

Conquérir

Avril / Mai 2021 NS #182

RH : une expérience collaborateur à repenser

■ **Vietnam** : une économie vigoureuse.

■ **Parcs Automobiles** : l'explosion de l'hybride se confirme.

■ **Développement commercial** : vente à distance en B2B, comment se l'approprier ?





colissimo

Si notre boîte va loin, c'est grâce à nos collaborateurs.

Derrière chaque colis livré, il y a une prouesse humaine.

C'est pourquoi, chez Colissimo, nous mettons en place des actions concrètes pour la qualité de vie au travail et l'avenir de nos collaborateurs : politique santé et sécurité, parcours de formation, évolution professionnelle, investissement dans des équipements ergonomiques pour améliorer les conditions de travail...

Et, surtout, grâce à l'engagement sans faille de nos collaborateurs, nous acheminons 2 millions de colis chaque jour vers vos clients.

Colissimo, le choix d'une livraison plus responsable et réussie.

La Poste - SA au capital de 6 364 851 364 € - aslé 000 000 RCS Paris - Siège social - 9, rue du Colonel-Pierre-avia, 75015 Paris
Crédit photo : Valérie Archeno - 04/2021 - HAVAS PARIS

ECOLOGIC

Priorité neutralité carbone
laposte.fr/neutralitecarbone



**LA POSTE
SOLUTIONS
BUSINESS**

Ecologic est un marquage qui identifie la démarche de réduction des émissions de CO₂ et de compensation carbone par Le Groupe La Poste. Retrouvez tous nos engagements sur laposte.fr/neutralitecarbone.



© DR

“

À nous tous de nous préparer pour ce rebond extrêmement probable, et d'en tirer le meilleur profit.

Rebond à venir : affûtons nos outils !

Les pays asiatiques, à commencer par la Chine, mais aussi par exemple le Vietnam, que nous mettons en exergue dans ce numéro, se sont relevés beaucoup plus rapidement que nous de la crise sanitaire. Le scénario le plus probable est désormais celui d'une reprise mondiale qui va se répandre progressivement dans toutes les régions du monde, avec l'Europe sans doute en avant-dernière position. On peut s'attendre à un fort rebond chez nous dès le dernier quadrimestre, aussi bien en ce qui a trait aux ventes en interne qu'à nos exportations. Cela sera différent selon les secteurs, bien entendu. Pour ce qui est de la croissance à l'international, certains domaines d'activité ou régions du monde seront davantage à privilégier. On en discerne les prémices dans les résultats de notre commerce extérieur en 2020, dont nous vous proposons une courte synthèse dans le présent numéro. Alors, bien entendu, se pose à plus long terme la question de la montagne de dettes accumulées, et aussi de l'état des entreprises ou établissements de toutes tailles, en particulier des PME, qui ont survécu sous perfusion pendant parfois plus d'un an. Cela va probablement être compliqué pour beaucoup. Dans quelles proportions ? C'est encore difficile à dire à ce stade.

Le retour attendu des réformes structurelles

En France, plusieurs réformes structurelles importantes avaient été repoussées, comme celle des retraites, qui avait causé une première crise juste avant le Covid. Le sujet va revenir sur le tapis tôt ou tard, d'autant que l'on nous dit que la fameuse « aide européenne » de 40 milliards d'euros à laquelle nous devrions avoir accès serait conditionnée précisément à des réformes structurelles d'importance. Gageons que l'exécutif sera soucieux d'attendre les prochaines élections présidentielles avant de les remettre de nouveau sur le tapis. Au demeurant, le calendrier parlementaire est déjà très dense, alors que nous approchons de la fin de la mandature de l'Assemblée nationale. Un calendrier du reste alourdi par des projets de loi de circonstances, répondant à des faits — certes graves — mais ponctuels. Une habitude particulièrement à l'honneur depuis 2007. On accumule les textes, souvent contradictoires et mal ficelés. On répond à l'émotion par des lois. Or, les grands principes du droit, valables sur le long terme, devraient prévaloir : la présomption d'innocence, l'admission de l'absence de discernement comme clause d'exonération de la responsabilité pénale... Bien sûr, c'est difficile à accepter pour les victimes et leurs ayants-droits, mais il y va du respect de nos principes fondamentaux. On n'est pas au far-west !

Sur le plan économique et social, la gestion gouvernementale a, en revanche, été plutôt sereine, mais c'est vrai, en faisant abstraction de tous les coûts engendrés. On verra plus tard ! Quoi qu'il en soit, à nous tous de nous préparer pour ce rebond extrêmement probable, et d'en tirer le meilleur profit, en démarrant nos opérations ni trop tôt ni trop tard. ■

Alain Gazo

Directeur de la rédaction

Abonnez-vous à notre newsletter pour suivre toute l'actualité des PME-PMI
www.conquérir.com

3 |

ÉDITO

Rebond à venir, affûtons nos outils.

6 |

OBSERVATOIRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

Vers le beau temps.

8 |

ACTUALITÉS

Des investissements digitaux pour le télétravail en perspective.

Management à distance : une enquête rassurante.

9

Marketing : des projets digitaux à la hausse.

10

Expatriés : un impact de la crise différent selon les régions du monde.



11

Entrepreneurs de Paris : un événement purement digital.

INTERNATIONAL

35 |

COMMERCE EXTÉRIEUR 2020 : alourdissement du déficit.

Vietnam : en pleine forme

Une industrie dynamique.
Les USA, premier client.
Des IDE français assez significatifs.



© Ramirez

16 |

RELATIONS SOCIALES

Loyauté dans l'administration de la preuve : des précisions.

Travailleurs détachés : l'épilogue.

17

Clause de non-concurrence : une transaction qui lève tous les doutes.

18

Titres restaurants : un rappel utile.

20 |

RESSOURCES HUMAINES

Miser sur l'expérience collaborateur peut rapporter gros.

21

Espaces de coworking : expansion et évolution.

22

FDJ : une expérience collaborateurs d'avant-garde.



25 |

PARCS AUTOMOBILES

Indicateur flottes autos 2021 : les hybrides en vedette.

26

Total Mobility diversifie son offre.

28 |

MANAGEMENT

IOMA : la cosmétique personnalisée attaque le marché chinois.

30 |

DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL



© Ramirez

Vente à distance en B2B : un mode de rendez-vous à part entière.

33 |

LECTURES PROFESSIONNELLES

Chef d'entreprise, chef de guerre.

42

La chronique de Ramirez.



HYBRID BY MINI

MINI COUNTRYMAN HYBRIDE RECHARGEABLE ÉDITION NORTHWOOD.

Le MINI Countryman Hybride Rechargeable Édition Northwood vous apporte le meilleur des deux mondes. Thermique le week-end, Électrique la semaine, ce SUV s'adapte à vos envies de conduite, en ville ou ailleurs.

À partir de **465€/mois⁽¹⁾**. **Modèle tout équipé. Sans aucun apport⁽²⁾. Entretien inclus⁽³⁾.**



**BUSINESS
DRIVE.**

Dynamisez votre entreprise.

Exemple pour un MINI COOPER SE ALL4 COUNTRYMAN Édition Northwood.

À partir de 465€/mois (1). LLD 36 mois sans apport⁽²⁾. Entretien⁽³⁾ extension de garantie et perte financière inclus.

(1) Loyer arrondi à l'euro supérieur. Location Longue Durée sur 36 mois et pour 30000 km intégrant l'entretien⁽³⁾, l'extension de garantie et la perte financière. 36 loyers linéaires : 464,99 €/mois. Assurance perte financière facultative incluse dans le loyer au prix de 31,84 € TTC/mois souscrite auprès de MMA, entreprise régie par le code des assurances. Offre réservée aux entreprises, valable pour toute commande d'un MINI COOPER SE ALL4 COUNTRYMAN Édition Northwood jusqu'au 30/06/2021 dans les MINI STORES participants. Sous réserve d'acceptation par MINI Financial Services - Département de BMW Finance - SNC au capital de 87 000 000 € RCS Versailles B 343 606 448 TVA FR 65 343 606 448. Courtier en Assurances immatriculé à l'ORIAS n°07 008 883 (www.orias.fr). **Consommation en cycle mixte : 1,7 - 2,1 l/100 km. CO₂ : 39 - 47 g/km selon le cycle d'homologation WLTP.** Modèle présenté : MINI COOPER SE ALL4 COUNTRYMAN Édition Northwood avec options. Loyer : 495 €/mois⁽¹⁾. Consommation en cycle mixte : 1,7 - 2,1 l/100 km. CO₂ : 39 - 47 g/km selon le cycle d'homologation WLTP. Les valeurs d'émission de CO₂ et de consommation d'énergie mesurées sur la base du cycle d'homologation WLTP correspondent à des valeurs européennes. Renseignez-vous auprès de votre concessionnaire pour connaître les valeurs de consommation et d'émission de CO₂ correspondant aux véhicules configurés pour le marché français pour les modèles sur lesquels se porte votre intérêt. Retrouvez plus d'informations sur WLTP sur le site mini.fr. (2) Après déduction du bonus écologique de 2000 € applicable aux professionnels et dans la limite d'un prix facturé inférieur ou égal à 50000 € TTC, et sous réserve de maintien des conditions prévues par l'article D251-7 du Code de l'Énergie en vigueur. (3) Hors pièces d'usure.

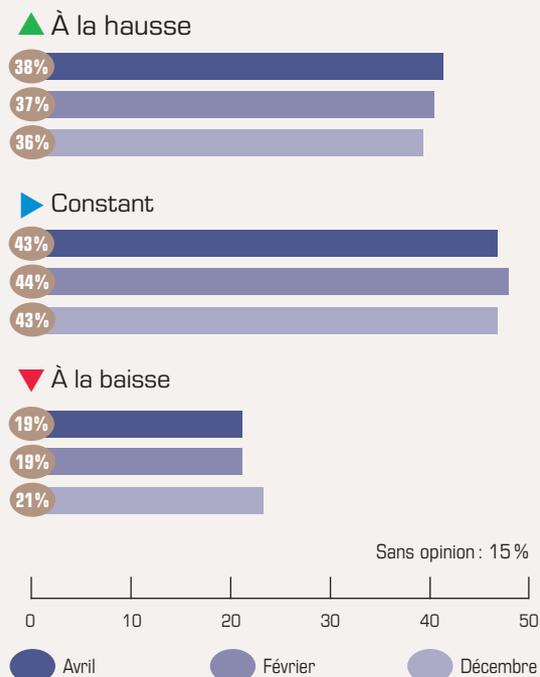
Vers le beau temps ?

A lors que nous approchons peut-être du bout du tunnel, notre enquête de fin avril auprès de notre « panel » de dirigeants de PME-PMI ne révèle pas de changement fondamental d'attitude par rapport à la précédente, qui datait de début février. Les variations sont minimales. On a l'impression que les dirigeants retiennent encore — cela dépend des secteurs — leur souffle. Ainsi, le nombre de ceux qui envisagent une progression de leur CA ou de leurs prises de commandes à un horizon de trois mois ne gagne qu'un petit point (38 %, 1), au détriment de ceux qui les voient seulement se maintenir (43 %, -1). Les « baissiers » demeurent au seuil de 19 %, après une chute importante il est vrai.

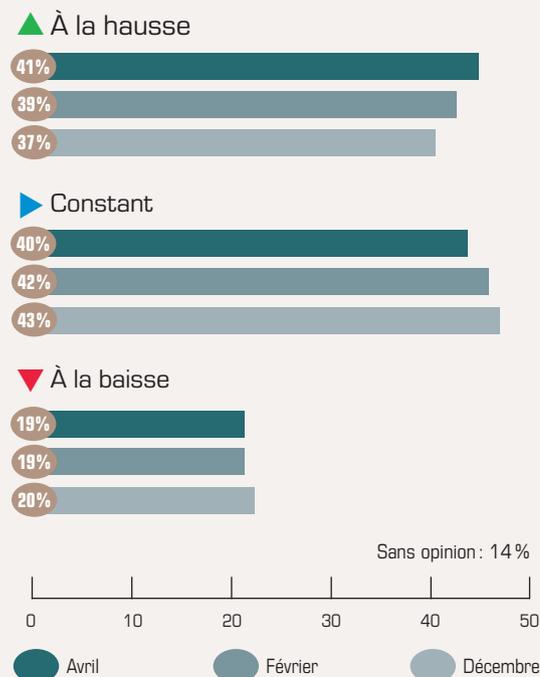
Quant aux investissements en publicité et en communication, qui sont un très bon indicateur de l'optimisme — ou du pessimisme — des dirigeants, ils devraient être à la hausse assez nette chez 41 % (+2) des responsables consultés, alors qu'ils seront stables chez 40 % (-2) d'entre eux. Ceux qui souhaitent réduire la pression (19 %) ne bougent pas. Voilà un clignotant clairement au vert. Notre troisième indicateur — celui de la modification de l'effectif commercial — affiche, en revanche, une complète stabilité par rapport à l'étude précédente. 76 % des responsables interrogés les maintiendront à l'identique, tandis que 23 % (=) le feront varier à la hausse, et 1 % (=) à la baisse. Statu quo de ce côté-là, mais à un niveau d'intention d'accroissement de l'équipe commerciale — hors turn over habituel — historiquement élevé. Remarquons enfin que le nombre de sans opinion à nos trois questions récurrentes (respectivement 15 %, 14 % et 12 %) reste élevé. L'incertitude demeure donc...

La conclusion de tout cela, c'est qu'on va plutôt vers le beau temps, mais que les chefs d'entreprise craignent que d'autres écueils puissent encore se trouver sur leur chemin. ■

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



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



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



Sans opinion : 12 %
Résultats avril 2021
(ceux de février 2021 sont entre parenthèses).

Enquête réalisée du 20 au 30 avril 2021 par l'équipe de Conquérir auprès d'environ 500 dirigeants d'entreprises.

100%
DIGITAL

48H DE LIVE
AVEC 50 000
ENTREPRENEURS

GO

ENTREPRENEURS

Le RDV incontournable dédié à la création
et au développement des entreprises

9 & 10
JUN
2021

INSCRIPTION GRATUITE sur [Go-Entrepreneurs.com](https://www.go-entrepreneurs.com)

#GoEntrepreneurs



LesEchos

LeParisien

Management

franceinfo

widoobiz

morning

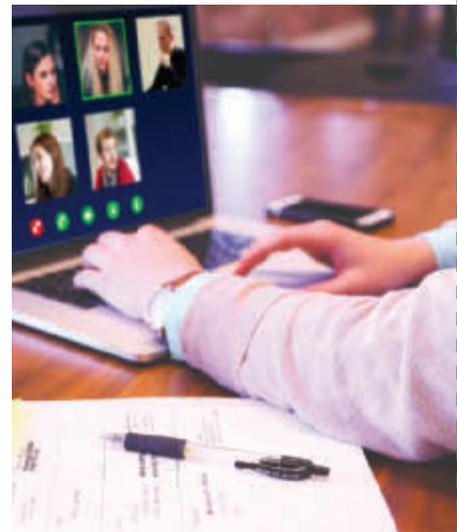
Organisé par
LesEchos
LeParisien
ÉVÉNEMENTS

Des investissements digitaux pour le télétravail en perspective

Unisys, fournisseur de solutions digitales sécurisées aux entreprises et aux administrations, vient de faire état d'une étude *ad hoc* réalisée par IDC auprès de chefs d'entreprises et de collaborateurs de plusieurs régions du monde, dont l'Europe.

En synthétisant très rapidement les approches des chefs d'entreprise et celles des collaborateurs, il apparaît que les premiers se montrent plus prudents, sinon réservés, que les seconds vis-à-vis du télétravail. On s'en doutait un peu. Ainsi, 38 % des chefs d'entreprise consultés s'inquiètent des barrières de communication et de collaboration entre les télétravailleurs et les autres membres de l'équipe. Autant sont préoccupés par le manque de contrôle et de visibilité de la direction

lié au télétravail. 38 % également relèvent des difficultés potentielles pour accéder aux données. Effectivement, les employés se montrent plus positifs à l'égard du modèle de télétravail. 33 % ne distinguent ainsi que peu ou pas d'obstacles notables à cette pratique. Néanmoins, malgré les contraintes remarquées, 66 % des chefs d'entreprise avouent que le télétravail peut être aussi productif, voire davantage, que le travail *in situ*. Dès lors, ils prévoient des investissements en conséquence afin de consolider cette pratique. Sont cités notamment ceux concernant la 5G (58 %), l'Internet des objets (46 %), l'IA (50 %) et les plates-formes de sécurité (40 %). Ces points sont considérés majeurs dans le domaine de la modification des environnements de travail des organisations pour les cinq prochaines années.



L'étude réalisée par IDC pour Unisys a sondé plus de 1 100 personnes (des chefs d'entreprise et des employés) dans quinze pays : Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Colombie, France, Allemagne, Malaisie, Mexique, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande, Singapour, Royaume-Uni. ■

Management en période à distance : une enquête rassurante

Les sujets et les enquêtes sur le télétravail, dont la pratique s'est amplifiée en raison de la crise sanitaire, ne manquent pas. Elles sont d'inégal intérêt, et surtout souvent redondantes.



Nous avons souhaité ici relayer celle menée par Bilendi pour le moteur de recherche d'emploi Indeed, « auprès d'un panel de 1001 actifs en France ayant effectué ou effectuant actuellement du télétravail ».

L'angle d'attaque posé par les enquêteurs est celui des changements de la relation manager-collaborateur pendant cette période particulière, réduisant, voire annihilant les contacts directs.

Quel bilan tirent les personnes concernées des rapports ainsi établis ? Selon les analystes de l'étude, « les managers français ont dans l'ensemble bien réussi à maintenir le lien avec leurs équipes ». Du reste, plus de la moitié (54 %) des collaborateurs rapportent une fréquence d'échanges stable avec leurs managers.

Marketing : les projets digitaux à la hausse

L'Adetem (Association des professionnels du marketing) et Nomination (plateforme spécialisée dans la prospection B2B) viennent de nous livrer les résultats de leur *Baromètre des projets de décideurs marketing*. L'enquête a été menée auprès de 1001 d'entre eux, œuvrant aussi bien dans des grands groupes que dans des PME ou des start-ups.

Premier constat des analystes de l'étude, malgré un renforcement des équipes bien moindre qu'en 2019, la majorité des marketeurs ont poursuivi leurs projets, en les orientant davantage — sans surprise — vers la



digitalisation des outils. 54 % des interviewés en ont fait leur priorité en 2020, contre 49 % — ce n'est pas loin quand même — pour le renforcement de l'expérience client. Quant à la démarche dite responsable (mais que cache cette terminologie?), elle arrive troisième avec 44 %. Pour ceux qui estiment des projets liés au contenu (qui arrivent quatrième dans le panel général), ils figurent cependant dans le top 3 des PME & start-ups.

De la digitalisation et un peu d'IA

En 2020, la digitalisation demeurera

un projet prioritaire, dans la mesure où 74 % des marketeurs interrogés souhaitent intégrer encore davantage le digital dans leur métier cette année. Viendrait ensuite les efforts pour améliorer l'expérience client (67 %), ou encore pour travailler leur marque (45 %).

Quant à la tarte à la crème du moment — l'IA — elle progresse relativement lentement, même si 21 % des marketeurs affirment que l'intelligence artificielle « est aujourd'hui pleinement intégrée à leur organisation ». Et 28 % supplémentaires signalent être en cours de réflexion sur ce sujet. ■

De façon plus qualitative, et sans doute subjective, « 82 % considèrent que la relation avec leur responsable n'a pas changé ». Ils sont même plus d'un tiers (37 %) à estimer que leur manager s'est avéré plus accessible à distance. Peut-être parce qu'il était moins occupé (cela, c'est nous qui le disons!). Plus d'un collaborateur sur quatre regrette, a contrario, une diminution des contacts avec son manager.

Avantages et inconvénients

Pour ceux — quand même près de la moitié — qui ont constaté un changement, est-ce en bien ou en mal? Trois avantages et autant d'inconvénients apparaissent majeurs. Côté avantages, une plus grande autonomie (78 %), une plus grande empathie (57 %), une compréhension accrue du manager (56 %) — c'est comme à la Fac. Côté revers de la médaille, le sentiment d'isolement pointe en

tête (68 %) devant une charge de travail alourdie (61 %), allant de pair avec une pression plus grande (61 % également). Le ressenti diffère d'un collaborateur à l'autre provient peut-être du fait que seuls 42 % des cadres concernés auraient modifié leur mode de management pour l'adapter aux liens à distance.

A vrai dire, finalement, ceux qui sont mécontents de leur manager — et inversement — sont sans doute toujours les mêmes. Ainsi 51 % des Français estiment-ils que leur manager dirige bien son équipe — à distance comme au bureau, tandis que 24 % considèrent qu'il n'est pas à la hauteur dans les deux cas.

Cela nous fait penser à ces salariés qui ont des problèmes dans toutes les entreprises successives où ils passent. A la fin, on peut penser que ce sont peut-être eux « le problème » ! ■

Expatriés : un impact de la crise différent selon les régions du monde

L'UFE (Union des Français de l'étranger), en partenariat avec la Banque Transatlantique, a effectué une enquête en février dernier auprès de nos compatriotes résidant hors de nos frontières. Il s'agissait, en quelque sorte, de tâter leur pouls après un an de crise sanitaire. Comment l'ont-ils vécue ? Quels enseignements en tirent-ils ?

Les résultats transmis n'ont pas été « redressés », mais 7841 personnes ont validé leur réponse, ce qui est non négligeable. Quoi qu'il en soit, et c'est le premier enseignement, 48 % affirment avoir vécu difficilement la crise. C'est moins vrai, semble-t-il, en Océanie. Voilà pour le sentiment perçu. Concrètement, 7 % ont perdu leur emploi pendant ce laps de temps et 23 % tout ou partie de leurs revenus. Pour ceux qui sont salariés, 81 % estiment que « leur entreprise a bien géré la crise sanitaire et qu'elle a su mettre en œuvre des solutions permettant de tra-

vailer à distance » tandis que leur pays d'accueil a, selon 63 % des répondants, « fait le nécessaire pour maintenir les emplois pendant la pandémie ». Il n'y a pas qu'en France que les gouvernements se sont attelés à minimiser les effets de la crise ! Cependant, les expériences sont contrastées selon les régions du monde. Si, en Amérique du Nord, les réponses sont assez équilibrées, avec une majorité de sentiments positifs (56 %), ce n'est pas le cas pour l'Amérique centrale et du Sud (63 % de mécontents de la gestion de la crise par les autorités locales). Malgré tous ces problèmes,

90 % des Français de l'étranger ayant répondu à l'enquête se déclarent satisfaits de leur expatriation et 84 % recommanderaient même cette expérience à leur entourage. Cependant, à plus long terme, 78 % estiment que « la crise remet en cause les déplacements des personnes sur le long terme, de même que la mondialisation et son modèle ». Malgré tout, 60 % des répondants annoncent vouloir rester dans leur pays d'accueil, alors que 33 % songent à revenir dans la mère patrie (six points de plus que dans l'enquête précédente tout de même). ■



Go Entrepreneurs de Paris : en édition spéciale les 9 et 10 juin

Conquérir est partenaire du Salon des Entrepreneurs de Paris depuis 2001. Il le sera aussi de Go Entrepreneurs, qui lui succède, avec une édition spéciale les 9 et 10 juin prochains. *Conquérir* y tiendra une conférence sur les nouveautés en matière de développement commercial et de fidélisation des clients. Nous nous sommes entretenus avec Florence Bordiau-Hardouin, event manager Go Entrepreneurs, afin d'en savoir plus sur cette manifestation.



Florence Bordiau-Hardouin

Conquérir : *Le Salon des Entrepreneurs devient Go Entrepreneurs. Pourquoi ce changement de nom et à quoi cela correspond-il en pratique ?*

Florence Bordiau-Hardouin : Plusieurs raisons à ce changement de nom. Tout d'abord, Go Entrepreneurs est le résultat d'une transformation initiée il y a plus d'un an lorsque nous préparions la 27^e édition du Salon des Entrepreneurs avec toute l'équipe Les Echos Le Parisien Evénements. Nous avons identifié différents axes de transformation : dépoussiérer le terme «salon», retravailler la temporalité de l'événement et ajouter une dimension beaucoup plus digitale. Il n'était donc pas question de balayer l'histoire du premier rendez-vous des entrepreneurs français, mais plutôt d'en écrire la suite. Ensuite, la crise a accéléré notre transformation. Go Entrepreneurs c'est un cri du cœur, celui de ceux qui se battent et avancent pour donner vie à leurs idées. «Go» pour s'entraider, «Go» pour se lancer des défis et «Go» pour passer à l'action.

Conquérir : *Go Entrepreneurs Paris ne pourra se tenir sous la forme « physique » habituelle, mais sous forme d'une édition spéciale. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette formule ?*

Florence Bordiau-Hardouin : Nous avons choisi de mettre le digital au service de l'événement. Le digital impose une écriture événementielle tout à fait particulière : des formats plus courts, un autre séquençage, un autre rythme, une nouvelle temporalité, une praticité d'usage différente et une préservation des contenus.

Puisque Go Entrepreneurs est organisé par un groupe média particulièrement engagé aux côtés des entrepreneurs, nous avons décidé de « hacker » le siège du groupe, situé au pied de la Tour Eiffel, pour enregistrer l'intégralité de nos contenus depuis différents studios et les diffuser en « live » sur une plateforme dédiée que nous préparons depuis fin 2020. Nous travaillons main dans la main avec la start-up InWink pour que Go Entrepreneurs soit une expérience digitale sur mesure pensée comme une boîte à outils et un site de networking.

Conquérir : *Quels seront les événements marquants de la manifestation et les principaux partenaires ?*

Florence Bordiau-Hardouin : Nous avons complètement retravaillé notre programme à la manière d'une grille TV. Et nous avons musclé les formats de rendez-vous individuels. La programmation, riche et éclectique, est construite autour d'un thème central : celui de la relance. Nous avons volontairement choisi des profils de speakers très complémentaires autour de ce thème avec par exemple des sportifs comme Tony Parker, Yannick Bestaven, des membres du gouvernement, des professionnels des différentes thématiques de la vie d'un entrepreneur, des anthropologues ou des entrepreneurs aguerris comme Alexandre Dana ou encore Charlotte Cadé.

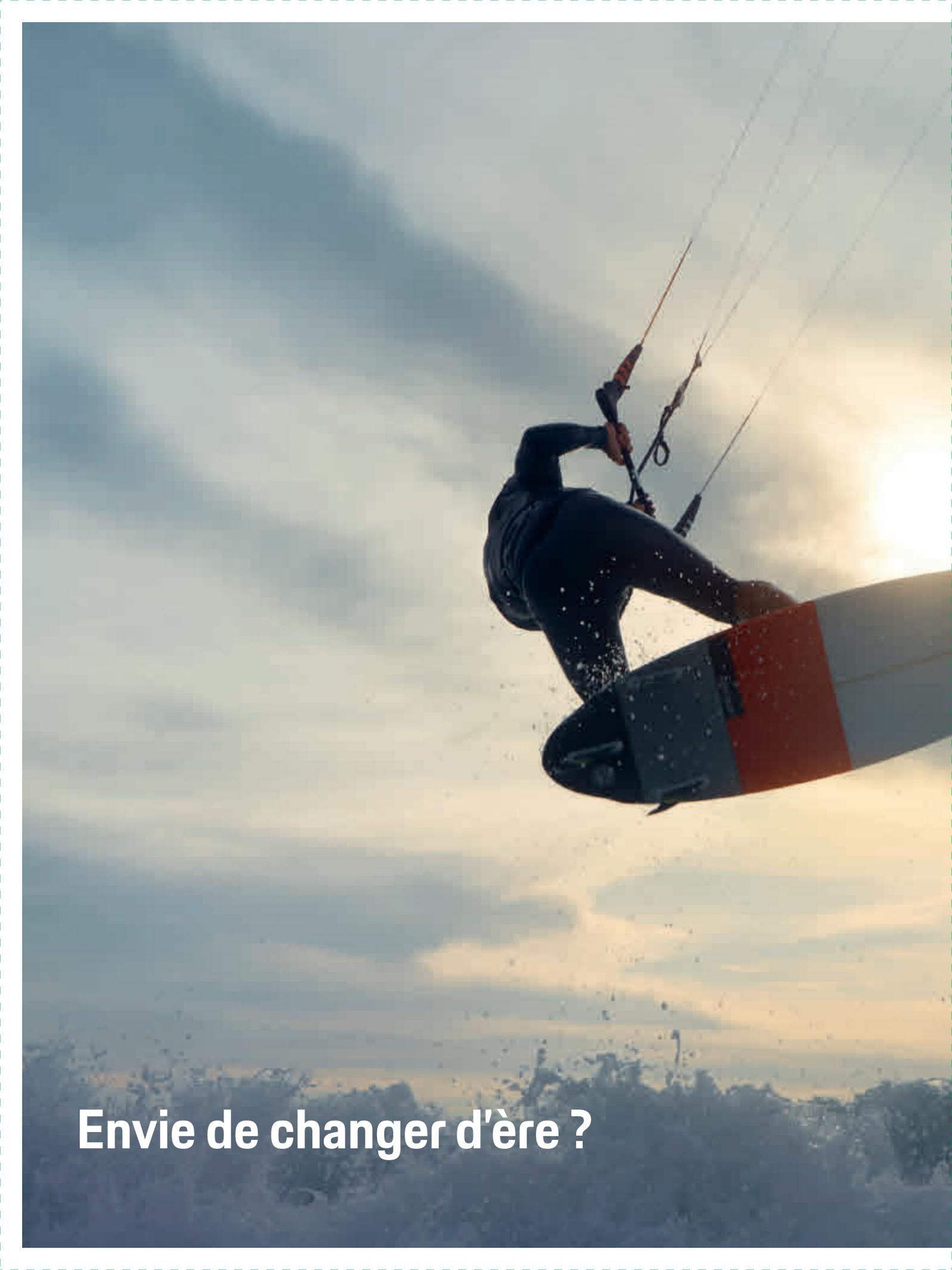
Malgré la crise que nous traversons, la majorité de nos partenaires restent fidèles à l'événement et soutiennent les entrepreneurs pour permettre cette relance que nous attendons tous. Que ce soit l'Ordre des experts comptables, le Conseil national des barreaux, la région Ile-de-France, la BPI, la CCI Paris, la BNP, plus de 100 partenaires seront au rendez-vous le 9 et 10 juin pour montrer que l'entrepreneuriat est accessible à tous et aider ceux qui osent se lancer.

Conquérir : *De quelle manière pouvez-vous favoriser les interactions entre visiteurs à distance et partenaires ou intervenants ?*

Florence Bordiau-Hardouin : Nous avons organisé l'événement autour de deux axes majeurs :

L'interactivité, que ce soit pendant les prises de parole en direct, les business meetings en ligne, le networking ou le « matchmaking » selon les données participants et la mise en avant de nos partenaires avec des stands virtuels pour présenter des offres, des ateliers dédiés, des sessions sponsorisées... Nous sommes un événement professionnel. Il est impératif de garantir à chaque participant la possibilité de discuter avec les différents acteurs d'un secteur, d'avoir des rendez-vous et de faire des rencontres. Ne manquez pas Go Entrepreneurs le 9 et 10 juin 2021 ! ■

Propos recueillis par la rédaction



Envie de changer d'ère ?



PORSCHE

Reprenez le pouvoir sur votre liberté.

Nouveau Taycan Cross Turismo. 100 % électrique, 100 % Porsche.

Offrez-vous une vie riche en expériences au volant du nouveau Taycan Cross Turismo. Avec sa garde au sol réhaussée, ce modèle hors du commun offre une polyvalence dépassant toutes les attentes du quotidien. Sa connectivité de pointe et son haut niveau de confort en font le partenaire idéal pour réaliser tous vos rêves d'aventure.



Taycan 4 Cross Turismo (04/03/2021) - Valeurs WLTP : Conso. électrique combinée : de 22,4 à 26,4 kWh/100 km - Émissions de CO₂ : 0 g/km (en phase de roulage). Plus d'informations sur le site www.porsche.fr

Porsche France - RCS Nanterre B348 567 504.



PORSCHE

Loyauté dans l'administration de la preuve : des précisions



Pour licencier un salarié pour faute, il faut disposer de motifs suffisants, et si possible de preuves tangibles. Mais attention, l'employeur se heurte rapidement à l'acceptabilité de ces preuves. Ainsi, l'article L. 1222-4 du Code du Travail, rappelle la Cour de cassation,

dans un arrêt du 17 mars dernier, pose le principe de loyauté dans l'administration de la preuve. A savoir, souligne-t-elle, « *qu'aucune information concernant personnellement un salarié ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connais-*

sance », ni a fortiori par « *un dispositif de contrôle clandestin et à ce titre déloyal* ».

Dans l'affaire qui nous occupe, une salariée contestait son licenciement, car elle faisait valoir qu'il s'appuyait sur une enquête confiée par l'employeur à une société extérieure pour la confondre, ce qui s'analysait, selon elle, en une manœuvre déloyale.

Les juges du fond la suivent sur ce chemin, relevant qu'effectivement elle n'avait pas été informée de cette enquête, ni même entendue à cette occasion. Le raisonnement est sans doute valable en règle générale, mais là il s'agissait d'accusations de harcèlement moral. Dès lors, les hauts magistrats estiment qu'une enquête diligentée suite à la dénonciation [de faits aussi graves] ne constitue pas une violation de l'article L. 1222-4 du code du Travail : « *La cour d'appel a violé par fausse application le texte et le principe susvisé* ». ■

Vincent Gardy

Travailleurs détachés : l'épilogue ?

Le feuilleton du détachement continue. Depuis plusieurs années, vous le savez, la question du détachement des salariés étrangers, issus de l'Union européenne tout particulièrement, fait l'objet de débats houleux et d'une réglementation de plus en plus stricte, visant à rendre la concurrence davantage équitable. Le dernier épisode en date est celui de l'instruction de la Direction Générale du Travail du 19 janvier dernier.

Cette instruction est abordée en détail par Marijke Granier-Guillemarre, avocate associée MGG Vol-

taire Avocats, dans *La Semaine sociale Lamy* du 1^{er} mars dernier. De nouvelles règles sont édictées, qui visent à lutter

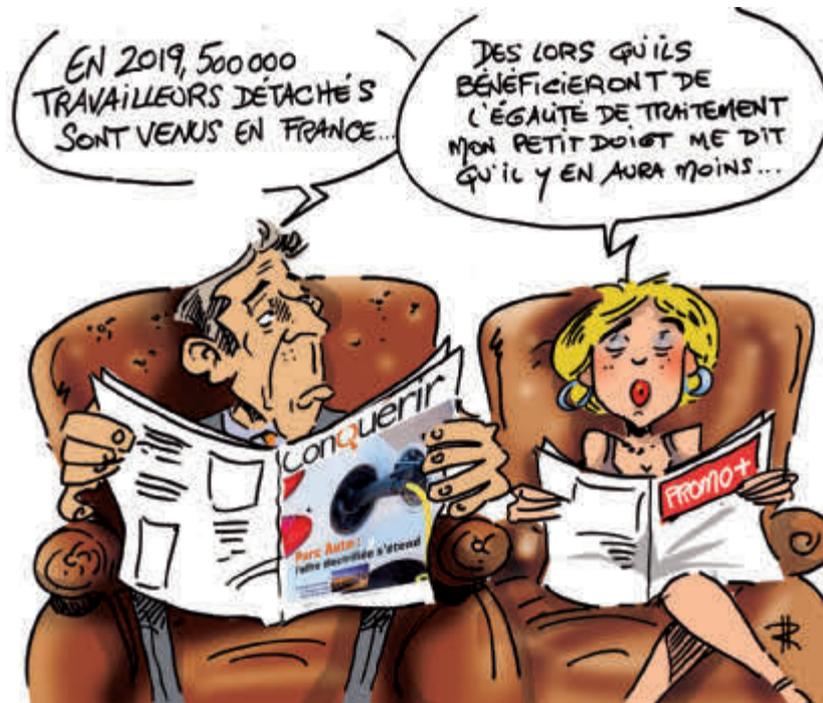
contre la concurrence sociale, défavorable à la libre compétition des entreprises, et aussi aux travailleurs français. L'instruction du 19 janvier 2021 est le lointain débouché d'une directive européenne du 29 juillet 2018, transposée en droit interne par une ordonnance du 20 février 2019, applicable en théorie dès le 30 juillet 2020. Nous y voici donc. L'idée, comme le souligne Marijke Granier-Guillemarre, c'est que « *le principe d'égalité de traitement "à travail égal, salaire égal", doit désormais être garanti aux travailleurs détachés en France* ». La différence avec la réglementation précédente, c'est qu'il ne s'agit plus seulement de faire respecter un salaire minimum, mais de « *garantir l'égalité de traitement avec les salariés employés par les entreprises*

de la même activité établis en France, en matière de rémunération [...]». Les avantages ou accessoires éventuellement prévus doivent être également versés aux travailleurs détachés.

Bref, sur le papier, en résumant très hâtivement, les différences deviennent minimales en termes de rémunération et d'avantages sociaux. Quant aux contrôles, ils devraient être très rigoureux et les sanctions implacables. Notons que ce que l'on peut appeler le noyau dur de la réglementation sociale française s'appliquera pendant toute la durée du détachement du travailleur étranger en France, dans la limite cependant d'un an. Au-delà d'un an, c'est *a priori* l'intégralité de cette réglementation qui deviendra applicable.

Le BTP particulièrement ciblé

Soulignons que le secteur du BTP est particulièrement ciblé par des dispositifs spécifiques encore plus stricts. Les pouvoirs publics semblent ainsi décidés à contribuer à réduire fortement le nombre de travailleurs détachés en France, puisque la ministre, Elisabeth Borne, a indiqué vouloir rapide-



ment élaborer dans ce cadre un plan « de résorption sectorielle ». Marijke Granier-Guillemarre rapporte, en outre, qu'Elisabeth Borne a déploré « la persistance d'un recours massif au travail détaché dans certains secteurs, [...] incompréhensible dans une période de chômage ». C'est qu'en 2019, plus de 500 000 tra-

vailleurs détachés sont venus chez nous, principalement dans le BTP, l'industrie et l'agriculture. A tout pécheur miséricorde ! Ceux qui vilipendaient « les lanceurs d'alerte » il y a quelques années, font-ils désormais preuve de bon sens ? Soyons optimistes ! ■

Vincent Gardy

Clause de non-concurrence : une transaction qui lève tous les doutes

Nous ne devons pas être suffisamment baignés dans le sujet, mais parfois nous sommes très surpris par la teneur de certaines affaires qui arrivent jusqu'à la Chambre sociale.

Il en est ainsi de celle qui a valu un arrêt de la Cour de cassation du 17 février, relayé par *La Semaine sociale Lamy* du 22 février. De quoi s'agissait-il ? Une salariée, qui avait pourtant conclu une transaction re-

lative à une clause de non concurrence, réclamait une indemnité, en faisant valoir que l'employeur n'aurait pas expressément levé la clause de non-concurrence prévue au contrat. Par ici la monnaie !



Les juges du fond suivent son raisonnement, s'appuyant en substance sur le fait que la transaction « litigieuse » ne comprenait aucune mention du règlement de la question de l'indemnité de non-concurrence due à la salariée. Dès lors, l'employeur ne pouvait exciper de la chose jugée liée au protocole transactionnel pour s'opposer au versement de la somme.

Les hauts magistrats ne voient pas du tout les choses de la même façon. Au visa des articles 2044 et 2052 du Code civil (rédaction antérieure à celle figurant dans la loi du 18 novembre 2016), ainsi que des articles 2048 et 2049, ils retiennent qu'aux termes de la transaction, « les parties reconnaissent que leur concessions réciproques étaient réalisées à titre

transactionnel, forfaitaire et définitif », sous réserve évidemment de la bonne exécution de l'accord. Cela induisait qu'elles [renonçaient réciproquement] à toute action en vue de réclamer quelque somme que ce soit. Dès lors, la Cour de cassation casse l'arrêt de la Cour d'appel, qui a violé les textes susvisés. ■

Vincent Gardy

Titres restaurant : un rappel utile !



bunal de Nanterre égrène, un à un, les éléments qui vont l'amener à statuer, à commencer par l'article L. 3262-1 du Code du travail, qui définit le titre restaurant comme un titre spécial de paiement remis par l'employeur aux salariés pour leur permettre d'acquiescer tout ou partie du prix d'un repas consommé au restaurant ou acheté auprès

de rants aux salariés travaillant sur les sites non dotés d'un restaurant d'entreprise. Ces mêmes directions ont cessé d'attribuer des titres restaurants aux salariés en télétravail. Relevant que « le titre restaurant est un avantage consenti par l'employeur qui ne résulte d'aucune obligation légale », et que « l'objectif poursuivi par l'employeur en finançant ces titres, est de permettre aux salariés de faire face au surcoût lié à la restauration hors de leur domicile, pour ceux qui seraient [dans l'impossibilité de le faire, le Tribunal estime — CQFD — [...] que les salariés placés en télétravail] ne peuvent donc [y] prétendre en l'absence de surcoût lié à leur restauration en dehors de leur domicile ».

Dès lors, « la messe est dite » : le Tribunal judiciaire déboute la Fédération syndicale de l'ensemble de ses demandes (la principale et les accessoires).

Mais attention, le feuilleton ne fait que commencer : attendez-vous à un rebondissement en lisant notre prochaine édition! ■

Vincent Gardy

Au fil des ans, les titres-restaurants sont devenus de la quasi-monnaie, et ont été perçus par les salariés comme un complément de rémunération. A cet égard, un récent jugement du Tribunal judiciaire de Nanterre (Pôle social, 10 mars 2021) cherche à mettre un peu d'ordre dans tout cela. Ce jugement a été publié in *extenso* dans la livraison de *La Semaine sociale Lamy* du 15 mars dernier. De quoi s'agissait-il? En

l'occurrence, une fédération de syndicats de l'UES Malakoff-Humanis réclamait à l'employeur d'avoir à régulariser l'attribution d'un titre restaurant « pour chaque jour travaillé cours duquel le repas est compris dans leur horaire de travail journalier et ce, depuis le 17 mars 2020 [...] ». Il s'agit, on l'aura compris, de délivrer des titres restaurant à ceux qui étaient contraints au télétravail, en vertu de l'égalité de traitement entre salariés. Le tri-

d'une personne ou d'un organisme agréé.

Les juges évoquent ensuite l'accord sur le télétravail conclu en 2019 au sein de Malakoff-Humanis, qui n'aborde pas la question des titres restaurants. Quant à l'ANI du 26 novembre 2020, toujours sur le télétravail, ils n'en font pas mention non plus.

Effectivement, les directions de Malakoff Médéric et de Humanis ont bien décidé d'attribuer des titres restau-

SOLUTIONS RH Ressources Humaines

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

27^{ème} édition



PARIS EXPO
PORTE DE VERSAILLES
7* - 8 - 9 SEPTEMBRE 2021
* A partir de 14h

AVEC
Conquérir
En parallèle

PT
performance
& talents

eL
eLearning
expo

Digital Workplace
INTRANET & SOLUTIONS COLLABORATIVES



@Solutions_RH



Salon Solutions RH -
Le Groupe des professionnels des
Solutions RH

www.solutions-ressources-humaines.com

Miser sur l'expérience collaborateur peut rapporter gros



Thomas Chardin, Parlons RH

Parlons RH, spécialiste du marketing éditorial et digital dédié aux DRH et à leurs partenaires, a publié récemment les résultats de la 4e édition de son baromètre national* dont le thème était cette année : « *L'expérience collaborateur dans la crise* ». L'occasion pour nous de demander au président-fondateur de Parlons RH, Thomas Chardin, son impression sur les évolutions éventuelles de la gestion des RH alors que se profile la fin de la phase aigüe de la crise du Covid.

Thomas Chardin, en préambule, pose le constat que la majorité des salariés n'ont pas été concernés par le télétravail, en tous cas à temps plein. Par conséquent, la rupture post-Covid ne concernera de ce point de vue qu'une minorité de personnes. Les salariés ont vécu très différemment, on le sait, ces phases de travail à distance. Thomas Chardin relève que ce sont les plus jeunes qui déclarent avoir le plus souffert du manque de contacts sociaux. Alors, quelle attitude l'employeur doit-il manifester lors du retour des travailleurs en présentiel? « *Il faut plus que jamais écouter les collaborateurs, affirme Thomas Chardin, et éventuellement adapter l'organisation pour ceux qui ont vécu positivement le travail à distance* ». Faudra-t-il dorloter plus que jamais les salariés à coup d'activités sportives, de tables de ping-pong, de baby-foot et des plus belles cafétérias du monde? « *Lorsqu'on a de gros budgets, comme dans les grandes entreprises, c'est certainement utile* », répond en substance le président de Parlons RH, *mais ces dispositifs ne concourent pas principalement à la performance des salariés, donc à celle de l'entreprise* ».

Trouver du sens au travail

« *L'essentiel, plaide-t-il, c'est que chacun trouve du sens à ce qu'il fait au travail* ». De ce point de vue, il faut donc savoir être à l'écoute des collaborateurs, ce qui ne nécessite pas de budget. Y a-t-il une différence de ce point de vue entre grandes entreprises et PME? « *Certainement, estime Thomas Chardin à l'aune de son expérience, le lien social est beaucoup plus fort dans les PME, et le dispositif d'intégration du collaborateur, depuis*

Pratiques RH Pré-crise et pratique de l'expérience collaborateur dans les entreprises

- Praticants de l'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans
- Ensemble des praticants de l'expérience collaborateur
- En réflexion sur l'expérience collaborateur
- Réfractaires à l'expérience collaborateur



son embauche jusqu'à sa sortie des effectifs, que l'on trouve dans les grands groupes, n'y est pas utile».

Répondre aux mentalités d'aujourd'hui

En revanche, un des points communs résiderait dans le phénomène générationnel. Si la variété du parcours professionnel, la rémunération, l'image, généralement l'apanage des grands groupes, plaident pour ces derniers, les jeunes géné-

rations ont aussi en ligne de mire l'intérêt de leur mission et de celle de leur entreprise. Et cela, est sans doute plus facile à trouver dans une PME. Mais découvre-t-on éventuellement un moyen « d'embarquer » les salariés à travers une expérience collaborateur plus poussée? Où placer le curseur?

Très pragmatique, Thomas Chardin situe le curseur au niveau... qui permet l'efficacité économique et sociale optimale. *« L'entreprise n'est pas une démocratie, prolonge-t-il en substance, mais il faut qu'elle s'adapte au contexte et aux*

Espaces de coworking : expansion et évolution

Les confinements ont considérablement bouleversé les habitudes de travail et ont accentué la tendance au travail en distanciel, à domicile, ou dans des espaces partagés de travail disposés et aménagés *ad hoc*. Dans ce contexte, Cushman & Wakefield France a récemment fait réaliser une étude, publiée le 23 mars dernier, sur l'évolution de l'attitude des entreprises, mais aussi des acteurs du coworking, pendant cette période.

Même si le retour à la normale entraînera forcément celui de bon nombre des pratiques antérieures, les inflexions qui se sont manifestées pourraient pour une bonne part persister. A la lumière des résultats de l'étude, les analystes de Cushman & Wakefield France pointent *« des stratégies immobilières orientées vers une économie des postes de travail »*. Il est vrai que de nombreuses entreprises ont ainsi constaté la flexibilité apportée par les espaces de coworking, puisqu'elles pouvaient souvent faire évoluer rapidement leurs contrats, voire les interrompre, en fonction de leur charge de travail, parfois réduite momentanément à néant.



Une recherche accrue de services complémentaires

Au-delà de la location basique d'espaces de coworking, les entreprises utilisatrices devraient *« probablement augmenter la qualité servicielle de leurs bureaux, pour recréer un cadre [...] [avec des sites] plus tournés vers la convivialité et le bien-être »*. Le marché des espaces de coworking n'a pas

pour autant été si facile que cela pour ses acteurs en 2020. Le volume des transactions d'espaces flexibles en Ile-de-France a ainsi diminué de près de 80 %, notamment dans le secteur des surfaces de bureau supérieures à 1000 m². Si l'on décortique de plus près l'offre, Cushman & Wakefield remarque, dans ce contexte baissier, la résilience des bureaux flexibles dits privés, *« avec un nombre de prises à bail plus élevé »*.

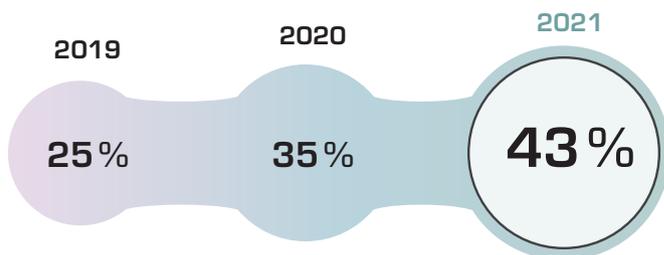
Selon l'expert immobilier, *« les bureaux privés plug & play/work et serviciels »* répondent, en effet, à une demande significative de la part des utilisateurs finaux, qui souhaitent obtenir de la flexibilité certes, mais aussi de la personnalisation, avec *« un espace à soi et pour soi »*. Quant

à l'évolution chiffrée des professionnels du secteur, elle est disparate et ne répond pas seulement de la localisation géographique des sites, *« mais aussi de la perspicacité de l'offre servicielle et de l'adéquation des équipements professionnels proposés »*. Selon Magali Marton, directrice des études, *« les acteurs des espaces flexibles*

seront le fer de lance d'un changement de paradigme vers un immobilier d'entreprise hybride de plus en plus tourné vers le système hôtelier, axé sur le bien-être des individus et des services de plus en plus développés; leur montée en puissance sur le marché immobilier induira indéniablement un repositionnement de certains opérateurs sur ce segment, y compris les classiques. » ■

Entreprises ayant déployé ou initialisé une politique RH d'expérience collaborateur

Professionnels RH en entreprise



mentalités d'aujourd'hui». La pratique de « l'expérience collaborateur » se répand plutôt sous forme de ruissellement des plus grandes structures vers les plus petites.

On trouve cependant encore une grosse proportion de réfractaires à ces évolutions, puisque 57 % des répondants à l'enquête diligentée par Parlons RH, n'ont pas encore à ce jour initié de politique d'expérience collaborateur. Cependant, 70 % de ceux qui ne l'ont pas encore fait envisagent de s'y mettre à court ou à moyen terme. Ceux qu'il nomme les réfractaires ne pratiquent en général pas le télétravail, non plus que les réunions à distance ou les horaires personnalisés.

Et du coup, pendant une crise comme celle que l'on a vécue, 97 % des « modernes » affirment avoir facilement mis en place le télétravail, qui s'est avéré à un moment obligatoire, contre 75 % de celles qui ont un mode de fonctionnement plus « traditionnel ».

Pour autant, résume Thomas Chardin, il faut se garder des excès et passer du tout pyramidal au tout horizontal, en s'intégrant néanmoins de plain-pied dans le XXI^e siècle. ■

*En partenariat avec SD Worx, Groupe Crédit Agricole SA, UKG, Cornestone, Les Petits chaperons rouges et KPAM-RH.

FDJ : une expérience collaborateurs d'avant-garde



© Wlad Simitch

Virginie Guibout-Pironneau, FDJ

La Française des Jeux (FDJ) se veut particulièrement volontariste en matière de ressources humaines et de ce qu'on nomme aujourd'hui « l'expérience collaborateurs ». Tout un symbole du reste, la DRH s'appelle désormais DECT (Direction expérience collaborateur et transformation). Nous nous sommes entretenus précisément avec Virginie Guibout-Pironneau, responsable de l'entité transformation au sein de cette DECT, afin d'en savoir plus sur la stratégie de la FDJ en la matière, ce alors qu'un prochain retour plus massif des collaborateurs s'annonce dans les entreprises en général.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, voici quelques informations sur l'organisation du groupe et ses principaux pôles. FDJ est donc le leader français des jeux d'argent. En monopole sur la loterie, la firme est en concurrence sur le marché du pari sportif en ligne. On peut jouer, comme on le sait, dans des points de vente agréés, mais aussi en ligne. FDJ a été privatisée en novembre 2019, et son introduction en Bourse fut un succès considérable. FDJ compte environ 2 500 collaborateurs. En France métropolitaine, ils se répartissent entre trois sites, ceux de Vitrolles (300 à 400), Villepinte-Paris-Nord (200 à 300) et Boulogne-Billancourt, siège social (900 à 1000). Des établissements se situent aussi aux Antilles et en

NESPRESSO[®]
PROFESSIONNEL

**RE-RE-RE-RE
RE-CYCLABLE.**



L'aluminium de nos capsules est **100 % recyclable**.
Nous collectons vos capsules gratuitement sur votre lieu de travail
pour les recycler, dès lors que votre consommation mensuelle
approche les 500 capsules par mois.

[Nespresso.com/agit](https://www.nespresso.com/agit)

NESPRESSO AGIT POUR LE RECYCLAGE.

*what else?**



© FDJ

Atrium FDJ siège social

Polynésie française, mais aussi par le biais d'une filiale en Angleterre (300 collaborateurs). Au total, un nombre de salariés très significatif, essentiellement des cadres.

FDJ est soucieuse de pouvoir recruter les meilleurs talents et de les fidéliser. C'est pourquoi, dès avant la privatisation, un plan stratégique 2015-2020 permit « *un investissement massif dans le digital, bien sûr vis à vis des clients, mais aussi des collaborateurs* », rapporte Virginie Guibout-Pironneau.

Cet apprentissage des moyens digitaux comme un usage préalable des outils de communication à distance (visioconférences...) facilita grandement le passage d'une très grande partie des équipes au télétravail au moment du premier confinement. Au demeurant, un accord interne de télétravail avait été signé un peu avant par les partenaires sociaux — en octobre 2019 — qui prévoyait la possibilité de deux jours de travail flexibles par semaine. Cependant, Virginie Guibout-Pironneau reconnaît que ce dispositif n'était pas pleinement exploité par tous les collaborateurs avant mars 2020. Le télétravail devint alors la norme dans les grandes ou moyennes structures, comme à la FDJ.

Progressivement, l'obligation — ou tout au moins la forte incitation — à télétravailler va s'estomper. Reviendra-t-on à FDJ au fonctionnement d'avant? Pas au 100 % présentiel, répond clairement Virginie Guibout-Pironneau. « *Il peut être important pour les collaborateurs de se voir physiquement, mais cela n'est pas forcément utile tout le temps* », assure-t-elle. Cependant, il faut que tous — managers comme collaborateurs — puissent s'adapter à un mode de fonctionnement hybride, en partie présentiel, en partie distanciel. C'est pourquoi le

pôle « *transformation* » veille à fournir l'ensemble des éléments et la formation nécessaire à tous pour gérer au mieux cette évolution (kits destinés aux managers pour gérer les réunions hybrides, newsletters spécifiques, échanges d'expériences entre managers...).

« *Nous ne faisons pas de dogmatisme, souligne Virginie Guibout-Pironneau, nous accompagnons l'activité des équipes* ». Cela étant, qu'est-ce qui optimise l'expérience collaborateurs? « *Il faut améliorer le vécu des collaborateurs dans toutes ses relations au sein de la FDJ, ambitionne-t-elle, et en particulier réduire les irritants auxquels sont exposés les salariés, à commencer d'ailleurs par les futurs embauchés* ».

A cet égard, Virginie Guibout-Pironneau évoque les dispositifs qui ont été mis en place dans le contexte très spécifique que nous vivons pour accueillir les nouveaux entrants, alors que leur intégration ne pouvait plus se réaliser physiquement, ce qui est évidemment très perturbant, d'ailleurs à la fois pour eux, comme pour leurs futurs managers.

En tous cas, les irritants doivent être réduits au maximum à FDJ, puisque le « *taux d'engagement* » des collaborateurs y était très élevé (92 %) en juin 2020, pourtant un moment encore très perturbé.

C'est même plus qu'en juin 2019 (87 %). Preuve certainement du bon suivi des salariés pendant le premier confinement. Ce taux d'engagement calculé à partir d'une enquête menée par un institut de sondages, porte principalement sur quatre critères : la qualité de la vie au travail, la satisfaction vis à vis du management, la connaissance de la stratégie et l'adhésion qui lui est portée, enfin la confiance dans l'entreprise.

Quid de l'expérience collaborateurs *in situ* et alors qu'ils sont moins amenés que par le passé à venir au bureau? « *Ils doivent s'y sentir plus que jamais bien lorsqu'ils viennent* », insiste Virginie Guibout-Pironneau. Si la pratique est celle du « *flex office* », en tous cas à Boulogne et à Villepinte, les espaces sont organisés par métier, comportant « *des plateaux-projets, des zones silence, ou encore collaboratives...* » « *Le schéma d'environnement de travail est à la carte, selon les besoins des collaborateurs* », résume la responsable de l'entité Transformation.

Des services pratiques (conciergerie, systèmes de réservation variés, cafétérias, salles de sport ouvertes entre 12 h et 14 h, mais aussi après 18 h 30) sont également en place sur les deux sites mentionnés. ■



Autre vue, atrium

© FDJ

Les hybrides en vedette

D'une année à l'autre, notre indicateur annuel flottes automobiles ne varie en général que d'une manière assez minime. C'est surtout sur la durée que l'on observe des changements. 2021 déroge pourtant à la règle. En effet, à notre question sur la dotation des collaborateurs de véhicules « propres » au moment de l'échange, 78 % (+18) disent oui, contre 10 % (-5 et même -13 par rapport à 2019), qui s'expriment par la négative. 12 % ne savent pas.

Ce résultat témoigne de l'engouement pour les véhicules électrifiés, en raison de la prise de conscience des nécessités de la transition énergétique, mais aussi, bien sûr, des contraintes fiscales.

Pour le reste, on constate relativement peu d'évolutions. Le passage de la crise pourrait expliquer certaines différences à la marge, comme la légère progression des indemnités kilométriques (6 %, +2), face à une LLD (58 %, =) largement dominante et devant le crédit bail (29 %, -3) dans les modes de gestion des flottes.

De même, 9 % (+1) ont recours ponctuellement à un entretien dans les garages, tandis que ceux qui le réalisent dans le cadre d'un contrat annuel ou pluriannuel, dominent toujours largement, malgré un léger recul de ceux qui sont attachés à une convention de financement. Les « options » semblent davantage percutées par les effets de la crise sanitaire, puisque les

Indicateur flottes automobiles

Résultats de notre enquête 2021

[entre parenthèses rappel de ceux de mars 2020]



1. Quelle est la part de véhicules de marque étrangère dans votre flotte ?*

35 % (33 %)

2. Quel mode de gestion avez-vous choisi pour votre flotte ?**

– Indemnités kilométriques :

6 % (4 %)

– Location longue durée :

58 % (58 %)

– Achats sur fonds propres*** :

3 % (3 %)

– Crédit-bail :

29 % (32 %)

– Achat sur fonds propres :

1 % (3 %)

– Autres (dont à crédit courant) :

3 % (3 %)

3. Avez-vous une opinion favorable de la location longue durée ?

– Oui : 71 % (72 %)

– Non : 10 % (9 %)

– NSP : 19 % (19 %)

4. Comment organisez-vous l'entretien des véhicules ?

– Dans vos propres ateliers :

1 % (1 %)

– Ponctuellement auprès des garages :

9 % (8 %)

– Dans le cadre d'un contrat d'entretien attaché à votre accord de financement :

64 % (65 %)

– Dans le cadre d'un contrat d'entretien souscrit à part :

26 % (26 %)

5. Dans ces deux derniers cas, avez-vous souscrit à des prestations complémentaires ?

– Pneumatiques :

44 % (48 %)

– Assurance :

18 % (19 %)

– Carte carburant :

50 % (52 %)

– Véhicule de remplacement :

75 % (76 %)

6. Connaissez-vous précisément le coût annuel ou le prix de revient kilométrique de votre flotte ?

– Oui : 85 % (84 %)

– Non : 7 % (6 %)

– NSP : 8 % (10 %)

7. Envisagez-vous de doter vos collaborateurs de véhicules « propres » au moment de l'échange ?

– Oui : 78 % (60 %)

– Non : 10 % (15 %)

– NSP : 12 % (25 %)

8. Envisagez-vous (si vous ne le faites déjà) de gérer vos flottes sur un plan européen, voire mondial ?

– Oui : 22 % (24 %)

– Non : 55 % (53 %)

– NSP : 23 % (23 %)

9. Pouvez-vous citer trois loueurs longue durée ? (loueurs les plus cités)****

Arval, ALD Automotive, Alphabet

* En pourcentage de répondants concernés. ** Véhicules intégrés depuis un an. *** Ou un crédit normal. **** Dans l'ordre de citation le plus fréquent. Chiffres à manier avec prudence car notoriété non assistée assez faible parmi notre panel. Nous avons fait abstraction des loueurs filiales de constructeurs et vous rappelons que les interviewés sont souvent des lecteurs de notre magazine, éventuellement sensibilisés à telle ou telle marque en fonction de son exposition publicitaire dans notre publication.

Enquête réalisée auprès d'un « panel » de 500 dirigeants d'entreprise du 10 au 25 avril 2021.



Porsche: la gamme E-Performance

prestations complémentaires souscrites dans les contrats subissent un retrait, quelle que soit la catégorie : pneumatiques (46 %, -2), assurance (18 %, -1), carte carburant (50 %, -2) et même véhicule de remplacement (75 %, -1).

Dans les années complexes, la vigilance sur les coûts est plus que jamais de mise. Nulle surprise dès lors à constater que le nombre de répondants affirmant connaître précisément le PRK de leur flotte continue de monter (85 %, +1). Seuls 7 % ne le sauraient pas. Quant à la gestion des flottes sur un plan européen, voire mondial, l'appétence diminue (22 %, -2), sans doute à raison de la baisse des flux d'échanges, et donc de développement à l'international en 2020.

Notons par ailleurs l'augmentation de la part des véhicules étrangers dans les flottes, en tous cas celles de nos répondants

Les quasi pure-players de l'hybride à la lutte avec leurs concurrents

On le voit, les gestionnaires sont désireux de remplacer au plus vite une bonne partie de leurs parcs thermiques par des flottes électrifiées, en premier lieu composées d'hybrides. Certains acteurs sont présents depuis longtemps sur le marché, comme le groupe Toyota, à travers sa marque éponyme et Lexus. Autant dire que le vent souffle favorablement pour eux, quoique, dans le même temps, la concurrence se soit exacerbée, puisque tous les constructeurs se sont lancés dans les véhicules électrifiés, par conviction sans doute, et aussi par contrainte.

Sans surprise, Thomas Gérard, responsable des ventes sociétés de ces marques japonaises en France, fait valoir leur antériorité de 25 ans sur l'hybride, et donc « une vraie expertise industrielle, une vraie fiabilité ». Du reste, la marque Toyota, à l'instar des coréennes Kia et Hyundai, a moins reculé que le marché global en 2020 (-16 % d'immatriculations contre -27 %). Il est vrai que les usines de Toyota ont été réactivées parmi les premières après le confinement de mars 2020, en particulier celle de Valenciennes, qui produit des Yaris. A ce propos, la nouvelle Yaris hybride, lancée en septembre dernier, sera en 2021 en année pleine, ce qui est de bon



BMW X1 Xdrive25e

Fiche signalétique

- Environ 500 entreprises françaises réparties à peu près par tiers entre services, commerces et industries.
- Entreprises comptant 20 collaborateurs et plus (en grande partie de moins de 500 salariés)
- Taille moyenne du parc (nombre total divisé par nombre de répondants) : 18
- Part de VU : 48 %, VP : 52 %

(35 %, +2). Cela est sans doute dû à l'intégration d'Opel, puis désormais de Fiat dans le giron de Stellantis, perçu comme un groupe français. ■

augure selon Thomas Gérard, puisque ce modèle représente une bonne partie des ventes de la marque (30 à 35 %). « La démarche d'électrification de Toyota se poursuit, souligne encore Thomas Gérard, avec par exemple le Rav 4 électrique. » Rappelons que Toyota a abandonné le diesel dès 2018 et que ses motorisations hybrides sont essence-électrique. Le constructeur nippon a également toujours en ligne de mire l'hydrogène, ce qui est corroboré par la sortie de la Mirai II. ■



Toyota Prius hybride

Total Mobility : une offre de services élargie

Le Groupe Total ne cesse d'évoluer, en fonction des besoins de mobilité qui changent, et de l'ambition climat de la société visant à générer le moins possible de CO2 lors des déplacements. Total, en particulier au travers de Total Direct Energie, s'est orienté depuis plusieurs années déjà vers les énergies renouvelables, avec, entre autres, la fourniture d'électricité verte. Total Mobility (ex GR) évolue aussi. Philippe Callejon, directeur Mobilités et Nouvelles Energies, nous explique les trois volets de cette entité aux compétences élargies.



Philippe Callejon, directeur Mobilités et Nouvelles Energies, Total

Parmi ces trois domaines, tout d'abord ce que l'on pourrait appeler son métier historique, à savoir l'accès aux carburants ainsi qu'aux services associés (parkings, péages, lavage...), à travers un règlement par le moyen de la carte Total. Un métier historique, mais où le carburant traditionnel est désormais complété par la possibilité de recharges électriques sur plus de 100 000 bornes en Europe. Ces recharges peuvent être effectuées aux bornes installées par Total sur les parkings d'entreprises clientes, ou au domicile des collaborateurs qui bénéficient d'un véhicule de société électrique. Des bornes sont également d'ores et déjà présentes dans des dizaines de stations en France. Notre grand énergéticien national s'est engagé, dans le cadre du plan de relance, à équiper d'ici trois ans 200 stations de bornes

recharge rapides, en nombre suffisant pour répondre à la demande croissante. L'idée est que les conducteurs trouvent de quoi faire le plein « d'électrique » tous les 150 kilomètres environ sur les autoroutes et les grandes nationales, explique en substance Philippe Callejon. « Une centaine de stations purement électriques » devraient également voir le jour, dont une première très prochainement sur le circulaire de La Défense. Notons également que Total est l'opérateur du réseau de bornes électriques de la ville de Paris et que l'on a la possibilité de régler la recharge avec une carte Total aussi !

Rappelons que le réseau de Total (et de ses affiliés) dans lequel on peut payer avec la carte éponyme est de loin le premier dans notre pays, avec environ « 3 400 stations, dans une logique de maintien du maillage ».

Le deuxième pan de métier de Total Mobility est donc le développement de nouvelles énergies. A travers l'électromobilité, on vient de le voir, mais aussi du GNV/GNL, ou encore de l'hydrogène. Si, selon Philippe Callejon, une très grande majorité des véhicules légers devraient être électriques à moyen terme, d'autres carburants tireront aussi leur épingle du jeu, mais plutôt dans les

flottes de camions ou de bus, voire les trains. L'hydrogène devrait atteindre, analyse-t-il, un développement massif à partir de 2030. Localement, un certain nombre de projets émergent déjà. Le déploiement du GNC (parfois du GNL) se poursuit en revanche plus rapidement, avec un objectif de 150 stations (Total et partenaires) équipées à l'horizon 2025, à destination des poids lourds ou des bus.

Le troisième métier — en développement — de Total Mobility, c'est la nouvelle carte Total Mobility Corporate, dont nous reparlerons dans un prochain dossier « Déplacements professionnels ». Au-delà de la mise à disposition de carburants — au sens large — de services directement associés également, Total Mobility propose depuis

plusieurs années déjà d'un outil de gestion pour les flottes, principalement des TPE/PME.

« 100 000 véhicules y sont ainsi gérés », nous confie Philippe Callejon. « Nous pouvons de la sorte mieux accompagner nos clients professionnels et les collectivités territoriales dans le meilleur

choix d'énergie, dans la perspective de la transition énergétique qui s'enclenche », conclut-il. ■



IOMA : la cosmétique personnalisée attaque le marché chinois



IOMA est une marque française, numéro 1 de la cosmétique personnalisée appartenant au Groupe Unilever, mais fondée et toujours dirigée par Jean Michel Karam. Nous nous sommes entretenus avec lui sur le développement de IOMA à l'international, et plus particulièrement en Asie, dont la Chine est la pièce maîtresse bien entendu. Un gros gâteau, mais pas si facile d'en récupérer plus que des miettes !

Avant tout, il nous faut évoquer le parcours du PDG de IOMA, Jean Michel Karam. C'est un multi-entrepreneur franco-libanais, arrivé en France au moment de ses études supérieures, pour un parcours scientifique, loin de la guerre. Très rapidement, il a fondé Memscap (fournisseur de technologies de pointe pour le médical, l'avionique et les communications optiques), puis IOMA (leader de la cosmétique personnalisée avec diagnostic technologique de la peau), qu'il a vendu en 2012 à Unilever. Et il est donc toujours PDG de IOMA.

Il a enfin créé le groupe IEVA, toujours principalement dans l'univers de la technologie au service de la beauté, en proposant un bijou connecté qui mesure notre environnement, une gamme de produits capillaires naturels et bio, et l'abonnement MonMoiBeauté, avant de racheter en 2020 L'Atelier du Sourcil (un réseau de 112 boutiques). Jean Michel Karam a été très présent dans les médias pour défendre l'ouverture des métiers de l'esthétique au moment du confinement hybride de la mi-mars.

Pour en revenir à IOMA, le concept est issu de la mise au point par Jean Michel Karam et ses équipes d'un diagnostic de la peau, à l'origine destiné aux dermatologues et aux professionnels de la santé. Bâti autour de sept critères, son objet a été étendu et adapté au monde de la beauté et du soin du visage.

La cosmétique sur mesure

Quel en est le principe ? Vous vous rendez dans un point de vente agréé IOMA (Marionnaud, Beauty Success, certaines pharmacies et la boutique IOMA Paris) pour précisément faire diagnostiquer la nature de votre peau. On vous proposera alors des produits personnalisés à la goutte près spécifiquement pour vous. De la cosmétique sur mesure selon les besoins de votre peau. Les sérums ou les crèmes comportent la meilleure combinaison d'ingrédients, à des taux records pour la meilleure efficacité possible sur votre peau.

Le réseau de distribution mis en place par IOMA est « *excluant* », donc sélectif. L'idée est la même pour son développement à l'international : les meilleurs endroits, les meilleurs emplacements dans les magasins et sur les sites internet spécialisés. « *Je préfère refuser d'entrer si je n'ai pas l'assurance que mon stand ne sera pas bien situé, si possible n° 1, sinon les investissements s'avèrent trop lourds pour arriver à des résultats in fine moyens* », explique le fondateur.

A l'international, l'importance démographique de l'Asie et l'appétence de nombre de ses habitants pour le luxe et la cosmétique, — dont la France est emblématique, attire l'attention de Jean Michel Karam, comme de bien d'autres intervenants. « *Nous avons commencé par Singapour, en somme pour nous faire la main, détaille en substance le PDG de IOMA. C'est un petit pays, plutôt un hub, pratique du point de vue logistique, de plus ses habitants sont des Asiatiques imprégnés de culture européenne* », poursuit-il. Après avoir implanté IOMA



dans un certain nombre d'emplacements de premier choix chez les distributeurs spécialisés, il a poursuivi sa route en Indonésie. « *L'Indonésie, on en parle moins, et pourtant elle compte 350 millions d'habitants, dont 10 % très aisés, c'est considérable* », souligne-t-il. La distribution de IOMA y est actuellement assurée par les distributeurs locaux. « *La phase d'encerclement du marché chinois s'est achevée par le lancement à Taïwan, où les informations sur la marque sont diffusées en chinois* ». « *Allons-y, s'est alors dit Jean Michel Karam, attaquons la Chine! Oui mais attention aux erreurs possibles* », observe-t-il. La Chine est vaste et très peuplée, recèle beaucoup d'opportunités mais elle attire aussi une concurrence féroce. Les Chinois « *ne sont européens en rien* ». Ainsi, la signature d'un contrat, même détaillé, n'exclut pas des remises en cause, y compris quasi-immédiates. « *La signature du contrat est juste une étape, pas un aboutissement, résume-t-il, ses termes peuvent varier dans le temps; c'est la relation au long cours, la confiance, peut-être dix ans de bons et loyaux services, qui vont faire le reste* ». Autrement dit, il faut faire preuve de patience.

Une implantation longue et délicate

Au départ, si l'on veut distribuer un produit directement sur place, on doit le faire enregistrer d'une manière très précise, dans toute ses caractéristiques, car les Chinois sont très précautionneux, en particulier quant à son absence de nocivité. Et cela prend du temps (sans doute deux ans) et de l'argent. En attendant, on peut faire du « *cross border* » à partir de Hong Kong et tenter l'aventure de la vente sur les plates-formes d'Ali Baba. « *50 % de la population chinoise ne s'est jamais rendue dans un commerce physique, relate-t-il, les applications de contrôles et d'achats sont légion* ». En un clic, via WeChat on achète... et on paye grâce à un QRcode.

Le Graal pour les marques dans le domaine de la cosmétique en particulier, c'est la plate-forme Tmall d'Ali Baba dédiée uniquement aux produits de luxe, car elle est aux yeux des

consommateurs, la sanction de l'authenticité. Néanmoins, avant de pouvoir y accéder, on doit commencer par la plate-forme généraliste d'Ali Baba.

Mais voilà, on y trouve une foultitude de revendeurs et de marques. Dès lors, pour faire remonter sa marque sur Baidu — le « *Google China* », il convient de parvenir à augmenter sa notoriété, à travers des articles de presse, des interventions d'influenceurs sur les réseaux sociaux... « *Ces influenceurs sont le fait de véritables entreprises très organisées en Chine, contrairement à ce qui se passe en Europe* », relève Jean Michel Karam. Il a fait du reste venir une influenceuse à la boutique IOMA du centre de Paris, filmée et transmise en direct sur les réseaux sociaux. L'intervention de la blogueuse a fait tilt : 350 000 euros de recettes en 30 minutes. Les clientes ont la détente facilitée par WeChat!

Pour l'avenir à court ou moyen terme, IOMA sera agréée à la vente directement en Chine. Ce qui est plus facile et plus pérenne que le passage par le hub de Hong Kong. Dès que possible, sur la plate-forme « *de luxe* » d'Ali Baba, et éventuellement aussi dans des boutiques physiques. Le tout sous l'égide d'un ou de plusieurs distributeurs implantés sur place.

La Corée? Le Japon? « *Nous venons de nous lancer en Corée... C'est beaucoup plus difficile*, indique le fondateur d'IOMA, car les Coréens et les Japonais ont des marques reconnues en matière de cosmétique et les habitants leur font confiance ». ■



Jean Michel Karam, PDG de IOMA et fondateur de IEVA

Vente à distance en B2B : à part entière

Les douze derniers mois semblent avoir apporté plus de changements que les douze dernières années, dans la relation clients et prospects, avec l'irruption du visio-business et de l'intelligence artificielle, dopée par la crise du Covid. Le Covid a entraîné l'annulation de la quasi-totalité des rendez-vous physiques. Cette décision n'a pas déçu tous les acteurs économiques car, aujourd'hui, d'après McKinsey, 76 % des entreprises préfèrent un rendez-vous en visioconférence, plutôt qu'au téléphone, voire en présentiel. Davantage qu'une pratique permettant de contourner les contraintes des confinements, la VAD (Vente à distance) intègre désormais la palette des modes de commercialisation à la disposition des forces de vente. La VAD, y compris en B2B, est souvent un avantage, il ne faut pas la voir comme une contrainte.

La vente d'avant Covid

La vente simple, c'était un vendeur face à un acheteur. Le vendeur développe ses arguments, utilise ses attitudes, peut-être sa séduction, pour convaincre l'acheteur lui faisant face physiquement. La vente complexe consiste à mettre en place un « team selling, face à un team buying » qui sont une équipe de vente, face à une équipe d'achat. L'équipe de vente est constituée d'un chef de projet commercial, de consultants compétents sur les métiers du prospect et de ressources techniques utilisables par le CDPC (chef de projet clients). L'équipe d'achat est composée de personnels internes ou externes à l'entreprise, chacun en charge de s'assurer que la réponse du groupe de vente est conforme à ses attentes opérationnelles métier, encapsulée dans les attentes et la stratégie projet du prospect

Ils seront d'ardents défenseurs de leur chapelle (front office, comptabilité, ADV, production, SCM, back-office...). Ils auront tendance à surjustifier leurs besoins et s'avéreront être des influenceurs sur les personnes du groupe d'achat et même du groupe de vente

Le CDP (chef de projet) commercial aura la tâche complexe de motiver et de convaincre tous ces acteurs, à travers des face à face personnalisés ou des réunions thématiques sur les différents chapitres du projet. Patatras, aujourd'hui tout change car il n'y a plus de face à face, avec ou sans masque. Le commercial à qui l'on disait « Allez chez votre client, rencontrez les collaborateurs, faites vous connaître » ne peut plus le faire.

Tableau comparatif d'un visio-rendez-vous et d'un rendez-vous physique

	Chez le client	Avec la VAD
Transports	Coût Pas de temps perdu Temps passé Le monde est son secteur Fatigue Limite territoriale	Pas de temps perdu Le monde est son secteur
Matériel	Ne pas oublier les follow up, tarifs, docs, etc.	Ne pas oublier les follow up, tarifs, docs, etc.
Le rendez-vous	En temps total Déplacement aller Déplacement retour Hôtel-restaurant Des heures !	Pile, le temps décidé Frais, pomponné
Le commercial	Face au prospect/client Communication totale Visite de chez le client	Plus de rigueur Plus de précision
Le client	Difficile de modifier le rdv Echange physique préférable Mieux jauger le commercial	Echange « égalitaire » Peut rapidement décrocher Est à même de mettre un terme sans rupture

un mode de rendez-vous



Jean-Marc Monserrat

débute sa vie professionnelle dans le monde industriel, après avoir fréquenté l'école de brasserie de Nancy.

Il découvre peu après l'informatique de gestion qui devient son nouveau métier. Il collaborera durant 20 ans à une importante société de services informatiques, comme ingénieur commercial, consultant avant vente et directeur Marketing Ventes. Il anime une importante équipe de consultants avant-vente et d'ingénieurs commerciaux. Pour soutenir l'effort des commerciaux il crée une méthode originale pour la gestion des ventes complexes. Aujourd'hui il continue à aider en accompagnant les demandeurs d'emploi dans une association dédiée à cette activité.

Depuis quelques mois de confinement, la question qui demeure est : quel a été et quel sera l'impact du Covid-19 sur les entreprises françaises et leurs relations commerciales ? Comment vont-elles sortir de cette crise ? Comment ont-elles dû s'adapter et quels seront les enseignements à en tirer ?

Telle Zorro, la VAD est arrivée !

Alors, Alléluia, est survenu un miracle qui va compenser cet empêchement. Nous avons assisté à l'émergence d'un nouveau type de vente, la vente à distance (en B2B). Ce changement, contrairement à ce que l'on pourrait penser, a séduit les entreprises et plus de 60 % de ces dernières considèrent qu'un rendez-vous Zoom ou Teams est préférable à une conversation téléphonique.

La vente à distance, la VAD, est arrivée par hasard, ou par obligation, au choix, dans l'écosystème commercial B2B, mais ô surprise !, elle a été adouée par les commerciaux, qui ont su y trouver

leur compte, alors qu'il est souvent difficile leur faire adopter de nouvelles pratiques, et elle s'est aujourd'hui imposée comme un mode de vente à part entière en B2B.

Depuis le premier confinement en mars 2020, les consignes gouvernementales limitent les contacts physiques, alors qu'ils sont le fondement de la relation commerciale, du moins nous en étions tous persuadés.

De plus tous les événements professionnels, salons, quick-off, repas ont été annulés. Une situation atypique pour des commerciaux habitués à maintenir un contact direct avec leurs clients et leurs prospects. Ils ont dû se tourner vers les rendez-vous à distance pour maintenir leur activité, tout en craignant d'y perdre en chaleur humaine et en complicité.

On a assisté à l'émergence d'un nouveau vocabulaire : « Zoom meeting », « je l'ai zoomé » et d'autres, du nom d'une des nombreuses applications de visioconfé-

rence. Un groupe d'articles sur la thématique du « marketing vidéo » a vu son trafic augmenter de 800 %.

Ou encore, le succès d'un guide pour réaliser des vidéos en direct grâce à Facebook Live.

Du terrain vers la vente à distance

Gartner révélait ainsi que 23 % des entreprises ont muté des commerciaux du terrain vers la vente à distance. Qu'est-ce qui a séduit les entreprises dans la vente à distance ? On peut citer l'économie des déplacements, des frais qui en découlent (hôtel, repas, voiture, train, avion), mais aussi la suppression de la fatigue liée aux trajets.

La VAD permet de caler plus de rendez-vous, et d'obtenir un respect de l'heure et du temps de dialogue (certains disent oh ! ça a coupé). Le problème c'est que la visioconférence concerne aussi l'animation des com-

merciaux par leur hiérarchie, mais cela est un autre sujet.

La hiérarchie commerciale a découvert les opportunités de la VAD.

Les rendez-vous sont souvent plus courts, les temps de trajet n'ont rien à voir avec les déplacements précédents, plus rien n'arrête les ambitions géographiques. On peut prendre un rendez-vous à 9 h à Paris et à 11 h à Marseille! On arrive à doubler le nombre de rendez-vous que l'on peut faire dans la journée. On est en mesure d'accepter tous les rendez-vous et le client sera toujours présent, là où, peut-être, il aurait refusé en face à face.

Des ventes virtuelles en croissance

L'état des ventes virtuelles est en constante croissance. On note que seulement 43 % du temps de vente se fait en personne, et 31 % en virtuel. La prospection reste active en visioconfé-

rence, et 75 % des entreprises B2B considèrent qu'un rendez-vous à distance avec un prospect est autant, voire plus efficace que ceux en face à face d'avant le contexte du Covid-19.

Ce temps récupéré équivaut à une journée de travail. La VAD sera sans aucun doute conservée comme un mode de rendez-vous part entière, car l'avantage de ce nouveau mode relationnel commercial c'est qu'il est aujourd'hui partagé par les entreprises.

Cependant, une évolution évidente s'impose : en présentiel le commercial vend ses produits mais aussi une part de lui-même. En visio, cette part de lui-même est réduite à la portion congrue. Y a-t-il un facteur clef de réussite pour le visio rendez-vous? Certainement que le commercial doit mettre plus que jamais en œuvre toutes les bonnes pratiques qui lui sont depuis toujours recommandées dans ce cas :

- Préparer son entrevue :
 - Se renseigner sur son prospect
 - Réfléchir aux arguments et aux questions qu'il posera au prospect
 - Etudier l'écosystème du prospect
 - Connaître ses dirigeants et cadres (Managéo, Société .com, autres)
- En somme, tout ce qu'il devait faire avant, sans le faire, mais aujourd'hui c'est incontournable.

L'aspect ergonomique est aussi important :

- Soigner sa tenue
- Peaufiner l'éclairage
- Éviter d'avoir un arrière-plan trop exotique
- Bien se cadrer par rapport à la caméra

Certes, on perd le pot ou le repas pris en commun après le rendez-vous, mais peut-être compte tenu des économies générées par la VAD, les employeurs primeront les actions, ventes, prospections, effectués à travers ce canal. ■



Chef d'entreprise, chef de guerre ?

Stratégie, cible, action... Le gouvernement d'entreprise emprunte souvent leur vocabulaire aux militaires. Et leurs idées ? Le chef d'entreprise serait-il aussi un « chef de guerre » ? Nous nous sommes entretenus avec Louis Saillans. Son livre *Chef de guerre au sein des forces spéciales*⁽¹⁾ raconte dix ans d'une vie ardente dans les commandos marine qu'il s'apprête pourtant à quitter.

Vers quels horizons se dirige-t-il maintenant ? « *Je n'ai pas encore décidé, répond-il, en tout cas une activité qui ait un sens à mes yeux. Je me suis engagé pour donner un sens à ma vie, me lancer un défi à moi-même, peut-être tout recommencer en apprenant un nouveau métier, dans une vie d'artisan* ».

Un des concepts à la mode n'est-il pas « l'entreprise à mission » ? Bien sûr, la mission d'une entreprise est heureusement moins exigeante que celle d'Alain et Cédric, ses frères d'armes, tombés pour délivrer deux touristes pris en otage. Dans le civil, la mission peut être « *rapprocher les gens, soigner, contribuer à préserver la planète voire donner un petit moment de bonheur* ». Simple, mais important pour une équipe⁽²⁾.

Les risques

Jusqu'à où peut-on prendre des risques ? « *C'est la question qui se pose à chaque action, estime Louis Saillans. Il s'agit de mesurer le risque pour ceux que notre ordre, notre décision va exposer, sachant que pour nous, la mission doit être remplie à tout prix* ». Dans l'entreprise, rater un lancement de produit est acceptable, mais non risquer un dépôt de bilan... « *Effectivement, et mettre tout le monde au chômage, complète Louis Saillans. Oui, il est vrai qu'aujourd'hui, le risque est de moins en moins accepté. De l'action de guerre, on ne retient plus, comme autrefois, le panache, seulement les morts* ».

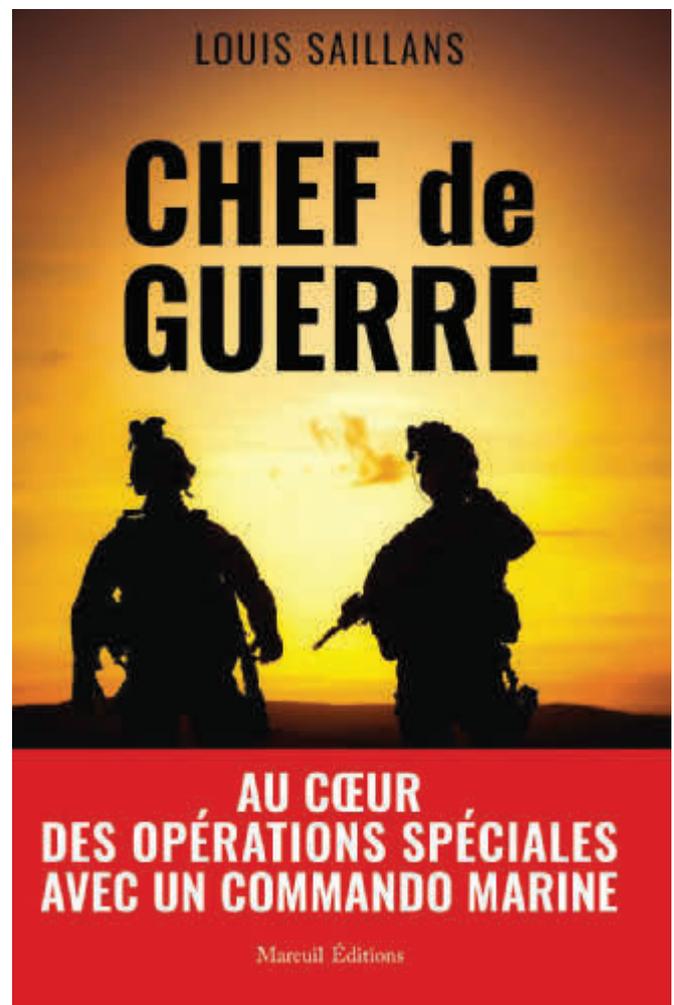
Et l'on reproche aux entrepreneurs les marques de leur réussite, de leur fortune. En oubliant progrès, innovation, services rendus, moyens d'existence procurés aux employés et contribution à la dépense publique.

L'esprit d'équipe

Qui n'a entendu dire : « *Ce n'est pas à moi de le faire, ce n'est pas mon boulot* » ? Dans une unité d'élite, chaque opérateur⁽³⁾ a une spécialité dans laquelle il doit exceller : transmetteur,

tireur de précision... Pourtant, dans son ouvrage, Louis Saillans souligne la nécessité de la polyvalence. « *Oui, affirme-t-il, pouvoir remplacer les collègues qui viendraient à ne plus être opérationnels en mission est nécessaire au sein d'une équipe. D'en haut, tout est écrit, formalisé, sur le terrain règne la solidarité. On doit se comprendre à demi-mots, voire sans un mot. Face à l'imprévu, faire ce qu'impose la situation* ».

Ce qui menace en effet les grosses structures, c'est le formalisme dans lequel se diluent les responsabilités. A surveiller quand une PME devient ETI... voire plus. « *Cet esprit de corps est difficile à retrouver dans la vie civile* », reconnaît Louis Saillans. Dommage!



Les commandos marine

Héritiers du commando Kieffer, héros du débarquement de juin 1944. Ils font partie du COS — Commandement des opérations spéciales — comme le 1^{er} RPIMA, le 13^e RDP, le GIGN. 2000 soldats d'élite pour des centaines de « missions impossibles » : neutraliser des terroristes, sauver des otages. Combattants de l'ombre, leurs missions, pour des raisons évidentes de sécurité, sont souvent tenues secrètes, leurs visages sont floutés sur les rares photos.

dans les moments difficiles. Donc, ne rien imposer qu'il ne s'impose à lui-même».

La dimension des entreprises, la technologie, mais aussi les dérives hyper-centralisatrices augmentent, entre l'autorité et l'exécutant les distances, que les e-communications ne comblent qu'imparfaitement, quand elles ne les aggravent pas. Une structure décentralisée (atelier, agence, bureau) est efficace quand le chef peut exercer totalement ses responsabilités en n'étant jugé que sur les résultats. ■

Jean-Louis Wilmes

Techno versus simplicité et humanisme

La technique et le tout numérique envahissent notre vie : on n'ouvre plus une porte ou un volet, on presse un bouton. On ne consulte plus livres et dossiers : on se laisse guider par les liens sur Google. La pandémie renforce cette tendance à vivre sur écran. « Certes, tempère Louis Saillans, nous sommes bardés d'équipements complexes, mais c'est finalement de la valeur humaine dont dépend l'efficacité sur le terrain. Le pire serait de se complaire dans le détail, de perdre de vue l'essentiel, de s'abriter derrière les données accumulées pour ne pas prendre de décision ». Ce qui dans l'entreprise — ou l'administration — peut se traduire par l'abus d'études, de sondages, de statistiques, de commissions. « Malgré l'appui des plus hautes technologies, écrit Louis Saillans, notre métier nous impose de garder un bon sens élémentaire et d'agir avec le plus de simplicité possible ». Être prêt à tout. Les commandos ont des missions précises et des règles d'emploi. Équivalent : les politiques d'entreprise. A l'intérieur de ces commandos, le chef de groupe a un important degré d'autonomie pour agir, réagir en fonction des circonstances. Et le terrain révèle toujours des surprises, même après une reconnaissance minutieuse (satellite, drones).

Faire face est possible grâce à :

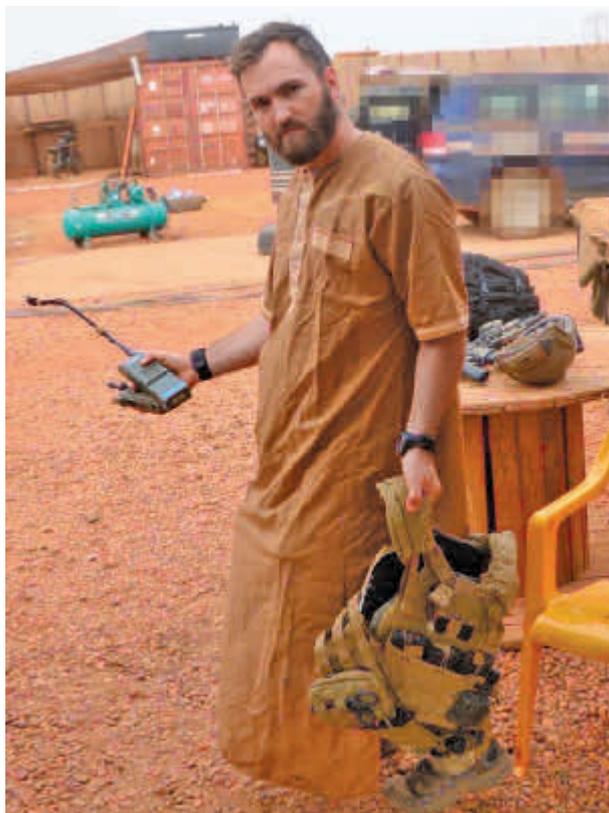
— Un stage d'intégration, à la fois essai et formation initiale. « On teste la volonté, la persévérance, non la performance instantanée, dit Louis Saillans, nous sommes des 4x4, pas des Formule 1 ». Dans son stage 148 candidats, 23 élus. Quelle entreprise serait aussi sélective ?

— L'entraînement quotidien. « Il peut s'agir de prendre en main un nouveau matériel, des nouvelles méthodes, d'accéder à de nouvelles responsabilités ou simplement de rester au niveau », précise Louis Saillans. Investir en formation tout au long de la vie, est un bon placement. Vertu de l'exemple : « Une troupe est comme un spaghetti cuit, a écrit le général Georges Patton, pour la faire avancer, il faut se mettre en avant et tirer ». Évidemment, on ne s'attendait pas à entendre Louis Saillans le contredire. Il précise : « On dit toujours qu'il ne s'agit pas de faire, mais de faire faire. Le chef ne peut pas tout savoir, mais il doit garder la volonté d'être auprès des gens, surtout

1) Chef de guerre au cœur des forces spéciales, Mareuil Editions.

2) « La vie simple aux travaux ennuyeux et faciles, écrit Verlaine, est une œuvre de choix qui veut beaucoup d'amour ».

3) C'est ainsi que l'on désigne les militaires du rang, gradés, sous-officiers.



Louis Saillans

Citations de Louis Saillans

« Le terrain ne ment jamais ». « En tant que chef, je suis autant responsable mes propres fautes que de celles de mes hommes ». « Le lien personnel est plus important que la maîtrise technique ». « Je crois au progrès quotidien de chacun, à celui qui s'améliore petit à petit ». « Une responsabilité perd son sens dans une hiérarchie trop ramifiée ou mal définie ». « Prendre des responsabilités est un chemin fondamental pour donner du sens à sa vie ».

Commerce extérieur 2020 : alourdissement du déficit

Difficile de tirer des enseignements d'une année aussi perturbée que 2020, à tous points de vue, y compris de celui relatif au commerce extérieur de la France, d'autant que nous avons été fortement pénalisés par le ralentissement du transport aérien, qui a eu une répercussion immédiate sur nos ventes dans l'aéronautique.

Cependant, les comparaisons avec nos partenaires et concurrents de l'Union européenne, qui ont vécu des situations similaires, permettent de remarquer les différences de comportement de nos économies pendant cette crise. Globalement, nos échanges extérieurs se sont contractés, comme ceux de la plupart des pays du monde. Cependant, nos exportations sont en recul plus net (-15,9 %) que nos importations (-13 %). Dans ces conditions, notre déficit FAB/FAB se dégrade à nouveau de 7,3 milliards d'euros à 65,2 milliards contre 57,9 en 2019. Un sommet depuis 2012, remarquent les experts de la statistique publique du département des Douanes et droits indirects du ministère des Finances.

Alors que l'on parle beaucoup de la nécessaire réindustrialisation de la France, après tant d'années d'abandon, notre solde manufacturier – négatif de 22,3 milliards d'euros — pèse lourd dans la balance. Si les ventes, comme les achats du reste, de produits pharmaceutiques demeurent dynamiques, les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique nous apportent des déboires. Ponctuellement, nos importations de masques de protection (5,9 milliards d'euros) ont durement affecté nos comptes. Cependant, la baisse du prix moyen du pétrole en 2020, additionnée à la diminution de l'activité, ont fortement allégé notre fardeau énergétique (déficit de 25,7 milliards d'euros contre 44,8 milliards), tandis que notre excédent agricole reculait légèrement, de 0,4 à 1,4 milliard. *In fine*, nos importations FAB reviennent à 493 milliards d'euros, et nos exportations à 428,1 milliards.

UE et Asie pèsent lourd dans notre déficit

En incluant le matériel militaire et certaines autres données, le solde commercial CAF/FAB se monte à 82 milliards d'euros (en hausse de 4,7 milliards d'euros par rapport à 2019) en-dessous cependant du plus haut niveau historique atteint



Shanghai : la Chine pèse lourd dans notre déficit

en 2011 (91,7 milliards). Mais attention, le solde énergétique était alors beaucoup plus élevé.

Géographiquement, d'où provient essentiellement ce déficit ? Sans surprise, de l'Asie (dégradation de 9,6 milliards dont 6,6 avec la Chine), alors que parallèlement, l'excédent avec les USA se réduit de 5,4 milliards, toujours par rapport à 2019. Tandis que le déficit — considérable — avec l'UE (à 27) demeure stable, à 45 milliards d'euros quand même — notre solde — limité, s'améliore avec des pays tiers autres que l'Amérique. Pour ce qui est du Royaume-Uni, notre solde positif se réduit... On verra qui souffre le plus du Brexit (9,9 milliards d'excédent quand même). Notons que notre déficit avec l'ensemble de l'Asie ressort à 43,5 milliards d'euros, dont 38,9 pour la seule Chine.

Partant du principe que tous les pays du monde ont peu ou prou été touchés par le ralentissement économique, il est intéressant de comparer les évolutions des uns et des autres. Force est de constater que les résultats de cette étude nous sont défavorables. Ainsi, la baisse des exportations de biens en volume (-15,4 %) est supérieure à celle de la demande mondiale adossée à la France, selon le département des



Nos achats de bateaux (paquebots, navires-citernes...) ont fortement progressé en 2020

Douanes et droits indirects. Dès lors, notre part de marché est en baisse, cela alors que le taux de change de l'euro est relativement stable.

Observons maintenant de plus près l'évolution de nos principaux partenaires de l'UE.

L'Allemagne a certes vu son solde commercial se dégrader quelque peu, mais son excédent est toujours notable (5,5 % du PIB contre 6,7 % en 2019), alors que notre déficit passe dans le même temps de 3,1 % du PIB à 3,6 %.

Quant à l'Espagne et à l'Italie, leur solde relativement au PIB s'améliore même (1,3 % en territoire négatif au lieu de 1,4 % outre Pyrénées et 3,8 % en positif outre Arno, au lieu de 3,1 %). C'est que nos exportations ont chuté plus lourdement que chez nos trois voisins immédiats, où le recul est d'environ 10 %, seulement.

On peut remarquer — ce qui traduit sans doute le maintien d'une plus grande vitalité économique sur son sol — que la diminution des importations allemandes (-7,6 %) est deux fois moins élevée que chez ses principaux partenaires européens. Cela étant, quelle tendance pour nos zones d'exportation privilégiées? Force est de constater que, sur le long terme (2000 à 2020), nos parts de marché en Asie (+6 points) progressent sensiblement, presque autant que celles de l'Allemagne (+7 points). L'Espagne (+3 points) et l'Italie (+2 points) sont un peu plus à la traîne.

La pharmacie en forme

Dans cet environnement de crise sanitaire, nulle surprise à remarquer l'augmentation de nos ventes de produits pharmaceutiques (+4,7 %), même si elle s'inscrit dans une tendance de long terme. Parmi nos meilleurs acheteurs, figurent les Etats-Unis, en dépit d'une légère baisse, mais aussi la Suisse, la Belgique et l'Italie. En revanche, nos livraisons aéronautiques et spatiales s'effondrent de 45,5 %, après il est vrai un record historique de ventes à 64 milliards d'euros en 2019. La fin 2020 s'est avérée cependant beaucoup plus positive à cet égard. Malgré, là encore, une reprise au deuxième semestre, nos ventes d'automobiles assemblées ont également chuté —

de 18,7 %, à peu près autant en pourcentage que celles des produits métallurgiques (-18 %). Pour le reste, tout est en territoire négatif, y compris dans nos points forts. Ainsi, nos exportations de produits agroalimentaires ont-elles décliné de 4,3 %. Les boissons ont été impactées par les taxations imposées par les USA, provoquant là-bas un recul de nos ventes de cognac, de champagne, voire de vin. Les parfums et cosmétiques — un autre de nos points forts — n'ont pas échappé à la tendance (-12,7 %), de même que les textiles et l'habillement (-10,6 %), ou encore les produits informatiques (-16,6 %). Remarquons que, du côté de nos importations, on retrouve — mis à part le domaine des produits énergétiques — une relative symétrie, puisque les achats aéronautiques baissent de 44 % et celui des automobiles de 14,3 %. En revanche, nos importations de produits agricoles poursuivent leur progression (+2,5 %), impactés il est vrai par la hausse des cours des denrées. On l'a dit *supra*, nos achats de produits pharmaceutiques ont nettement progressé — de 10,4 %, pour des raisons que vous savez, tandis que l'importation de masques a boosté nos importations dans la filière des produits de l'industrie textile (+21,3 %!). Mais la performance sans doute la plus remarquable provient du secteur des bateaux (+46,2 %), aussi bien des paquebots, des bateaux citernes, et plus généralement ceux conçus pour le transport des marchandises comme celui des personnes. ■



Masques médicaux: 5,9 milliards d'euros de déficit en 2020



La riziculture n'est plus le poumon de l'économie vietnamienne

Vietnam : en pleine forme

Relativement discret, le Vietnam a su tracer son chemin ces dernières années, en épousant à bien des égards la stratégie de la Chine : celle du communisme libéral sur le plan économique. Si, sur le plan de la démocratie telle que nous la concevons, le compte n'y est pas, en tout cas force est de constater que sur le plan de l'économie, la réussite est là.

Et surtout en 2020, la croissance était au rendez-vous, un peu plus même que celle de l'Empire du Milieu (2,8 % contre 2,4 %). Certes, on est bien en dessous de la moyenne de 6,8 % enregistrée ces deux dernières décennies. Mais, cela demeure un bel exploit. Quelles sont les raisons de ce succès ? Elles sont naturellement multiples, et sont principalement le résultat d'un travail de longue haleine, entamé en

1986, avec l'abandon du projet communiste traditionnel. Essentiellement centrée historiquement sur l'agriculture — 18 % du PIB aujourd'hui — principalement la riziculture et les produits de la pêche, l'économie vietnamienne s'est alors orientée vers l'industrie (37 %) puis les services (45 %). Parmi ces services, ceux liés aux tourisme (hôtels, restaurants, lieux de loisirs...). 2020 a été très négative pour ces activités, comme partout ailleurs dans le monde.

Une industrie dynamique

En revanche, l'industrie s'est très bien portée. Tout d'abord parce que la pandémie a été très bien contrôlée. Dès lors, l'économie a pu repartir rapidement, après un court temps d'arrêt. Le Vietnam a donc bénéficié d'un report d'importateurs vers lui — on pense aux ordinateurs ou à la téléphonie par exemple. Signalons à cet égard que le Coréen Samsung représente 25 % des exportations. Une autre raison de cette belle performance, c'est le conflit commercial sino-américain, avec son lot d'augmentations de taxes à l'importation,



Smartphones : Samsung représente 25% des exportations du Vietnam

qui amène les opérateurs à revoir leur sourcing. Pour la suite, les observateurs spécialisés sont très optimistes pour ce pays-phare de la péninsule indochinoise, puisqu'une croissance de 6,7 % est prévue pour 2021 par Credendo, l'assurance-crédit belge (moins que les 8,1 % envisagés en début d'année en Chine, mais plus que dans bien des Etats de l'Asie du Sud-Est et de l'Est). Les fondamentaux sont en outre satisfaisants, avec un déficit budgétaire annuel contrôlé (moins de 6 % en 2020, année très compliquée par essence) et une dette publique à « seulement » 46,6 % du PIB. Quelques faiblesses — il en faut bien — sont cependant pointées par Credendo, dont un manque de transparence publique en dépit des efforts réalisés ces dernières années ainsi que la vulnérabilité du secteur bancaire. Les banques d'Etat devraient d'ailleurs prochainement être recapitalisées, selon les experts. Du côté des forces, la perspective de relations américano-chinoises durablement affectées par leur conflit commercial, mais aussi géostratégique, devrait favoriser les IDE entrants. Ces IDE pourraient se porter sur des productions industrielles désormais davantage diversifiées et de plus haut de gamme.

Cette montée en gamme va de pair avec l'enrichissement progressif de la population. Si, aujourd'hui, la classe moyenne représente 13 % du total, elle devrait monter à 45 % d'ici une quinzaine d'années. Le PIB par habitant, actuellement de 2540 USD, devrait suivre peu ou prou cette courbe ascendante.

Un PIB dopé par les exportations

Le PIB vietnamien est alimenté par une forte croissance du commerce extérieur — et particulièrement des exportations — sur le long terme. Ces exportations ont augmenté de 7 % en 2020, atteignant 282,7 milliards d'USD, tandis que les importations — dynamiques également en raison de la hausse de la demande de produits médicaux mais aussi électroniques — se montraient cependant un peu moins toniques, à 262,7 milliards d'USD. Du coup, l'excédent commercial, déjà élevé, a presque doublé de 2019 à 2020, atteignant 20 milliards d'USD. Rappelons que le commerce mondial a, pendant ce temps, fléchi d'environ... 10 %. Notons d'ailleurs que les échanges commerciaux du Vietnam ont plus que triplé en huit ans !

Principaux clients du Vietnam en 2020

EXPORTATIONS VIETNAMIENNES EN 2020	
282,7 Mds USD, +7%	
Principaux clients du Vietnam en 2020	
1) Etat-Unis 77 Mds USD	+25,4% vs 2019 27% du total de l'export vietnamien
2) Chine 48,9 Mds USD	+18% vs 2019 17% du total de l'export vietnamien
3) UE 40 Mds USD	-3,8% vs 2019 14% du total de l'export vietnamien
4) ASEAN 23 Mds USD	-8,7% vs 2019 8% du total de l'export vietnamien
Suivent ensuite le Japon (19,3 Mds USD, -5,4%), la Corée du Sud (19,1 Mds USD, -3%) et Hong Kong (10,4 Mds USD, +44%).	
En 2020, la France est le 18 ^{ème} client du Vietnam, correspondant à 1,17% du total des exportations vietnamiennes, selon les douanes vietnamiennes.	

Principaux fournisseurs du Vietnam en 2020

IMPORTATIONS VIETNAMIENNES EN 2020	
262,7 Mds USD, +3,8%	
Principaux fournisseurs du Vietnam en 2020	
1) Chine 84 Mds USD	+11,3% vs 2019 32% des importations du Vietnam
2) Corée du Sud 46,9 Mds USD	+0% vs 2019 17% des importations du Vietnam
3) ASEAN 30,5 Mds USD	-5% vs 2019 12% des importations du Vietnam
4) Japon 20,3 Mds USD	+4,1% vs 2019 7,7% des importations du Vietnam
Suivent ensuite Taiwan (16,7 Mds USD, +10%), l'UE (15,3 Mds USD, +2,7%) et les Etats-Unis (13,7 Mds USD, +4,9%).	
En 2020, la France est le 20 ^{ème} fournisseur du Vietnam, (0,58% de parts de marché), selon les douanes vietnamiennes.	

Il est intéressant de signaler que les entreprises étrangères installées sur place exportent deux fois plus que les entreprises locales. Les ventes vietnamiennes sont principalement assises sur le secteur manufacturier, avec une volonté des autorités, comme dans d'autres pays émergents, de monter en gamme. On observe du reste que les produits manufacturés à moindre valeur ajoutée (textile, vêtements, chaussures) ou encore les produits agricoles, ont cédé du terrain, face à ceux à plus grande valeur, comme les mobiles Samsung en particulier. Mais, on remarque aussi les ventes d'ordinateurs et d'accessoires. Le téléphone (18 %) et les ordinateurs ou composants associés (15,8 % du total) se taillent la part du lion.



Hanoi: la capitale politique

Les USA... premier client

Les Etats-Unis, faisant fi de la période de guerre, ont trouvé en ce pays de l'ancienne Cochinchine un rempart contre le quasi ennemi chinois. C'est vrai sur le plan politique. Cela l'est à coup sûr aussi sur le plan commercial, puisque les Etats-Unis demeurent en 2020 le premier client du Vietnam, avec 77 milliards d'USD et 27 % du total. La Chine et l'UE à 27 arrivent ensuite, avec respectivement 48,9 et 40 milliards d'USD. L'Asean ne figure qu'à la 4^e place, à 23,2 milliards d'USD, un montant en baisse de 8,7 %, au lieu d'une augmentation de 25,4 % vers les USA. Du côté des importations, leur structure est corrélée avec les nécessités d'une économie essentiellement exportatrice. Dès lors, les produits indispensables à la fabrication et à l'assemblage de produits électroniques et textiles destinés à la revente à l'extérieur prédominent.

En tête de gondole, les ordinateurs, produits électroniques et accessoires (64 milliards d'USD, en forte hausse). Viennent ensuite les machines, équipements et accessoires (37 milliards d'USD), les téléphones portables et accessoires (16,6), puis les tissus (11,9). Les pays asiatiques — toutes zones confondues — dominent nettement le marché, avec 70 % de pénétration. En premier lieu, vient la Chine (32 %), devant

la Corée du Sud (18 %). Les échanges franco-vietnamiens demeurent faibles, alors que l'Indochine fut un des fleurons de notre empire colonial. Nous sommes le 18^e client de notre ancienne colonie (1,17 % des exportations vietnamiennes, selon les données douanières locales), et en contrepartie son 20^e fournisseur (0,58 % de parts de marché). Tout cela en 2020, où l'arrêt des livraisons d'avions a pesé sur nos ventes (-39,7 %). Le déficit commercial s'est donc creusé de 7,2 % à 3,3 milliards d'euros, malgré la belle performance de nos exportations de produits pharmaceutiques (+14 %). Afin de fournir des indicateurs plus valables sur le long terme, nous citerons les chiffres de 2019. Le Vietnam était alors notre 45^e client (1,6 milliard d'euros) et notre 22^e fournisseur (5,6 milliards d'euros). Ce qui implique un lourd déficit de 4 milliards d'euros.

Nos ventes se concentraient sur quatre secteurs principaux :

- Les matériels de transport (quasi exclusivement l'aéronautique avec 616 millions d'euros).
- Les produits pharmaceutiques (263 millions), donc encore en hausse en 2020.
- Les équipements mécaniques, le matériel électrique, électronique et informatique, dont une bonne part de machines industrielles et agricoles.



La baie d'Halong: une volonté de développer le tourisme

– Enfin les produits des IAA (162 millions d'euros). Si l'on y ajoute les produits agricoles, on arrive au « score » honorable de 12 %.

Quant à nos IDE, ils sont en revanche loin d'être négligeables, si l'on se réfère au comparatif européen. En effet, nous étions fin 2018 le deuxième investisseur dans ce cadre, mais aussi le 15^e investisseur mondial, avec un stock d'IDE de 3,7 milliards d'USD. Deux tiers des investissements français sont fixés dans le domaine des semences, un cinquième dans l'industrie (essentiellement eau, gaz, électricité), 7 % dans

l'agriculture, et 5 % dans la distribution (Source : Chambre de commerce et d'industrie française au Vietnam). Les flux commerciaux du Vietnam devraient notablement progresser à l'avenir, en raison de probables nouvelles relocalisations industrielles, mais aussi de futurs investissements liés à de nombreux accords multilatéraux signés par le Vietnam, comme celui avec l'Union européenne, entré en vigueur le 1^{er} août dernier. Le Vietnam a également conclu des accords similaires avec des pays d'Asie-Pacifique (CFTPP), et ses voisins plus immédiats (CRCEP). ■



ABONNEZ-VOUS



À

Conquérir

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

Nom :

Prénom :

Société :

Adresse :

E-Mail :

Téléphone :

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

RH : tenez partie des jeux stratégiques ! • Parcs automobiles : des véhicules utilitaires moins spartiates et plus sûrs • Panama : une plateforme pour conquérir l'Amérique Centrale

100-137

Conquérir

Revue de l'actualité
Panama-PV (M&P)
MARS 2014



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

conquerir.com



QUAND JE PENSE
QUE ÇA FAIT UN AN
QU'ON NE PARLE QUE
DE ÇA !!

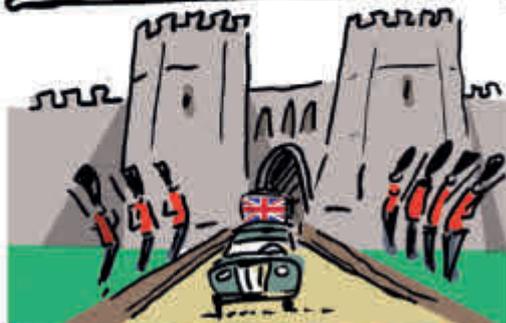


AU POINT QU'ON FINIT
PAR SE DEMANDER S'IL
EXISTE AUTRE CHOSE



BIEN SUR IL EXISTE
QUELQUES DÉRIVATIFS
COMME LES OBSEQUES
DU PRINCE PHILIP...

L'ÉLIMINATION DU PSG
DANS UN STADE VIDE ET
SUR UNE CHAÎNE À LAQUELLE
PRESQUE PERSONNE N'EST
ABONNÉ...



THOMAS PESQUET
QUI S'ENVOIE EN L'AIR
...
MAIS À PART ÇA !!...
VRAIMENT !!



ON NE PARLE QUE
DE ÇA !! ET ÇA,
C'EST VRAIMENT
TROP !!



100%
DIGITAL

LA OÙ
TOUT DEVIENT
POSSIBLE!

GO

ENTREPRENEURS

Le RDV incontournable dédié à la création
et au développement des entreprises

9 & 10
JUIN
2021

INSCRIPTION GRATUITE sur [Go-Entrepreneurs.com](https://www.go-entrepreneurs.com)

#GoEntrepreneurs

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

CONSEIL NATIONAL
DES BARREAUX
LES AVOCATS

Région
île de France

ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES

vistaprint

LesEchos

Le Parisien

Management

franceinfo

widoobiz

morning

Organisé par
LesEchos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

CONTRAT GARANTI *Gaz Naturel*

PRIX GARANTI
3 ANS

POUR
les
PROS

UN INTERLOCUTEUR UNIQUE
POUR VOS CONTRATS
**GAZ
&
ÉLECTRICITÉ**

RCS PARIS 552 081 317

Parce que l'énergie est au cœur de votre entreprise, EDF propose des offres et services spécialement conçus pour les professionnels.

Devenons l'énergie qui change tout.

Rendez-vous sur edf.fr/entreprises

 **EDF Entreprises**



FOURNISSEUR OFFICIEL
D'ÉLECTRICITÉ ET DE GAZ

POUR SOUSCRIRE
NOS OFFRES D'ÉNERGIE

3022

Service & appel
gratuits

L'énergie est notre avenir, économisons-la !