

Demande qui s'étirole, énergie qui reste chère, taux d'intérêt qui s'envolent... La période qui s'ouvre ne provoque pas un océan d'enthousiasme dans le tissu économique tricolore. Et plaide pour une certaine retenue dans les investissements.



A la rentrée, les entreprises françaises découvriront leur nouvelle classe : un monde où la croissance se tasse et où les coûts s'élèvent. (Denis/REA) - **Par [Julien Dupont-Calbo](#)** / Publié le 28 août 2023 - <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/entreprises-une-rentree-sous-le-signe-de-la-prudence-1972886#>

Changement de décor. En cette rentrée, les entreprises françaises découvriront leur nouvelle classe : un monde dans lequel la croissance se tasse et où les coûts s'élèvent. La joie sera donc fatalement quelque peu mesurée. « Nous sommes sortis vivants et en bonne santé d'une période très complexe. Mais aujourd'hui, on ressent moins d'enthousiasme qu'au printemps. Le rapport au risque a évolué, la période qui s'ouvre ne s'annonce pas forcément très dynamique », juge David Mahé, le président du Syntec Conseil, la fédération du conseil.

Ni catastrophique ni enthousiasmant. Le tableau n'est plus le même que l'an dernier à la même époque. Alors, la toile de fond était bien plus chaotique, mais le rebond post-Covid soufflait dans le dos des coureurs. On ne parlait que de crise de l'énergie, du découplage avec la Russie, [de l'envolée des coûts logistiques](#) et de l'angoisse d'une nouvelle vague de Covid. Si les trois derniers items de la liste ont fini par s'évaporer au fil des mois, la question de l'énergie demeure plus que jamais sur la table.

### Le choc des électrons

« Ceux qui ont signé de nouveaux contrats d'approvisionnement à la fin 2022 se retrouvent aujourd'hui avec un prix de l'électricité qui a doublé par rapport à 2019 », relève Frédéric Poujolat, le représentant du Meti, le syndicat des entreprises intermédiaires, qui affirme que le ralentissement de la demande se sent dans les carnets de commandes depuis plusieurs mois déjà. [Cela malgré les résultats semestriels solides des entreprises françaises publiés fin juillet.](#)

« Les factures énergétiques restent dramatiques. Le coût de l'énergie a un impact sur les décisions d'investissement, il y a déjà eu des arbitrages », abonde Alexandre Saubot, le président de France Industrie. [D'autant, dit-il, que la montée en flèche des taux d'intérêt - passés de zéro à plus de 5 % en quelques mois -, vient s'y ajouter](#) .

« Les frais financiers grimpent, et cela flèche les investissements sur les projets les plus rentables seulement », souligne le dirigeant de Haulotte, un fabricant d'élévateurs. Le financement d'un projet sur dix ans coûte 30 % de plus qu'il y a deux ans, rappelle Frédéric Coirier, également patron des conduits de cheminée Poujoulat.

## **L'ombre chinoise**

Au final, avec l'impact de la hausse de la masse salariale (4 ou 5 % en général dans les entreprises l'an dernier, avec les augmentations liées à l'inflation), le modèle économique des projets a changé. « Les attentes sur les retours sur investissement devraient être revues à la baisse », estime David Mahé, par ailleurs fondateur de Human & Work, une société de conseil RH. L'inflation se tassant, il ne devrait pas y avoir, à ses yeux, de nouvelle vague d'augmentations générales cet hiver. « Le rapport de force très favorable aux salariés, il y a douze mois, s'est équilibré aujourd'hui », observe-t-il.

La conjoncture macroéconomique n'arrange pas la situation globale. Car l'action des banques centrales, prêtes à beaucoup pour juguler le retour de l'inflation, a une autre conséquence : [le ralentissement de la consommation](#) . Si le marché américain semble pour le moment tenir le choc, l'Europe - [et notamment l'Allemagne](#) - , commence à tirer la langue. En France, [le phénomène de déconsommation a surtout touché le commerce alimentaire](#) pour le moment, mais il est en train de s'étendre aux biens d'équipement.

Il y a aussi la grande inconnue chinoise, [l'usine du monde traversant une zone de fortes turbulences économiques et financières](#) . Cela concerne ceux qui ont fait de cet immense marché leur terrain de jeu, mais les autres aussi. « Les invendus chinois pourraient sortir du pays si la demande intérieure régressait et arriver à bas prix dans les pays occidentaux », avertit Olivier Lluansi, associé chez PwC-Strategy& et ancien conseiller industrie à l'Elysée.

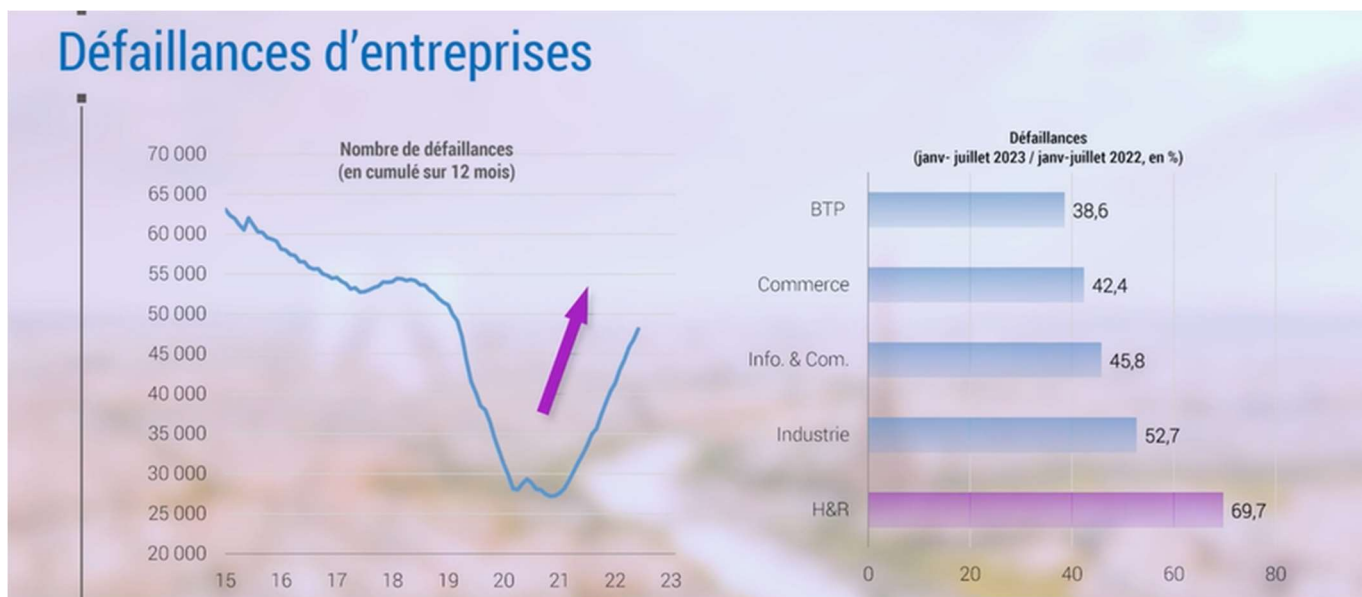
## **L'enjeu de la concurrence mondiale**

En clair, la période n'est pas à la prise de risque inconsidérée, alors que les coûteux mais nécessaires investissements dans la transition environnementale sont cruciaux. Selon le Meti, les besoins d'investissements verts pour les seules entreprises intermédiaires et PME de croissance s'élèvent à environ 25 milliards d'euros par an jusqu'en 2030.

« Cela vient en plus du reste, des projets de robotisation ou de numérisation par exemple », rappelle Frédéric Coirier, qui s'inquiète du signal donné par l'étalement de la baisse des impôts de production évoqué par le gouvernement. Sur le front des charges comme sur celui de la course aux subventions lancée par les Etats-Unis, « nous avons besoin d'être sur la même ligne de départ que nos concurrents », martèle Alexandre Saubot.



## La conjoncture de la rentrée : le marché intérieur à la peine



Publié le mardi 29 août 2023 . - **ALEXANDRE MIRLICOURTOIS**

[https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-La-conjoncture-de-la-rentree-le-marche-interieur-a-la-peine\\_3751941.htm](https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-La-conjoncture-de-la-rentree-le-marche-interieur-a-la-peine_3751941.htm)

Le diable se cache dans les détails. C'est pourquoi les « cocoricos » qui ont suivi l'annonce des chiffres du PIB au 2ème trimestre risquent bien de se terminer en « couac » d'ici la fin de l'année. Assurément, la croissance est bien meilleure qu'attendu, mais à y regarder de plus près, seul le moteur extérieur tire dans la bonne direction quand celui de la demande domestique pousse à contresens.

### Alerte rouge sur le marché intérieur

C'est donc sur un terrain miné qu'évoluent TPE, PME, ETI tournées vers le marché intérieur :

- C'est déjà perceptible dans la forte progression des défaillances. La modification temporaire des dates de déclaration de l'état de cessation de paiements puis les mesures publiques de soutien en trésorerie ont assurément maintenu en vie des sociétés pendant la crise sanitaire et l'après-immédiate période Covid. Il faut donc voir dans cette remontée un effet rattrapage, mais l'explication reste partielle. L'accroissement de la sinistralité porte aussi la marque de l'assèchement de la demande domestique et de la montée des difficultés financières des entreprises. Tous les secteurs sont concernés par l'explosion du nombre de défauts : hôtellerie-restauration, industrie, information-communication, commerce, BTP, etc., ce qui doit inquiéter.

- Second indice de la détérioration de la conjoncture intérieure, les créations d'emplois dans le privé se réduisent rapidement et le nombre d'intérimaires recule depuis maintenant deux trimestres. Il faut y voir les premiers signes de la fragilisation du marché du travail.

## Des difficultés sur trois fronts

L'analyse des enquêtes de conjoncture, les perspectives d'évolution de l'environnement économique et financier des ménages, des entreprises ou de l'administration publique ne poussent pas en outre à être très optimistes pour les prochains mois :

- **Côté consommateurs**, la confiance stagne à des niveaux désespérément bas et même si les Français anticipent une amélioration de leur situation financière en raison du ralentissement de la hausse des prix, ils campent sur des positions défensives : le contexte n'apparaît toujours pas opportun pour faire des achats importants mais bien plus à épargner, ce que révèle la collecte record du livret A au fil des mois. En outre, quand le désir d'achat se manifeste, il se heurte pour de nombreux particuliers au tarissement des crédits à la consommation : les taux sont devenus inabordable pour certains et les banques sont très frileuses avant d'accorder des prêts à la consommation, étant plus regardantes sur les dossiers. Plombée, la consommation des ménages ne se relèvera pas d'ici la fin de l'année, pas plus que l'effort « construction », ce dont témoigne à la fois la chute des mises en chantier de maisons individuelles et l'effondrement des flux mensuels des crédits nouveaux à l'habitat.

- **Côté entreprises**, le ciel s'assombrit aussi. Elles sortent désormais d'un régime d'exception en matière de rentabilité, de trésorerie, de défaillance et donc d'investissement et d'emploi, sous le double effet d'un soutien public hors norme et de la greedflation, un néologisme pour désigner ce phénomène qui a consisté à accroître les prix de vente pour tirer profit de l'inflation en augmentant la marge bénéficiaire. Les enquêtes de la Banque de France décrivent des trésoreries nettement plus tendues, tombées en dessous de leur moyenne de long terme, que ce soit dans l'industrie (malgré l'apaisement des tensions sur les matières premières) que dans les services marchands et plus particulièrement les services aux entreprises. Allongement des délais de paiement clients, remontée des taux qui siphonnent les marges, durcissement des conditions d'accès au financement externe, le tout dans un contexte de faiblesse de la demande intérieure, il ne faut pas s'étonner de voir le climat d'affaires plier pour tomber sous sa moyenne de long terme, au plus bas depuis avril 2021. L'investissement des entreprises, qui avait été dynamique en sortie de crise sanitaire, donne des signes d'essoufflement et sera ajusté.

- **Côté public**, la rigueur est de retour du côté de l'État quand les finances des collectivités, des départements plus particulièrement, souffrent de l'assèchement des droits de mutations avec la chute des transactions immobilières.

Consommation comme investissement public seront soumis au régime sec. Loin de certains discours triomphateurs, l'économie française se dirige vers un second semestre compliqué et une année 2024 lancée sur de très faibles bases.

Trois chocs, trois bonnes surprises, trois normalisations... Et pourtant, il paraît peu probable que l'économie mondiale retrouve vite une croissance aussi soutenue qu'avant la pandémie.

Par [Jean-Marc Vittori](#) / Publié le 28 août 2023 à 7:37

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/une-croissance-mondiale-toujours-anormalement-faible-1972901>

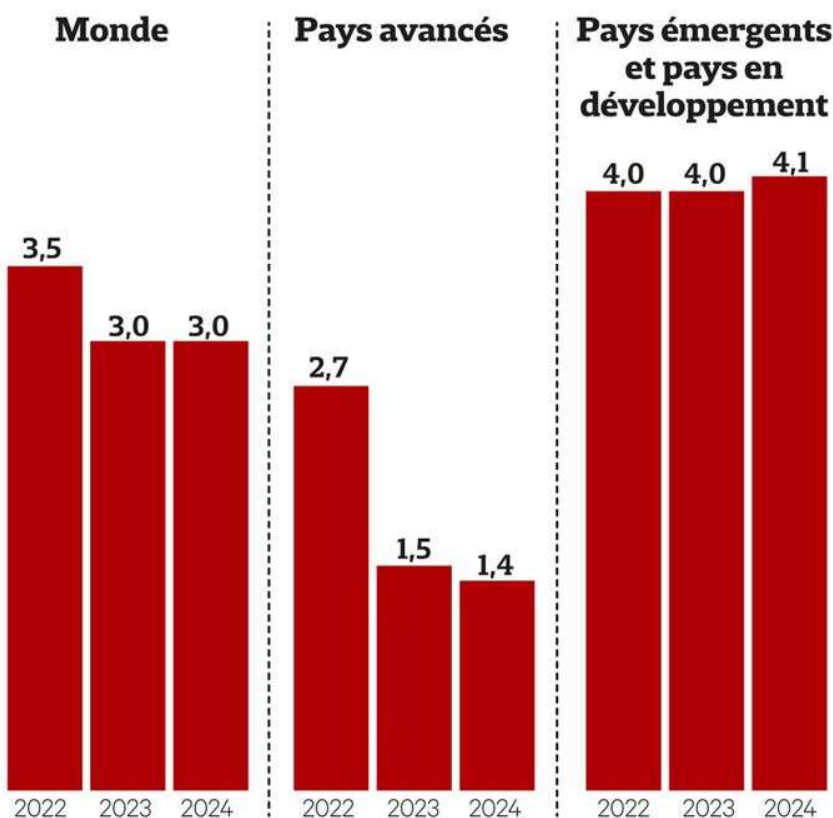
« Une pandémie séculaire, une guerre menée par le premier exportateur mondial de pétrole et de blé, une poussée d'inflation sans précédent depuis plusieurs décennies. Comme si la normale aujourd'hui était l'anormal d'hier. » (Getty Images)

Dans la météo climatique, l'été de la canicule a suivi le printemps de la sécheresse. Dans la météo économique, c'est moins mauvais que prévu, mais le maussade succède au maussade.

L'activité ne parvient pas à revenir vers sa tendance antérieure après avoir subi trois chocs exceptionnels : une pandémie séculaire, une guerre menée par le premier exportateur mondial de pétrole et de blé, une poussée d'inflation sans précédent depuis plusieurs décennies. Comme si la normale aujourd'hui était l'anormal d'hier.

### Les projections de croissance du FMI

Glissement annuel, en % du PIB



SOURCE : FMI

## Bonnes surprises

A en croire le FMI, la croissance mondiale tournerait [autour de 3 % en 2023](#) comme les années suivantes. Nombre d'économistes estiment que [ce sera sans doute un peu moins](#) . En tout cas, c'est moins qu'en 2022 (+3,5 %). Moins aussi que lors des deux décennies précédant l'épidémie, où le PIB de la planète avait progressé en moyenne de près de 4 % l'an.

La situation aurait été encore moins joyeuse s'il n'y avait pas eu de bonnes surprises pendant la première moitié de l'année. D'abord, l'emploi a résisté au ralentissement de l'activité dans les pays avancés. Ce qui a sauvé la consommation, entravée par les fortes hausses de prix qui ont affaibli le pouvoir d'achat.

## Une baisse en centaines de milliards

Ensuite, les chocs financiers n'ont pas dégénéré. Avec les hausses vigoureuses de taux d'intérêt depuis le printemps 2022, il était certain que des craquements se feraient entendre dans la finance.

Les accidents n'ont pas manqué : problème de liquidité des fonds de pension britanniques en septembre, faillite de la plateforme de cryptomonnaies FTX en décembre, effondrement de Credit Suisse et faillite de l'américaine Silicon Valley Bank en mars. Mais ils n'ont pas engendré de crise majeure. Et ils ont peu touché les pays émergents, aux finances plus fragiles.

Enfin, les cours du pétrole [et du gaz](#) sont retombés à leur niveau d'avant-guerre de la Russie en Ukraine. Autrement dit, la facture de l'énergie pour les pays qui l'importent en masse a momentanément baissé de plusieurs centaines de milliards de dollars. Plus de revenus, moins d'inflation.

## Footballeurs à prix d'or

C'est bien sûr l'inverse pour les exportateurs d'énergie. Parmi la quinzaine de pays pour lesquels le FMI a actualisé ses prévisions en juillet, l'Arabie saoudite est l'un des deux qui seraient en récession cette année. Mais les pays exportateurs n'ont pas été en mesure de dépenser immédiatement l'énorme surcroît de recettes engrangé l'an dernier, même en achetant des footballeurs à prix d'or. Ils en ont donc épargné la majeure partie, ce qui avait pesé sur l'activité.

Une deuxième normalisation apaise aussi les tensions inflationnistes : les difficultés d'approvisionnement engendrées par la gestion chaotique de l'épidémie ont pratiquement disparu, même si des pénuries persistent dans quelques secteurs comme [l'aéronautique](#) et l'automobile.

## Recul des exportations

Une troisième normalisation, elle, bouscule au contraire les cartes. La demande rebascule violemment de l'industrie vers les services. Pendant les confinements, les consommateurs ne sont plus allés au restaurant et sont moins partis à l'étranger, achetant en revanche plus d'ordinateurs et d'objets pour leur maison. Maintenant, c'est l'inverse.



Résultats : les pays du « Club Med » retrouvent des recettes et de l'activité, tandis que [l'Allemagne](#) est l'autre grand pays en récession dans les prévisions 2023 du FMI. Les producteurs de puces (Taïwan, Corée du Sud) perdent des couleurs. Le volume mondial des exportations de marchandises devrait reculer cette année, selon les prévisions de l'assureur allemand Allianz.

## **L'immobilier menacé**

Les chocs des trois dernières années ont eu des effets inhabituels, et inhabituellement divergents d'un secteur à l'autre, sur l'activité, les prix, la rentabilité. Les oscillations du PIB mondial, qui n'est qu'une moyenne de moyennes, sont donc devenues plus compliquées à anticiper.

Et l'avenir proche ne s'annonce guère facile. Nous n'avons sans doute vu qu'une petite partie de [l'impact des hausses brutales de taux d'intérêt](#) décidées par les banques centrales depuis plus d'un an. Là encore, l'effet est très différent d'un secteur à l'autre. La construction immobilière pourrait sombrer dans une crise comme il n'y en a qu'une ou deux par siècle. Les entreprises pourraient sabrer sérieusement dans leurs investissements.

## **Durcissement budgétaire**

La politique budgétaire, elle, va aussi devenir plus restrictive après les largesses consenties pour lutter contre les effets des confinements et de l'accélération de l'inflation. Dans la zone euro, le durcissement budgétaire pourrait ôter 0,5 % à 1 % de croissance l'an prochain.

D'autres régions s'en sortent différemment. Aux Etats-Unis, l'activité résiste étonnamment bien. En Amérique latine, où les banques centrales ont durci plus tôt leurs politiques monétaires et où les Etats n'ont pas eu les moyens des pays occidentaux pour soutenir la demande, la tendance est mieux orientée.

En Asie, le rebond chinois qui a suivi le déconfinement [s'est vite affaibli](#), ce qui pèse sur l'ensemble de la région. Nulle part dans le monde, un relais d'activité un peu puissant ne semble se mettre en route. La croissance n'est pas près de retrouver sa norme d'avant.

Le mouvement de réindustrialisation de la France est engagé. Des premiers fruits apparaissent sur le terrain, pas encore au niveau de la production. Le calibrage des mesures à venir sera décisif.



L'industrie manufacturière en France est tombée de 15 % du PIB en 2000 à 9 % en 2022. (Francois Henry/REA) / Par [Nathalie Silbert](#) / Publié le 7 août 2023

<https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/en-france-les-premiers-signaux-fragiles-de-la-reindustrialisation-1968616>

L'exécutif le répète à l'envi depuis plusieurs mois : « la réindustrialisation est la mère des batailles ». La crise liée à l'épidémie de Covid puis la guerre en Ukraine ont mis en lumière la dépendance de la France vis-à-vis de l'étranger dans de nombreux secteurs. La nécessité de retrouver une souveraineté industrielle s'est imposée, et devrait continuer de figurer en bonne place sur l'agenda politique de la rentrée. Une revanche sur l'histoire et sur un capitalisme plus volontiers tourné vers la finance et les services depuis les années 1990.

Les plans France Relance (30 milliards d'euros pour l'industrie), puis [France 2030 pour développer des filières d'avenir](#) ont été lancés. [L'adoption du projet de loi Industrie verte, en première lecture](#), par les députés le 21 juillet a continué dans cette voie. Ce texte - qui doit faciliter l'ouverture d'usines sur le territoire - sera de nouveau débattu à l'automne. Il complétera la politique en faveur de la compétitivité menée depuis 2013, avec le CICE, puis renforcée à partir de 2017 avec la baisse de la fiscalité des entreprises et les réformes du marché du travail.

### « Gigafactories »

Déjà, des signes de réindustrialisation apparaissent. La France qui perdait des usines en a gagné 280 depuis 2017. L'an dernier, les investissements étrangers dans l'industrie ont représenté [43 % des projets accueillis, selon EY](#). L'Hexagone attire désormais des « gigafactories ».



Certains fabricants relocalisent pour mieux contrôler leurs chaînes de production. Grâce à tous ces mouvements, l'emploi industriel augmente de nouveau.

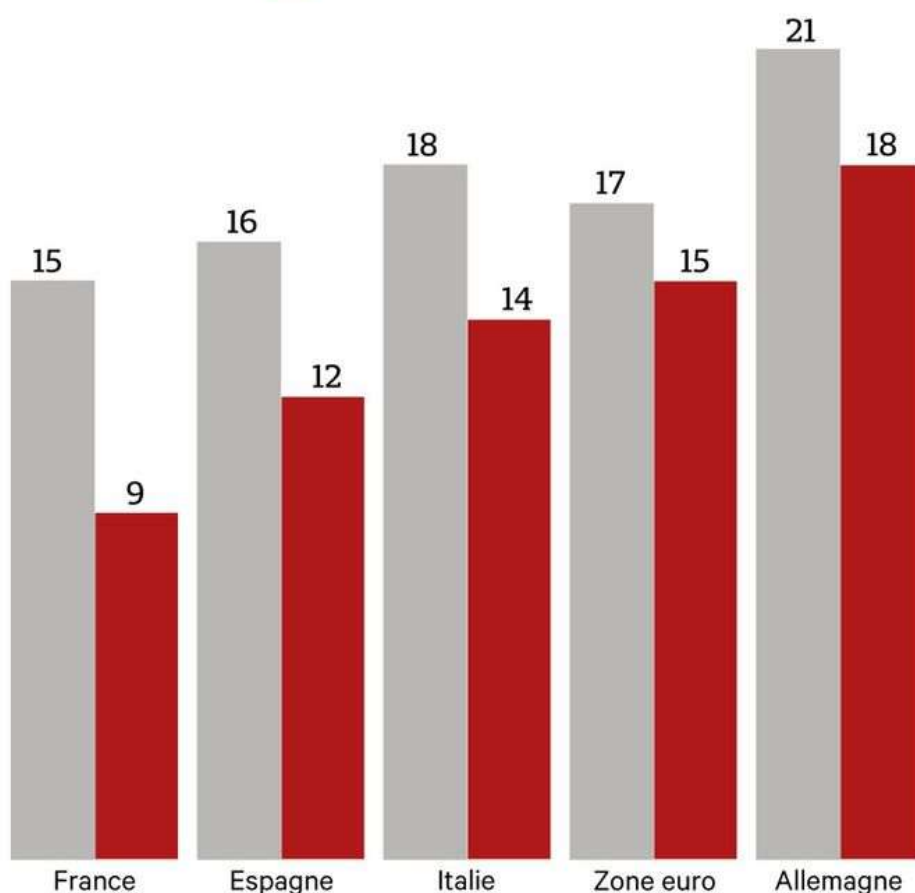
Mais ce dynamisme n'est pas encore visible au niveau de la production. L'industrie manufacturière en France est ainsi tombée de 15 % du PIB en 2000 à 9 % en 2022 alors qu'elle représente en moyenne 15 % du PIB dans la zone euro et 18 % en Allemagne. En mai, l'indice de la production était à peine supérieur à celui de 2016-2017.

L'ambition gouvernementale de remonter la part de l'industrie (énergie comprise) de 10 % du PIB à 15 % laisse certains experts dubitatifs. « Ce n'est pas le meilleur moment. L'énergie coûte plus cher, la hausse des taux d'intérêt rend l'investissement plus difficile », objecte l'un d'eux.

Au-delà, la mise en musique interroge elle aussi. « La doctrine sur l'industrie a changé. Mais on ne va pas jusqu'au bout de la logique. Ce que l'on fait permettra de gagner 1 point de PIB dans l'industrie, guère plus », regrette Christian Saint-Etienne, membre du Cercle des économistes et professeur au Cnam.

## La part de l'industrie manufacturière dans le PIB

En % ■ 2000 ■ 2022



SOURCES : EUROSTAT, CRÉDIT AGRICOLE SA

## Pas d'avantages sur la concurrence

La France a certes commencé à lever des freins. Mais selon lui, les actions engagées - la baisse des impôts de production ou les efforts dans la R&D par exemple - ont surtout visé à réduire l'écart pour se mettre au niveau de la concurrence. « Cela ne lui a pas donné un avantage sur les autres », dit-il.

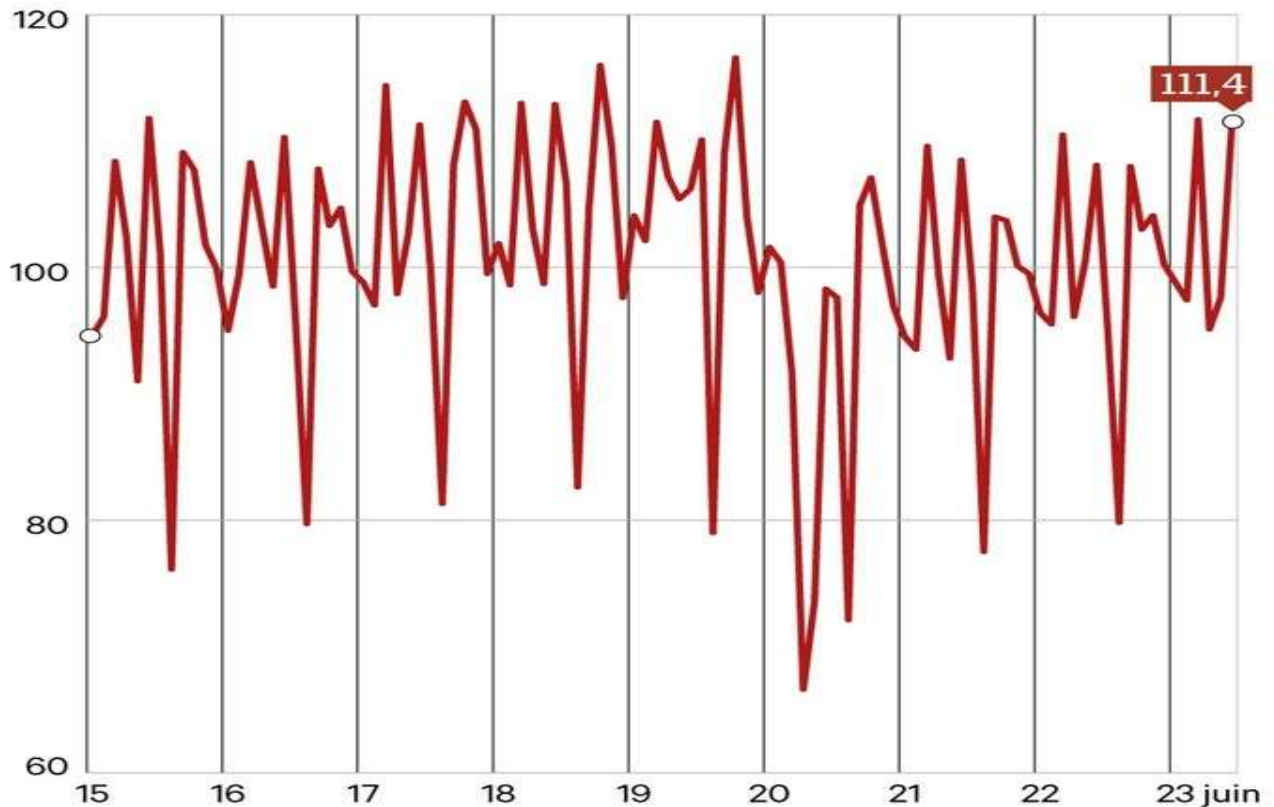
Depuis le conflit en Ukraine, les pays mènent une guerre âpre pour attirer les usines chez eux. L'écart de compétitivité s'est creusé avec les Etats-Unis qui ont une énergie moins chère et un programme de subventions massives - l'Inflation Reduction Act (IRA) - pour séduire les investisseurs. La Chine livre elle aussi une bataille sans merci notamment au travers de l'accès aux métaux critiques.

Enfin, dans la zone euro, « la France a moins de marge de manoeuvre budgétaire que l'Allemagne », mais « est mieux placée que l'Italie ou l'Espagne », observe dans une [interview aux « Echos » Thomas Grjebine](#), économiste au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii).

« Il faudra du temps pour voir si les efforts de réindustrialisation portent leurs fruits. Mais la France peut récupérer des parts de marché au niveau européen », assure Pierre Benadjaoud, économiste France au Crédit Agricole et auteur d'une étude sur le sujet.

## L'évolution de la production industrielle

En points



SOURCE : INSEE

## Emplois vacants multipliés par trois

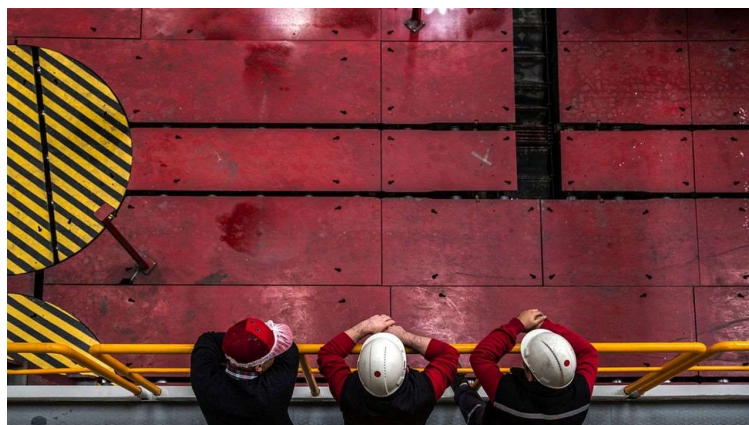
L'exécutif s'efforce de remédier aux faiblesses du pays : la complexité des procédures, le [manque de foncier](#) pour accueillir des grands sites. Sur ce sujet, le calibrage des mesures sera décisif. Le [rapport remis, fin juillet](#), par le préfet Rollon Mouchel-Blaisot au gouvernement est formel : « Il faut changer d'échelle et de manière de faire. » « Si on veut regagner 5 points de PIB dans l'industrie, il faut trouver 25.000 hectares de friches et doubler la production électrique », tranche Christian Saint-Etienne. Un certain nombre de points restent toutefois en suspens. En particulier, le financement.

Autre sujet majeur : l'acceptabilité des usines. Confrontée à l'hostilité des opposants écologistes, la société Le Duff, propriétaire de la Brioche Dorée, a renoncé à construire un site de production en Ile-et-Vilaine et vise les Etats-Unis. Tout un symbole !

Autre facette de ce désamour pour l'industrie, la pénurie des compétences. La moitié des personnes formées à ses métiers n'y travaille pas, selon La Fabrique de l'Industrie, qui souligne que le nombre d'emplois industriels vacants a été multiplié par trois entre 2017 et 2022. La bataille culturelle pour la réindustrialisation n'est pas encore « totalement gagnée », a d'ailleurs reconnu Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance le 5 août sur France Inter.

## Les Echos « Remonter le poids de l'industrie à 15 % du PIB est un objectif très ambitieux »

Economiste au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii), Thomas Grjebine décrypte les défis auxquels la France est confrontée pour se réindustrialiser. Selon lui « miser sur les seules industries vertes ne suffira pas » à faire passer le poids de l'industrie de 10 % à 15 % du PIB français.



Le secteur manufacturier a créé 110.000 emplois depuis 2018. (iStock)

Par [Nathalie Silbert](#) Publié le 7 août 2023

<https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/remonter-le-poids-de-lindustrie-a-15-du-pib-est-un-objectif-tres-ambitieux-1968614#>

## ***Emmanuel Macron a fait de la réindustrialisation la « mère des batailles ». Le mouvement vous paraît-il engagé ?***

Après des décennies de désindustrialisation, la France a arrêté l'hémorragie. Depuis 2012, la part du secteur manufacturier dans le PIB s'est stabilisée. Et il y a désormais des signaux positifs : depuis 2017, il y a eu près de 280 créations nettes d'usines sur le territoire, dont 210 au cours des deux dernières années. Le secteur manufacturier a aussi créé 110.000 emplois depuis 2018, ce qui représente une hausse de 5 % des effectifs. L'emploi industriel reste toutefois inférieur à son niveau d'avant la crise financière de 2008.

## ***Pendant longtemps, la question de l'industrie a été négligée en France. En quoi réindustrialiser sera-t-il vertueux pour le pays ?***

C'est un enjeu de prospérité et de souveraineté. La réindustrialisation doit nous permettre de créer de la richesse, ce qui profitera à l'ensemble de l'économie, et d'éviter un déclassement face à d'autres puissances. Elle apporte à la classe moyenne des emplois mieux rémunérés et plus stables que les métiers des services. Même si du fait de la robotisation il ne faut pas s'attendre à la création d'un million d'emplois !

*En se désindustrialisant, la France a perdu des compétences et des capacités d'innovation.*

Par ailleurs, près de 75 % de la R&D des entreprises est faite dans l'industrie. Tout cela doit déclencher un cercle vertueux. C'est ce qu'ont bien compris Donald Trump puis Joe Biden aux Etats-Unis, qui ont mis la reconquête industrielle au coeur de leurs politiques.

## ***L'industrie manufacturière représente moins de 10 % du PIB français. Peut-on recréer un tissu productif à partir d'une base aussi faible ?***

C'est un handicap important. En se désindustrialisant, la France a perdu des compétences et des capacités d'innovation. Mais le pari du gouvernement est que la révolution verte rebat les cartes et qu'il va pouvoir tirer profit de cette révolution pour rebâtir un tissu productif autour de cinq technologies (les batteries, l'hydrogène,...). Par exemple, les métiers et les technologies de la voiture électrique ne sont pas les mêmes que ceux des moteurs thermiques traditionnels. Les constructeurs doivent faire leur révolution, ce qui remet un peu tout le monde sur un pied d'égalité. Même si certains se sont lancés avant les autres et ont pris de l'avance.

## ***Les Etats se sont lancés dans une surenchère***

## ***de subventions pour attirer les investissements verts. Comment la France se situe-t-elle ?***

L'Europe, et donc la France, sont en concurrence avec les [Etats-Unis](#) et la Chine qui ont une approche assez agressive puisqu'ils subventionnent massivement leur industrie et conditionnent leurs aides au fait de produire localement ou dans des pays amis. En Europe, de telles règles seraient interdites. Mais la France pousse pour contourner l'interdiction via des critères environnementaux, censés favoriser les véhicules fabriqués sur notre continent. C'est l'objectif du [bonus écologique pour les voitures électriques](#) .



## ***Se pose aussi la question des moyens financiers...***

Oui et cela renvoie à la question des marges de manoeuvre budgétaires. Par rapport aux Etats-Unis et à la Chine, il est clair que la France ne dispose pas, seule, de la même force de frappe. Au niveau européen en revanche, elle est mieux placée que les pays du Sud, l'Espagne et l'Italie par exemple, mais elle a moins de marges de manoeuvre budgétaires que l'Allemagne.

Pour qu'Intel investisse 30 milliards d'euros à Magdebourg pour ouvrir une usine de puces, les autorités allemandes lui ont accordé 10 milliards d'euros d'aides.

La France peut difficilement mettre autant sur la table pour un projet et elle n'a pas les moyens de multiplier ce type d'interventions. Elle va néanmoins apporter près de 3 milliards d'euros au site de semi-conducteurs de STMicroelectronics et GlobalFoundries à Crolles.

Quoi qu'il en soit, renforcer le cadre européen pour mieux mutualiser les moyens apparaît prioritaire !

## ***On a le sentiment qu'en France, la réindustrialisation repose sur les entreprises étrangères. Est-ce une bonne voie ?***

Une partie de la stratégie du gouvernement repose sur [l'attractivité](#) . L'objectif est d'attirer des investissements étrangers sur notre sol. Un tel objectif ne va pas de soi. Par exemple, lorsque ces capitaux étrangers rachètent des sites de production, cela conduit à céder la propriété et le contrôle d'une partie de notre structure de production.

Subventionner des concurrents étrangers ne va pas non plus de soi. En revanche, une telle stratégie peut se justifier si elle permet de renforcer notre tissu productif et d'augmenter nos exportations (plus que les importations).

Attirer les investissements étrangers est alors une composante d'une politique de filières, comme celle autour de la voiture électrique dans la « vallée de la batterie ». Celle-ci doit permettre de créer un écosystème qui génère de l'innovation, des compétences, en réduisant les dépendances en amont et en aval de la production.

## ***L'objectif affiché par l'exécutif est de remonter la part de l'industrie dans le PIB à 15 %. Cela vous semble-t-il réaliste ?***

C'est un objectif très ambitieux qui suppose une évolution du modèle de production de la France. Augmenter la part de l'industrie dans le PIB implique de réduire simultanément la part des autres secteurs, et notamment celle des services marchands et de la construction. C'est un objectif d'autant plus difficile à atteindre que la croissance et l'emploi sont très dépendants en France de ces deux secteurs.

Par ailleurs, si on veut remonter la part de l'industrie à 15 % du PIB, miser sur les seules industries vertes ne suffira pas. Réindustrialiser, c'est-à-dire rééquilibrer la structure de production vers l'industrie, suppose de mobiliser tous les instruments de la politique économique dans cette direction.



En Allemagne, le maintien de la part de l'industrie dans le PIB dans les années 2000 est par exemple passé par des réformes de la protection sociale, qui ont comprimé la demande, et pénalisé relativement les services et la construction.

*Si le pari est de réussir la transition écologique via la réindustrialisation, ces deux objectifs peuvent aussi entrer en contradiction.*

### **Les prix de l'énergie sont-ils un obstacle ?**

Les prix du gaz restent plus élevés en Europe qu'aux Etats-Unis. Ce qui constitue un [frein à la réindustrialisation](#) . Mais la France dispose d'un avantage avec le nucléaire. Avec son mix énergétique, et un parc nucléaire fonctionnant normalement, elle aurait un avantage compétitif réel.

### **Qu'attendez-vous du projet de loi Industrie verte qui vise à faciliter l'implantation d'usines sur le territoire ?**

[Le texte, adopté en première lecture](#) à l'Assemblée nationale fin juillet, va dans le bon sens. Ce n'est pas le grand soir mais il essaie de s'attaquer à certaines faiblesses françaises en simplifiant et en réduisant le temps des procédures, en cherchant à libérer du foncier (la France manque de terrain pour accueillir des gigafactories) ou à mieux orienter l'épargne vers les industries vertes. En revanche, l'épineuse question des mesures fiscales et d'aides a été renvoyée à l'automne.

Autre point central, la question de la hiérarchisation des priorités n'est pas tranchée : si le pari est de réussir la transition écologique via la réindustrialisation, ces deux objectifs peuvent aussi entrer en contradiction. Par exemple, après des débats, l'Assemblée nationale a adopté un dispositif, dans le texte de fin juillet, permettant de déroger au code de l'environnement, les projets « d'intérêt national majeur » pouvant sortir du décompte du « zéro artificialisation nette » des sols.

## Les Echos

## La confiance des chefs d'entreprise ne cesse de se dégrader

En recul depuis avril, le climat des affaires en France est passé, en août, juste au-dessous de sa moyenne de longue période, selon les données publiées ce jeudi par l'Insee. La détérioration touche particulièrement l'industrie manufacturière et les services.

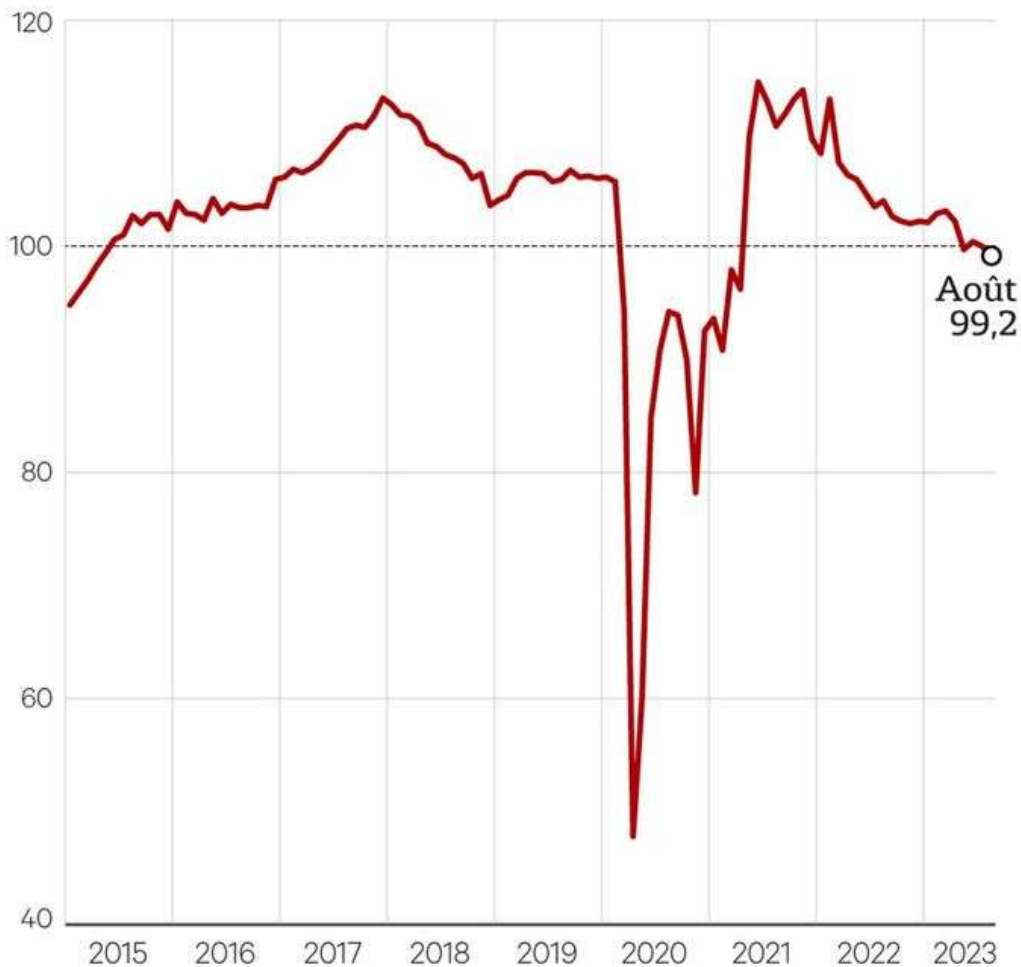
L'indicateur du climat des affaires dans l'industrie a perdu 5 points en août. (OLIVIER CHASSIGNOLE/AFP) Par [Alain Ruello](#) / Publié le 24 août 2023

<https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/lactivite-economique-sest-nettement-essoufflee-en-aout-1972124#>



# Evolution du climat des affaires en France

Indice composite, en points



SOURCE : INSEE



A l'inverse des températures, le moral des chefs d'entreprise donne de plus en plus de signes de refroidissement. Publié ce jeudi par l'Insee, l'indicateur du climat des affaires qui mesure leur confiance a reculé pour le cinquième mois consécutif en août. A 99 points, il est repassé sous sa moyenne de longue période (100). C'est un plus bas depuis avril 2021. Hors périodes de confinement Covid, il faut même remonter à mai 2015 pour le retrouver à ce niveau, signe d'une activité mal orientée.

« Ce recul s'explique notamment par la détérioration de la situation conjoncturelle dans l'industrie manufacturière et les services », précise l'institut statistique national. La dégradation est nette dans l'industrie, « principalement pénalisée par les soldes d'opinion sur les carnets de commandes et la production passée ».



## L'indicateur emploi se dégrade

Dans les services, l'indicateur baisse également mais reste encore sur sa moyenne de longue période. A l'inverse, il reste bien orienté dans le commerce de détail (à 105) et s'améliore dans le bâtiment, « du fait du rebond des soldes d'opinion sur l'activité récente et à venir ».

Tout cela est de mauvais augure pour [l'évolution du marché du travail](#), dont les derniers indicateurs montrent que l'euphorie post-pandémie laisse la place à une évolution plus cohérente avec celle du PIB, sans retournement brusque toutefois. En août, l'indicateur synthétique de climat de l'emploi a perdu 5 points en un mois pour se situer juste au-dessus de sa moyenne de longue période. Là encore il s'agit de son plus bas niveau depuis avril 2021.

Economiste chez ING, Charlotte de Montpellier y voit le signe que « la dégradation est plus importante qu'attendu, surtout au niveau de l'emploi ». Sans regain de la consommation des ménages que l'on aurait pu espérer avec la baisse de l'inflation, sans perspectives à l'export dans l'industrie (les carnets de commandes à l'étranger se replient), on ne voit pas très bien quels sont les soutiens à la croissance, ajoutée-elle. Si le PIB reste bien orienté cette année, compte tenu de l'acquis des trimestres précédents, ses perspectives pour le début de l'année prochaine s'annoncent nettement moins réjouissantes.

Denis Ferrand, directeur général de l'institut Rexecode, proche du patronat, décèle lui un changement de moment important dans les chiffres publiés par l'Insee. Jusque-là, la croissance était pénalisée par la consommation des ménages. Ce n'est peut-être plus le cas, compte tenu des indicateurs de l'Insee concernant le commerce de détail qui résistent.

## Le mystère du bâtiment

C'est au tour des dépenses des entreprises de flancher, ce que montrent le climat de l'emploi et la baisse des perspectives dans deux sous-secteurs, biens d'équipement et informatique. « A cela s'ajoute un mystère : contrairement au discours ambiant assez catastrophique, le bâtiment tient avec plus des carnets de commandes qui assurent plus de huit mois d'activité », pointe-t-il.

En attendant, les employeurs savent que la main-d'oeuvre reste un actif précieux. Dans l'industrie manufacturière, la part d'entreprises se déclarant limitées dans leur production par une insuffisance de personnel augmente pour le troisième mois consécutif, passant de 17 % en mai à 26 % en août. Ces proportions se situent bien au-dessus de leur moyenne respective, toujours selon l'Insee.

La tendance est la même dans le bâtiment. Dans les services, plus gros employeur en France, les perspectives par contre sont nettement moins encourageantes concernant l'évolution des effectifs.





Le rythme de la hausse des prix est passé de 4,5 % sur un an en juin à 4,3 % en juillet, selon l'estimation provisoire publiée par l'Insee vendredi.

Les prix dans les rayons alimentaires augmentent de 13,7 % sur un an en juillet, selon l'Insee. (Laurent Grandguillot/REA) **Par [Nathalie Silbert](#)** Publié le 28 juil.23

<https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/l'inflation-poursuit-son-reflux-en-france-1966432#>

Les bonnes nouvelles s'enchaînent pour l'économie française vendredi matin. Après la croissance qui a rebondi nettement plus qu'attendu avec un [PIB en progression de 0,5 %](#) au deuxième trimestre, c'est l'inflation qui continue de décélérer.

En juillet, la hausse des prix a de nouveau ralenti, à 4,3 % sur un an, selon l'estimation provisoire publiée par l'Insee vendredi. Elle s'affiche ainsi en repli, après [4,5 % en juin](#) et 5,1 % en mai. Sur un mois, les prix à la consommation sont restés stables en juillet, selon l'Insee, alors qu'ils étaient encore en progression de 0,2 % en juin.

## Le taux d'inflation a continué de ralentir en juillet

Glissement annuel, en %



SOURCE : INSEE

## Hausse dans les services

Tout, ou presque, a contribué au reflux de l'inflation dans l'Hexagone ce mois-ci. Grâce au repli des cours du gaz, l'énergie a une contribution négative pour le deuxième mois consécutif. Dans les rayons alimentaires, les prix s'envolent toujours (+12,6 %). Mais signe encourageant, la flambée ralentit pour le quatrième mois consécutif (+13,7 % en juin et +14,3 % en mai).

La hausse des prix des produits manufacturés se tasse elle aussi (+3,4 %) sous l'effet des soldes dans le secteur de l'habillement.

Seuls les services restent sur la dynamique des mois passés, avec des tarifs toujours en progression de 3 % sur un an.

## Hausse des prix de l'électricité

A 4,3 %, l'inflation en France est inférieure à celle attendue en fin d'année par l'Insee (4,4 %). Dans sa note de conjoncture du mois de juin, l'institut de la statistique prévoit que le rythme des hausses de prix dans les rayons alimentaires sera réduit de moitié par rapport à 2022 en fin d'année, à 7,4 %.

Ses prévisions n'ont, en revanche, pas pu intégrer l'annonce surprise du gouvernement concernant le bouclier tarifaire sur les prix de l'électricité. A partir du 1<sup>er</sup> août, [les tarifs régulés de l'électricité vont augmenter de 10 %](#). Cette mesure concernera aussi bien les ménages que les très petites entreprises (TPE). L'impact a été évalué à environ 0,2 point d'inflation en août par l'Insee.

# Les Echos

## Les nuages s'amoncellent sur l'économie chinoise

Crise immobilière qui déborde sur la finance, exportations et demande intérieure en berne, yuan au plus bas... les signaux d'alarme se multiplient en Chine. La réponse de Pékin paraît encore timide.



Le secteur immobilier, qui représente 30 % du PIB chinois, est en crise. Ici, des constructions inachevées dans la province de Zhejiang. (Photo Hector Retamal/AFP) Par [Sébastien Dumoulin](#) Publié le 18 août 2023

<https://www.lesechos.fr/monde/chine/les-nuages-samoncellent-sur-leconomie-chinoise-1970963>

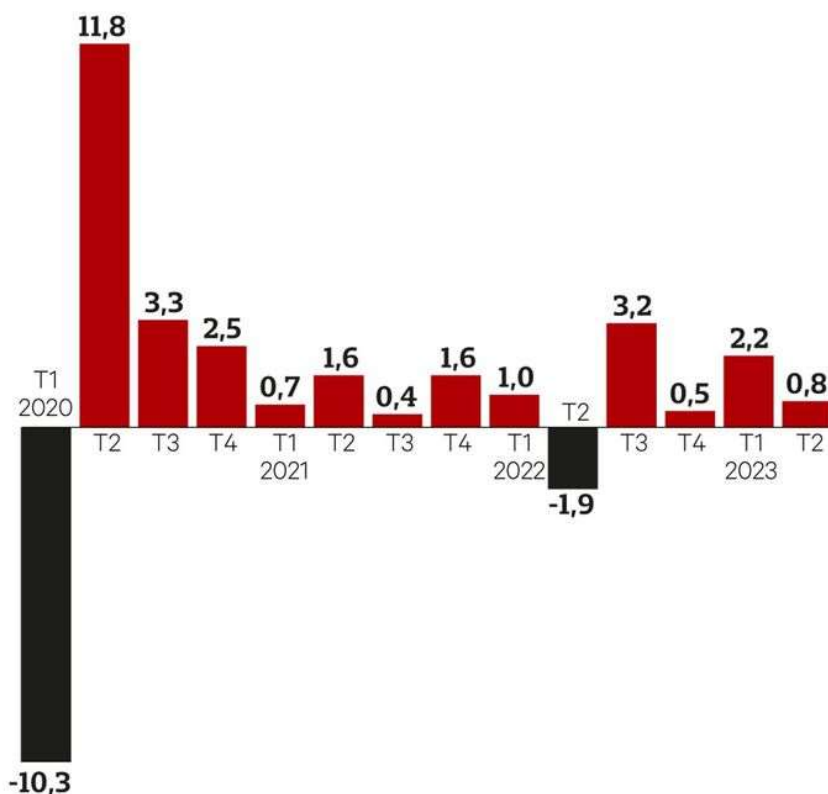
Il y a quelque chose de pourri au royaume de Xi Jinping. [Depuis la levée soudaine de la politique « zéro Covid » fin 2022](#), l'économie chinoise ne redémarre pas - contrairement à ce qui s'est produit dans les autres grands pays. Mois après mois, les indicateurs macroéconomiques déçoivent les attentes - pourtant de moins en moins élevées - des analystes.

Les données du mois de juillet sont même si mauvaises que certains mettent en doute la capacité de Pékin à atteindre son modeste objectif de 5 % de croissance en 2023. « L'économie chinoise fait face à une spirale descendante imminente, avec le pire qui reste à venir », préviennent les économistes de la banque Nomura. « Il est de plus en plus probable que la croissance annuelle du PIB va rater la barre des 5 %. »

Même le président américain ne prend plus de pincettes pour commenter les déboires économiques de son grand rival. « La Chine est une bombe à retardement », s'est alarmé Joe Biden - très peu diplomatiquement - à l'occasion d'une levée de fonds dans l'Utah mardi dernier, ajoutant : « Ce n'est pas bon, car lorsque de mauvaises personnes ont des problèmes, ils font de mauvaises choses. »

## L'absence de rebond de l'économie chinoise

Variation trimestrielle du PIB, en %



SOURCE : BNS

## L'usine du monde au ralenti

Si la Chine est engluée, c'est en partie parce qu'elle peine à exporter ses produits. Le retour brutal de l'inflation dans toutes les économies occidentales depuis le début de la guerre en Ukraine a porté un coup aux échanges mondiaux. L'usine du monde en pâtit.

Et la guerre commerciale sino-américaine - qui ne s'est jamais vraiment arrêtée depuis les débuts de la présidence Trump en 2018 - n'aide pas. « C'est une thématique transpartisane à Washington. Régulièrement, les Etats-Unis annoncent de nouvelles mesures pour limiter la croissance chinoise, remarque François Rimeu, stratège pour La Française AM. Il y a quelques jours, c'était [un décret interdisant les investissements américains](#) dans les sociétés technologiques chinoises. »

## Des ménages anxieux

Par ailleurs, la consommation intérieure (dont Pékin voulait faire le nouveau moteur de la croissance) est atone. Au point que [les prix à la consommation commencent à reculer en Chine](#), à rebours des autres grandes économies mondiales. « La crise du Covid-19 a été beaucoup plus dure en Chine. Cela a laissé des stigmates profonds sur la confiance des ménages, ce qui ne pousse pas à la consommation et à l'investissement », analyse François Rimeu.

Cette réticence à dépenser des Chinois est aussi renforcée par la hausse sensible du chômage des jeunes. Il a atteint de tels sommets (21 % en juin) que Pékin vient d'annoncer que cette statistique déprimante ne serait plus publiée à l'avenir.

## Cercle vicieux

Pour le secteur immobilier, le risque est aujourd'hui l'apparition d'un « cercle vicieux », décrit par Gabriel Wildau - directeur général de la société d'analyse Teneo : la baisse des ventes de logements affaiblit la santé financière des promoteurs et sape la confiance des investisseurs et des acheteurs, ce qui freine encore davantage les ventes.

Il en va de même pour la baisse des prix, qui bride la capacité d'emprunt des promoteurs, dont les plus en difficulté sont tentés de brader leur stock, au risque de faire à nouveau baisser les prix. « Un sauvetage des promoteurs immobiliers au bord de la faillite est probablement nécessaire, explique Gabriel Wildau. Mais une telle action reviendrait à admettre que la campagne d'austérité menée depuis deux ans était une erreur qui a abîmé l'économie. »

Ce n'est pas à l'ordre du jour. Les promoteurs chinois vont donc au tapis, l'un après l'autre. Dans le sillage d'Evergrande (qui avait fait défaut sur sa dette fin 2021 et s'est déclaré en faillite aux Etats-Unis vendredi), puis de [Sunac](#) (incapable de rembourser ses créanciers en mai dernier), c'est [au tour de Country Garden](#) - un acteur encore plus important - de vaciller, [menaçant d'entraîner dans sa chute Zhongzi](#), un des grands conglomérats financiers privés qui avait investi l'épargne de ses riches clients dans le géant immobilier.



## Réaction prudente

Le risque de contagion de la crise immobilière au secteur financier poussera-t-il Pékin à prendre des mesures de soutien significatives ? Jusqu'à présent, [la réaction des autorités au marasme économique](#) a été prudente. Le gouvernement a procédé à des baisses de taxes ciblées, levé certaines restrictions. [La banque centrale est également montée au front](#), avec deux baisses de taux depuis le début de l'année, et elle soutient activement le yuan, au plus bas face au dollar.

Mais de l'avis général, c'est peu. Pékin refuse notamment de lancer de grands projets d'infrastructures, comme par le passé, pour soutenir artificiellement la croissance. C'est peut-être louable, mais douloureux pour la population et dangereux en cas de dérapage incontrôlé.

## XERFI Canal

Stimuler la réflexion sur l'économie, la stratégie et le management

# L'inflation et le défi du pricing en BtoB : la stratégie du serpent dans le tunnel

The slide features a light blue background with a geometric pattern. On the left, there is a vertical list of three items, each preceded by a colored square: a blue square for 'Retard d'application', a blue square for 'Risque de surprix', and a purple square for 'Alternatives de substitution contraintes par la fiscalité'. On the right side, there is a video inset showing a man in a dark suit and glasses speaking. The XERFI Canal logo is visible in the top right corner of the slide area.

[https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Laurent-Maruani-L-inflation-et-le-defi-du-pricing-en-B-to-B-la-strategie-du-serpent-dans-le-tunnel\\_3751403.htm](https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Laurent-Maruani-L-inflation-et-le-defi-du-pricing-en-B-to-B-la-strategie-du-serpent-dans-le-tunnel_3751403.htm)

## **L'inflation actuelle, après de longues années de quasi-stagnation des prix, a deux caractéristiques majeures**

1. Elle est imprévisible dans son montant : les écarts entre pays sont là pour l'illustrer
2. Ses origines restent assez vagues donc sa durée aussi.

Contrairement aux propos répétés à l'infini dans les médias, cette inflation n'est pas vraiment issue sur le moyen terme des pénuries énergétiques, ni d'un excédent de la demande. Pour notre part, et quoiqu'il en coûte, nous pensons que l'équation de Fisher  $MV = PT$  et qui veut qu'un gonflement de la masse monétaire  $M$  sans croissance  $T$  correspondante, retentisse sur les niveaux de prix  $P$  puisque la vitesse de circulation  $V$  de la monnaie est assez stable.

Les aides dans nombre de pays durant la période de Covid, assorties aux impasses budgétaires sont certes des dettes mais envers les banques centrales, donc sont de véritables créations monétaires sans contrepartie. Elles sont mécaniquement inflationnistes et pour longtemps puisque cette inflation hypothèque de plus la croissance déjà assez faible.

Voilà pour un cadrage, l'inflation mondiale est largement la conséquence mécanique d'une sur-émission mondiale de monnaies fortes sur un marché à faible croissance, mais qu'en est-il pour les entreprises ? Nous nous intéresserons aux relations de pricing en BtoB uniquement.

### **Ces relations sont caractérisées par trois observations pratiques :**

- a) Un retard d'application est observé dans beaucoup d'entreprises qui n'osent pas augmenter leurs prix par crainte de rompre une bonne relation commerciale, et ne le font qu'assez brusquement lorsque les hausses de leurs propres approvisionnements deviennent très sensibles et impactent les rentabilités
- b) Un risque de surpris est présent dans l'esprit du client en particulier si la courbe de prix se retourne vers la baisse au moment de l'augmentation et surtout si cette dernière intervenait au moment d'une hausse d'autres coûts indispensables.
- c) Dans un certain nombre de business, les alternatives de substitution d'un produit industriel par un autre sont contraintes par la fiscalité de l'empreinte carbone qui limite parfois drastiquement les choix en France et en Europe.  
D'autres considérations sont sensibles en BtoB. Par exemple, si le fournisseur investit dans des machines plus productives mais qu'un facteur de production inflationniste n'est pas réduit, l'énergie par exemple, il devra payer plus cher son énergie et modérer sa propre hausse de prix alors que ses charges d'amortissement augmentent. Son efficacité accrue, tel un ciseau, se referme sur lui.



## **Quelles propositions simples et concrètes pouvons-nous formuler face à cette instabilité des prix.**

A. La première tentation est d'établir une équation multicritères qui permet contractuellement de répercuter une hausse de prix. Cette solution, bien que souvent envisagée ou recommandée, a peu d'avantages et beaucoup d'inconvénients, en voici quelques-uns.

1. En premier elle peut introduire beaucoup de parasites dans la relation client, avec des tarifs très mouvants d'un mois sur l'autre et de ce fait un pilotage des commandes du client beaucoup plus à court terme. Le prix des intrants du fournisseur devient la patate chaude de son client.

2. En second elle oblige non seulement à un paramétrage compliqué mais à une pondération des facteurs inflationnistes qui peut elle-même varier

3. En troisième elle oblige les fournisseurs à exposer tous leurs prix de revient et d'achat

4. Enfin elle n'est pas toujours très lisible

### **B. Le serpent dans le tunnel est notre proposition.**

Le principe est très simple et s'inspire de la théorie du serpent monétaire sur les cours des monnaies. Le fournisseur et son client BtoB définissent une zone de plus ou moins X%, par exemple + ou - 2,5%, et tant que les hausses ou les baisses restent dans ce tunnel, le prix, bien que serpentant dans le tunnel, ne change pas. Il change si le serpent de prix sort du tunnel qui est requalifié seulement à ce moment-là.

Cette situation est finalement une opportunité marketing and sales de revenir vers ses clients, en les ayant préalablement ciblés pour cette proposition. Un contrat d'approvisionnement pourrait garantir que dans une fourchette de + ou - x%, les prix ne changent pas. En échange de cette stabilité, le contrat peut fixer des volumes ou autres paramètres commerciaux. Cette solution amène une stabilité et une fidélité bilatérales : le fournisseur s'engage sur la livraison et son prix, l'acheteur sur les achats.

En attendant la stabilité...



# Energie : l'impossible retour à la normale, un an après le pic de la crise

Sur les marchés du gaz et de l'électricité, l'été qui vient de s'écouler a été bien plus serein que celui de l'an passé. L'hiver prochain reste néanmoins sous surveillance, en atteste la fébrilité des marchés et la récente progression des prix du gaz.



Un an après le pic de la crise énergétique en Europe, la situation s'est calmée mais n'est pas totalement normalisée. (REUTERS/Benoit Tessier/) / Par [Nicolas Rauline](#), [Sharon Wajsbrot](#) / Publié le 25 août 2023

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/energie-limpossible-retour-a-la-normale-un-an-apres-le-pic-de-la-crise-1972433#>

Il y a un an, les journaux ne faisaient pas leurs « unes » avec la canicule tardive du mois d'août mais avec une crise inédite dont les conséquences continuent d'infuser dans l'économie européenne : la flambée incontrôlée des prix de l'énergie.

La guerre en Ukraine avait éclaté six mois plus tôt et Vladimir Poutine jouait sans complexe avec les nerfs des Européens. Le gazoduc Nord Stream 1 - la principale voie d'accès du gaz russe en Europe - ne tourne alors plus qu'à 20 % de ses capacités et [doit s'arrêter pour trois jours pour des travaux de maintenance début septembre](#). Sur les marchés, [la panique est générale](#) : tous les acteurs se demandent si cet arrêt temporaire ne risque pas de devenir le prétexte à une rupture pure et simple de l'approvisionnement en gaz russe de l'Europe.

A Rotterdam, le MWh de gaz se facture à 340 euros, contre 15 euros environ avant la crise énergétique. Du côté des électrons, le MWh en Allemagne, sur le marché de gros pour 2023, s'envole à 995 euros en séance le 26 août.

## 1. La flambée des prix est-elle toujours d'actualité ?

Le scénario catastrophe de l'été dernier ressemble à un lointain souvenir. Sur les marchés de gros en France, l'électricité pour l'année 2024 se négocie autour de 160 euros le MWh.

Pour le gaz, on oscille autour des 40 euros le MWh à Rotterdam. Cela n'a rien de comparable avec les prix d'avant le début de la crise mais c'est bien mieux qu'il y a un an.



Si le coeur de la tourmente est passé, la crise de l'énergie n'est pas terminée et le retour au « monde d'avant » semble impossible. Car les tensions sur l'approvisionnement en gaz de l'Europe restent manifestes. Pour remplacer ses approvisionnements russes, [l'Europe a misé largement sur le gaz naturel liquéfié](#) . Or, pour attirer les cargaisons de GNL, la compétition est mondiale et les prix se sont envolés en 2022.

Cette situation engendre aussi de la tension sur les marchés de l'électricité car le gaz reste un combustible essentiel en Europe pour faire tourner les turbines qui produisent de l'électricité. En outre, les efforts de l'Union européenne pour limiter l'influence des cours du gaz sur celui de l'électricité n'ont pas encore porté leurs fruits. Sur ce marché, la tension provient aussi de [la crise du nucléaire français qui n'est pas encore tout à fait terminée](#) . EDF doit disposer de 5 à 10 GW de plus que l'an passé pour produire cet hiver. C'est nettement mieux qu'en 2022 mais encore très en deçà des standards historiques.

Enfin, [les prix du pétrole continuent d'augmenter](#) . Ils sont portés par une demande mondiale qui ne se dément pas et par une offre réduite par la politique des pays de l'Opep et de leurs alliés (Opep +). Pour faire remonter les prix, l'Arabie saoudite et son allié russe ont décidé de réduire leur production. Une stratégie qui a déjà de lourdes conséquences sur les marchés. En juin, les stocks mondiaux de pétrole ont diminué de 17,3 millions de barils. Au troisième trimestre, ils pourraient chuter de 2,2 millions de barils par jour, selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE).

Résultat : alors qu'au printemps, les cours étaient redescendus à leur plus bas niveau depuis un an et demi, tirés à la baisse par les perspectives de récession mondiale, ils sont remontés en flèche depuis, [la hausse se faisant ressentir sur les prix à la pompe](#) . Le baril de Brent flirte aujourd'hui avec les 84 dollars.

## Le prix de l'électricité en France

Le marché de gros, en euros par mégawattheure



SOURCE : BLOOMBERG

## 2. L'Europe est-elle toujours dépendante du gaz russe ?

Le gaz russe n'a pas tout à fait disparu des approvisionnements du Vieux Continent. Avant la crise, il représentait 40 % de la consommation européenne, on parle désormais de 7 %. Pour moitié via l'Ukraine et pour moitié via la Turquie, ce sont environ 2 milliards de mètres cubes de gaz russe (bcm) qui arrivent encore chaque mois en Europe. « Ces contrats approvisionnent la Hongrie, la Croatie, la Grèce, la Slovaquie et l'Autriche », explique Thierry Bros, spécialiste des questions d'énergie et professeur à Sciences Po.

A cela s'ajoute le GNL produit en Russie. Ce dernier représente « 13 % des approvisionnements français en GNL en 2022 et 16 % sur les sept premiers mois de l'année 2023 », explique encore Thierry Bros. Autrement dit, Vladimir Poutine a toujours les moyens de faire vaciller les marchés européens.

## 3. Faut-il s'inquiéter pour l'hiver prochain ?

A ce stade tout va bien. Mi-août, [les stockages de gaz européens](#) avaient déjà atteint la jauge des 91 %, avec plus de deux mois d'avance sur la date prévue pour franchir ce jalon. En France, le cap des 87 % est en passe d'être franchi.

La production électrique européenne doit profiter cette année d'un très bon niveau de remplissage des barrages qui contraste avec la sécheresse historique de 2022. Les parcs renouvelables éoliens et solaires sont, par ailleurs, plus nombreux. « Nous ne sommes plus dans une situation d'urgence, nos modèles montrent que l'hiver se présente bien mieux que l'an passé même si nous ne sommes pas revenus à une situation nominale », estime Thomas Veyrenc, directeur exécutif de RTE.

La flambée des prix et les appels à la sobriété ont aussi modifié en profondeur les habitudes de consommation. L'hiver très doux, les appels à la sobriété, le développement très rapide des énergies renouvelables, la flambée des prix de l'énergie ou encore les pressions récessives ont entraîné une baisse inédite de la consommation de gaz et d'électricité qui doit en théorie se confirmer. Selon le dernier rapport de l'AIE, la demande de gaz en Europe devrait baisser de 7 % cette année, en 2022 elle avait déjà chuté de 13 %.

## 4. Est-on à l'abri d'une nouvelle poussée de fièvre des prix ?

L'épisode de ces derniers jours sur le marché du gaz montre que la fébrilité est toujours de mise. Depuis la mi-août, les prix du gaz sont repartis à la hausse à Rotterdam. Ils atteignaient près de 43 euros le MWh mardi contre 28 euros au début du mois. La raison ? Une menace de grève chez un producteur de GNL australien, Woodside Energy.

Si le GNL australien fait rarement route vers l'Europe et si la grève n'est pour le moment que menaçante, cela inquiète les investisseurs car une baisse de production en Australie viendrait entamer les ressources disponibles pour répondre à la demande asiatique. La Chine se retrouverait ainsi en compétition directe avec l'Europe pour se fournir en GNL. De quoi entraîner une guerre des prix...

« Nous sommes de plus en plus dépendants du GNL, un petit problème sur ce marché peut donc avoir de grandes conséquences sur les prix », synthétise Thierry Bros. Avant la crise, [le GNL](#) ne représentait que 22 % des approvisionnements en gaz de l'Europe, en 2023, il doit représenter 42 %.



## Comment l'hydrogène pourrait redessiner la carte mondiale de l'énergie

Selon un rapport de Deloitte, les régions au plus fort potentiel dans l'hydrogène vert sont l'Afrique du Nord, le continent américain, le Moyen-Orient et l'Afrique subsaharienne. Les flux pourraient peser 280 milliards de dollars en 2050.



Plusieurs projets d'hydrogène vert devraient voir le jour en Afrique, comme ici celui d'Hyphen en Namibie. (Tommy Trenchard/Panos-rea) / Par [Nicolas Rauline](#) / Publié le 9 août 2023 / <https://www.lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/comment-lhydrogene-pourrait-redessiner-la-carte-mondiale-de-lenergie-1968940#>

Le potentiel tarde à se concrétiser, mais il est bien là. Les analystes de Deloitte se montrent en tout cas optimistes sur les opportunités du marché de l'hydrogène. Et en particulier celui de l'hydrogène vert, fabriqué à partir d'énergies renouvelables, qui pourrait représenter 85 % de la production en 2050 (contre moins de 1 % aujourd'hui). L'hydrogène bleu, fabriqué à partir d'énergies fossiles mais dont le CO<sub>2</sub> produit est capté, pourrait faire décoller l'offre mais cédera progressivement la place à l'hydrogène vert à partir de 2040.

Le rapport esquisse un marché mondial similaire à [celui du pétrole](#) ou du [gaz naturel liquéfié](#) (GNL), avec un commerce intense entre des régions exportatrices, où la production serait bien supérieure à la consommation locale, et des régions importatrices, dépendant en partie des premières. Au total, l'hydrogène pourrait générer un commerce mondial de 280 milliards de dollars par an d'ici à 2050, pour un marché qui dépasserait, au total, les 1.400 milliards.

« En 2050, quatre régions pèseront ensemble 45 % de la production mondiale d'hydrogène et 90 % du commerce, décrit le rapport. L'Afrique du Nord et l'Australie ont le potentiel d'exportation le plus élevé (44 et 16 millions de tonnes d'hydrogène équivalents respectivement), comparé à leur demande domestique. » Ils sont suivis par l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient. Enfin, l'Amérique du Sud et l'[Afrique subsaharienne](#) complètent le tableau : Deloitte estime leur part de marché mondiale à environ 10 % chacun en 2050.

## L'Afrique du Nord en pôle

Pour Deloitte, les opportunités sont gigantesques pour l'Afrique du Nord, où les coûts de production pourraient être quatre fois inférieurs à ceux de l'Europe en 2050, du fait du potentiel massif d'énergies renouvelables. L'hydrogène pourrait y générer des revenus de 110 milliards de dollars par an en 2050 (contre 63 milliards de dollars en Amérique du Nord, 39 milliards en Australie et 20 milliards au Moyen-Orient).

Ces derniers mois, plusieurs projets d'envergure ont été annoncés au Maroc, qui veut profiter de ses atouts naturels et de sa proximité avec l'Europe pour devenir l'un des leaders mondiaux de l'hydrogène vert, dans les années à venir. L'Égypte est également bien positionnée.

Deloitte s'attend à une forte baisse des coûts de production. Selon le rapport, le coût d'installation des panneaux solaires devrait chuter de 45 % entre 2020 et 2050, celui des éoliennes terrestres de 18 % et le prix des électrolyseurs des deux tiers. Dès 2040, l'hydrogène vert pourrait ainsi être l'une des sources d'énergie les plus compétitives au monde.

Et cela place dans une position idéale les pays qui, [comme le Chili](#), ont un potentiel élevé à la fois dans le solaire et l'éolien. En 2050, selon Deloitte, c'est au Chili que les coûts de production seraient les moins élevés au monde, avec un prix tombant en dessous de 1 dollar le kilo. L'Afrique subsaharienne, le Mexique, la Chine, l'Australie et l'Indonésie suivraient de près. Un autre rapport de Citi indique d'ailleurs qu'une centaine d'entreprises seraient déjà actives au Chili sur la question de l'hydrogène, dans 41 projets différents, en particulier dans les transports et les fertilisants. « L'Europe pourrait être son principal marché », notent les analystes de Citi.

## Rediriger les investissements

Dans ce panorama, les analystes de Deloitte estiment que l'Europe pourrait être à la fois productrice et importatrice. Mais sa production ne couvrirait pas ses besoins. Le Japon et la Corée du Sud pourraient, de leur côté, passer d'une dépendance actuelle au GNL à une dépendance aux importations d'hydrogène vert.

Pour parvenir à ces niveaux de production, il faudra toutefois de lourds investissements. Deloitte estime que 9.000 milliards de dollars d'investissements sont nécessaires dans la chaîne d'approvisionnement mondiale de l'hydrogène d'ici à 2050, dont 3.100 milliards dans les pays en développement. Des chiffres qui semblent vertigineux mais qui, comme le souligne le rapport, sont, par an, inférieurs aux investissements dans le secteur pétrolier et gazier en 2022. Et la moitié de ces investissements seraient fléchés vers les infrastructures en renouvelables (panneaux solaires et éoliennes), 27 % dans les électrolyseurs.

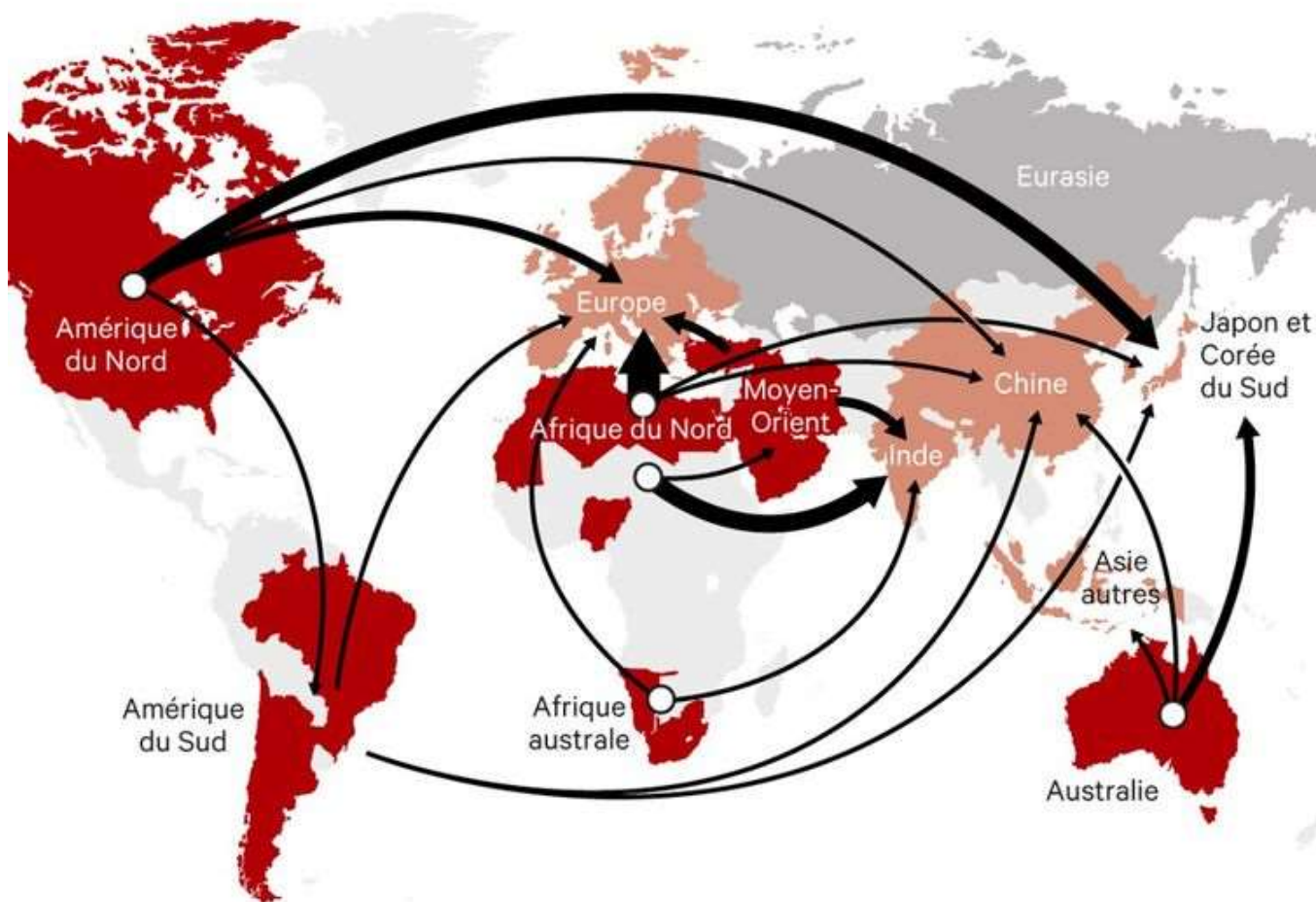
Les besoins en investissements en Europe seraient évalués à 1.200 milliards de dollars d'ici à 2050. « Si les gouvernements et les entreprises peuvent rediriger les dépenses pétrolières et gazières sur de l'hydrogène propre, l'effort semble être gérable », conclut le rapport.



Enfin, des choix technologiques clairs devront émerger. Comme le soulignent les analystes de Citi, « transporter l'hydrogène sur de longues distances reste un défi. En raison de son point d'ébullition très bas, la liquéfaction de l'hydrogène nécessite une consommation d'énergie importante. » Et si des solutions avec des dérivés comme l'ammoniac ou le méthanol existent, « il n'y a pas encore de vainqueur clair. »

## Les principaux flux du commerce de l'hydrogène dans le monde en 2050

● Exportateurs nets    ● Autosuffisance    ● Importateurs nets



**Volumes d'échange**  
En millions de tonnes

→ Supérieur à 1    → Supérieur à 5    → Supérieur à 10    → Supérieur à 15

SOURCE : DELOITTE

## Vert, gris, bleu, violet ou rose... Tout comprendre sur les nuances de l'hydrogène

Selon qu'il est produit à partir d'énergies renouvelables, de nucléaire ou d'énergies fossiles, l'hydrogène se voit attribuer une couleur. L'engouement actuel porte sur l'hydrogène vert qui permettrait de décarboner des pans entiers de l'économie. Mais les coûts de production restent élevés.



L'éolien offshore pourrait faire tomber le coût de production de l'hydrogène vert.

(Shutterstock) Par [Nicolas Rauline](#) / <https://www.lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/vert-gris-bleu-violet-ou-rose-tout-comprendre-sur-les-nuances-de-lhydrogene-1879854>

Vert, gris, bleu ou violet : la couleur de l'hydrogène, qui n'en a pourtant pas à l'état naturel - comme il n'a pas d'odeur - agite le secteur de l'énergie. Ce gaz a tendance à se combiner à d'autres molécules dans la nature. Pour l'isoler, il faut donc le séparer d'autres éléments, comme le dioxygène dans le cas de l'électrolyse : il s'agit alors de faire passer un courant dans l'eau et de récupérer l'hydrogène à la sortie.

Mais il existe d'autres moyens d'obtenir de l'hydrogène, notamment à partir du méthane. Et, aujourd'hui, 96 % de l'hydrogène est produit à partir d'énergies fossiles, en raison du prix principalement.

### Du noir au vert

Une couleur a été associée à chaque mode de production de l'hydrogène. Il est considéré comme vert s'il est produit à partir d'énergies renouvelables (éolien, solaire, etc.). A l'inverse, il est gris s'il est produit à partir d'énergies fossiles et qu'il rejette du carbone en bout de chaîne - ou brun, voire noir, s'il l'est à partir de charbon.

Entre les deux, il peut être bleu. Dans ce cas, il est également produit à partir d'énergies fossiles, mais le carbone est capturé au lieu d'être rejeté. Enfin, en Europe, [l'Allemagne](#) a obtenu que l'hydrogène qui serait produit à partir de l'énergie nucléaire ne soit pas considéré comme vert. Il sera donc « violet » et estampillé « à faible valeur carbone » (là où cela se complique, c'est qu'il est aussi appelé, parfois, jaune ou rose !)

## Des courbes appelées à se croiser

L' [engouement actuel ne concerne toutefois que l'hydrogène vert](#) , même si la France pourrait aussi se positionner sur le « violet », EDF ayant annoncé un plan Hydrogène visant à développer 3 GW de projets pour un montant compris entre 2 et 3 milliards d'euros. En effet, tout l'intérêt de ce gaz est qu'il peut être produit à partir d'énergies décarbonées, tout en étant stockable comme le gaz. « Le meilleur des deux mondes », comme disent les pionniers.

Les coûts de production et les prix de l'hydrogène vert restent toutefois élevés, ce qui a considérablement ralenti le développement du marché. Aujourd'hui, produire un kilo d'hydrogène vert, à partir d'éolien ou de solaire en général, coûte en moyenne entre 5 et 10 euros, contre 1,50 à 2 euros pour un kilo d'hydrogène gris. Mais les courbes pourraient se croiser dans les prochaines années, sous l'effet de la hausse des prix des énergies fossiles et de la massification des renouvelables. A partir de 2025, les coûts de production d'un kilo d'hydrogène vert pourraient ainsi tomber sous les 5 euros, selon Aurora Energy Research.

## XERFI Canal

Stimuler la réflexion sur l'économie, la stratégie et le management

# Green Deal : opportunités ou illusions pour l'industrie européenne ?

**4 piliers du Green Deal**

- Cadre réglementaire simplifié
- Accès plus rapide au financement
- Amélioration des compétences
- Échanges commerciaux ouverts

XERFI Canal

The infographic features a background image of the Eiffel Tower. To the right, there is a video inset showing a woman in a dark jacket speaking, with the XERFI Canal logo in the top right corner of the video frame.

<https://www.xerficanal.com/economie/emission/Anais-Voy-Gillis-Le-volet-industriel-du-Green-Deal-quelles-ambitions-europeennes-3751435.htm>

Fin janvier 2023, la Commission européenne a présenté le volet industriel de son pacte vert, aussi connu sous le nom de Green Deal.

Ce plan s'articule autour de 4 piliers :

- Un cadre réglementaire simplifié et prévisible
- Un accès plus rapide au financement
- L'amélioration des compétences pour accompagner la transition écologique
- Des échanges commerciaux ouverts pour des chaînes d'approvisionnement résilientes

La Commission a intégré dans le dimensionnement de ce plan, les mesures prises par d'autres pays comme :

- Les États-Unis avec la loi américaine sur la réduction de l'inflation, 330 milliards d'euros
- Le Japon avec son plan de transformation, 140 milliards d'euros
- L'Inde et ses mesures pour renforcer la compétitivité de certaines filières industrielles pour produire des batteries et des panneaux photovoltaïques

Dès lors la commission entend :

- Renforcer la compétitivité des industries européenne
- Atteindre ses objectifs environnementaux via les aides apportées dans le cadre de ce plan.

En premier lieu, il est proposé une loi sur l'industrie « nette zéro » pour soutenir la fabrication sur le sol européen de technologies clés pour la transition écologique :

- Batteries
- Éoliennes
- Pompes à chaleur par exemple.

Elle a pour but de faciliter les démarches et raccourcir les délais pour favoriser l'expérimentation et la fabrication de ces technologies bas-carbone sur le sol européen.

En second lieu, l'Union européenne entend réduire sa dépendance aux matières premières critiques avec une loi sur le sujet qui mettrait l'accent sur :

- La diversification des approvisionnements
- Le recyclage

Les réponses apportées par l'Union européenne méritent d'être clarifiées sur :

- Les ambitions de production sur le sol européen
- Les mécanismes de sécurisation des approvisionnements

En troisième lieu, l'énergie est identifiée comme un sujet stratégique pour l'indépendance du continent et pour la compétitivité des entreprises. La Commission annonce vouloir présenter une réforme sur le marché de l'électricité.

Enfin, l'Union européenne entend simplifier l'accès à de nombreuses aides comme :

- Aides aux déploiements d'énergies renouvelables
- Aides à la décarbonisation des procédés industriels
- Renforcer les investissements pour les technologies stratégiques pour la transition écologique





On peut se réjouir de ces avancées mais émettre également quelques réserves :

1. L'assouplissement des aides d'États est à la fois une bonne nouvelle, mais pourrait également induire des déséquilibres forts entre États membres, d'autant que la proposition française de création d'un fonds souverain européen a été écarté d'emblée.
2. L'Union européenne est moins ambitieuse sur l'élimination directe du carbone que les États-Unis avec un risque de distorsion du marché.
3. Une absence de critères clairs sur les technologies nettes zéro considérées.
4. Une faible évolution sur la question énergétique par rapport aux mesures de REPowerEU et donc la nécessité d'avoir une réforme qui assure une stabilité et une prévisibilité des prix de l'énergie.
5. La nécessité de clarifier la stratégie de transition industrielle pour l'Europe dans les dix prochaines années avec le besoin de garantir une cohérence entre le Green Deal et les autres initiatives de l'Union européenne.

## **L'USINENOUVELLE** **Le refroidissement des usines** **au défi de contraintes** **économiques et environnementales**

Confrontés à la multiplication des épisodes caniculaires et à la pénurie de main d'oeuvre, les industriels se soucient davantage du confort thermique dans leurs usines souvent mal isolées. Alors que l'utilisation de climatiseurs fait grimper la facture énergétique et contribue au réchauffement climatique, des alternatives passives ou peu énergivores existent.



© Faurecia

Le site Faurecia d'Allenjoie (Doubs) bénéficie d'une architecture bioclimatique.

<https://www.usinenouvelle.com/article/le-refroidissement-des-usines-au-defi-de-contraintes-economiques-et-environnementales.N2153267#xtor=EPR-449>

«*De grosses boîtes en fer*» qui, lorsque le soleil tape dessus toute la journée, se transforment en «*radiateurs*». C'est ainsi que David Habrias, le directeur général en charge de l'architecture du spécialiste de l'immobilier professionnel Kardham, définit les usines non ou mal isolées, trop nombreuses en France selon lui. Pendant les épisodes de fortes chaleurs, y travailler devient pénible. D'autant plus que les machines produisent elles-mêmes de la chaleur.

Ainsi, selon le dirigeant, il n'est pas rare que «*dans les bâtiments industriels en simple pont, sans isolation, et qui possèdent une toiture bitumineuse*», le thermomètre affiche 50°C les jours de canicule. Une situation que dénonçait en juillet 2022 le syndicat Force Ouvrière de l'usine Stellantis de Sochaux, pendant que la France connaissait une vague de chaleur. Comme le rapportait France 3, ce dernier réclamait davantage de pauses et de ventilateurs industriels, alors que le site était équipé de climatiseurs... qui n'étaient pas en fonctionnement.

## **Une meilleure prise en compte du confort thermique par les industriels**

Dans l'industrie, «*l'aspect confort des utilisateurs est traditionnellement moins pris en compte*», selon David Habrias. «*Ce qui prime, c'est le process*», rappelle-t-il. Reste que la prise en compte du confort thermique s'amplifie. En cause, le réchauffement climatique (qui entraîne des canicules plus fréquentes et plus intenses) ainsi que les problématiques de recrutement, qui poussent les entreprises à redoubler d'efforts pour garder leurs salariés et en attirer de nouveaux. Dans ce mouvement, l'intérêt des industriels pour des solutions de rafraîchissement passives ou plus vertueuses prend de l'importance. Alternative aux énergivores climatiseurs, qui favorisent la formation d'îlots de chaleur urbains en rejetant les calories de l'intérieur vers l'extérieur, et fonctionnent avec des gaz frigorigènes qui contribuent à l'effet de serre.

Ainsi, si des groupes froids ont été installés dans l'usine de l'équipementier automobile Faurecia d'Allenjoie (Doubs), ceux-ci «*viennent en complément de tous les efforts qui sont faits pour maintenir une température confortable*» et leur utilisation est limitée «*pour des raisons environnementales et économiques*», explique Laurent Broqua, le directeur mondial de l'immobilier pour Faurecia. L'usine, première en France à avoir obtenu la certification BREEAM niveau «*excellent*» et deuxième en Europe, a été conçue en suivant une architecture bioclimatique de manière à réduire au maximum la consommation d'énergie.

Ainsi, l'isolation du bâtiment de production – environ 20 800 m<sup>2</sup> sur une surface de 22 000 m<sup>2</sup> comprenant des bureaux – «*est 30 à 50% supérieure à ce qu'impose la réglementation*», selon l'entreprise. Qui précise qu'une épaisseur de 20 centimètres de laine minérale a été placée au niveau de la toiture. Au moment de la conception, une attention a également été portée à la végétalisation du site et à la bonne infiltration de l'eau dans le sol pour garder la parcelle humide et éviter la formation d'îlots de chaleur. Pour rafraîchir son bâtiment industriel, Laurent Brault, le responsable technique du site, opte également pour la surventilation nocturne afin de remplacer l'air chaud des locaux par de l'air frais venu de l'extérieur.



## **Le refroidissement adiabatique, une technologie adaptée aux grands espaces**

Une méthode répandue et efficace selon David Habrias, qui met également en avant l'intérêt des toits blancs et l'utilisation de matériaux réfléchissants sur la façade des bâtiments pour les rafraîchir de manière passive. Kardham, qui travaille actuellement sur une dizaine de projets de construction ou de modernisation de sites industriels d'envergure, opte souvent pour l'installation de refroidisseurs adiabatiques dans les bâtiments neufs. *«Quand la configuration le permet, c'est vraiment la meilleure solution»*, affirme David Habrias.

Cette technologie peu énergivore, qui n'utilise pas de fluides frigorigènes, est très utilisée dans les pays du Golfe. Elle présente un intérêt pour les grandes surfaces qu'il est coûteux de rafraîchir avec des climatiseurs. *«Elle permet de réaliser plus de 90% d'économies d'énergie»* par rapport à ces derniers selon Catherine Michaud, à la tête de la société Airnov, qui commercialise en France les refroidisseurs adiabatiques de la marque australienne Seeley International. Le principe, basé sur l'évaporation de l'eau, est simple : un ventilateur aspire l'air chaud extérieur en le faisant passer dans des filtres humides pour le refroidir. L'air pénètre ainsi dans le bâtiment à une température de 20 à 25°C l'été (pour un refroidissement adiabatique direct, le type le plus utilisé), même lors de fortes chaleurs.

Problème, le refroidissement adiabatique direct entraîne un taux d'humidité élevé dans les bâtiments, ce qui ne convient pas à des industries comme l'agroalimentaire ou la pharmaceutique. De plus, du fait de sa moindre efficacité lorsque l'air extérieur est humide et insuffisamment chaud, l'adiabatique ne peut pas être installé dans des zones au climat océanique.

## **Schneider Electric refroidit son usine de Carros grâce à la géothermie**

Si le recours à cette dernière solution demande un investissement limité, ce n'est pas le cas de la géothermie sur nappe phréatique qu'utilise Schneider Electric dans son usine de Carros (Alpes-Maritime) pour la rafraîchir. Installé dans les années 1970, alors que l'industriel avait besoin notamment de produire du froid pour tester ses modules électroniques, le système avait été abandonné une fois le procédé amélioré.

Monté sur les systèmes de climatisation du site, il refroidit aujourd'hui sa partie production en prélevant l'eau de la nappe phréatique, en pompant le frais qu'elle contient, puis en la restituant. *«En demi-saison on est à 100% sur l'eau de nappe et l'été on met en marche des groupes froids qui viennent en complément car elle n'est pas suffisante. La toiture n'est pas bien isolée donc le bâtiment chauffe énormément en été»*, regrette Eric Cordailat, manager énergétique sur le site.

Le rafraîchissement géothermique permet tout de même au site de réaliser de précieuses économies alors que les prix de l'énergie, qui ont explosé depuis la guerre en Ukraine, sont encore très élevés. Ils devraient, selon les projections d'Engie, le rester au moins jusqu'en 2027.



## La facture de la décarbonation de l'industrie française chiffrée à 50 milliards d'euros

Les feuilles de route des 50 sites industriels les plus émetteurs seront remises à Elisabeth Borne ce vendredi, lors d'un Conseil national de l'Industrie. A eux seuls, ils auront besoin de 30 milliards d'euros pour atteindre la neutralité carbone en 2050.



Les 50 sites les plus émetteurs de CO2 vont s'engager à réduire leurs émissions de CO2 de 48 % à 53 % d'ici à 2030. (Getty Images/Istockphoto) / Par [Matthieu Quiret, Anne Feitz](#) / Publié le 23 juin 2023 / <https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/la-facture-de-la-decarbonation-de-lindustrie-francaise-chiffree-a-50-milliards-deuros-1955221>

L'itinéraire pour décarboner les usines françaises sort du flou et l'effort se confirme être dantesque. La facture devrait se monter au total à une cinquantaine de milliards d'euros pour l'ensemble de l'industrie à horizon 2050 - à financer par les entreprises et les pouvoirs publics. Dont 30 milliards pour les 50 sites les plus émetteurs de l'Hexagone. C'est l'addition effectuée par l'Etat, maintenant qu'il vient de boucler avec les industriels la rédaction de leurs feuilles de route pour la décarbonation de ces 50 sites.

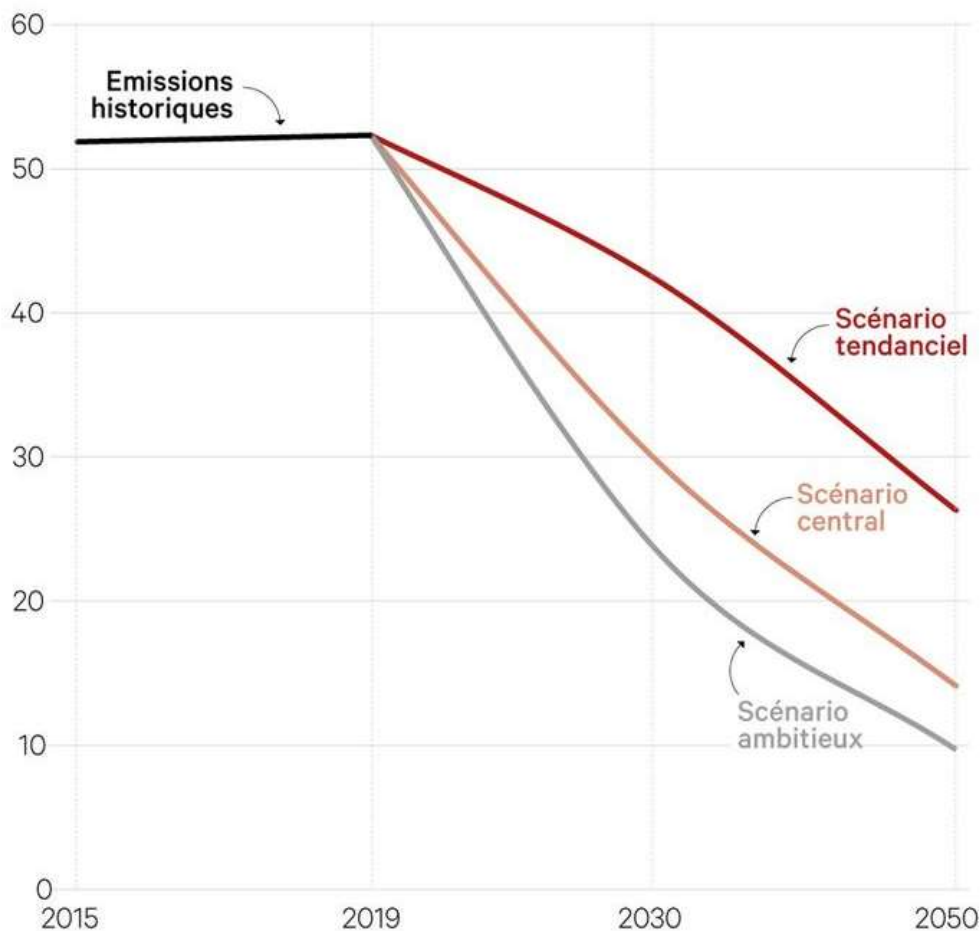
Ces documents, de dizaines de pages chacun, seront remis à la Première ministre, Elisabeth Borne, ce vendredi lors du Conseil national de l'Industrie. Ils détaillent leurs objectifs de baisse des émissions de CO<sub>2</sub> d'ici à 2030, puis 2050 (par rapport à aujourd'hui), les chantiers et les investissements à mettre en place, ainsi que les subventions publiques nécessaires pour rendre l'opération viable économiquement.

### 10 milliards d'euros de subventions

« Chacun a prévu deux scénarios, un central et un optimiste », indique le ministre de l'Industrie Roland Lescure, dans un entretien exclusif aux « Echos ». « Au total, le premier aboutit à une baisse des émissions de 48 %, et le second de 53 % d'ici à 2030 ». Mission accomplie : le président Emmanuel Macron avait [annoncé en novembre](#) être prêt à doubler l'enveloppe de subventions prévues, de 5 à 10 milliards d'euros, pour aider les industriels à engager les investissements nécessaires, s'ils parviennent à réduire leurs émissions de 50 % à cet horizon.

# Evolution des émissions de gaz à effet de serre des 50 sites combinés

En millions de tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent



SOURCE : CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE



Même si, dans la réalité, certains sites peineront à dépasser 40 % quand d'autres auront plus de facilités à atteindre 50 %, l'effort doit permettre à la France de franchir une marche importante de sa trajectoire de décarbonation à horizon 2030 : 24 millions de tonnes pour ces seuls 50 sites, sur les 130 millions à trouver d'ici à 2030 (afin de tomber à 270 millions).

Ces 50 sites représentent 55 % des volumes de CO<sub>2</sub> émis par l'industrie. Les 45 % restant correspondent à des opérations plus simples à modéliser et plus rentables, pour beaucoup sur de petits sites industriels : conversion de chaudières à la biomasse, investissements dans l'efficacité énergétique des usines (remplacement des moteurs, électrifications des fours, etc.).

Sur les 30 milliards d'investissements nécessaires, l'Etat ne détaille pas à ce stade le niveau des subventions qu'il apportera - au-delà des 10 milliards promis par Emmanuel Macron. La distribution des subsides s'opérera soit directement pour les très gros projets à notifier à Bruxelles (comme ceux d'ArcelorMittal), soit via des appels à projets. Elisabeth Borne doit, à cet égard, annoncer vendredi le lancement d'une première enveloppe de 500 millions d'euros.



## Technologies de rupture

Roland Lescure veut rassurer ceux qui s'inquiètent de voir de l'argent public dépensé sans garantie sur une baisse effective des émissions. « Nous suivrons les engagements de près, et il y aura des clauses de remboursement si les objectifs ne sont pas atteints », dit-il. Dans une étude à paraître lundi 26 juin, l'ONG Réseau Action Climat montre que les industriels concernés ont reçu plusieurs dizaines de milliards d'euros de la France et de l'Europe depuis vingt ans (quotas gratuits de CO<sub>2</sub>, fonds chaleur, etc.) sans effet spectaculaire sur leurs émissions.

L'Etat n'a vocation à subventionner que les projets non rentables, dans des technologies de rupture que le privé ne pourrait pas financer seul. Soit environ un tiers des projets. « Sur certains, le niveau de subvention pourra atteindre plus de 90 % des investissements », indique un conseiller à Bercy. Les deux tiers des investissements envisagés à ce stade seraient rentables ou quasi rentables, souvent avec des temps de retour à trois ans.

*Il ne faut pas que décarbonation rime avec désindustrialisation.*

Alexandre Saubot Président de France Industrie

Selon les données des feuilles de route, la capture et la séquestration du carbone (CCS) représenteront une large partie de l'effort, au moins jusqu'en 2030 (environ un tiers), suivie par l'électrification (un autre tiers), l'efficacité énergétique et la chaleur, les changements de procédés, et enfin l'hydrogène et le biogaz. Plus important au démarrage, le recours au CCS se réduira avec le temps, en attendant que les autres technologies comme l'hydrogène montent en puissance.

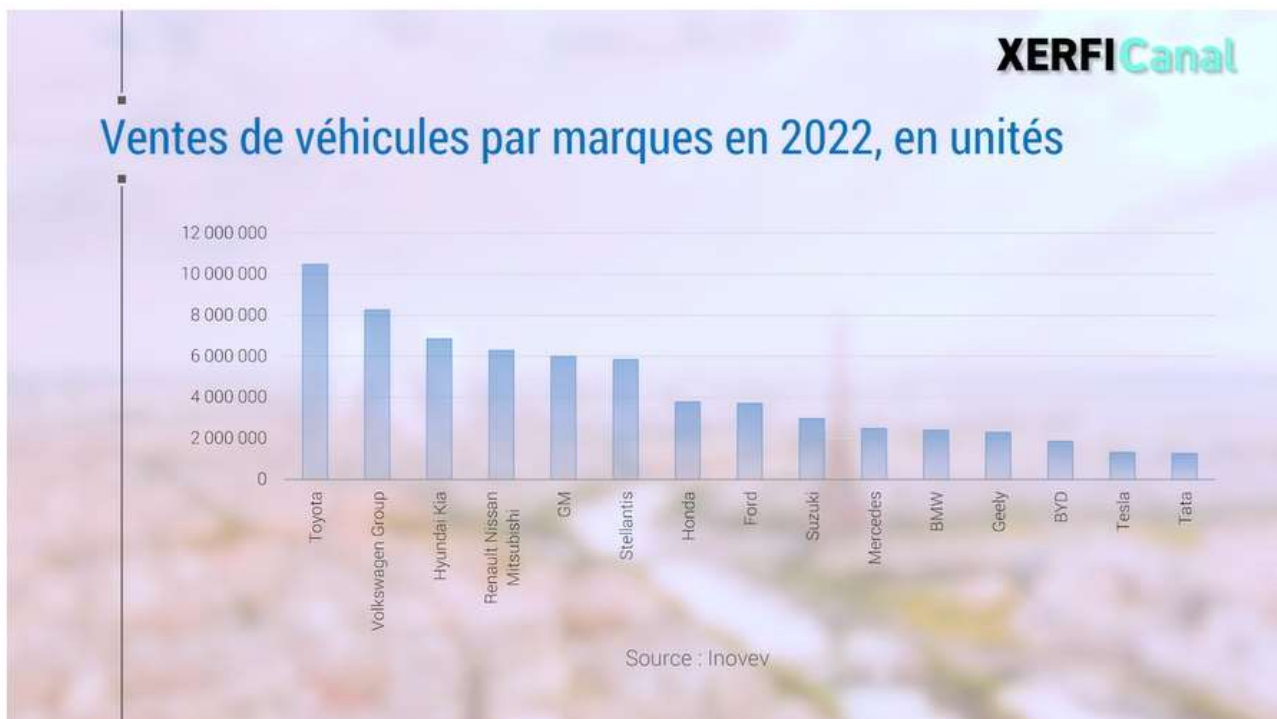
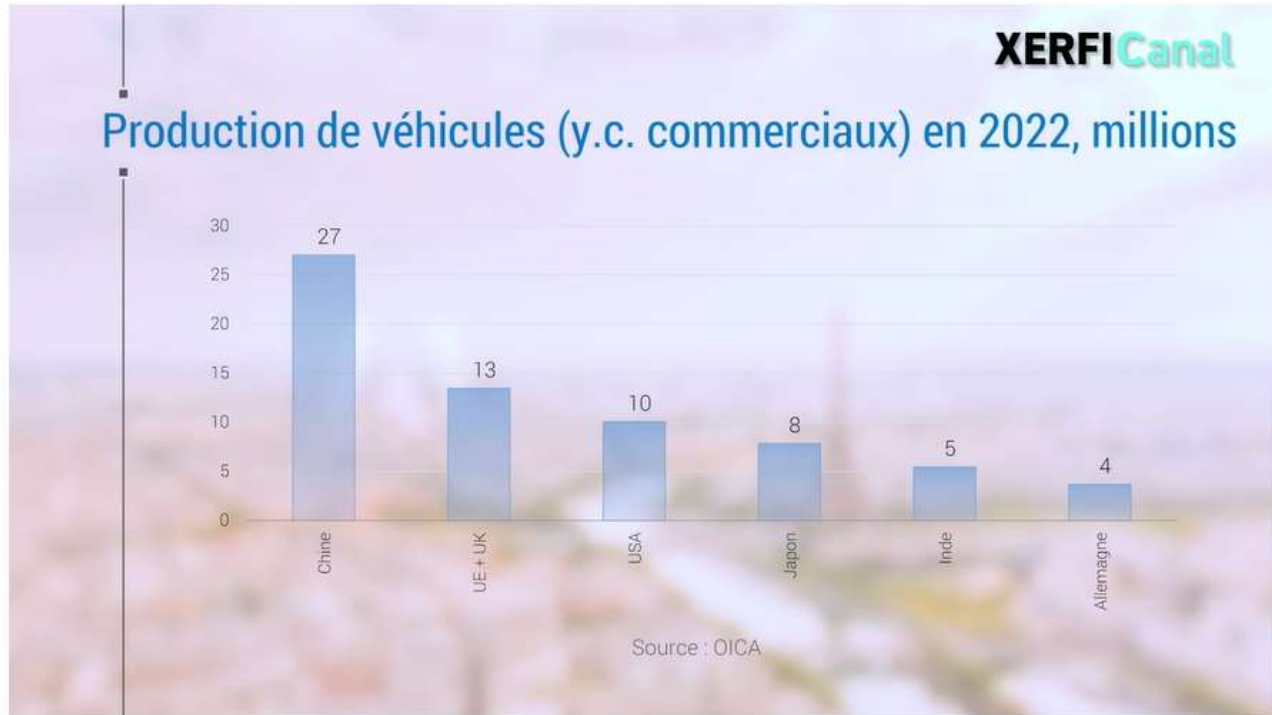
Ce stockage géologique risque de provoquer des levées de boucliers mais les industriels réclament cet exutoire. « Il ne faut pas que décarbonation rime avec désindustrialisation, prévient Alexandre Saubot, président de France Industrie. Le CCS est un élément de la solution, si on ne le fait pas ici, il sera fait ailleurs. »

## Electricité et biomasse

D'après le cabinet du ministre, ces exercices ont aussi apporté leur lot de surprises. Les calculs ont montré une sous-estimation de l'électricité supplémentaire dont auront besoin les usines pour s'électrifier ou tourner à l'hydrogène.

On savait ainsi que l'électrification d'un haut-fourneau ou d'une usine d'aluminium implique dix fois plus de TWh, mais l'addition précise des 50 processus aboutit à une réévaluation à la hausse de 40 TWh - loin d'être l'épaisseur du trait pour [la préparation en cours de la loi de programmation énergie climat](#), que le parlement attend avec impatience de voter cette année. Au total, il faudra 30 TWh d'électricité et 10 TWh de biomasse supplémentaires (par rapport à aujourd'hui) pour que les 50 sites atteignent la neutralité carbone, a calculé Bercy.

## Alerte sur l'avenir de l'industrie automobile européenne



[https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-Alerte-sur-l-avenir-de-l-industrie-automobile-europeenne\\_3751849.html](https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-Alerte-sur-l-avenir-de-l-industrie-automobile-europeenne_3751849.html)

En dépit de la désindustrialisation de sa périphérie, l'Europe demeure une puissance industrielle et commerciale de premier plan. Avec l'Allemagne bien sûr en pays pivot, intégrant les pays à faible coût et à haute compétence dans sa chaîne de valeur. L'Allemagne fait ainsi figure de locomotive, non du fait de la vigueur de sa demande intérieure, mais par sa capacité à projeter des produits européens à forte valeur ajoutée sur les marchés mondiaux.

## **La Chine, premier exportateur mondial de voitures**

C'est un édifice qui se lézarde maintenant à grande vitesse. Comme en témoigne le cas emblématique de l'industrie automobile. Et comme souvent, c'est la Chine qui est en train de renverser le jeu. Sur le plan de la production d'abord, et ce depuis 2009 déjà. La plateforme de production européenne fait déjà figure de nain : la Chine a produit 27 millions de véhicules (particulier et commerciaux) sur son sol en 2022, quand l'UE et le Royaume-Uni en ont produit 13,5 et les États-Unis 10,1 millions. Alors certes, les constructeurs chinois ont longtemps été minoritaires sur leur marché local. Mais alors que ces derniers représentaient moins de 40% du marché domestique en 2021, le film de la reconquête tourne aujourd'hui en accéléré. Et fin 2022, ils ont franchi la barre symbolique des 50%, ne cessant de tailler des croupières aux marques étrangères implantées sur son sol, au premier rang desquelles Volkswagen et Toyota, menacés maintenant par les constructeurs locaux BYD et Geely.

Mais à cette conquête intérieure, s'ajoute aujourd'hui une conquête extérieure, à une vitesse qui dépasse là encore les attentes. C'est un chiffre avant tout symbolique, mais qui a fait l'effet d'une bombe. La Chine est devenue au premier trimestre 2023 le premier exportateur mondial, surclassant le Japon, avec un bond de 58,3% de ses ventes sur les trois premiers mois de l'année, après avoir déjà supplanté l'Allemagne en 2022 à la place de deuxième exportateur mondial.

## **La Chine déplace ses efforts sur la créativité et le design**

Les constructeurs chinois ont certes profité du vide laissé par les sanctions commerciales occidentales imposées à Moscou. Les exportations vers la Russie auraient ainsi triplé rien qu'en 2022, à 140 000 unités. Cela ne représente toutefois que moins de 5% des exportations automobiles chinoises de 2022. Et ce brusque changement d'échelle de la production et des exportations chinoises est d'abord et surtout le fruit d'une stratégie délibérée et mûrie, mettant en relief les vulnérabilités européennes. En avançant ses pions dans les véhicules électriques ou électrifiés, la Chine efface son retard de 120 ans en matière d'expérience, comme le souligne Jean-Pierre Corniou, « se mettant sur la même ligne de départ que ses concurrents ». C'est aujourd'hui tout l'avantage réputationnel de l'industrie européenne, en termes de qualité, de design acquis sur le véhicule thermique qui est dévalué, quand la qualité d'un véhicule se mesure d'abord à l'aune de son autonomie et de son électronique embarquée.





De ce point de vue, la Chine, contrairement à l'Europe a développé ses avantages tout au long de la chaîne de valeur, partant de l'extraction, passant par les batteries, et tout l'écosystème numérique qui permet de concevoir des véhicules de plus en plus autonomes et intelligents. Or, sur aucun de ces segments, l'Europe n'a su conquérir une position de leadership. À l'inverse, la Chine déplace aujourd'hui ses efforts sur les terrains de la créativité et du design, dernier bastion européen. À l'appui de cette stratégie de conquête, des objectifs très volontaristes en matière d'électrification, puisque la Chine s'est fixé une cible très ambitieuse de 50% du parc dès 2030. Elle dispose donc de tous les ingrédients : effets d'échelles, accès aux ressources, technologies performantes pour assoir son leadership.

## **Une nouvelle vague de désindustrialisation en Europe ?**

La hiérarchie des marques au plan mondial voile encore le tsunami qui s'annonce. En 2022, c'étaient encore des marques japonaises, européennes, américaines, coréennes qui trustaient le top 10 des ventes, fortes aussi de leur implantation sur le sol chinois, des fusions qu'elles réalisent et de leur maîtrise des circuits de distribution. Mais les constructeurs chinois sont déjà en embuscade et le jeu pourrait rapidement s'inverser en termes de prédation et d'implantation. Les États-Unis l'ont bien compris en érigeant des barrières tarifaires et non tarifaires, et jouant le coup d'après en matière de véhicule électrique avec Tesla en fer de lance. Sur tous ces plans, l'Europe joue avec un temps de retard s'exposant plus que jamais à une nouvelle vague de désindustrialisation.

# **LesEchos**

## **Immobilier : l'onde de choc**

Avec la hausse brutale des taux d'intérêt, un vrai désastre se met en place dans tout le secteur de l'immobilier. Sous forte pression, le gouvernement devra agir sous le principe de l'efficacité.

Par **Jean-Marc Vittori** / Publié le 31 juil. 2023

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/immobilier-londe-de-choc-1967070>

La hausse des taux d'intérêt a déclenché une onde de choc majeure dans le secteur le plus exposé au loyer de l'argent : la construction. C'est un frein serré sur la croissance des prochains mois, des prochains trimestres.

L'acheteur d'un logement neuf subit en réalité trois chocs de prix. D'abord, l'inflation, qui touche toute l'économie. Ensuite, des normes toujours plus nombreuses, qui concernent spécifiquement le bâtiment. Et enfin, le coût de l'emprunt, avec un levier redoutable. Une hausse de 1 % des taux d'intérêt augmente la mensualité d'environ 10 %. Or les taux des prêts immobiliers ont pris autour de 2 % en un an. Résultat : c'est toute une filière qui est frappée.



## Les défaillances s'accélèrent

Car l'immobilier, ce n'est pas seulement un agent qui rapproche acheteurs et vendeurs. C'est aussi des promoteurs, des entrepreneurs et des artisans, des fabricants de matériaux de construction et d'équipements, des banquiers, des investisseurs, des épargnants.

Tout au long de cette chaîne, des clignotants passent au rouge. [Les promoteurs ont annoncé](#) une baisse des réservations d'un tiers en début d'année. [Leur avis sur la demande](#) de logements neufs, recueilli par l'Insee depuis plus d'un demi-siècle, risque de descendre au plus bas historique. Le nombre de permis de construire a chuté d'un cinquième en un an.

Dans le secteur, les défaillances d'entreprise s'accélèrent. La Fédération française du bâtiment table sur 135.000 emplois détruits d'ici à 2025, près d'un emploi sur dix. Les financiers commencent, eux aussi, à prendre la mesure du choc. Des sociétés de gestion revoient sensiblement à la baisse la valeur des parts de leurs sociétés civiles de placement immobilier (SCPI). Les épargnants cherchent de plus en plus à se délester de leur « pierre papier » malgré les messages rassurants des gérants.

## Vrai désastre

Au total, [un vrai désastre se met en place](#). Avec des conséquences lourdes, car rien ne va vraiment quand le bâtiment ne va plus. La pression va devenir très forte sur les pouvoirs publics pour qu'ils agissent, au-delà des mesurettees annoncées.

Avec une situation budgétaire qui va se tendre, le gouvernement doit prendre l'efficacité comme principe d'action. Pas question donc de céder à la tentation d'un Vergriete (nom de l'actuel ministre du Logement) pour succéder aux Pinel, Duflot, Scellier, Robien, Borloo, Méhaignerie, Raffarin et autres dispositifs à l'efficacité douteuse. Pas question non plus de financer les yeux fermés des travaux de rénovation qui réduisent la consommation d'énergie à prix d'or. Il va falloir beaucoup de vigilance. Et encore plus d'imagination.

# LesEchos **Immobilier : les résultats des gros promoteurs confirment le marasme du secteur**

Tous les grands promoteurs immobiliers affichent une chute de leurs réservations de logements au premier semestre 2023, même s'ils font mieux que le marché. L'heure est aux réductions de coûts et au développement d'autres activités plus porteuses.

Par [Elsa Dicharry](#), [Christophe Palierse](#) / Publié le 31 juil. 2023

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/immobilier-btp/immobilier-les-resultats-des-gros-promoteurs-confirment-le-marasme-du-secteur-1967032>





*Les mises en chantier de logements poursuivent leur recul en France. (Alexandra Breznay/REA)*

Des chutes de ventes à deux chiffres pour tous les grands groupes cotés, un avertissement sur résultats pour Nexity... La publication, ces derniers jours, des résultats semestriels des grands promoteurs immobiliers est venue à nouveau souligner [les difficultés du secteur du logement neuf](#) .

Sur les six premiers mois de 2023, le numéro un Nexity affiche ainsi une baisse de ses réservations de logements de 20 % en volume, à 6.085 lots, et de 28 % en valeur, à 1,26 milliard d'euros, par rapport à la même période de 2022.

### « Cycle baissier »

Le groupe a dû revoir à la baisse ses prévisions de résultat, dans une conjoncture jugée « durablement adverse » par sa présidente directrice générale Véronique Bédague. Même s'il fait mieux que le marché, en retrait de près de 34 % sur le seul premier trimestre (39 % pour les ventes aux particuliers et 8 % pour les ventes en bloc - par immeubles entiers ou lots d'appartements). Il anticipe désormais pour 2023 un résultat opérationnel de 250 millions, au lieu de plus de 300 millions précédemment.

Altarea affiche, lui, au premier semestre des réservations en retrait de 12 % en volume, à 4.415 unités, et de 7 % en valeur, à 1,31 milliard. « Le marché résidentiel est clairement entré dans un cycle baissier », a commenté son PDG Alain Taravella qui assume la réduction de ses engagements financiers dans le logement.

Chez Kaufman & Broad, les réservations de logements en valeur s'élèvent à 503,2 millions, en baisse de 19,4 %. En volume, elles s'établissent à 2.235 logements soit une diminution de 11,5 %.

L'activité de Vinci Immobilier aussi reflète la crise - même si, aux dires du patron de Vinci Xavier Huillard, l'entreprise est également active sur des segments dynamiques, tels ceux de l'hôtellerie et des résidences gérées, ce qui lui permet de limiter les dégâts. Son chiffre d'affaires a fléchi de 23 % au premier semestre, à 600 millions d'euros, et les réservations de logements sont en recul de 36 % sur un an au 30 juin, avec un total de 1.772 lots.

## Plus de ventes en bloc

Le groupe Bouygues, qui a comme Vinci publié ses comptes semestriels vendredi, a fait état pour Bouygues Immobilier d'une baisse des réservations dans le résidentiel de 26 % sur un an. Dans un contexte déprimé, son carnet de commandes est par ailleurs en repli de 21 % à la fin juin.

Le recours en proportion à davantage de ventes en bloc aux investisseurs institutionnels n'a pas permis aux promoteurs de compenser totalement la baisse des ventes aux particuliers - bloqués par des prix élevés et par la remontée des taux d'intérêt d'emprunts immobiliers.

En conséquence, l'heure est à la chasse aux coûts et à la recherche de nouvelles ressources. Nexity a ainsi lancé un plan d'économies sur ses frais généraux. Il vient de céder sa filiale en Pologne, la vente de sa filiale au Portugal devant suivre de peu.

Il poursuit aussi sa diversification - comme en témoigne [le récent partenariat noué avec Carrefour](#) dans la régénération urbaine. Alors qu'il a déjà beaucoup développé, ces dernières années, les services : gestion et administration de biens, distribution de produits immobiliers, exploitation de résidences étudiantes ou, dans les bureaux, de centres de coworking.

## Inquiétudes pour le BTP

« Le logement neuf de demain sera décarboné et abordable, avec des volumes de transaction sans doute structurellement plus faibles que par le passé et une part de réhabilitation plus importante. Les équipes d'Altarea sont déjà à l'oeuvre sur toutes ces thématiques et nous avons assigné à chacune de nos marques des objectifs ambitieux en la matière », a de son côté indiqué Altarea, aussi présent dans le commerce en tant que foncière, une activité qui se porte mieux.

Comme l'avaient déjà fait de nombreux professionnels du secteur, Xavier Huillard a estimé vendredi que « les réponses [du gouvernement, NDLR] ne sont pas à la hauteur des enjeux », alors qu'il était interrogé sur cette crise de la construction de logements. « Il y a un véritable problème de cohésion sociale », a-t-il souligné, observant que « c'est une filière » qui est touchée, du logement social jusqu'au haut de gamme.

« Quand c'est bloqué par le haut, vous ne pouvez plus faire de mobilité. Il faut que le gouvernement prenne conscience de cette situation problématique », a poursuivi le PDG de Vinci. Il a aussi partagé son inquiétude quant aux menaces pesant sur certaines entreprises du bâtiment, « beaucoup de PME » étant « installées sur ce marché de la construction de logements ».

La dernière note de conjoncture de la Fédération française du bâtiment montre que le rythme des défaillances s'est accéléré ces derniers mois. Elle pointe une situation plus inquiétante pour les promoteurs, alors que la crise du logement neuf s'amplifie.



La crise s'amplifie dans la construction neuve avec une chute du total des permis de 30,3 % en glissement annuel sur les cinq premiers mois de l'année. Le recul est de 17,2 % pour les mises en chantier, soit 308.000 logements, le niveau de 1990. (Stephane Audras/REA)

Par [Christophe Palierse](#) / Publié le 4 juil. 2023 / <https://www.lesechos.fr/industrie-services/immobilier-btp/batiment-alerte-rouge-avec-la-hausse-des-defaillances-dentreprises-1958882>

Redouté depuis plus d'un an, le retournement de l'activité du bâtiment est désormais tangible. Publiée ce mardi, la dernière note de conjoncture de la Fédération française du bâtiment (FFB) montre ainsi que l'évolution des défaillances est repartie à la hausse ces derniers mois, en parallèle de la dégradation de l'activité.

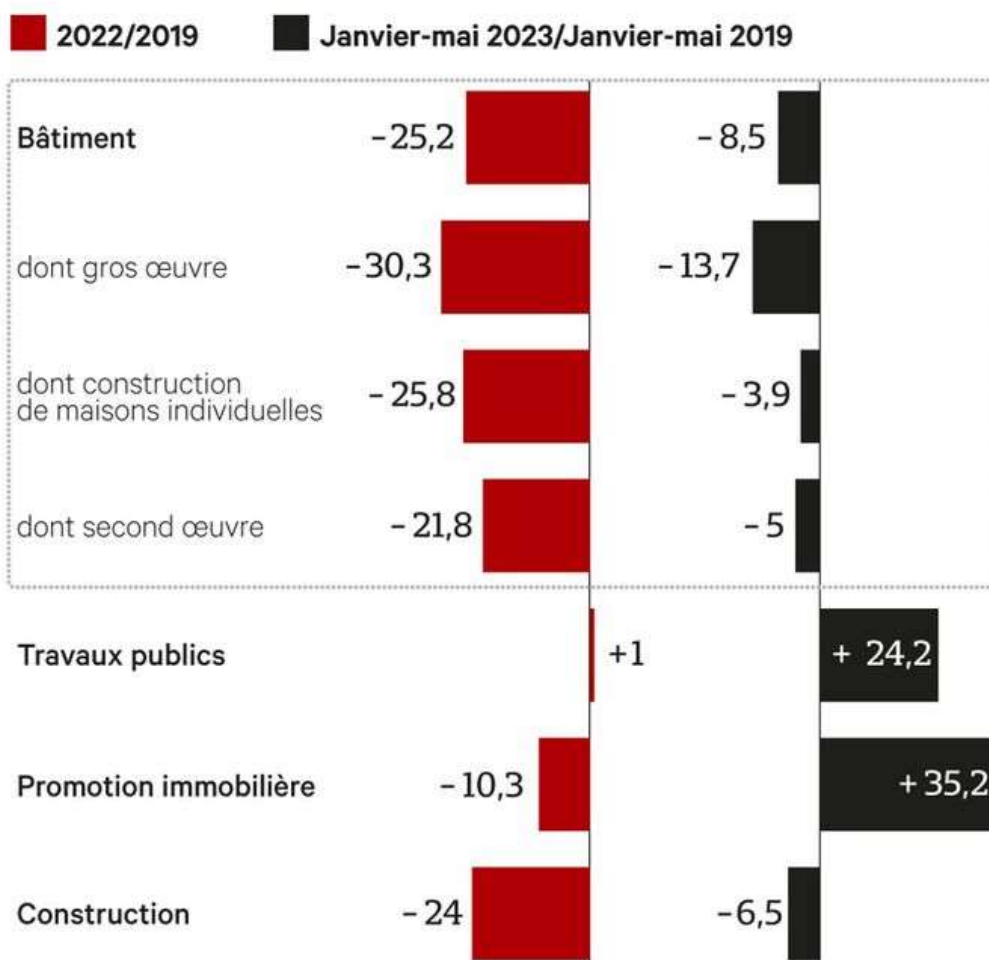
La FFB, qui s'appuie sur des données d'Altarea, indique que le nombre de défaillances a diminué de « seulement » 8,5 % au cours des cinq premiers mois de l'année par rapport à la même période en 2019, alors que la baisse atteignait - 25,2 % pour l'ensemble de l'année 2022 par rapport à 2019.

### Accélération mortifère

En clair, alors qu'en 2021, un point bas à moins de 6.000 défaillances avait été atteint, le nombre est remonté à près de 7.900 l'an dernier et continue de grimper plus vite. « On voit une accélération délétère et mortifère en l'espace de quelques mois », commente le président de la FFB, Olivier Salleron. Pour lui, si la tendance actuelle se confirme, le nombre de défaillances dans le bâtiment pour 2023 sera comparable à celui de 2019, autour donc de 10.517.

# Les défaillances dans la construction

Evolutions en %



SOURCE : FFP AVEC ALTARES



L'évolution des défaillances est repartie à la hausse ces derniers mois dans le secteur de la construction, la crise du « logement neuf » pèse.

Le renversement de tendance est encore plus brutal pour les entreprises relevant de la construction de maisons individuelles, secteur en berne depuis plus d'un an : la diminution du nombre de défaillances pour la période janvier-mai est ramenée à -3,9 %, à comparer à -25,8 % l'an dernier par rapport à 2019.

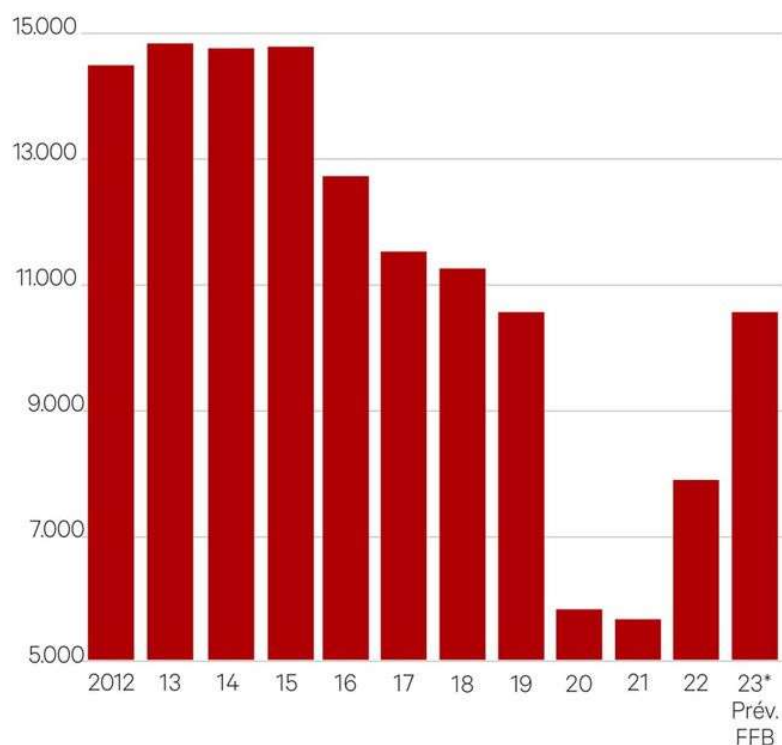
Selon la fédération, l'impact sur l'emploi reste toutefois faible à ce stade, car les défaillances concernent beaucoup de petites entreprises. Sur les cinq premiers mois de l'année, 55 % des sociétés défaillantes ont ainsi moins de 10 salariés, tandis que simultanément, 29 % relèvent d'artisans sans salariés. Pour autant, l'inquiétude grandit, sachant que la détérioration de l'activité crée par ailleurs toujours plus de freins à l'embauche.



La fédération a même revu à la hausse sa prévision de destruction d'emplois à l'horizon 2025, en l'absence de mesures fortes de relance. Elle s'attend désormais à la disparition d'environ 135.000 postes - salariés, apprentis, et intérimaires en équivalents temps plein -, au lieu de l'estimation de « près de 100.000 », communiquée en avril. Cette dernière correspondait peu ou prou au nombre d'emplois créés dans le bâtiment depuis la sortie du premier confinement.

## Défaillances dans le bâtiment

Tendances de long terme, en nombre d'entreprises



SOURCE : FFB AVEC ALTARES \* Rythme annuel



Selon la FFB, si la tendance actuelle se confirme, le nombre de défaillances dans le bâtiment pour 2023 sera comparable à celui de 2019, autour donc de 10.517.

### Plus bas historiques

De fait, [la crise s'amplifie dans la construction neuve](#), avec une chute des permis de 30,3 % en glissement annuel sur les cinq premiers mois de l'année. En parallèle, le recul est de 17,2 % pour les mises en chantier, soit 308.000 logements, « le niveau enregistré en 1990, précédant les plus bas historiques de 1992 et 1993, aux environs de 275.000 unités », rappelle la FFB. En cumul sur douze mois à la fin du mois de mai, le recul est de 18 % pour les permis de construire et de 11,1 % pour les mises en chantier. En filigrane, la fédération met en exergue les graves difficultés de la promotion immobilière.



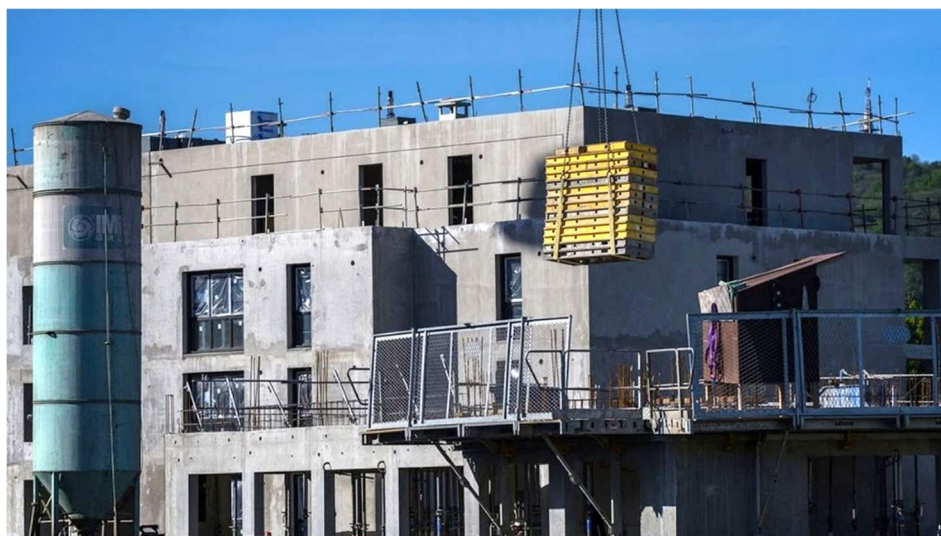
La FFB fait d'ailleurs état d'un bond du nombre de défaillances dans le secteur, lequel a crû de quasi 36 % sur les cinq premiers mois de l'année par rapport à la même période en 2019.

Pour leur part, les entreprises du bâtiment peuvent encore compter sur les travaux d'amélioration ou d'entretien, un fonds de commerce traditionnel, mais le ralentissement de cette activité se confirme aussi : la hausse a été limitée à 1 % à prix constants au premier trimestre, selon la FFB. Et le moteur de croissance qu'a été ces toutes dernières années la rénovation énergétique s'essouffle aussi, au vu d'une progression de 1,1 % pour les trois premiers mois de l'année.

## Les Echos

### Les promoteurs immobiliers pétrifiés face à une crise d'ampleur historique

Les réservations d'appartements neufs avaient déjà chuté de près de 25 % sur un an en 2022. Et depuis le début de l'année 2023, la situation s'est nettement aggravée. Les constructeurs de maisons sont également à la peine.



Les mises en chantier de logements ont reculé de 8,3 % sur un an à fin mars, à 359.200 unités. (François Henry/REA)

Par [Elsa Dicharry](#) / Publié le 9 mai 2023 / <https://www.lesechos.fr/industrie-services/immobilier-btp/les-promoteurs-immobiliers-petrifies-face-a-une-crise-dampleur-historique-1941633>

Le secteur du logement neuf s'enfonce dans une crise d'ampleur historique. A fin mars, le nombre de permis de construire accordés par les maires était en baisse de 11,5 % sur un an, à 441.400, selon les chiffres publiés il y a quelques jours par le ministère de la Transition écologique.

Quant aux mises en chantier, elles reculaient de 8,3 %, à 359.200. Pour rappel, même si le chiffre fait débat, la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI)



évalue [autour de 450.000 le besoin annuel](#) en logements neufs pour les dix années à venir en France.

## Fort taux de désistement

Les réservations d'appartements neufs avaient déjà [chuté de près de 25 % sur un an en 2022](#), et celles de maisons neuves de plus de 30 %. Et depuis le début de l'année 2023, la situation s'est encore aggravée. « Trois grandes régions m'ont déjà remonté des baisses de 50 % au premier trimestre 2023 par rapport au premier trimestre 2022 », indique Pascal Boulanger, le président de la FPI - qui doit présenter le 25 mai les chiffres pour l'ensemble du territoire.

« En réalité, nous faisons face à plusieurs crises en même temps. Une crise de l'offre, avec depuis 2020 des maires qui rechignent à signer des permis de construire. Et maintenant, une opération sur cinq environ n'arrive plus à sortir de terre pour des raisons économiques [à cause de la hausse des coûts de construction, NDLR]. Depuis décembre dernier, nous avons aussi une crise de la demande. Avec beaucoup moins d'acquéreurs », poursuit-il. Surtout du côté des particuliers investisseurs - alors que les conditions se sont multipliées pour [bénéficier pleinement du dispositif Pinel](#) d'aide à l'investissement locatif. « Il va y avoir de moins en moins de logements à louer », alerte-t-il encore.

## Transformation profonde

Le taux de désistement des acheteurs ne fait en outre que grimper et pourrait s'établir à 40 % au premier trimestre 2023. Ceci s'explique par un nombre croissant de refus de prêts, tandis que les conditions d'octroi des crédits se sont durcies. Mais pas uniquement.

« Beaucoup de clients se désistent dans les 48 heures. Ils dînent en famille ou avec des amis, discutent de leur projet et se disent que finalement ce n'est pas le bon moment pour se lancer. Il y a aussi une dimension psychologique », souligne Pascal Boulanger. « Un grand promoteur m'a confié : 'je n'ai jamais connu ça, je suis pétrifié' », poursuit-il.

Le métier « connaît une transformation profonde », analyse de son côté Virginia Bernoux, la présidente du directoire d'Ogic. Elle insiste sur le fait qu'il faut « aujourd'hui plus d'un an en moyenne pour obtenir un permis de construire. On est face à une réglementation plus complexe et à une difficulté plus grande d'acceptabilité des projets. C'est le cas depuis deux ou trois ans ». Et selon elle, il n'est pas permis aux promoteurs « de construire dans les proportions prévues par les PLU », les plans locaux d'urbanisme.

Dans ce contexte, les annonces promises par Olivier Klein, ministre délégué chargé de la Ville et du Logement, pour relancer la machine sont très attendues. Et leur report a suscité quelques inquiétudes.

Mais la profession doit aussi mener tout un travail de son côté. Pour être toujours plus en concertation avec les territoires, admettent les professionnels. Et pour parvenir à faire baisser les coûts de construction et donc le prix de vente final des logements neufs - devenu prohibitif pour de nombreux acquéreurs potentiels.



## Immobilier : en Ile-de-France, la demande de bureaux régresse, la production augmente

Plus de la moitié des nouveaux chantiers franciliens engagés ces derniers mois l'ont été à Paris, prisé des entreprises comme des investisseurs, selon Deloitte. Dans le reste de la région, les nouveaux mètres carrés risquent d'avoir plus de mal à trouver



Les surfaces de bureaux en construction ou en restructuration sont en baisse à la Défense, mais le quartier d'affaires compte toujours des chantiers emblématiques comme celui de The Link. (Laurent Grandguillot/REA)

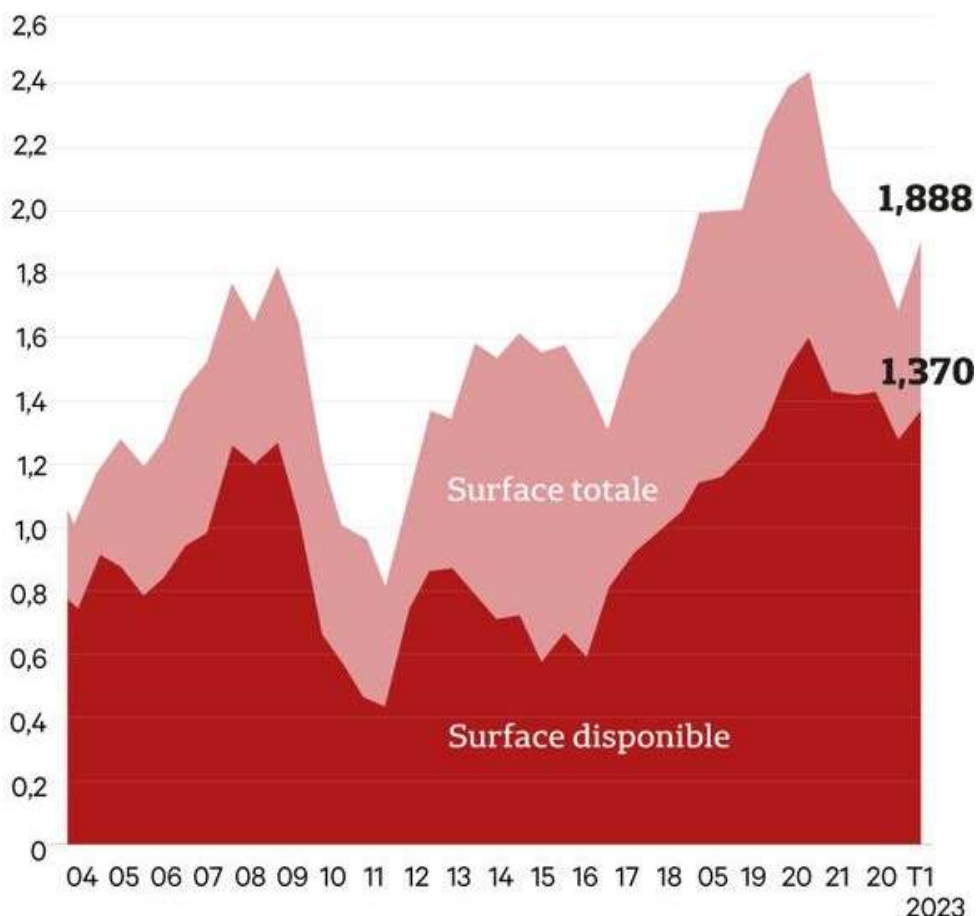
Par [Elsa Dicharry](#) Publié le 7 août 2023 / <https://www.lesechos.fr/industrie-services/immobilier-btp/immobilier-en-ile-de-france-la-demande-de-bureaux-regresse-la-production-augmente-1968476>

Le [ralentissement du marché du bureau en Ile-de-France](#) , lié au développement du télétravail et à celui de nouveaux modes d'organisation dans les entreprises, aurait pu mécaniquement engendrer une baisse de la production de nouvelles surfaces. Il n'en est rien, selon la quarantième étude sur « Les grues de bureaux du Grand Paris » réalisée par Deloitte.

Le cabinet de conseil - qui s'est intéressé aux opérations neuves et aux restructurations de bureaux de plus de 1.000 m<sup>2</sup> à l'échelle de la région, a recensé 1,888 million de mètres carrés en chantier. Un chiffre supérieur à la moyenne historique de l'étude de 1,6 million de mètres carrés, mais inférieur au pic de 2020 à 2 millions de mètres carrés. En outre, certaines livraisons ont pu être retardées du fait de la difficulté à trouver de la main-d'oeuvre pour achever les travaux.

## Les bureaux mis en chantier dans le Grand Paris

En millions de mètres carrés



SOURCE : DELOITTE



### 54 nouvelles grues

« D'une manière très surprenante, et malgré une conjoncture très peu lisible, la production de bureaux à l'échelle du Grand Paris fait mieux que se maintenir et progresse de plus de 10 % » sur la période analysée, c'est-à-dire du 1<sup>er</sup> octobre 2022 au 31 mars 2023, par rapport aux six mois précédents, indique le texte. Ceci, cependant, après quatre années de baisse.

« Dans le paysage du Grand Paris, 54 nouvelles grues sont apparues, soit 24 nouveaux chantiers de plus que dans notre précédente édition. Ce niveau est le record historique de l'étude, 14 grues au-dessus du précédent record datant du premier trimestre 2022 », poursuit l'étude. Elle précise qu'environ 570.000 m<sup>2</sup> ont été initiés sur la période, soit une hausse d'environ 80 %.

« Ce chiffre peut interpeller au vu du besoin décroissant de surfaces en bureaux, commente Joseph Boussidan, directeur évaluation immobilière chez Deloitte France. Mais un peu plus de la moitié des surfaces mises en chantier l'ont été à Paris, et là il y a des besoins. La recherche croissante de centralité par les entreprises se matérialise ici », souligne-t-il.

### Arrêt au nord, à l'est et à la Défense

Ainsi, la moitié des opérations en cours sur le territoire francilien sont situées dans la capitale, avec un chiffre en hausse de 55 % par rapport à l'étude précédente. En volume (581.000 m<sup>2</sup>), cela représente un tiers du total.

[Le chantier le plus important est celui de la tour Triangle](#) , dans le 15<sup>e</sup> arrondissement, qui totalise 80.000 m<sup>2</sup>. 54.000 m<sup>2</sup> sont par ailleurs en développement du côté de la gare d'Austerlitz.

En revanche, les surfaces en chantier sont en baisse dans les Hauts-de-Seine, en Seine-Saint-Denis et dans le Val-de-Marne. « Il y a un arrêt marqué sur les secteurs nord et est, qui avaient beaucoup mis en chantier précédemment - avec certains bâtiments affectés aux Jeux olympiques - et qui souffrent aujourd'hui d'une vacance élevée. Mais ces secteurs représentent encore 600.000 m<sup>2</sup> dans l'encours de production », note le spécialiste de Deloitte.

En outre, alors que le nombre de nouvelles opérations augmente de 54 % à Paris, il chute de 77 % à la Défense, après, il est vrai, une période particulièrement active. La construction d'un seul bâtiment, Inspire, a été lancée durant les six mois observés.

## Nouveau PLU à Paris

Le taux de vacance des bureaux atteint 16 % dans le quartier d'affaires francilien qui « souffre », analyse Joseph Boussidan. Il s'agit « d'absorber les mètres carrés disponibles », avec les livraisons des tours [Hekla - signée de l'architecte Jean Nouvel](#) - et Aurore fin 2022, avant d'en lancer de nouveaux. Des chantiers déjà initiés se poursuivent par ailleurs, comme celui de [The Link, la future tour TotalEnergies](#) .

Sur l'ensemble de l'Ile-de-France, 70 % des chantiers sont des constructions neuves (le taux monte même à 96 % dans les banlieues nord et est, qui comptent plus de terrains disponibles). Mais à Paris, la moitié sont des restructurations - portées à la fois par la nécessité de s'astreindre aux exigences du décret tertiaire, qui impose de nouvelles normes environnementales, et de répondre aux nouvelles attentes des entreprises en matière d'organisation des espaces.

L'étude ne le dit pas, mais l'imminence de l'entrée en vigueur du nouveau [plan local d'urbanisme \(PLU\) bioclimatique](#) de Paris a pu avoir une incidence sur le lancement de nouvelles opérations. Ce document - adopté en juin - favorise la place des logements au détriment de celle des bâtiments tertiaires. Et prévoit d'imposer la création de logements sociaux en cas de restructuration d'immeubles, y compris des immeubles de bureaux. Certains investisseurs ont pu prendre les devants pour s'éviter des complexités.

## 1 million de mètres carrés livrés d'ici à fin 2024

Sur les six mois observés, 355.000 m<sup>2</sup> de surfaces de bureaux supplémentaires ont été livrées dans le Grand Paris, à peu près au niveau d'avant-Covid et un peu en dessous de la moyenne historique. D'ici à fin 2024, c'est 1 million de mètres carrés qui viendront s'ajouter au stock déjà disponible. Soit, selon les chiffres d'Immostat au 30 juin, près de 4,5 millions de mètres carrés.

Est notamment attendue la livraison, au deuxième trimestre, de [l'Arboretum à Nanterre et de ses 112.000 m<sup>2</sup>](#) de bureaux, qui n'ont pas encore de locataires. Comme 73 % des surfaces de bureaux actuellement en chantier en Ile-de-France. Hors de Paris, celles-ci pourraient avoir du mal à s'écouler.



Le basculement vers la voiture électrique va rebattre les cartes sur le terrain industriel. Pour attirer les usines du futur, la France doit mettre toutes les chances de son côté.

Par [David Barroux](#) Publié le 22 août 2023

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/l'exception-automobile-1971375>

Puissance industrielle déclinante, la France doit en avoir conscience. Le basculement dans l'ère de la voiture électrique représente un nouveau départ pour les constructeurs mais l'émergence de la voiture à électrons va aussi rebattre les cartes sur le terrain de la localisation de la production.

En ayant pris un bon départ, [la Chine s'affirme déjà comme une grande puissance automobile](#). Adossés au premier marché au monde, les constructeurs chinois qui investissent depuis des années dans cette transition sans pétrole disposent d'un [savoir-faire incontestable](#) et d'un écosystème complet (allant de l'accès aux terres rares aux usines d'assemblages en passant par tous les fabricants de composants).

## Gigafactory

[Les Etats-Unis ont eux aussi mis toutes les chances de leur côté](#). Protectionnistes et pouvant s'appuyer sur les premiers succès d'un Tesla, ils ont su dégainer l'arme des plans de soutien fiscaux pour attirer une quinzaine de gigafactories de batteries et faire émerger des usines de production pour le XXI<sup>e</sup> siècle.

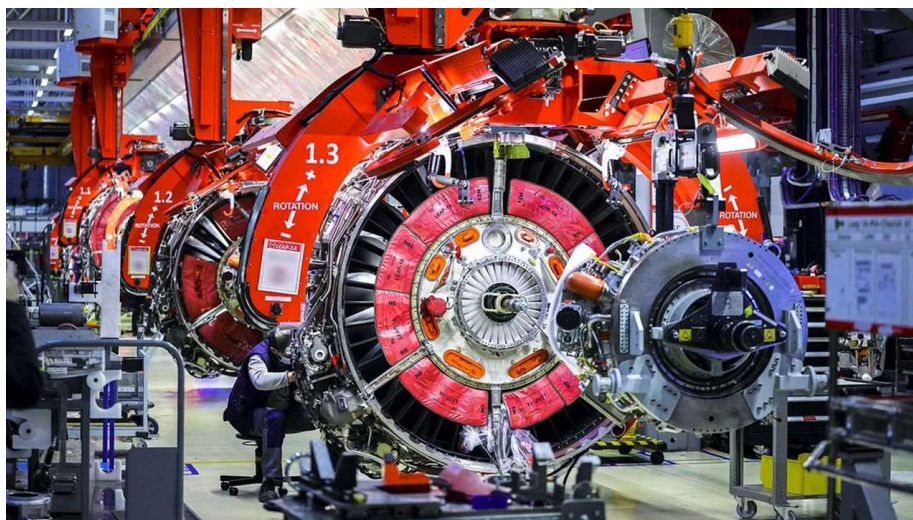
L'Europe a elle aussi ses projets. [La France aura des usines de batteries](#) et Renault a fait du made in France une priorité. Mais la première ligne européenne de Tesla est en Allemagne et Stellantis souligne que les conditions ne sont pas réunies pour assembler dans l'Hexagone de façon compétitive les petits modèles qui représenteront le gros de la demande.

## Zones franches

Le risque est donc grand de voir notre industrie descendre une nouvelle marche au profit de nos voisins du Sud ou de l'Est. Pour éviter ce cercle vicieux, il faut faire de l'industrie auto une priorité nationale. A l'image de la Grande-Bretagne qui dans les années 1980 avait déroulé le tapis rouge pour attirer les « transplants », ses premières usines européennes des constructeurs japonais qui s'attaquaient au Vieux Continent, nous devons [faire notre maximum pour attirer sur notre continent la première usine des constructeurs chinois comme nous avons su à la fin des années 1990 séduire Toyota à Valenciennes avec le succès que l'on sait](#). Afin de ne pas défavoriser nos propres industriels et pour enclencher un cercle vertueux générateur d'économies d'échelles, une idée serait de créer des zones franches pour cette industrie du futur. Ce serait mettre en place une forme de régime d'exception. Mais l'enjeu est exceptionnel et mérite des réponses sortant de l'ordinaire.

# Les Echos **L'aéronautique française court toujours après sa productivité d'avant crise**

Les entreprises françaises de l'aéronautique, de la défense et du spatial n'ont pas encore retrouvé le niveau de productivité d'avant crise. Et le retour à la normale n'est pas pour demain.



Avionneurs et motoristes courent toujours après la demande. (Laurent Grandguillot/REA) Par **Bruno Trévidic** Publié le 27 avr. 2023

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/laeronautique-francaise-court-toujours-apres-sa-productivite-davant-crise-1938875>

L'année 2023 ne serait pas encore celle du retour à la normale pour l'industrie aéronautique et spatiale française. Si la demande de transport aérien et d'avions a presque retrouvé son niveau d'avant crise, les entreprises du secteur, au premier rang desquelles Airbus, n'ont toujours pas retrouvé une capacité de production du niveau de 2019.

Le manque de personnel, les pénuries de composants et de matières premières, ainsi que la désorganisation de la chaîne de logistique, dont l'addition avait empêché Airbus d'atteindre son objectif de livraisons en 2022, continuent de ralentir la remontée en cadence de l'ensemble de la filière, en France comme ailleurs. Et, selon Guillaume Faury, PDG d'Airbus et président du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas), le retour à la normale n'arrivera pas avant « fin 2024 ».

## **La crise joue les prolongations**

« On disait, en début d'année, que les difficultés allaient continuer sur l'ensemble de l'année 2023 ; elles vont probablement s'étendre sur 2024, a-t-il indiqué à l'occasion d'une conférence du Gifas, le jeudi 27 avril à Paris. Mais il ne faut pas oublier qu'on court après un objectif de production de plus en plus élevé et qu'en 2018 et 2019, la 'supply chain' connaissait déjà des difficultés. »



Ces difficultés n'ont cependant pas empêché l'industrie aéronautique et spatiale française d'augmenter son chiffre d'affaires de 13,6 % en 2022, à 62,7 milliards d'euros, dont 40,9 milliards à l'export. De quoi conforter son rang de premier contributeur à la balance commerciale française, avec un solde positif de 26 milliards d'euros, devant le luxe et l'agroalimentaire.

Et si le secteur n'a pas encore retrouvé son chiffre d'affaires de 2019 (74,3 milliards), le carnet de commandes a bondi de 33 % l'an dernier, à 65,8 milliards d'euros, dépassant ainsi son niveau d'avant crise (61,9 milliards).

## **Les commandes militaires tirent la reprise**

La répartition de ce chiffre d'affaires a toutefois changé. Alors qu'en 2019, l'aéronautique et le spatial civils représentaient 74 % des recettes, contre 26 % pour le militaire, la proportion s'est presque inversée, avec 60 % de recettes militaires en 2022 et 60 % des commandes. Mais les choses devraient commencer à s'équilibrer cette année, au vu des grosses commandes d'avions civils remportées par Airbus et Boeing depuis le début de l'année et du retour, en juin prochain, du salon aéronautique du Bourget, propice à de nouvelles annonces.

Par ailleurs, si les difficultés persistent, le système d'alerte et de soutien mis en place au sein du Gifas pour aider les entreprises en difficulté a permis jusqu'à présent d'éviter la défaillance d'un maillon de la chaîne, au prix d'une soixantaine de regroupements. « Nous avons réussi à traverser cette crise sans faillite, se félicite Didier Kayat, directeur général de Daher, chargé des équipementiers au Gifas. Il y a encore des entreprises en difficulté, avec des sujets de financement, de BFR et de remboursement des prêts, mais nous sommes confiants sur le fait de pouvoir traiter les problèmes au cas par cas, grâce notamment au fonds de soutien et d'investissement mis en place au sein de la filière. »

## **Sur la voie de la neutralité carbone**

Autre motif de satisfaction pour la filière : les progrès réalisés sur la voie de la décarbonation du secteur, avec plusieurs engagements majeurs pris en 2022, dont la résolution de [l'Organisation de l'aviation civile internationale](#) d'atteindre la neutralité carbone en 2050. Même si, là encore, la ligne d'arrivée reste lointaine, notamment pour assurer aux compagnies aériennes les millions de tonnes de carburants d'aviation durable nécessaires.

« Tout cela est en train de se mettre en place, estime Guillaume Faury. Les grands groupes pétroliers ont un rôle très important à jouer et ils ne sont probablement pas encore à pleine vitesse et à pleine puissance, notamment parce que le cadre réglementaire des carburants durables en Europe n'est pas encore totalement fixé. Mais ce qui me rassure, c'est que la dynamique d'accélération est très, très forte. »



## Une pénurie d'avions et de pièces détachées freine l'élan des compagnies aériennes

Si le trafic aérien a repris de plus belle, les retards de livraisons d'Airbus et Boeing, ainsi que les pénuries de pièces détachées obligent certaines compagnies à réduire leurs programmes de vols cet été.



L'Airbus A220 et ses clients ont été particulièrement affectés par les problèmes de fournisseurs. (Remiorz Ryan/Cp/Abaca) Par **Bruno Trévidic** / Publié le 9 mai 23

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/l'exception-automobile-1971375>

Même si les passagers et les profits sont de retour, le transport aérien n'en a pas encore fini avec les conséquences de la crise du Covid. Outre le défi organisationnel que constitue la reprise plus rapide que prévu du trafic, les compagnies aériennes doivent désormais compter avec une autre difficulté : les retards de livraisons de l'industrie aéronautique.

Des retards qui ne se limitent pas aux reports de livraisons d'Airbus et Boeing, mais concernent également les pièces de rechange, et ont déjà obligé certaines compagnies aériennes à réduire leur programme de vols cet été, par manque d'avions disponibles. Une situation frustrante qui n'épargne aucune région du monde et qui pourrait bien durer plusieurs années.

### Le PDG de Lufthansa n'a jamais vu ça

Le dernier exemple en date, celui du groupe [Lufthansa](#), dont plusieurs Airbus A320 et A220, exploités par la compagnie allemande et sa filiale Swiss, sont cloués au sol, faute de pièces de rechange. « Nous n'avons pas un problème de demande, mais de fournisseurs », a spontanément souligné son PDG, Carsten Spohr, lors de la présentation des résultats trimestriels début mai.

« Je suis depuis trente ans dans ce métier et je n'avais rien vu de tel, a assuré le grand patron de Lufthansa. On manque de pièces détachées de base [...] Nous avons trois appareils flambant neuf au sol (des A320 Neo) avec un problème de moteurs Pratt & Whitney. Nous avons un tiers de la flotte d'A220 [10 appareils de Swiss, NDLR] au sol à Zurich [...] Et tout ce que j'entends des avionneurs, des motoristes et des dirigeants de compagnies aériennes me laisse penser que ces problèmes de fournisseurs vont durer plusieurs années », a-t-il souligné.



## Pratt & Whitney montré du doigt

Lufthansa n'est pas la seule à pâtir [des problèmes de Pratt & Whitney](#). Selon la base de données spécialisée Cirium, 12 % de la flotte mondiale d'Airbus A320 Neo équipés de moteurs PW1100 - soit 147 appareils - et 14 % des 250 A220 en service, tous équipés de moteurs PW, étaient au sol à la mi-avril. A titre de comparaison, 4 % seulement des A320 Neo équipés du moteur concurrent CFM Leap étaient dans la même situation.

Et plusieurs compagnies, comme Indigo, Air Sénégal, Air Baltic, Egyptair et Spirit, ont fait part de leur mécontentement concernant les disponibilités et la maintenance des moteurs Pratt & Whitney. Iraqi Airways a cloué les siens au sol. La compagnie low cost indienne Go First, dont la moitié de la flotte d'A320 était parquée, accuse même le motoriste américain d'être à l'origine de la suspension de ses activités.

## Airbus et Boeing, même combat

Cependant, les difficultés ne se limitent pas aux Airbus monocouloirs motorisés par Pratt & Whitney. Les [problèmes de malfaçons](#), qui ont obligé Boeing à retarder les livraisons de 737 Max, ont aussi des conséquences. Mi-avril, le patron de [Ryanair](#) avait ainsi déploré que le report de livraisons d'une dizaine de Boeing 737 l'oblige à réduire son offre en juillet. Aux Etats-Unis, Southwest et American ont également annoncé des réductions de programmes, liés aux retards de livraisons de Boeing 737.

Les gros-porteurs long-courriers sont également concernés par ces retards de livraison. Comme l'a rappelé Carsten Spohr, Lufthansa aurait déjà dû recevoir ses premiers [Boeing 777-9](#) il y a deux ans. Ils n'arriveront probablement pas avant 2025.

L'interruption des livraisons de 787 pendant près de deux ans a également pénalisé nombre de compagnies, dont KLM. Et si Airbus semble mieux s'en sortir avec ses A350 et ses A330, l'avionneur européen a néanmoins annoncé, mercredi, un report de quelques mois des premières livraisons de l'A350 cargo, initialement prévues pour fin 2025 et désormais reportées à 2026.

## Air France tire son épingle du jeu

Dans ces turbulences, Air France-KLM semble tirer son épingle du jeu. La compagnie, qui doit encore prendre sept A350 et autant d'A220, a réussi à compenser les retards de livraisons d'Airbus et de Boeing par la prolongation des contrats de location d'avions plus anciens. Elle a aussi été épargnée par les problèmes de moteurs sur ses A220, dont les 22 exemplaires déjà livrés sont tous en service, mais aussi par les retards de livraison de Boeing, ayant opté pour un nombre limité de 787 et n'ayant pas commandé de 777X. Cela devrait lui offrir cet été quasiment autant de sièges qu'avant la crise et la compagnie pourra profiter ainsi à plein de la reprise.

Toutefois, les grands gagnants de cette situation restent les loueurs d'avions, appelés à la rescousse par les compagnies aériennes en manque d'appareils. Même si eux aussi peinent à se faire livrer, AerCap et Air Lease ont annoncé des résultats record au premier trimestre.



# "Les commerciaux réclament plus de soutien de leur hiérarchie"

Publié par Olga Stancevic le 18 juil. 2023 / <https://www.actionco.fr/Thematique/management-1214/Breves/Frederic-Bonneton-MCR-Consultants-commerciaux-reclament-plus-soutien-384000.htm>

**L'association Esprit de Service France et les Dirigeants Commerciaux de France publient le second volet de leur étude TALK4 sur l'avenir de la fonction commerciale. En voici les principaux enseignements, commentés par Frédéric Bonneton, directeur associé de la société de conseil MCR Consultants, membre des DCF.**

## Quels sont les enjeux de cette enquête ?

DCF et Esprit de Service France, qui est une communauté d'acteurs animés par l'esprit de service, ont mené une première enquête en 2021, sur l'avenir de la fonction commerciale. La seconde enquête menée en 2022 et parue en 2023 a pour but de confirmer ou d'infirmer les premiers enseignements, à travers des questions sur des thèmes tels que le NPS (net promoter score) de la profession, l'impact du digital sur le métier des commerciaux, le rapport aux clients, au management, l'impact de la RSE, etc.

L'évolution de la relation commerciale est le fil conducteur, car il faut reconnaître qu'on ne vend plus aujourd'hui comme on le faisait il y a 10 ans : les attentes des clients et celles des commerciaux ont changé, ce qui impacte les méthodes de vente et le management.

## Quels sont les principaux enseignements de cette nouvelle étude ?

Le premier thème abordé a été le NPS du métier de commercial, autour de la question : « Dans quelle mesure recommanderiez-vous à vos collègues, amis ou proches le métier de commercial ? ». Cet indice est compris entre -100 et 100, pour rappel, et en 2022, il ne varie que d'un point comparé à 2021, et s'établit à -23. Stable donc, ce NPS nous apprend que certains commerciaux n'ont toujours pas une bonne image de leur métier, et cette affirmation varie selon les postes et les secteurs occupés. Ainsi, les animateurs commerciaux en retail ont un NPS beaucoup plus faible que les managers commerciaux ou les commerciaux grands comptes. Par ailleurs, les commerciaux issus du BtoBtoB sont les seuls, avec ceux de l'industrie manufacturière, à avoir un NPS positif. Parmi les plus fortes hausses entre les deux études, on relève le secteur « arts, spectacles et sport », qui a bénéficié d'une dynamique post-Covid, tandis que le secteur de l'immobilier enregistre l'une des plus fortes baisses de NPS. Ce qui peut s'expliquer par le contexte des transactions et des prix des biens fin 2022.

## Quelles sont les causes de ce faible NPS ?

Elles sont multiples : elles ont trait aussi bien aux clients, qu'à la digitalisation ou au management. Concernant les clients, par exemple, un constat unanime ressort, sur le fait que les clients sont de plus en plus compliqués. Les commerciaux interrogés relèvent de plus en plus d'agressivité, toutes segmentations confondues.

Globalement, les clients ont de moins en moins de temps à accorder à la relation commerciale, ils sont de plus en plus informés en amont, ce qui nécessite pour le vendeur une approche différente. Alors que le management forme, traditionnellement, les vendeurs sur des thématiques telles que la découverte des besoins clients, il s'avère que les clients n'ont plus le temps de répondre à des questions sur leur besoin. Et ce, d'autant plus qu'ils ont recours au multi-canal et sont donc déjà informés sur la marque ou le produit via un ou plusieurs points de contact : un site web, un call-centre, un point de vente ou autre. Et ces canaux véhiculent parfois des messages contradictoires. Ce qui nous amène aux outils numériques : alors que ceux-ci sont censés améliorer la connaissance client et donc épauler le commercial et le rendre plus efficace, la réalité est différente. Le digital, qui permet au client d'accéder à toutes les informations, altère l'équilibre de la relation commerciale au désavantage du vendeur, qui n'a parfois plus rien à argumenter. De plus, une majorité relative estime que le temps consacré aux outils digitaux dédiés à la relation client se fait au détriment du temps consacré à la relation client à proprement parler. Il faut cependant nuancer en fonction des postes occupés : le commercial de terrain ressent le plus le numérique comme un frein dans son activité, alors que les managers commerciaux pensent l'inverse.

## Qu'en est-il des rendez-vous en visioconférence ?

Ils se sont généralisés pendant le Covid, et se sont pérennisés. La visio comporte de nombreux avantages : gain de temps en évitant les déplacements, réduction du bilan carbone, souplesse... L'inconvénient, c'est que les avis sont partagés concernant son bénéfice sur la relation commerciale. Pour la moitié des personnes sondées, c'est un facteur qui détériore la relation. Il est vrai que par écran interposé, on perd toute la dimension sociale de l'échange, la complicité, le non-verbal... L'échange devient purement transactionnel, face à des interlocuteurs qui peuvent se réduire à des petites vignettes dans un coin d'écran. Pas très motivant pour des commerciaux avides de contact.

## Quid de la notion de confiance ?

Il s'agit d'un facteur très important dans la relation commerciale, or, comment l'instaurer à distance ? Encore une fois, il y a un décalage entre la perception des outils digitaux par le management, qui s'en sert pour son pilotage, et le terrain pour qui ils représentent parfois une contrainte. Les scénarios de vente sont entrés dans l'outil, il y a un parcours à suivre, mais face au client, le vendeur se retrouve dans des situations imprévues, déstabilisantes, pour lesquelles il n'est pas toujours formé et ne sait pas comment utiliser les outils. La manière de gérer les entretiens de vente est de plus en plus compliquée. Au global, les commerciaux font ressortir qu'ils ne se sentent pas toujours soutenus par leur hiérarchie.



## Et ils endurent de nouvelles contraintes, avec la RSE ?

Oui. La RSE fait désormais partie intégrante du cahier des charges des clients et prospects, or elle n'est pas sans conséquences sur les prix, et génère des surcoûts. De ce fait, il y a un problème pour les vendeurs habitués à vendre un prix plutôt que de la valeur. Tout l'enjeu sera donc de revoir les approches trop centrées sur le prix pour transformer la contrainte de la RSE en opportunité.

## A la lumière de cette étude, comment renforcer l'engagement des commerciaux ?

L'un des leviers principaux est la relation des vendeurs à leur manager. Il faut qu'ils se sentent soutenus, que la hiérarchie comprenne que la relation client a évolué. Le top management est majoritairement perçu comme déconnecté du terrain. Par ailleurs, les commerciaux interrogés citent comme leviers la rémunération, en privilégiant le salaire fixe au détriment des variables, puis une bienveillance (particulièrement attendue au sein des grandes entreprises) qui consiste à écouter et répondre aux préoccupations, valoriser, encourager les vendeurs. Un autre levier est la motivation, portée par des objectifs atteignables, des carrières évolutives et du sens donné aux actions. On cite également la prise en compte des remontées du terrain par les managers, la transparence, une pression ajustée, ainsi qu'une bonne ambiance de travail, des possibilités de télétravailler et bien sûr, une formation et un accompagnement utiles.

*\*Enquête menée auprès de 1000 commerciaux, issus à 40% du B2B, 40% du BtoC, 12% du BtoBtoB, et 8% du BtoBtoC. 26% d'entre eux viennent d'ETI, 22% de PME (jusqu'à 250 salariés), 19% de TPE, 18% de MIC (moins de 10 salariés), et 15% de grandes entreprises (plus de 5000 salariés).*

# LesEchos

## Les jeunes sont le premier levier de transformation des organisations

**Ruptures, transitions, fractures et changements de paradigme bousculent le paysage économique et le monde du travail. « Et la jeunesse, dans un pacte intergénérationnel, fait partie de l'équation de la résilience », souligne Emmanuelle Duez, la fondatrice de The Boson Project et de Youth Forever.**

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/les-jeunes-sont-le-premier-levier-de-transformation-des-organisations-1972431>

Par [Muriel Jasor](#) Publié le 25 août 2023

Trois ans après la survenue de la pandémie de Covid-19, certains dirigeants attendent encore que l'on sorte [du cluster de complexité](#) et de crise qui s'éternise. Et rechignent à se dire qu'un nouveau paradigme du business est advenu et que rien ne sera plus jamais comme auparavant.



« Le temps des avantages compétitifs permanents et perpétuels est terminé. Celui de la stabilité et de la sérénité des CEO, des actionnaires et des entrepreneurs aussi », constate Emmanuelle Duez, fondatrice de The Boson Project et de Youth Forever, une association, cofondée avec une douzaine d'entreprises, qui promeut un nouveau pacte générationnel entre l'entreprise et la jeunesse.

« Le temps des bulles va s'accélérer. Quant au rapport fragile à [l'engagement par le travail](#), il va être de plus en plus fragile, subtil et ténu au fur et à mesure que les vagues de chaleur vont s'amplifier. Tout cela sera dur à accepter et [difficile à verbaliser](#) pour les cohortes de talents qui arrivent en entreprise ; ces sujets tellement émotionnels génèrent bien des crispations chez les dirigeants du monde économique et comme chez les travailleurs », poursuit-elle.

## **Résilience et fragmentation des élites**

Bien évidemment, les conseils d'administration ont pris conscience que le monde avait changé. « De [Petite Poucette](#) à [l'intelligence artificielle](#) (IA), la transition digitale fait l'effet d'une tornade. Quant à la situation géopolitique, elle pourrait faire basculer le monde en un '1939-1945' en une fraction de seconde », détaille Emmanuelle Duez. Ce à quoi s'ajoutent les effets de la pandémie et de [la transition environnementale et énergétique](#) qui, « de Greta [Thunberg, NDLR] à aujourd'hui, des débats d'experts à une prise de conscience généralisée, placent le monde du business en avance de phase ». Autant d'éléments qui s'interpénètrent dans un chaos mondial susceptible de torpiller les milieux d'affaires et convoquent une capacité générale de résilience.

La résilience justement est la thématique de la 29<sup>e</sup> édition de [l'Université hommes-entreprises](#), à Martignac, sur le domaine du château Smith Haut Laffitte, près de Bordeaux.

« Ce sujet en cache d'ores et déjà un autre, celui de la fragmentation des élites dirigeantes », prévient Emmanuelle Duez à la fois observatrice et actrice au sein d'entreprises.

Et d'explicitier : « Des gens brillants et humbles regardent le monde de demain avec beaucoup de prudence. Ils n'hésitent pas à s'entourer de talents plus puissants que le leur, à faire la courte échelle à la jeune génération et à déployer vis-à-vis d'elle - à l'image du philosophe [Michel Serres](#) - des trésors de bienveillance. Au contraire, d'autres - non sortis de la torpeur des trois dernières années et se disant qu'il n'est pas possible que le monde ait autant changé - ont oublié qu'il leur fallait décider et pas seulement piloter. Non armés pour demain, ces dirigeants laissent leurs plans de transformation à l'arrêt alors que des vagues de complexité et de crises ne cessent de se succéder. »

## **« Permacrise » et transformations**

Une situation de « permacrise », dirait Christopher Guérin, le PDG de [Nexans](#). Une situation qui superpose les ruptures, les transitions, les fractures et les changements de paradigme. Avec en ligne de mire, une jeune génération à probablement considérer comme le premier levier de transformation des organisations.

« Définition de la valeur, de la performance, du succès, des horizons de temps sur lesquels projeter la création de valeur... Tout est chahuté et en questionnement. Dans ces conditions, de quelle manière imaginer un diagnostic, un plan d'action ? Qui pour le mettre en oeuvre ? Que faire pour rester agile, résilient ? Et à quel coût ? »



Les mutations d'entreprises se faisant impérieuses, il va falloir créer, pour les 30 prochaines années et à l'intérieur du corps social, « des armées de talents à focaliser sur les transformations, des gardiens de la résilience sur le temps long ». Une telle vision à très long terme implique [l'intergénérationnel](#). « Autrement dit, un pacte de confiance, un lâcher-prise et une préparation au long cours pour les générations qui arrivent dans le monde de l'entreprise aujourd'hui », insiste Emmanuelle Duez.

La vieille antienne est d'arguer que [les jeunes n'ont plus le goût de l'effort](#). En vérité, la guerre des talents dissimule une crise de l'engagement, nourrie par un monde du travail qui n'a plus de sens pour les jeunes générations. Une approche managériale intergénérationnelle devrait y remédier et permettre de repérer les jeunes hommes et femmes qui ont envie de faire bouger les lignes.

« Les moins de 25 ans, ceux de la Gen Z, représentent 32 % de la population mondiale. Une partie d'entre eux entretient vis-à-vis du monde du travail un rapport extrêmement singulier. Cette génération est [prête à s'engager - si on lui fait confiance 'pour de vrai'](#) - parce qu'elle, elle sera l'architecte, à travers le milieu économique, du monde de demain », prévient Emmanuelle Duez.

## **L'intergénérationnel, une réponse à la résilience**

Si la jeune génération entretient un rapport méfiant et très exigeant avec le milieu économique, elle le considère néanmoins comme le premier territoire de transformation systémique de notre société. L'Oréal, Décathlon, Crédit agricole, groupe Mulliez, Hénaff, BNP Paribas et d'autres... Ces entreprises en avance de phase et dotées d'un actionariat de long terme, l'ont bien compris.

« La jeune génération est prête à accompagner la bascule des entreprises vers celle du monde, dès lors qu'il s'agit, à ses yeux, de le faire d'une manière utile et non statutaire. Car ces jeunes se disent que si un impératif d'utilité les habite, cela vaut la peine alors de travailler 8 heures par jour, parfois 10 heures ou plus, 40 ans de sa vie ».

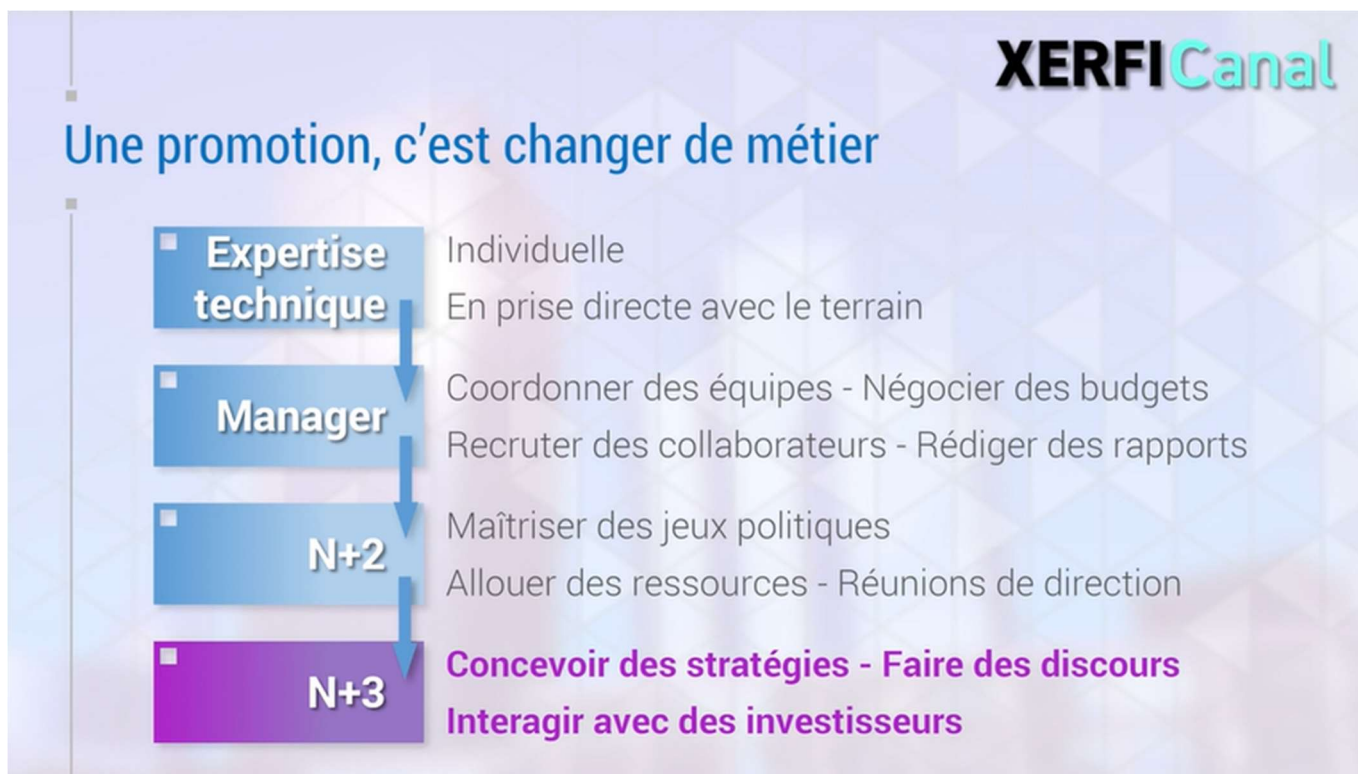
Encore faut-il parvenir à dépasser le principal mal de l'époque : le court-termisme. Car il va falloir repenser le rapport à l'emploi sur le temps très long, réinventer des CDI en vue des transformations à opérer sur les dix à trente ans à venir.

« On va mettre entre cinq à dix ans pour les préparer, leur faire confiance... De toute façon, les organisations tentaculaires comme les petites structures n'ont pas le choix. Les entreprises doivent regarder, avec des lunettes roses, le corps social et les gens qui toquent à leur porte et se demander si elles ne pourraient pas faire, avec eux, un pacte de transformation. Un pacte susceptible de répondre, d'une part, à des aspirations extrêmement profondes d'utilité (donc d'épanouissement), de développement, de fierté dans un monde pré-apocalyptique et, d'autre part, aux défis stratégiques majeurs que le dirigeant doit accepter de formaliser », analyse Emmanuelle Duez en mettant en garde contre toute forme de naïveté. « La jeunesse, dans un pacte intergénérationnel, fait partie de l'équation de la résilience, donc de la croissance et de la performance durable », conclut-elle.



## Promouvoir les "meilleurs", c'est souvent une erreur

[https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Frederic-Frery-Promouvoir-les-meilleurs-c-est-souvent-une-erreur\\_3751548.html](https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Frederic-Frery-Promouvoir-les-meilleurs-c-est-souvent-une-erreur_3751548.html) Publié le lundi 12 juin 2023



Dans votre entreprise, comme dans quasiment toutes les autres, la manière la plus classique de récompenser une personne qui s'est montrée particulièrement performante consiste à lui donner une promotion. Un vendeur dont les résultats sont remarquables sera ainsi promu directeur des ventes, une consultante particulièrement compétente accèdera au grade d'associée et un chirurgien exceptionnel deviendra chef de service. Toutes les structures hiérarchiques sont conçues sur ce principe fondamental : ce sont les meilleurs qui sont promus à de plus hautes responsabilités.

Or, ce principe est très contestable. En effet, obtenir une promotion, c'est le plus souvent changer de métier. Là où vous pouviez exprimer votre expertise technique, souvent de manière individuelle et en prise directe avec le terrain, vous accédez à un poste de manager, dans lequel votre tâche consistera plutôt à coordonner des équipes, à négocier des budgets, à recruter des collaborateurs et à rédiger des rapports. Si vous obtenez une nouvelle promotion, votre activité évolue encore : cette fois, vous devrez maîtriser des jeux politiques, allouer des ressources et participer à des réunions de direction.

Encore une promotion et votre tâche principale consistera désormais à concevoir des stratégies, faire des discours et interagir avec des investisseurs ou des autorités de tutelle. Au total, chaque promotion implique des compétences nouvelles, des talents différents, et il est donc étrange de supposer que celles et ceux qui se sont montrés particulièrement performants au niveau n le seront tout autant au niveau n+1, puisqu'il ne s'agit pas du même métier.

En fait, en donnant une promotion aux meilleurs, on risque de commettre deux erreurs : on se prive de leur expertise au niveau où ils étaient, et on suppose qu'ils seront capables d'acquérir de nouvelles compétences pour lesquelles ils n'ont encore démontré aucun talent. Non, une promotion ce n'est pas une récompense.

Ce problème est tout aussi aigu dans le mode de sélection des élèves des grandes écoles. Tous les concours reposent sur des épreuves individuelles, purement intellectuelles, pour lesquelles il n'existe généralement qu'une seule bonne réponse qu'il convient de démontrer. Or, la quasi-totalité des diplômés sont promis à des carrières dans lesquelles on leur demandera d'endosser la responsabilité d'un collectif, de manière extrêmement pratique, et dans des situations où il n'existe aucune solution idéale. En forçant un peu le trait, on peut donc dire que la plupart des diplômés des grandes écoles, tout comme la plupart des dirigeants, sont des erreurs de recrutement : les compétences sur lesquelles on les a sélectionnés ne sont pas celles qui leurs permettront de réussir dans leurs fonctions.

Pour résoudre ce problème – en tous cas en ce qui concerne les dirigeants – on peut imaginer, comme le font certaines organisations, de découpler le système de récompenses du système de promotion. Dans les compagnies aériennes, la carrière des pilotes consiste à piloter des avions de plus en plus gros vers des destinations de plus en plus lointaines, mais ils restent pilotes : on ne leur demande pas de diriger la compagnie. De même, dans certaines entreprises technologiques, les meilleurs ingénieurs peuvent faire une carrière purement technique, dans laquelle leur talent est utilisé au mieux, sans qu'on leur donne des responsabilités managériales. Dans ces organisations, il existe ainsi deux hiérarchies : une hiérarchie managériale et une hiérarchie d'expertise, et elles sont tout aussi respectées l'une que l'autre. Au total, vous devriez peut-être vous demander pourquoi vous occupez votre poste actuel, et si vous avez effectivement eu raison d'accepter votre prochaine promotion.





# Réussir sa stratégie de prospection commerciale augmentée

**ACTIONCO.fr**

Publié par Astrid de Montbeillard le 23 juil. 2023



<https://www.actionco.fr/Thematique/pilotage-commercial-1215/Breves/Reussir-sa-strategie-de-prospection-commerciale-augmentee-384089.htm>

Dans un monde de plus en plus connecté, les entreprises cherchent à optimiser les processus marketing et commerciaux pour attirer et fidéliser les clients. Ce mix habile de techniques digitales et traditionnelles vient raccourcir le cycle de vente pour permettre aux commerciaux d'être plus performants.

## **Le smarketing : quand la vente et le marketing travaillent de concert**

D'une façon générale, il faudrait considérer que les équipes commerciales et marketing ne fassent plus qu'un. Les marketeurs doivent s'engager à transmettre des leads aux commerciaux le plus rapidement possible pour augmenter la transformation. Aux forces de vente d'être ensuite ultra-réactives pour activer ces leads, noter les informations dans le CRM et assurer un suivi rigoureux pour que les équipes marketing puissent exploiter la donnée. Une transparence bénéfique à tous qui nécessite une meilleure coordination pour une analyse plus fine de l'activité et in fine une meilleure productivité des salariés. En somme l'alignement entre vente et marketing serait le Graal à atteindre.

## **Le Social Selling : pour multiplier les ventes virtuelles**

Approche de vente moderne de premier plan, le social selling permet de se positionner en tant qu'expert et d'améliorer l'image de marque pour augmenter les sources de revenus. Adopté par les vendeurs pour entrer en contact et développer des relations avec des prospects, il s'est mué en vente virtuelle ces dernières années. Prisée des équipes commerciales car non intrusive et légitime, cette prise de contact oriente la stratégie commerciale vers du soft prospecting tout en accédant à des informations pertinentes sur

les leads. Le social selling permet aux forces de vente d'établir des relations de confiance, de booster leur crédibilité sur les réseaux sociaux et, au bout du compte, d'atteindre leurs objectifs. Une stratégie qui ne consiste pas seulement à ajouter de nouveaux contacts à la liste de vente mais d'accéder à des décideurs clés grâce à des conversations pertinentes basées sur des insights sociaux.

### **Le marketing automation : une génération de leads facilitée**

Booster le onboarding, relancer des paniers abandonnés... Autant de déclencheurs spécifiques qui permettent de mettre en place des campagnes automatisées. Mené pertinemment et sans tomber dans le spam, le marketing automation aide à développer le business. Outre le gain de temps précieux qu'elle fait gagner aux équipes commerciales, via le traitement automatisé de la recherche et de la qualification de leads, cette technique permet d'améliorer rapidement l'expérience utilisateur et la relation client de la marque.

### **Le lead nurturing : favoriser l'acte d'achat**

Afin d'être tracé avec précision via le marketing automation, le lead nurturing vient mûrir l'intérêt initial de l'audience. Observez un prospect qui vient télécharger un livre blanc ou une brochure et envoyez-lui divers e-mails personnalisés en fonction de sa position dans le tunnel de vente. Délivrés par email automatisés, ces contenus pensés en fonction de divers scénarios bien étudiés, viennent aussi bien réveiller un client inactif que souhaiter la bienvenue ou générer de nouveaux prospects.





# Comment ChatGPT peut aider les commerciaux à devenir plus performants ?

<https://uptoo.fr/blog/chat-gpt-utilisation-commerciaux/>

**ChatGPT est le buzz de ce début 2023. 1 million d'utilisateurs 5 jours après son lancement, des posts partout sur LinkedIn où chacun y va de son cas pratique pour, soi-disant faire mieux, en moins de temps.**

Dans un monde dans lequel les commerciaux sont sous pression pour atteindre leurs objectifs, les promesses de l'intelligence artificielle font rêver : personnaliser des centaines d'emails de prospection en quelques secondes, récolter et synthétiser de l'information commerciale instantanément, produire des présentations powerpoint en quelques minutes ; bref, en libérant les commerciaux des tâches fastidieuses et chronophages, ChatGPT promet de se concentrer sur ce qui compte vraiment, la vente.

Les outils d'Intelligence Artificielle existent depuis plusieurs années mais la grande nouveauté, c'est la qualité et la pertinence des résultats. Les premiers retours de GPT-3 sont simplement bluffants. Si vous n'avez pas encore eu le temps de vous y pencher et de tester l'outil, nous vous synthétisons l'essentiel dans cet article. Pourquoi et comment utiliser Chat GPT ? Quelles sont les opportunités de l'utilisation de ChatGPT pour les commerciaux ?

## Définition : qu'est-ce que ChatGPT ?

ChatGPT est un outil de traitement de langage naturel avancé, développé par OpenAI, qui utilise une intelligence artificielle pour générer automatiquement du texte.

En d'autres termes, il s'agit d'un "robot" capable de répondre aux questions, de rédiger du contenu et de comprendre la signification de mots et de phrases. Imaginez que ChatGPT est un assistant virtuel, qui peut comprendre et répondre à vos questions et vos demandes.

Il est important de bien comprendre comment fonctionne son algorithme pour comprendre les réponses qu'il apporte. En effet, ChatGPT repose sur un modèle de langage prédictif, c'est-à-dire que pour construire ses réponses, il analyse des millions de données pour prédire mot après mot quel sera le plus probable d'apparaître ensuite. Il ne comprend pas ce qu'il répond, il se contente d'aligner des probabilités à partir de ce qu'il possède comme information en base.



## Qu'est-ce qu'un prompt ChatGPT ?

Un prompt est un message, une commande, qui initie une conversation avec ChatGPT. Vous lui posez une question et à partir de celle-ci, il vous propose la réponse la plus adaptée.

Par exemple, supposons que vous êtes le responsable des ventes d'une entreprise et que vous utilisez ChatGPT pour aider votre équipe à répondre aux objections courantes de vos clients. Vous pouvez utiliser ChatGPT pour lui poser la question « Quelle réponse donner à un client qui me demande ... ? ». Dans ce cas, le prompt pourrait être la question du client, et la réponse que vous attendez de votre équipe pourrait être une brève description du produit.

La qualité de la réponse de ChatGPT dépend essentiellement de votre prompt. C'est-à-dire que plus votre prompt est efficace, meilleure sera la réponse de l'IA. Toutefois, cela ne s'improvise pas. Vous vous rappelez sûrement nos débuts sur Google où nous avons dû apprendre à choisir nos mots-clés ? C'est la même chose avec ChatGPT, nous allons devoir apprendre à lui poser les bonnes questions.

Quand on lui demande d'ailleurs quels sont les éléments les plus importants pour lui pour construire un prompt, voici sa réponse :

- La clarté et la concision : il est important de formuler le prompt de manière claire et concise pour que ChatGPT comprenne exactement ce que vous attendez comme réponse. Évitez les phrases trop longues ou compliquées, et utilisez des termes simples et précis.
- La pertinence du contexte : il est important de donner suffisamment d'informations pour que ChatGPT comprenne le contexte dans lequel le prompt est posé. Par exemple, si vous demandez une description d'un produit, fournissez des informations sur le type de produit, sa fonction, ses buyer personas, etc.
- La qualité des exemples : pour aider ChatGPT à mieux comprendre ce que vous attendez comme réponse, il peut être utile d'inclure des exemples de réponses possibles. Assurez-vous que ces exemples sont de haute qualité et reflètent la réponse attendue.
- L'utilisation de la ponctuation : l'utilisation appropriée de la ponctuation est essentielle pour aider ChatGPT à comprendre le sens et la structure de la phrase. Utilisez la ponctuation de manière cohérente et appropriée, y compris les points, les virgules et les guillemets.
- L'attention portée à la grammaire : la grammaire correcte est importante pour que ChatGPT puisse comprendre le prompt et y répondre de manière appropriée. Évitez les fautes d'orthographe et de grammaire, et utilisez des phrases simples et bien construites.

En somme, la clarté, la pertinence du contexte, la qualité des exemples, l'utilisation de la ponctuation et l'attention portée à la grammaire sont tous des éléments importants à prendre en compte lors de la construction d'un prompt ChatGPT.

## Comment les équipes commerciales peuvent utiliser ChatGPT ?

Véritable assistant virtuel, ChatGPT peut accompagner les commerciaux dans leurs missions quotidiennes en leur faisant gagner du temps et en améliorant leur efficacité. Les commerciaux peuvent ainsi économiser du temps et de l'énergie en automatisant certaines de leurs tâches les plus courantes. L'objectif ? Leur permettre de se concentrer davantage sur la prospection, le suivi client. Bref, l'essence même de leur métier : la vente.

### Exemple #1 : Construire un pitch téléphonique

ChatGPT peut vous accompagner dans la rédaction de votre pitch téléphonique. Donner lui les éléments que vous souhaitez mettre en avant, tout en lui indiquant le format que cela doit avoir (ici, une courte présentation par téléphone).

Voici un exemple de prompt : "Bonjour, rédige-moi un texte court et impactant pour présenter au téléphone mon entreprise. Je vends du recrutement et de la formation de commerciaux, nous avons 6500 clients dans toute la France."



Peux-tu me rédiger une trame d'appel pour des commerciaux qui vendent de la formation et du recrutement de commerciaux ? L'objectif des appels est de convenir d'un rendez-vous pour ensuite vendre un des produits.



Bien sûr ! Voici une trame d'appel pour les commerciaux qui vendent des services de formation et de recrutement de commerciaux, avec pour objectif de convenir d'un rendez-vous pour présenter les produits :



Introduction :

Vendeur : Bonjour, je m'appelle [Votre nom] et je suis de [Nom de l'entreprise]. Je vous appelle aujourd'hui pour vous présenter nos solutions de formation et de recrutement de commerciaux. Comment allez-vous ?

Créer de l'intérêt :

Vendeur : Nous avons constaté que de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés pour recruter et former des commerciaux performants. Notre expertise consiste à vous aider à surmonter ces défis et à optimiser votre force de vente. Puis-je vous poser quelques questions pour mieux comprendre vos besoins ?

Découverte des besoins :

Vendeur : Quel est votre processus actuel de recrutement et de formation de vos commerciaux ? Rencontrez-vous des difficultés spécifiques dans ces domaines ?

Argumentation de la valeur :

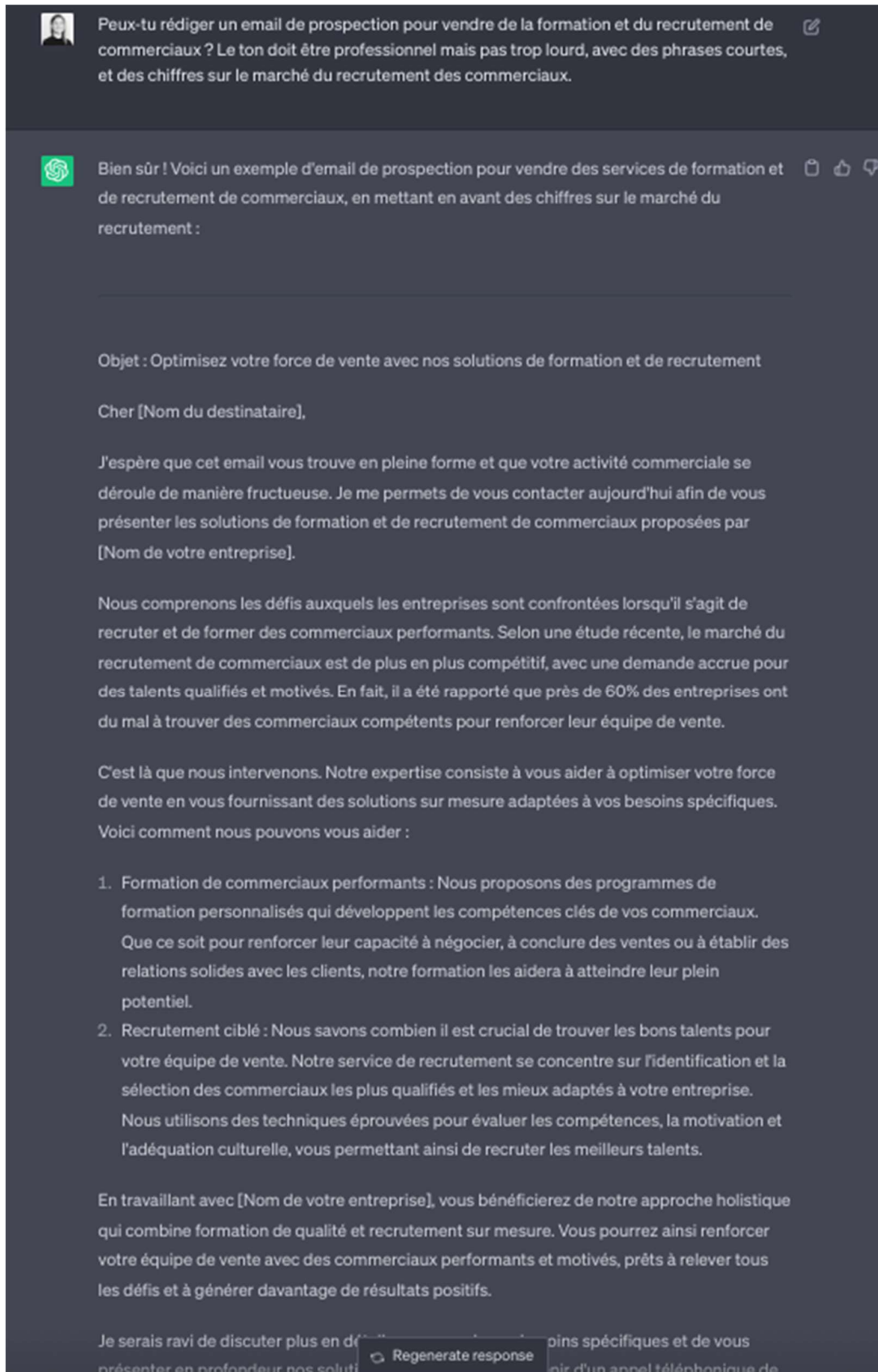
Vendeur : Nous proposons une approche personnalisée qui combine des programmes de formation sur mesure avec un service de recrutement ciblé. Notre formation a pour objectif de développer les compétences clés de vos commerciaux, tandis que notre service de

Regenerate response

## Exemple #2 : Rédiger un mail de prospection

Pas toujours évident de trouver le temps et l'inspiration pour rédiger des mails de prospection. Pour cette tâche en particulier, l'assistant virtuel peut vous aider : trouver de l'inspiration, structurer vos idées, corriger les fautes... Les utilisations sont multiples.

Voici un exemple de prompt : "Bonjour, rédige-moi un email de prospection client pour mon entreprise. Je vends du recrutement et de la formation de commerciaux, nous avons 6500 clients dans toute la France."



Peux-tu rédiger un email de prospection pour vendre de la formation et du recrutement de commerciaux ? Le ton doit être professionnel mais pas trop lourd, avec des phrases courtes, et des chiffres sur le marché du recrutement des commerciaux.

Bien sûr ! Voici un exemple d'email de prospection pour vendre des services de formation et de recrutement de commerciaux, en mettant en avant des chiffres sur le marché du recrutement :

Objet : Optimisez votre force de vente avec nos solutions de formation et de recrutement

Cher [Nom du destinataire],

J'espère que cet email vous trouve en pleine forme et que votre activité commerciale se déroule de manière fructueuse. Je me permets de vous contacter aujourd'hui afin de vous présenter les solutions de formation et de recrutement de commerciaux proposées par [Nom de votre entreprise].

Nous comprenons les défis auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'il s'agit de recruter et de former des commerciaux performants. Selon une étude récente, le marché du recrutement de commerciaux est de plus en plus compétitif, avec une demande accrue pour des talents qualifiés et motivés. En fait, il a été rapporté que près de 60% des entreprises ont du mal à trouver des commerciaux compétents pour renforcer leur équipe de vente.

C'est là que nous intervenons. Notre expertise consiste à vous aider à optimiser votre force de vente en vous fournissant des solutions sur mesure adaptées à vos besoins spécifiques. Voici comment nous pouvons vous aider :

1. Formation de commerciaux performants : Nous proposons des programmes de formation personnalisés qui développent les compétences clés de vos commerciaux. Que ce soit pour renforcer leur capacité à négocier, à conclure des ventes ou à établir des relations solides avec les clients, notre formation les aidera à atteindre leur plein potentiel.
2. Recrutement ciblé : Nous savons combien il est crucial de trouver les bons talents pour votre équipe de vente. Notre service de recrutement se concentre sur l'identification et la sélection des commerciaux les plus qualifiés et les mieux adaptés à votre entreprise. Nous utilisons des techniques éprouvées pour évaluer les compétences, la motivation et l'adéquation culturelle, vous permettant ainsi de recruter les meilleurs talents.

En travaillant avec [Nom de votre entreprise], vous bénéficierez de notre approche holistique qui combine formation de qualité et recrutement sur mesure. Vous pourrez ainsi renforcer votre équipe de vente avec des commerciaux performants et motivés, prêts à relever tous les défis et à générer davantage de résultats positifs.

Je serais ravi de discuter plus en détail de vos besoins spécifiques et de vous présenter en profondeur nos solutions. Vous pouvez également bénéficier d'un appel téléphonique de

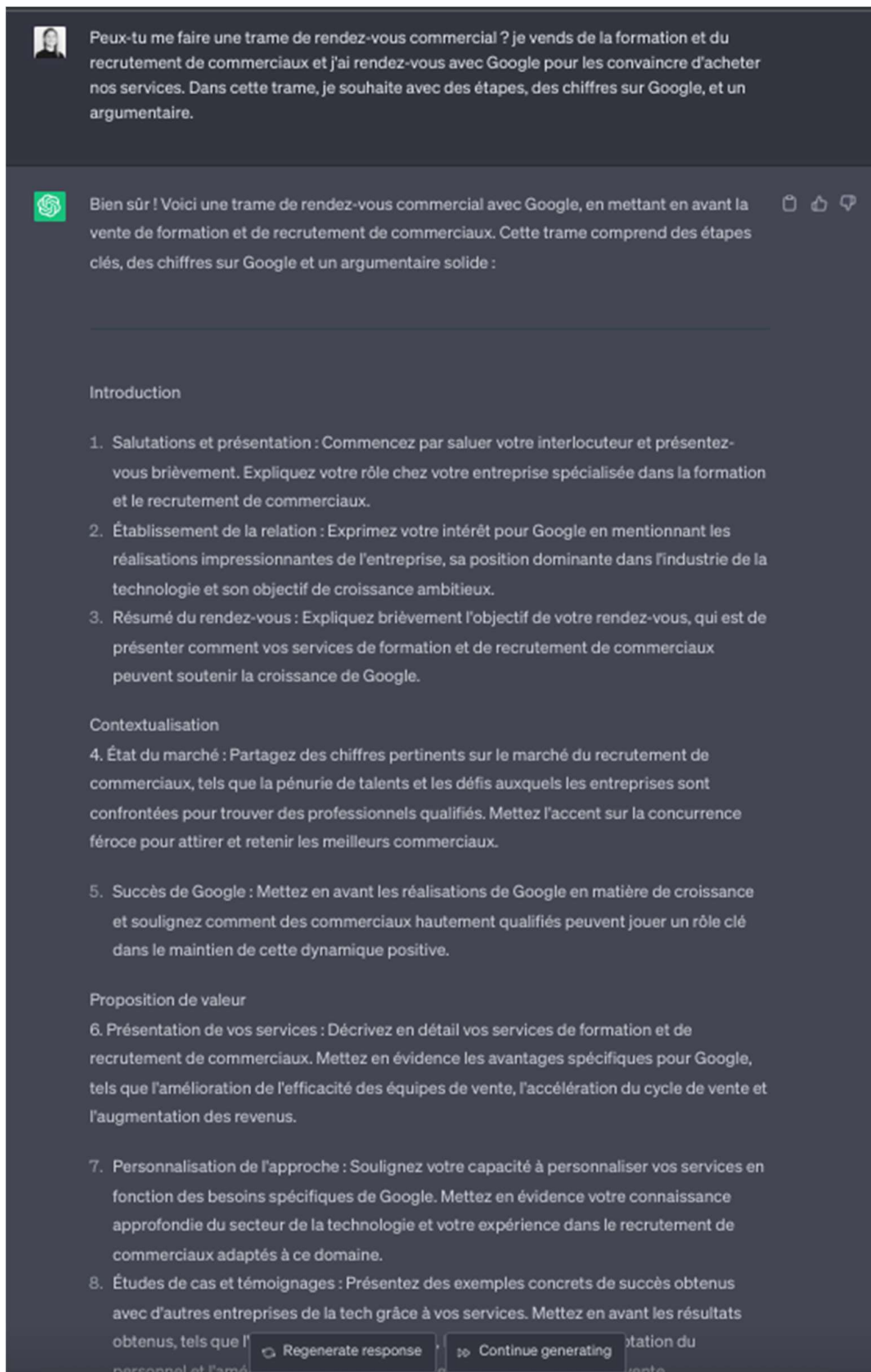
Regenerate response

### Exemple #3 : Préparer son rendez-vous

La préparation d'un rendez-vous peut être une tâche fastidieuse... Faîtes-vous aider avec ChatGPT en lui demandant les informations sur votre prospect, des résumés de vos offres pour améliorer votre pitch.

Attention cependant, pour les informations qu'il est capable de fournir, l'outil sources ses informations dans une base de données de 2021...

Voici un exemple de prompt : "Bonjour, peux-tu me compiler les informations principales sur Uptoo pour que je puisse les appeler et leur vendre des ordinateurs ?"



Peux-tu me faire une trame de rendez-vous commercial ? je vends de la formation et du recrutement de commerciaux et j'ai rendez-vous avec Google pour les convaincre d'acheter nos services. Dans cette trame, je souhaite avec des étapes, des chiffres sur Google, et un argumentaire.

Bien sûr ! Voici une trame de rendez-vous commercial avec Google, en mettant en avant la vente de formation et de recrutement de commerciaux. Cette trame comprend des étapes clés, des chiffres sur Google et un argumentaire solide :

Introduction

1. Salutations et présentation : Commencez par saluer votre interlocuteur et présentez-vous brièvement. Expliquez votre rôle chez votre entreprise spécialisée dans la formation et le recrutement de commerciaux.
2. Établissement de la relation : Exprimez votre intérêt pour Google en mentionnant les réalisations impressionnantes de l'entreprise, sa position dominante dans l'industrie de la technologie et son objectif de croissance ambitieux.
3. Résumé du rendez-vous : Expliquez brièvement l'objectif de votre rendez-vous, qui est de présenter comment vos services de formation et de recrutement de commerciaux peuvent soutenir la croissance de Google.

Contextualisation

4. État du marché : Partagez des chiffres pertinents sur le marché du recrutement de commerciaux, tels que la pénurie de talents et les défis auxquels les entreprises sont confrontées pour trouver des professionnels qualifiés. Mettez l'accent sur la concurrence féroce pour attirer et retenir les meilleurs commerciaux.
5. Succès de Google : Mettez en avant les réalisations de Google en matière de croissance et soulignez comment des commerciaux hautement qualifiés peuvent jouer un rôle clé dans le maintien de cette dynamique positive.

Proposition de valeur

6. Présentation de vos services : Décrivez en détail vos services de formation et de recrutement de commerciaux. Mettez en évidence les avantages spécifiques pour Google, tels que l'amélioration de l'efficacité des équipes de vente, l'accélération du cycle de vente et l'augmentation des revenus.
7. Personnalisation de l'approche : Soulignez votre capacité à personnaliser vos services en fonction des besoins spécifiques de Google. Mettez en évidence votre connaissance approfondie du secteur de la technologie et votre expérience dans le recrutement de commerciaux adaptés à ce domaine.
8. Études de cas et témoignages : Présentez des exemples concrets de succès obtenus avec d'autres entreprises de la tech grâce à vos services. Mettez en avant les résultats obtenus, tels que l'augmentation de la productivité des équipes de vente, la réduction du turnover du personnel et l'amélioration de la satisfaction client.

Regenerate response Continue generating

## Exemple #4 : Créer des questions de découverte

En manque d'inspiration pour partir à la conquête de nouveaux clients ? ChatGPT peut là aussi vous aider à trouver des questions de découverte pour toujours mieux qualifier vos contacts.

Voici un exemple de prompt : "Bonjour, aide-moi à définir une dizaine de questions de découverte dans le cadre d'un appel téléphonique d'un commercial en phase de prospection."



Aide-moi à définir une dizaine de questions de découverte dans le cadre d'un appel téléphonique d'un commercial en phase de prospection. Je vends de la formation et du recrutement de commerciaux



Absolument ! Voici une sélection de dix questions de découverte que vous pouvez poser lors de votre appel téléphonique de prospection, afin de mieux comprendre les besoins et les défis de votre interlocuteur en matière de formation et de recrutement de commerciaux :

1. Pouvez-vous me parler de votre processus de recrutement actuel pour les commerciaux ? Quels sont les critères que vous recherchez chez les candidats potentiels ?
2. Quels sont les principaux défis auxquels votre entreprise est confrontée en termes de recrutement de commerciaux hautement qualifiés ?
3. Avez-vous des objectifs de croissance spécifiques pour votre équipe de vente ? Comment mesurez-vous actuellement les performances de vos commerciaux ?
4. Quels sont les domaines dans lesquels vous estimez que vos commerciaux pourraient bénéficier d'une formation supplémentaire ? Y a-t-il des compétences spécifiques que vous souhaitez développer au sein de votre équipe ?
5. Comment évaluez-vous l'efficacité de la formation actuelle de vos commerciaux ? Quels sont les résultats que vous recherchez lorsque vous investissez dans des programmes de formation ?
6. Quels sont les indicateurs clés de performance (KPI) que vous utilisez pour mesurer le succès de vos commerciaux ? Y a-t-il des domaines où vous aimeriez voir des améliorations significatives ?
7. Comment vos commerciaux s'adaptent-ils aux évolutions technologiques et aux changements dans le comportement des clients ? Quelles sont les compétences nécessaires pour réussir dans votre domaine d'activité ?
8. Comment gérez-vous actuellement le processus de sélection et de recrutement des commerciaux ? Quels sont les principaux critères que vous prenez en compte lors de l'évaluation des candidats potentiels ?
9. Quels sont les principaux obstacles auxquels votre entreprise est confrontée lorsqu'il s'agit de retenir les meilleurs commerciaux ? Quels sont les facteurs qui contribuent à la rétention des talents au sein de votre organisation ?
10. Quelles sont les valeurs et la culture d'entreprise que vous recherchez chez les commerciaux que vous recrutez ? Comment ces aspects sont-ils intégrés dans votre processus de sélection ?

Ces questions vous aideront à approfondir votre compréhension des besoins spécifiques de votre interlocuteur, afin de pouvoir proposer des solutions adaptées et personnalisées lors de votre conversation de prospection. N'hésitez pas à les ajuster en fonction de votre contexte et à les compléter avec des questions supplémentaires en fonction des réponses obtenues.

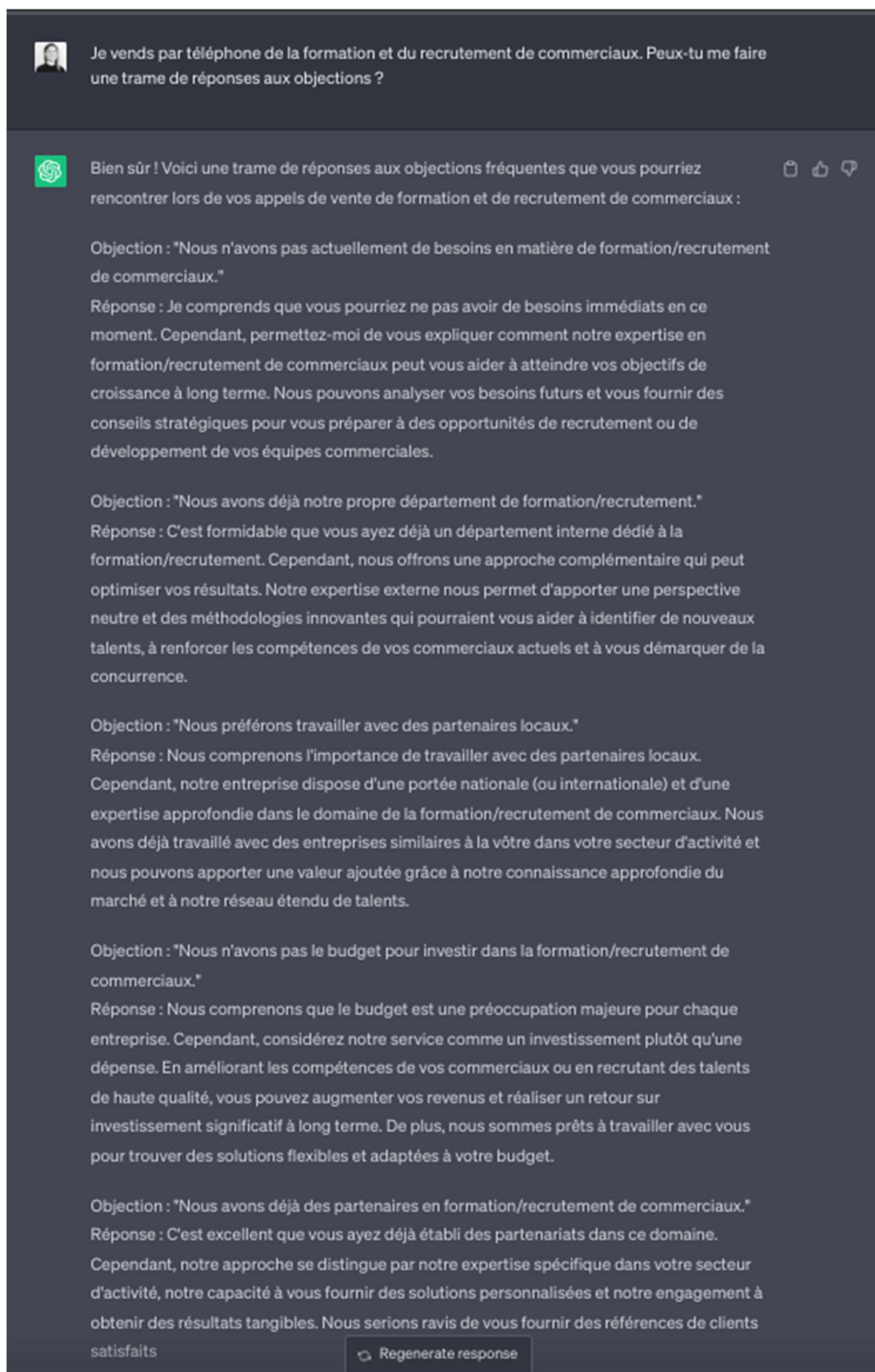
Regenerate response



## Exemple #5 : Tramer une matrice de réponses aux objections

Une matrice claire, concise et précise vous aide à uniformiser vos méthodes de vente. ChatGPT peut vous accompagner dans la rédaction et la mise en forme de votre matrice. Bien sûr, il faudra lui donner des informations sur votre activité et éventuellement renseigner les objections auxquelles vous êtes quotidiennement confronté·e.

Voici un exemple de prompt : "Bonjour, peux-tu me fournir une trame de réponses aux objections des prospects dans la cadre d'un appel téléphonique d'un commercial avec des exemples ? Le résultat doit être sous forme de tableau."



Je vends par téléphone de la formation et du recrutement de commerciaux. Peux-tu me faire une trame de réponses aux objections ?

Bien sûr ! Voici une trame de réponses aux objections fréquentes que vous pourriez rencontrer lors de vos appels de vente de formation et de recrutement de commerciaux :

Objection : "Nous n'avons pas actuellement de besoins en matière de formation/recrutement de commerciaux."  
Réponse : Je comprends que vous pourriez ne pas avoir de besoins immédiats en ce moment. Cependant, permettez-moi de vous expliquer comment notre expertise en formation/recrutement de commerciaux peut vous aider à atteindre vos objectifs de croissance à long terme. Nous pouvons analyser vos besoins futurs et vous fournir des conseils stratégiques pour vous préparer à des opportunités de recrutement ou de développement de vos équipes commerciales.

Objection : "Nous avons déjà notre propre département de formation/recrutement."  
Réponse : C'est formidable que vous ayez déjà un département interne dédié à la formation/recrutement. Cependant, nous offrons une approche complémentaire qui peut optimiser vos résultats. Notre expertise externe nous permet d'apporter une perspective neutre et des méthodologies innovantes qui pourraient vous aider à identifier de nouveaux talents, à renforcer les compétences de vos commerciaux actuels et à vous démarquer de la concurrence.

Objection : "Nous préférons travailler avec des partenaires locaux."  
Réponse : Nous comprenons l'importance de travailler avec des partenaires locaux. Cependant, notre entreprise dispose d'une portée nationale (ou internationale) et d'une expertise approfondie dans le domaine de la formation/recrutement de commerciaux. Nous avons déjà travaillé avec des entreprises similaires à la vôtre dans votre secteur d'activité et nous pouvons apporter une valeur ajoutée grâce à notre connaissance approfondie du marché et à notre réseau étendu de talents.

Objection : "Nous n'avons pas le budget pour investir dans la formation/recrutement de commerciaux."  
Réponse : Nous comprenons que le budget est une préoccupation majeure pour chaque entreprise. Cependant, considérez notre service comme un investissement plutôt qu'une dépense. En améliorant les compétences de vos commerciaux ou en recrutant des talents de haute qualité, vous pouvez augmenter vos revenus et réaliser un retour sur investissement significatif à long terme. De plus, nous sommes prêts à travailler avec vous pour trouver des solutions flexibles et adaptées à votre budget.

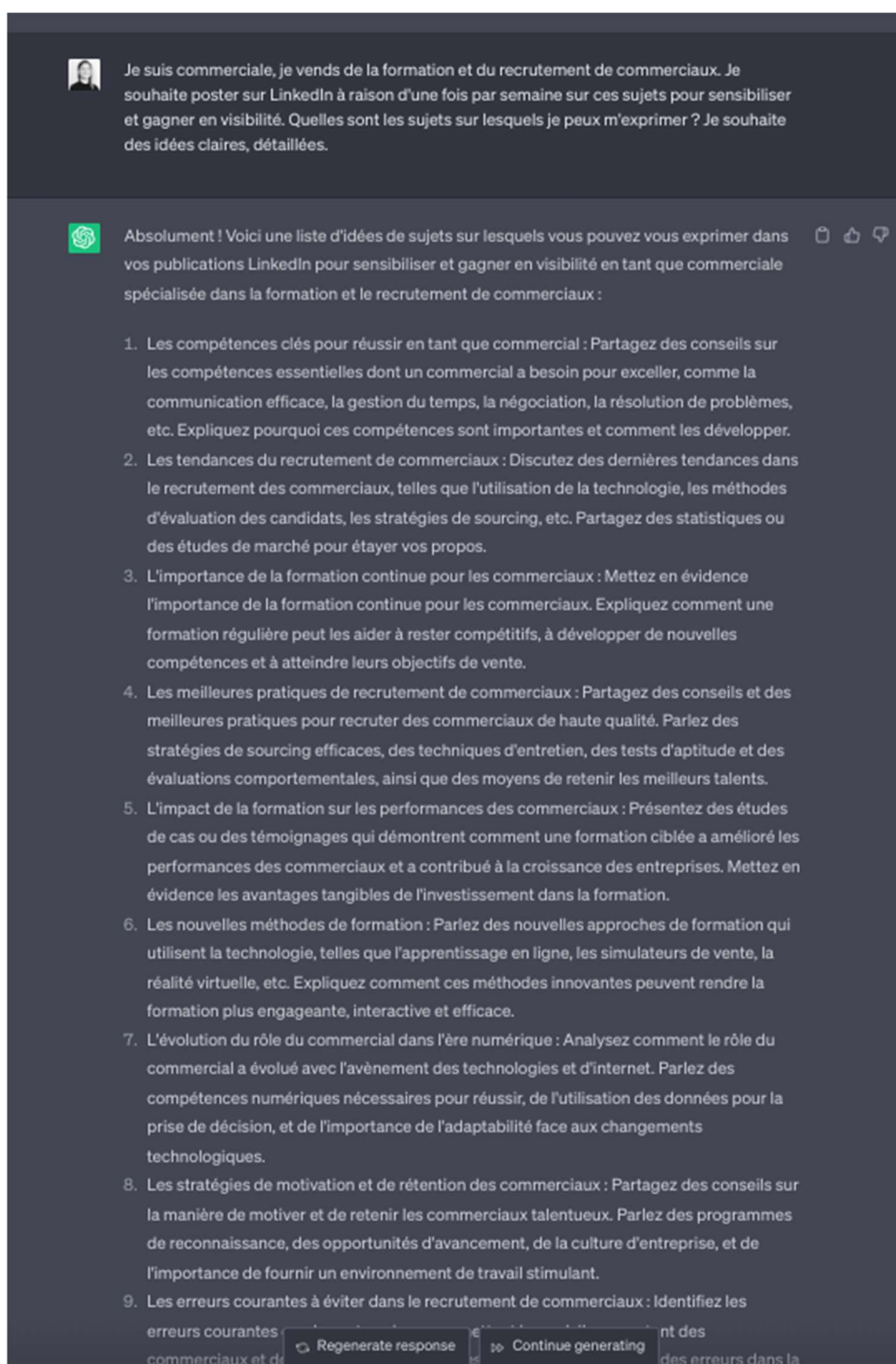
Objection : "Nous avons déjà des partenaires en formation/recrutement de commerciaux."  
Réponse : C'est excellent que vous ayez déjà établi des partenariats dans ce domaine. Cependant, notre approche se distingue par notre expertise spécifique dans votre secteur d'activité, notre capacité à vous fournir des solutions personnalisées et notre engagement à obtenir des résultats tangibles. Nous serions ravis de vous fournir des références de clients satisfaits

Regenerate response

## Exemple #6 : Accélérer son social branding sur LinkedIn

Pour attirer des prospects, avoir une présence sur LinkedIn est une bonne idée... Mais encore faut-il être inspiré·e et avoir le temps de rédiger les posts. ChatGPT peut vous accompagner dans la phase d'idéation mais aussi, dans la rédaction de ces posts.

Voici un exemple de prompt : "Bonjour, peux-tu m'aider à définir ma stratégie pour poster sur LinkedIn. Je suis une commerciale dans le secteur du recrutement et de la formation. J'aimerais éduquer mon audience autour des techniques de ventes, de l'importance de recruter des bons commerciaux pour la santé de l'entreprise. Sur la base de la stratégie que tu m'auras donné et des exemples, peux-tu me faire un post LinkedIn humain, enjoué sur les techniques de vente dans le domaine de la formation."



The image shows a screenshot of a LinkedIn post and a ChatGPT response. The post is from a user with a profile picture of a woman, asking for ideas to post on LinkedIn. The ChatGPT response provides a list of 9 topics for posts.

Je suis commerciale, je vends de la formation et du recrutement de commerciaux. Je souhaite poster sur LinkedIn à raison d'une fois par semaine sur ces sujets pour sensibiliser et gagner en visibilité. Quelles sont les sujets sur lesquels je peux m'exprimer ? Je souhaite des idées claires, détaillées.

Absolument ! Voici une liste d'idées de sujets sur lesquels vous pouvez vous exprimer dans vos publications LinkedIn pour sensibiliser et gagner en visibilité en tant que commerciale spécialisée dans la formation et le recrutement de commerciaux :

1. Les compétences clés pour réussir en tant que commercial : Partagez des conseils sur les compétences essentielles dont un commercial a besoin pour exceller, comme la communication efficace, la gestion du temps, la négociation, la résolution de problèmes, etc. Expliquez pourquoi ces compétences sont importantes et comment les développer.
2. Les tendances du recrutement de commerciaux : Discutez des dernières tendances dans le recrutement des commerciaux, telles que l'utilisation de la technologie, les méthodes d'évaluation des candidats, les stratégies de sourcing, etc. Partagez des statistiques ou des études de marché pour étayer vos propos.
3. L'importance de la formation continue pour les commerciaux : Mettez en évidence l'importance de la formation continue pour les commerciaux. Expliquez comment une formation régulière peut les aider à rester compétitifs, à développer de nouvelles compétences et à atteindre leurs objectifs de vente.
4. Les meilleures pratiques de recrutement de commerciaux : Partagez des conseils et des meilleures pratiques pour recruter des commerciaux de haute qualité. Parlez des stratégies de sourcing efficaces, des techniques d'entretien, des tests d'aptitude et des évaluations comportementales, ainsi que des moyens de retenir les meilleurs talents.
5. L'impact de la formation sur les performances des commerciaux : Présentez des études de cas ou des témoignages qui démontrent comment une formation ciblée a amélioré les performances des commerciaux et a contribué à la croissance des entreprises. Mettez en évidence les avantages tangibles de l'investissement dans la formation.
6. Les nouvelles méthodes de formation : Parlez des nouvelles approches de formation qui utilisent la technologie, telles que l'apprentissage en ligne, les simulateurs de vente, la réalité virtuelle, etc. Expliquez comment ces méthodes innovantes peuvent rendre la formation plus engageante, interactive et efficace.
7. L'évolution du rôle du commercial dans l'ère numérique : Analysez comment le rôle du commercial a évolué avec l'avènement des technologies et d'internet. Parlez des compétences numériques nécessaires pour réussir, de l'utilisation des données pour la prise de décision, et de l'importance de l'adaptabilité face aux changements technologiques.
8. Les stratégies de motivation et de rétention des commerciaux : Partagez des conseils sur la manière de motiver et de retenir les commerciaux talentueux. Parlez des programmes de reconnaissance, des opportunités d'avancement, de la culture d'entreprise, et de l'importance de fournir un environnement de travail stimulant.
9. Les erreurs courantes à éviter dans le recrutement de commerciaux : Identifiez les erreurs courantes commises lors du recrutement de commerciaux et expliquez comment les éviter.

## **Bonus : Corriger des fautes d'orthographe**

L'assistant virtuel peut aussi corriger les fautes d'orthographe d'un email ou d'un compte rendu que vous auriez-vous même rédigés ! Pour cela, il vous suffit de copier/coller votre texte en lui demandant de corriger les fautes : le tour est joué.

## **En tant que directeur commercial, comment inciter mes commerciaux à utiliser ChatGPT ?**

Les entreprises cherchent constamment à améliorer leur efficacité et à trouver des moyens d'optimiser leur temps pour maximiser leur rentabilité. L'utilisation de la technologie est l'un des moyens les plus courants d'atteindre cet objectif, et ChatGPT est l'un des outils les plus récents et les plus puissants qui peuvent aider les commerciaux à atteindre leurs objectifs.

Voici quelques idées pour vous aider à encourager l'utilisation de cette technologie.

### **1. Évaluation des besoins :**

Avant de déployer ChatGPT, il est important de comprendre les besoins de l'équipe de vente et les défis auxquels elle est confrontée. Cela peut aider à identifier les domaines dans lesquels ChatGPT peut être le plus utile.

### **2. Organisez une formation initiale pour les premiers utilisateurs**

La première étape du déploiement de ChatGPT consiste à former les premiers utilisateurs. Identifiez les membres de votre équipe commerciale qui seront les premiers utilisateurs et les formateurs pour les autres. Organisez une formation initiale pour ces membres pour expliquer les avantages de l'utilisation de ChatGPT, les cas d'utilisation spécifiques, les fonctionnalités clés et les meilleures pratiques. Laissez-leur le temps de s'adapter à l'outil et de poser des questions pour qu'ils puissent commencer à l'utiliser efficacement.

### **3. Développez un plan de déploiement**

Après la formation initiale, il vous faudra adopter un plan de déploiement pour le reste de l'équipe commerciale. Pour cela, établissez un calendrier pour les formations, la communication et les suivis. Communiquez de manière claire sur les objectifs de l'entreprise pour l'utilisation de ChatGPT et les résultats attendus et donnez les outils pour que cela fonctionne. Par exemple, créez une liste de questions fréquentes et des réponses pour que les utilisateurs puissent se référer aux informations clés à tout moment.

### **4. Mettez en avant les résultats**

Partagez les résultats positifs obtenus grâce à l'utilisation de ChatGPT. Si certains membres de l'équipe ont déjà commencé à l'utiliser et ont obtenu de meilleurs résultats, partagez ces résultats avec le reste de l'équipe pour les motiver. Vos commerciaux seront plus enclins à utiliser ChatGPT s'ils voient que cela peut vraiment améliorer leurs performances et leur efficacité.

## 5. Montrez l'impact sur le temps

Mettez en avant le temps gagné grâce à l'utilisation de ChatGPT. Les commerciaux peuvent utiliser ChatGPT pour répondre rapidement aux demandes des clients ou pour obtenir rapidement des informations sur un produit ou un service. En montrant aux commerciaux comment ChatGPT peut les aider à gagner du temps, vous pouvez les motiver à l'utiliser davantage.

## Quelles sont les limites de l'utilisation de ChatGPT ?

ChatGPT est un outil automatisé et ne peut évidemment pas remplacer entièrement l'interaction humaine dans le processus de vente...

Bien que ChatGPT soit capable de comprendre les nuances du langage, il peut parfois manquer de contexte et interpréter mal les intentions des clients, ce qui peut conduire à des erreurs ou des malentendus. Son ton n'est pas toujours le bon non plus, il est important de relire ses propositions, et de si besoin, venir les retoucher.

Par ailleurs, ChatGPT est bon que les données sur lesquelles il a été formé. Si les données d'entraînement sont biaisées ou incomplètes, cela peut avoir des répercussions négatives sur la qualité des interactions. A noter sur l'outil se base sur des données de 2021 : certaines réponses qu'il apporte peuvent donc être obsolètes.

Enfin, il peut y avoir des problèmes de confidentialité et de sécurité à prendre en compte lors de l'utilisation de ChatGPT pour les interactions avec les clients, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles et des informations sensibles.