarre-mal-pour-le,15085?>

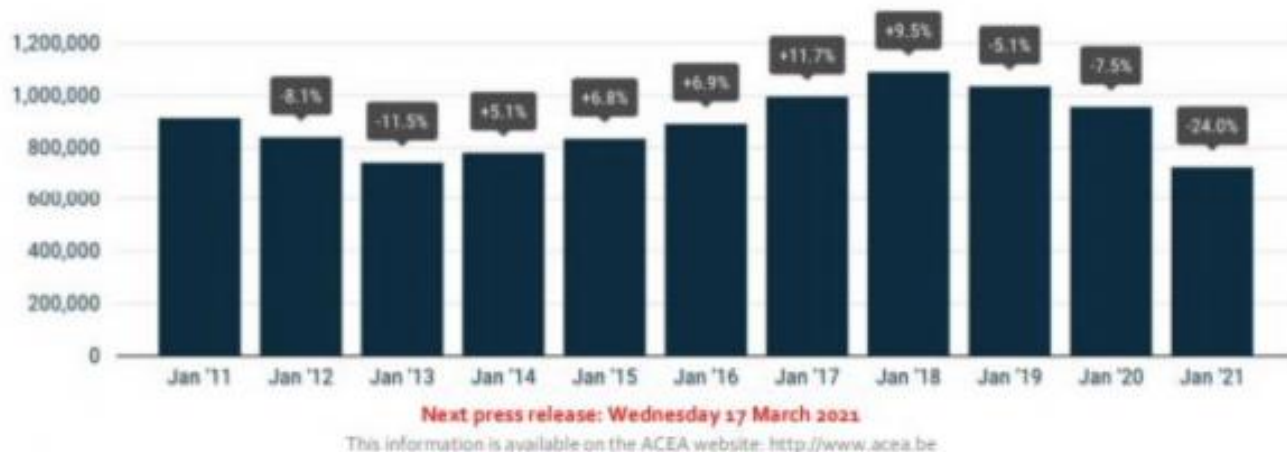
© Thinkstockphotos

Après une année 2020 en dents de scie, qui s'est terminée sur une évolution négative mais en progression (- 3,3 %), janvier 2021 replonge en accusant un repli de 24 % par rapport à la même période l'an passé selon l'ACEA. Un affaissement qui n'augure pas encore une sortie de crise.

L'avènement de 2021 nourrissait de nombreux espoirs. Malheureusement, après seulement un mois d'existence, cette nouvelle année ne semble pas profiter d'une meilleure santé pour le marché européen que celle connue en 2020. La pandémie n'a en effet toujours pas disparu et les restrictions liées au Covid-19 – confinement, couvre-feu, fermeture de certaines enseignes, etc. – continuent de peser lourdement sur les ventes de véhicules au sein de l'Union européenne. Pour preuve : en janvier 2021, les immatriculations de voitures particulières neuves dans l'UE ont notablement chuté, passant de 956 447 unités en janvier 2020 à 726 491 mises à la route cette année (soit - 24 %).



Jouant de malchance, les marchés ont également compté un jour ouvrable de moins qu'en janvier 2020. Un effet calendaire négatif qui n'a donc pas arrangé la tendance au repli des ventes en Europe. Au contraire, cela l'a même aggravé, et ce sur l'ensemble des 27 membres de la communauté. Il n'y a guère que la Suède et la Norvège qui parviennent à tirer leur épingle du jeu en s'affichant dans le vert en janvier 2021, presque une anomalie dans cette équation où les ventes se voient divisées.



Ainsi, le pays le plus significativement impacté parmi les quatre principales places de marché est l'Espagne, descendu à - 51,5 %, devant l'Allemagne (- 31,1 %) et l'Italie (- 14 %). La France, bien que connaissant elle aussi une variation négative de ses immatriculations nationales, s'inscrit comme la seule entité à ne pas avoir enregistré de baisse à deux chiffres au mois dernier, s'établissant à - 5,8 %. Une maigre victoire dans cette période de janvier 2021, qui figure comme la pire amorce annuelle depuis une décennie. En témoigne le graphique de l'ACEA illustrant les montagnes russes qu'opèrent les ventes du marché Europe depuis janvier 2011.

Volvo, seul à se maintenir hors de l'eau

Du côté des constructeurs automobiles, l'ambiance n'est pas à la fête non plus. S'inscrivant toujours en tête des groupes ayant le plus immatriculé, le groupe Volkswagen dérape toutefois en janvier 2021, régressant à 26,8 % par rapport à la même période de 2020. Second du classement, la constellation Stellantis (mélangeant désormais l'entité FCA) passe, elle, de + 2,9 % (pour PSA) en décembre à - 26,1 % au mois dernier. Unir ses forces à son concurrent italien n'a donc pas suffi au tricolore pour contenir ses pertes sur un début d'année particulièrement dégradé.

Enfin, unique point positif dans ce sombre tableau, le cas de Volvo. Après un repli de 7,3 % en décembre, le groupe suédois remonte la pente en étant le seul constructeur à enregistrer des ventes croissantes, terminant le mois de janvier dernier à + 9,4 %. Décidément, heureusement que nos voisins scandinaves sont là pour réchauffer un peu le marché européen. Que l'ACEA voit pourtant rebondir de 10 % en 2021...

comment les collaborateurs et les managers des entreprises perçoivent l'évolution de leur expérience.

Revoir les moteurs de l'engagement...

Bien que 63 % des répondants estiment que le digital a un impact positif sur l'entreprise, les bénéfices tendent à se cristalliser autour du collectif au détriment de l'individuel. À titre individuel, 60 % d'entre eux voient un impact positif du digital pour eux-mêmes. Seule une minorité des répondants estime que les liens au sein des équipes se sont renforcés grâce au digital. Bien que ce résultat soit en hausse de 8 points par rapport à 2017, il appelle à considérer les évolutions des moteurs de l'engagement au sein des organisations.

En somme, créer des expériences sans friction et responsabiliser les employés via les outils numériques pour permettre au management d'amorcer un changement de culture positif sont les principaux défis pour contrer le désengagement des employés provoqué par la distanciation.

... entre lâcher prise et responsabilisation

Par ailleurs, le clivage entre deux types de managers se fait de plus en plus sentir sur ces 3 dernières années. Une partie de la population managériale se trouve dans l'obligation d'opérer un lâcher-prise sur ce qui a longtemps été sa raison d'être, alors que l'autre partie se sent à l'aise et s'inscrit déjà dans la dynamique hybride, renforcée par les atouts du digital.

En effet, le Baromètre révèle que 77 % des managers pensent que, grâce au digital, ils peuvent rendre leurs collaborateurs plus autonomes et, en même temps, ils estiment qu'il génère un sentiment de perte de contrôle de plus en plus fort. Cependant, cette année, ils sont 53 % à estimer avoir moins d'influence et d'impact sur leurs collaborateurs. En effet, seuls 55 % des managers pensent que le digital les mène vers une posture de manager coach, soit une baisse de 7 points.

Outils numériques : développer et pérenniser les usages

Les nouveaux modes de collaboration en distanciel via les réunions en visioconférence et les outils collaboratifs sont entrés dans les usages avec plus ou moins de difficultés au départ. Le principal enjeu après cette période d'adoption repose sur le développement de ces usages afin de les pérenniser et ainsi, optimiser l'intégralité de leur valeur ajoutée. « Pourtant, pour percevoir toute la valeur des outils collaboratifs, il est essentiel que tout le monde y adhère », explique le rapport.

Passée la première période de confinement, 44 % des collaborateurs et 50 % des managers ont continué à utiliser les outils numériques. Néanmoins, une partie des travailleurs reste sur le bord du chemin, car elle ne dispose pas d'outils collaboratifs numériques : 37 % de managers et 51 % de non-managers, en hausse depuis 2019, contre seulement 29 % des managers l'année dernière. « Le numérique n'a donc pas tenu toutes ses promesses pour certains », estime le rapport.

Empêcher la transformation à deux vitesses

Une partie des managers est moins convaincue qu'avant que les outils numériques vont lui permettre de mieux animer ses équipes. « L'explosion de l'usage des outils digitaux n'est donc pas corrélée avec leur sacralisation », affirme le rapport. Dès lors, les nouveaux enjeux tendent vers un meilleur accompagnement des managers et des collaborateurs à ces nouveaux usages afin de lutter efficacement contre la fracture numérique.

Il s'agit à terme de prévenir « le risque de décrochage ou de transformation à deux vitesses entre les personnes pour qui les usages collaboratifs se sont intensifiés et celles qui en sont exclues. Dès lors, on comprend bien qu'après l'adoption de masse se pose le sujet plus fin de l'adhésion des différents publics aux usages spécifiques et personnalisés pour atteindre une transformation numérique pérenne », conclut le rapport.

L'USINE NOUVELLE Pourquoi Safran traverse mieux la crise que Boeing et Airbus



<https://www.usinenouvelle.com/article/pourquoi-safran-traverse-mieux-la-crise-que-boeing-et-airbus.N1064924>

© Guittet Pascal

A l'occasion de ses résultats 2020, Safran a annoncé un bénéfice net de 844 millions d'euros malgré la crise du Covid-19 qui frappe durement tous les acteurs de l'aéronautique. Pour atteindre un tel résultat, le motoriste a dû tailler dans ses effectifs et ses dépenses tout en se montrant agile sur le plan industriel.

Safran aura livré 815 exemplaires de son moteur vedette, le LEAP qui équipe les Airbus A320 et les Boeing 737 Max, loin des 2000 qu'il escomptait avant le déclenchement de la crise.

Safran a annoncé un bénéfice net de 844 millions d'euros et une marge opérationnelle supérieure à 10% pour l'année 2020. La performance financière a de quoi interpellier alors que le secteur de l'aéronautique traverse la plus grave crise de son histoire. A cause des effets de la pandémie du Covid-19, ses grands clients avionneurs, Boeing et Airbus ont annoncé des pertes en milliards d'euros et réduit drastiquement leurs commandes.

Si Safran échappe à cette tendance, il le doit avant tout à son agilité industrielle. "*Nous nous sommes adaptés très rapidement. Dès le mois de mars 2020, nous avons réfléchi à des mesures que nous avons implantées dès le début du mois d'avril, s'est félicité Olivier Andriès, son nouveau directeur général* à l'occasion de la présentation des résultats du groupe le 25 février. *Grace à l'effort collectif, nous sommes parvenus à ne pas perturber la production et à livrer nos clients en temps et en heure.*"

Pourtant, pas plus que les autres, le motoriste n'est immunisé face à la crise. Son activité a fondu d'un tiers avec un chiffre d'affaires consolidé de 16,6 milliards d'euros. Il aura livré seulement 815 exemplaires de son moteur phare, le LEAP qui équipe les Boeing 737 et les Airbus A320. Soit deux fois moins qu'en 2019 et loin des 2 000 qu'il avait prévu avant l'éclatement de la crise.

