

## 74% des commerciaux considèrent que leur métier sera impacté par l'IA

<https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/Breves/74-des-commerciaux-considerent-que-leur-metier-sera-impacte-par-386678.htm>

**Pour comprendre l'impact des nouvelles technologies sur la fonction commerciale, le mouvement DCF avec CSA research ont mené une étude baptisée « La vente demain » dont voici les principaux enseignements.**

L'impact des nouvelles technologies sur la fonction commerciale fait émerger deux grandes tendances révélées par l'étude « La vente demain », réalisée par le mouvement DCF avec CSA research. L'écoute client et l'instauration d'un contexte de confiance demeurent clés dans la relation client. Autre enseignement, le bouleversement induit par l'intelligence artificielle (IA) va permettre de réduire le temps passé sur les tâches administratives. L'activité de commercial tend à se recentrer vers le coeur de métier : la relation client.

### Relation de confiance et présentiel : deux leviers à activer

Le métier de commercial se trouve au coeur de profondes mutations. Au contexte économique incertain s'ajoute l'arrivée des nouvelles technologies qui viennent impacter lourdement le métier. Si, pour la majorité des interrogés, le métier évolue vite, deux techniques de vente restent essentielles à activer. Plus que jamais, la relation de confiance se retrouve au coeur des négociations. Cette capacité à tisser des liens avec les clients est jugée essentielle pour 85 % commerciaux interrogés. Cela passe par une écoute active, poser des questions pertinentes et personnalisées, pour cibler véritablement les besoins de la cible.

À cette technique de vente, adoptée par les meilleurs vendeurs, s'ajoute le présentiel. Sous-estimé ces dernières années, il revient en force, notamment chez les plus jeunes, (58 % vs 35 % chez les 50 ans et plus) persuadés de son impact sur la réussite commerciale. Près de la moitié des sondés (43 %) estime que d'ici trois ans, les rendez-vous en présentiel renforceront la performance commerciale.

### Des commerciaux technophiles en attente de formation

Par ailleurs, les Sales sont plutôt technophiles. Ils sont 99 % à posséder de bonnes connaissances des réseaux sociaux, 81 % de la réalité virtuelle, 79 % des cryptomonnaies, 77 % de l'IA et 53 % du métaverse. Mais le bât blesse encore côté professionnel. Plus d'un commercial sur trois estime (39 %) ne pas être suffisamment formé pour s'adapter aux innovations technologiques. Des efforts restent donc à produire côté entreprise quand on voit que 60 % des interrogés déclarent que leur société ne les encourage pas suffisamment à s'appropriier ces nouvelles technologies.

Un manque à gagner puisque les nouveaux outils, comme l'intelligence artificielle, s'affichent comme une source importante de nouvelles opportunités pour les métiers de vente.

C'est pourquoi, les commerciaux attendent de leurs entreprises des formations aux nouvelles technologies qui leur permettront de gagner en productivité et de soigner leur réussite commerciale. En gagnant du temps sur les tâches chronophages, les Sales pourraient davantage se concentrer sur leur expertise technique, le closing et la prospection. Aujourd'hui, les attentes des commerciaux évoluent : ils souhaitent de meilleures conditions de travail, un véritable équilibre fixe/variable et des perspectives d'évolution. Des préoccupations que les managers et recruteurs doivent prendre en considération au quotidien car cette fonction, qui fait partie du top 10 des métiers les plus recherchés par les entreprises, a encore de beaux jours devant elle.



## 5 cas d'usage de l'intelligence artificielle en entreprise et dans la fonction achats



<https://www.manutan.com/blog/fr/digital/fonction-achat-5-idees-recues-sur-lintelligence-artificielle>

L'intelligence artificielle (IA) a révolutionné de nombreux secteurs d'activité et l'univers des achats ne fait pas exception. À ce titre, les entreprises cherchent de plus en plus à intégrer ce type de machine ou de système informatique au cœur de la fonction achats afin d'améliorer leur productivité, de réduire les coûts et de prendre des décisions éclairées. D'autant qu'aujourd'hui, les cas d'usages se multiplient. L'utilisation de cette technologie, qui est encore en plein développement, s'invite tout au long du processus achats : du sourcing fournisseurs à la classification des dépenses. Voici quelques cas d'usage reposant sur l'intelligence artificielle qui peuvent inspirer la fonction achats.

### Dans quels cas faire appel à l'IA ?

Comme son nom l'indique, l'intelligence artificielle regroupe un ensemble d'applications, de techniques et de processus pouvant agir « intelligemment ». En effet, l'IA est en mesure de **traiter de grandes quantités de données** provenant de sources variées (Big Data), mais aussi d'**apprendre et se perfectionner en toute autonomie**.

Au cœur de l'IA, on retrouve d'ailleurs deux composantes : le Machine Learning, qui désigne l'apprentissage automatique et le Deep Learning, capable de mimer le processus d'apprentissage du cerveau humain grâce à des réseaux de neurones artificiels.



En somme, l'IA présente de nombreux bénéfices, synonymes de performance, d'innovation et de compétitivité.

Pour implémenter des cas d'usage relevant de l'intelligence artificielle au sein de la fonction achats, il convient d'abord d'identifier quels processus nécessitent d'être optimisés grâce aux nouvelles technologies. Une étude du cabinet de conseil McKinsey estime qu'une grande partie du processus Procure-to-Pay, c'est-à-dire de la recherche des produits jusqu'au paiement de la facture, se prête volontiers à l'automatisation. Parmi les processus les plus facilement « automatisables » se trouvent notamment le rapprochement de la commande et de la facture, le pilotage des commandes, le reporting ainsi que la gestion de la facturation.

Pour initier une telle démarche, les experts suggèrent de déterminer les tâches les plus chronophages et ne présentant pas particulièrement de valeur ajoutée pour l'équipe achats. Cela aide les directions des achats à prioriser leurs investissements en matière d'IA en prenant en compte la notion de ROI (Retour sur Investissement) à court et long terme.

Finalement, l'IA permet de faciliter et d'accélérer la réalisation de ces tâches pour réinvestir le temps des équipes dans des missions à plus forte valeur ajoutée. Ces nouvelles missions peuvent prendre diverses formes : accompagner les métiers pour challenger leurs besoins, faire monter son équipe en compétences, réaliser des veilles de marché, etc.

### **Intelligence artificielle : les cas d'usage pour la fonction achats**

De par sa capacité à analyser d'importants volumes de données et à automatiser certains processus, l'intelligence artificielle présente de belles perspectives pour les achats.

Aujourd'hui, les domaines d'application se diversifient et les retours d'expérience sont probants.

#### **Le sourcing fournisseurs**

L'un des cas d'usage fondé sur l'intelligence artificielle apprécié de la fonction achats concerne le sourcing fournisseurs. Lorsqu'elle est entièrement réalisée par les équipes achats, cette tâche peut s'avérer aussi complexe que fastidieuse. Et pour cause : les besoins sont de plus en plus contraignants tandis que les données sont souvent dispersées et nécessitent d'être vérifiées.

Les solutions de sourcing fournisseurs qui s'appuient sur l'IA facilitent la collecte, la mise à jour et l'analyse en temps réel des données et, ainsi, l'identification des fournisseurs répondant au cahier des charges. Cela facilite la phase de préqualification et aide les acheteurs à sélectionner les fournisseurs les plus pertinents, tout en gagnant un temps précieux.

#### **La négociation**

Les outils d'IA peuvent également soutenir les acheteurs dans le cadre des programmes annuels de négociation, en apportant un éclairage sur les coûts, et ce, quel que soit le secteur concerné. En effet, certaines solutions utilisant des algorithmes d'IA sont en mesure d'identifier les incohérences de prix, en s'appuyant sur des modèles d'estimation des coûts.



Cela permet aux équipes achats de négocier des économies directes, de gagner en efficacité, mais aussi de se sensibiliser à l'importance du contrôle et de l'analyse des données liées aux coûts.

### **La gestion des contrats**

L'IA permet d'accélérer la gestion des contrats, tout en améliorant la qualité. Prenons l'exemple du RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) qui a nécessité, pour chaque entreprise, d'analyser la base référentielle des contrats fournisseurs afin de s'assurer de leur conformité. Les équipes achats pouvaient passer des mois à identifier tous les contrats qui traitent des données personnelles et à vérifier qu'ils contiennent bien les clauses requises. Les entreprises qui se sont équipées d'une solution d'IA ont pu réaliser ce travail automatiquement, réduisant ainsi le temps de traitement de façon significative. Aujourd'hui, ce cas d'utilisation peut également être appliqué aux contrôles continus des contrats. In fine, cela permet d'accélérer les processus de négociation et de réduire les risques liés aux contrats.

### **La classification des dépenses**

Les cas d'usages combinant l'intelligence artificielle et le Machine Learning ont également fait leurs preuves en matière de classification des dépenses. Il existe des solutions pouvant standardiser et classer les dépenses de façon automatisée, à partir de différents systèmes ERP (progiciel de gestion intégré) et de gestion des dépenses. Ces outils peuvent également enrichir les insights sur les dépenses en intégrant des sources de données externes.

À partir d'une telle cartographie, les équipes achats sont en mesure de prendre les bonnes décisions et d'exploiter pleinement le potentiel d'économies, d'efficacité opérationnelle et de collaboration avec leurs fournisseurs.

### **La gestion des risques**

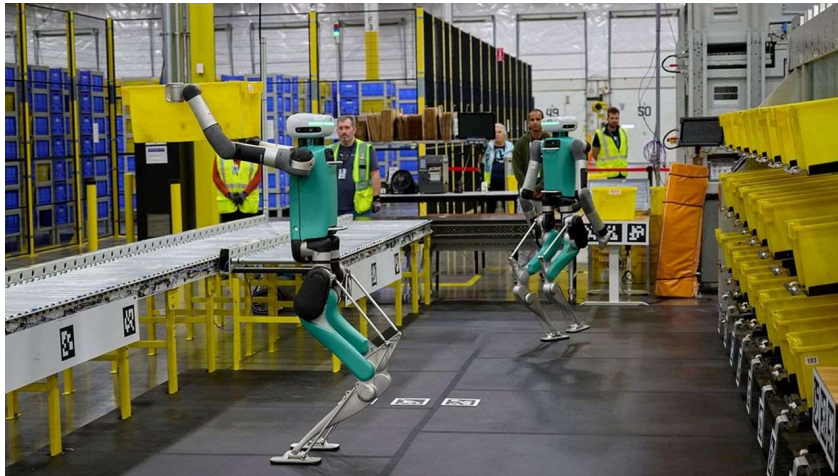
Une plateforme de gestion fournisseurs dotée d'une IA permet de centraliser, d'enrichir et de mettre à jour en temps réel les données fournisseurs. Cela contribue à améliorer le suivi des fournisseurs, mais aussi à détecter de potentielles incohérences, des problèmes de conformité ou des mécanismes de fraude, à l'aide d'algorithmes d'apprentissage automatique.

Les équipes achats disposent alors d'une visibilité à 360° et d'un meilleur contrôle de leurs fournisseurs. Aidées d'un système d'alerte, elles peuvent aussi rapidement mettre en place les mesures nécessaires pour se protéger des risques fournisseurs (financiers, opérationnels, juridiques, réputationnels...).

La gestion du sourcing fournisseurs, des coûts pour les négociations, des contrats, des risques ou encore des dépenses font donc partie des cas d'usage où l'intelligence artificielle apporte une certaine valeur ajoutée. Cela ouvre des perspectives passionnantes pour l'optimisation des processus achats et la transformation des entreprises. En exploitant le pouvoir de l'IA, les entreprises sont ainsi en mesure d'améliorer leur productivité, de réduire leurs coûts et de prendre des décisions plus éclairées, au service de leur compétitivité sur le long terme.



<https://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/ia-apres-la-tete-les-jambes-2078831>



Le robot humanoïde Digit est utilisé par Amazon, comme ici à Seattle en octobre 2023. (Meron Tekie Menghistab/Nyt-redux/Réa)

Le thème de l'intelligence artificielle générative a dominé la 54<sup>e</sup> édition du [Forum de Davos](#), parfois jusqu'à saturation. Pas même les guerres en cours ne sont parvenues à détourner les conversations alors que les regards se braquaient sur [Sam Altman, le dirigeant d'OpenAI](#). Seule la perspective d'une réélection de Donald Trump a suscité un niveau d'intérêt comparable.

Les motifs d'engouement sont nombreux. On parle moins de ceux qui inquiètent, ou devraient inquiéter. Parmi ces derniers, il y a la disparition programmée du modèle de management pyramidal, qui est encore celui de l'immense majorité des entreprises.

Car sur les métiers à qualifications élevées, qui sont ceux que l'IA générative impacte, les échelons juniors sont tout simplement voués à être remplacés. Là où la courbe d'apprentissage des collaborateurs impliquait de se former sur le terrain avant de grimper dans la hiérarchie, il faut désormais imaginer des modèles plats, où ne resteront que des managers, se reposant sur de l'IA.

### Optimus et Digit

Pendant ce temps, alors que le monde entier se passionnait pour ChatGPT, une autre actualité technologique a été quelque peu éclipsée : l'année 2023 aura été celle de [l'apparition de robots humanoïdes en entreprise](#), avec le robot Optimus présenté chez Tesla ou le robot Digit dans les entrepôts Amazon et chez GXO Logistics. L'univers de la logistique, où les tâches sont calibrées et répétitives, est propice à ces déploiements. Mais d'autres suivront bientôt.

Les impacts portent cette fois sur les emplois peu qualifiés, non plus la tête, mais les jambes. Il s'y passe la même chose, à savoir un aplatissement des hiérarchies : plus d'ouvriers ni de contremaître, mais des superviseurs, qui ont appris à faire travailler des robots.

Le cumul des deux tendances - IA générative et robotique humanoïde - pose évidemment la question du moment où tête et jambes se connecteront. Au rythme où vont les choses, et compte tenu de l'accélération de la déflation technologique qui rend ces technologies de moins en moins chères, cela pourrait être plus rapide que ce que beaucoup prévoient. Peut-être même que Davos 2025 se passionnera pour le sujet.

## Entropie

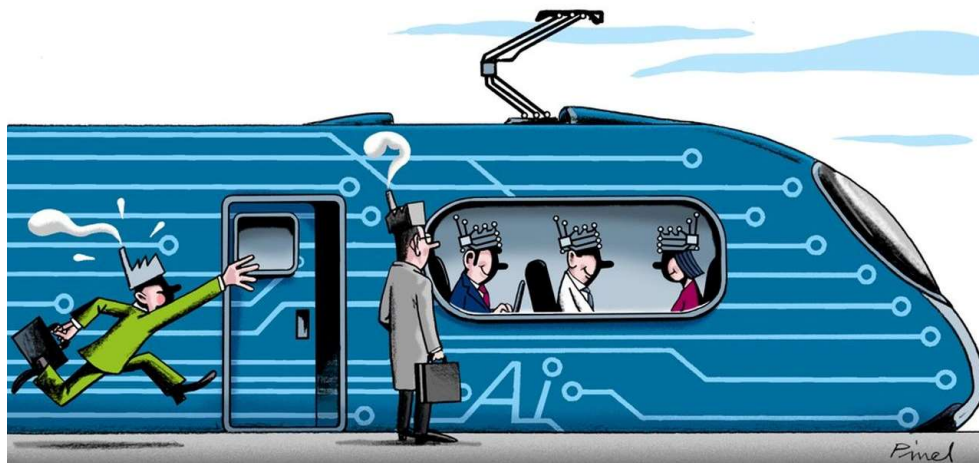
Tout l'enjeu sera alors de savoir quel niveau d'entropie confier aux machines, pour laisser surgir l'imprévu et faire preuve de créativité face à lui. Car c'est bien cela qui, en définitive, fait la différence dans les affaires.

**Charles-Edouard Bouée** est cofondateur d'Artificial Intelligence Quartermaster.

# Les Echos IA : pourquoi les entreprises ne peuvent pas se permettre d'attendre

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/ia-pourquoi-les-entreprises-ne-peuvent-pas-se-permettre-dattendre-2076754>

Un an après ChatGPT, les entreprises un peu partout dans le monde sont encore très attentistes et prudentes dans leur utilisation de l'IA. Dans une Europe trop méfiante, les entreprises françaises sont plutôt plus confiantes, mais doivent accélérer.



Un an après ChatGPT, les entreprises restent globalement attentistes face à l'intelligence artificielle générative. (Pinel pour « Les Echos »)

Que serait Air France sans son appli, Ikea sans son site Internet ou Nike, la marque la plus suivie au monde sur Instagram, sans ses 306 millions de followers ? Pas question pour elles de revenir au « monde d'avant ». Pourtant, vingt-cinq ans après la révolution Internet, les entreprises hésitent encore à basculer dans le « monde d'après » que constitue l'intelligence artificielle générative. En fonction des continents, entre 4 % et 10 % des entreprises seulement l'utilisent « régulièrement », selon McKinsey.

Or cette technologie, qui explose depuis un an avec le phénomène ChatGPT, le chatbot d'OpenAI, promet des changements au moins aussi systémiques que le Web dans les années 2000.

Globalement, la quasi-totalité des entreprises sont prudentes. 90 % des dirigeants attendent que le buzz de l'IA retombe pour s'en emparer, ou l'expérimentent à très petite échelle, [selon un sondage du BCG auprès de 1.400 patrons dans le monde entier](#). « *On est hyper fort sur les petits tests !* » plaisante Sylvain Duranton, coauteur de l'étude.

Dans ces conditions, le retour d'expérience est forcément mitigé : 66 % d'entre eux sont partagés, voire foncièrement déçus, par les retombées économiques. Mais le paradoxe ultime concerne la formation des salariés. Seuls 6 % des dirigeants disent avoir formé au moins un quart des équipes à l'IA, alors que la moitié des employés aura besoin de monter en compétence sur le sujet d'ici à trois ans seulement !

## La bande passante, le problème des PME

Si les grands groupes [comme Iliad](#) ou [Publicis](#) investissent des centaines de millions d'euros dans l'IA, les PME, sans surprise, sont particulièrement à la traîne. Deux patrons de PME sur trois ne se sentent « *pas concernés* » par l'IA générative, selon la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) qui a sondé 1.500 entreprises. « *On est face à une révolution. Or, nous sommes là à nous poser plein de questions. Il faut vraiment agir*, plaide Amir Reza-Tofighi, chargé de l'innovation à la CPME et lui-même patron d'entreprise. *Le problème, c'est la bande passante : dans les PME, les dirigeants gèrent la paye, le commercial... Tout cela se fait au détriment de l'investissement dans l'avenir.* »

Les entreprises ont bien sûr leurs raisons. Jamais une technologie ne s'est développée aussi rapidement, avec des progrès quasiment de semaine en semaine. Dès lors, quel est le bon moment pour sauter dans le train, a fortiori quand le poumon de cette IA générative se trouve à 10.000 km d'ici, en Californie ?

Difficile aussi d'embarquer tout le corps social de l'entreprise, sachant que l'IA générative touchera [60 % des emplois dans les économies avancées, selon le FMI](#), en supprimant notamment les tâches les plus répétitives ou à faible valeur ajoutée. En un an, ChatGPT est déjà devenu un superassistant, avec des attributs humains : [depuis septembre 2023, il voit, parle, entend et analyse des images...](#)

## Un « French club » de l'IA

Face à ces possibilités infinies, la question n'est pas tant « quand faire de l'IA » mais « que faire avec ». « *Il faut distinguer les usages génériques pour le collaborateur lambda et l'IA qui permet de créer un vrai différenciateur* », rappelle Aimé Lachapelle, associé fondateur chez Emerton Data. Or, sur le premier pan, « *les éditeurs de logiciels avancent trop lentement* », selon ce mathématicien. [Microsoft vient certes d'embarquer l'IA générative dans son célèbre « pack Office »](#) pour le grand public, [Adobe a créé Firefly pour générer ou retoucher des photos](#). Mais quid des logiciels RH, de comptabilité, de note de frais, de suivi des stocks ou des clients ?



Quant à la deuxième promesse, celles de gains de productivité, elle nécessite de recruter des talents chassés de toutes parts et qui se monnaient très cher. Selon le BCG, l'absence de spécialistes IA est le premier motif d'insatisfaction pour les entreprises ayant expérimenté cette technologie... La France, heureusement, est bien dotée en la matière, [avec un « French club » de mathématiciens de renommée mondiale](#) et un vivier de start-up [dont Mistral AI est le porte-drapeau](#).

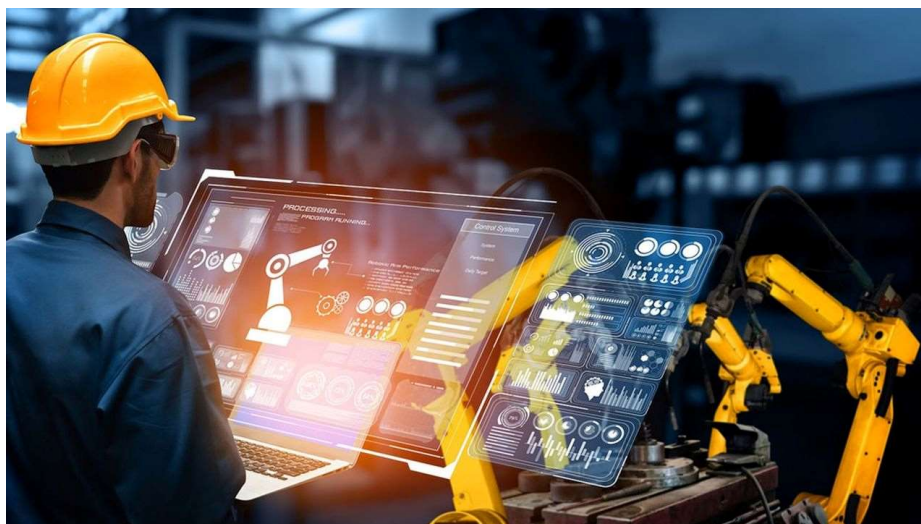
De quoi donner un avantage aux entreprises françaises. Selon le BCG, les sociétés bleu blanc rouge utilisent l'IA à plus grande échelle, sont davantage satisfaites des retombées et attendent aussi plus de gains de productivité, que les entreprises allemandes, britanniques ou américaines. Cocorico !

## ChatGPT pousse l'industrie à plonger dans la révolution de l'intelligence artificielle

### Les Echos

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/chatgpt-pousse-lindustrie-a-plonger-dans-la-revolution-de-lintelligence-artificielle-2044223>

L'avènement de l'intelligence artificielle générative a ouvert de nouveaux horizons aux patrons d'industrie. Les cas d'usage se multiplient, en particulier dans la maintenance des machines. Leur généralisation se heurte néanmoins à un obstacle de taille.



Grâce à sa capacité à interpréter des données imparfaites, l'IA générative est particulièrement efficace dans la maintenance des machines. (Shutterstock)

Comme M. Jourdain découvre qu'il fait de la prose dans « Le Bourgeois gentilhomme », les patrons de l'industrie ont pris conscience avec l'avènement de ChatGPT, il y a un an, qu'ils avaient avec l'intelligence artificielle (IA) un outil puissant à leur disposition.

« L'IA s'est immiscée dans les organisations [au fil de leur numérisation](#) depuis une décennie, mais la simplicité de ChatGPT a donné un coup d'accélérateur à ce processus en faisant prendre conscience de l'énorme potentiel de cette technologie », observe Florence Sardas, associée chez Mazars. Tout à coup, les grands industriels ont craint de passer à côté d'une révolution majeure et ont enclenché la vitesse supérieure.



## Lourds investissements

Signe de l'importance qu'ils y accordent, les industriels investissent 0,5 % à 1 % de leur chiffre d'affaires dans l'intelligence artificielle, selon le cabinet de conseil Emerton. Une part à comparer au plan IA du gouvernement français de 400 millions d'euros par an sur le quinquennat, soit 0,0015 % du PIB du pays.

L'exemple le plus concret de la diffusion de l'IA dans l'industrie est la généralisation des chatbots dans les services de relation client. Mais les cas d'usages se sont multipliés au cours des derniers mois.

Au Brésil, le cabinet Artefact a ainsi développé pour Heineken un modèle auto-apprenant permettant de moduler l'injection de malt en fonction de variables comme l'humidité ou la température afin d'assurer la même texture et la même couleur à la bière produite.

## L'IA générative change la donne de la maintenance

Un secteur profite particulièrement de l'introduction de l'IA générative : elle se révèle en effet d'une efficacité considérable dans la maintenance de machines grâce à sa capacité à interpréter des données imparfaites. Le terreau y est d'autant plus favorable que la technologie vient lever simultanément trois irritants de la performance opérationnelle, point d'attention prioritaire des industriels pour assurer leur compétitivité.

Le premier frein qui peut être desserré grâce à l'IA est le caractère parcellaire des rapports d'opérations de maintenance qui ralentit les interventions futures. « En interprétant les données historiques et en les reliant aux manuels techniques, l'IA générative propose un mode opératoire efficace dans 99 % des cas », indique Joël Thibert, directeur de projet de McKinsey à Calgary. Le cabinet en a fait l'expérience dans l'industrie minière où la productivité des techniciens de maintenance de ses clients a bondi de 30 % à 40 %.

L'absence totale de codification des opérations de maintenance dans certaines industries moins matures est un autre frein. Et celui-ci risque de se transformer en obstacle véritable avec le départ en retraite des générations du baby-boom, qui partiront avec leur savoir-faire. Cette fois, « l'IA générative peut rapidement créer une gamme opératoire avec des instructions détaillées à partir des manuels techniques. Dans le monde du packaging, cette technologie a permis de déployer plus de 500 plans de travail détaillés en trois mois », témoigne Joël Thibert.

Le troisième frein qui peut potentiellement être surmonté tient aux actifs vieillissants pour lesquels les stratégies de maintenance passées ne sont plus adaptées. Les repenser peut prendre des mois pour une usine complète. Un travail qu'économise l'IA générative en étant capable de sonder l'historique des interventions, tout en identifiant sur Internet les stratégies les plus innovantes du secteur pour ces équipements.

« Dans un projet pour un client dans le secteur ferroviaire, nous avons observé que dans 80 % des cas, la stratégie proposée par l'IA générative était pertinente », précise Joël Thibert.



## Un obstacle à la généralisation de l'IA dans l'industrie

De quoi faire rêver les industriels qui voient dans l'intelligence artificielle un levier de productivité massif applicable à toute leur chaîne de valeur. L'équipementier automobile Forvia vise ainsi une réduction... de moitié de ses coûts de recherche et développement d'ici à 2028. Aux yeux de l'industriel français, il s'agit d'une obligation, car si son entreprise n'atteint pas cet objectif mais que certains de ses concurrents s'en montrent capables, ils seront en mesure de répondre plus vite, mieux et dans un meilleur rapport qualité-coûts aux demandes des constructeurs automobiles.

Les industriels voient aussi dans cette technologie un vecteur d'amélioration de leur empreinte environnementale et de leur agilité. Selon une étude du cabinet Emerton, 25 % des acteurs industriels interrogés ont développé des cas d'usage liés à leur responsabilité sociale et environnementale tandis que 38 % l'utilisent aussi pour anticiper des scénarios de crise qu'elles peuvent simuler.

L'heure du passage à l'échelle de toutes ces expérimentations n'a cependant pas encore sonné. L'IA a en effet besoin de masses de données pour fonctionner, or c'est le talon d'Achille de l'industrie.

« Traditionnellement, les usines ont leur propre informatique embarquée dans les lignes de production, qui peut varier d'un site à l'autre, indépendamment du système d'information qui gère l'ensemble des informations de la société et notamment la partie administrative », explique Thomas Wagner, directeur de la performance des systèmes d'information chez Nexans.

## Le hic de l'informatique

Comme le fait le spécialiste des câbles en partenariat avec Schneider Electric depuis dix-huit mois, il faut créer des ponts entre ces différents systèmes afin de rassembler et harmoniser les données. Un travail coûteux de longue haleine que Nexans espère achever en 2025.

Selon une étude du cabinet Wavestone, seuls 37 % des industriels interrogés jugent leur infrastructure informatique existante en mesure d'accueillir le déploiement de nouveaux cas d'usages de l'industrie 4.0. Ce principe de réalité explique que 7 % des entreprises seulement disent déployer ces solutions au rythme prévu. La bascule de l'industrie dans l'ère de l'IA ne fait que commencer.

**Ninon Renaud**





NÉGOCIATEUR PROFESSIONNEL, MARWAN MERY A PARTAGÉ LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE CERTAINES EXPÉRIENCES MARQUANTES. DES ENSEIGNEMENTS UTILES AUX COMMERCIAUX, SOUVENT CONFRONTÉS À DES SITUATIONS DE NÉGOCIATION SANS Y ÊTRE VRAIMENT FORMÉS.

# Les conseils d'un négociateur professionnel

➤ Passé par les forces spéciales où il était officier spécialisé en influence, Marwan Mery intervient dans les situations de crise, des conflits sociaux aux demandes de rançon, auprès de l'ONU comme d'entreprises privées. Désormais dirigeant d'ADN, L'Agence des négociateurs, cabinet de négociateurs et de formation en négociation, il est revenu lors d'une conférence sur quelques expériences marquantes, de sociétés cotées à l'Afghanistan. « La négociation naît du conflit. Mais le conflit, c'est bien : c'est l'expression d'un désaccord », rappelle-t-il en introduction. Cependant, un négociateur évolue dans un environnement complexe et ne maîtrise jamais tous les éléments de la négociation et le rapport de

force est souvent défavorable : la personne en face a une faible volonté de coopérer et le négociateur a un « mandat limitant », c'est-à-dire qu'il n'a pas la possibilité de donner ce que demande la personne. Marwan Mery assure que, contrairement à une idée reçue, la négociation n'est pas essentiellement faite de soft skills. Bien sûr, il faut être empathique, à l'écoute, bienveillant... « Mais c'est la base de toute relation interpersonnelle. La bienveillance ne peut pas retourner une situation, l'empathie ne peut pas minorer une demande. Non, insiste-t-il, on ne s'improvise pas négociateur. » Il reconnaît d'ailleurs que l'une de ses missions les plus marquantes, une tentative d'extorsion

d'une entreprise (100 millions de dollars demandés pour ne pas révéler les délits des deux anciens dirigeants, somme qu'il a ramenée à 1,5 million) n'aurait pas été réalisable à ses débuts, 25 ans plus tôt. La raison ? Il n'avait pas les compétences nécessaires. Selon lui, la négociation, c'est environ 7% de soft skills (« empathie, gestion du stress, maîtrise émotionnelle, intuition, appétence au conflit »), 3% d'aptitudes complémentaires selon le métier, 20% d'apprentissage issu de l'expérience (et non l'expérience seule). Les hard skills comptent elles pour 70%. Selon l'expert, ce sont celles qui donnent « la capacité à agir sur l'individu : la capacité à minorer une demande, à retourner un rapport de force défavorable, à induire le changement chez quelqu'un, à gérer des profils complexes, à neutraliser une menace, à arrêter un ultimatum, à façonner la perception de quelqu'un... ». Une expertise d'autant plus essentielle que les personnes en face, que ce soit les preneurs d'otage ou les acheteurs en grande distribution, n'ont pas besoin d'être bons en négociation, « car ils ont un pouvoir de nuisance », souligne-t-il.

## Comprendre les croyances

Si la négociation à haut niveau demande une formation sérieuse, il est possible de travailler certains points pour la négociation courante, encore plus indispensable pour les commerciaux. Tout d'abord, l'aspect psychologique est primordial. L'expert conseille de travailler la psychologie sociale, cognitive et comportementale. « Dans la phase de contact, le premier travail, c'est de comprendre le profil », souligne-t-il. Selon lui, quelques heures suffisent pour étudier les profils possibles. Il ne s'agit pas de les identifier à coup sûr mais de voir les caractéristiques saillantes, pour avoir des clés de comportement. Face à plusieurs personnes, l'idée est d'adapter la communication à chacune si ce sont des profils complexes, mais surtout d'identifier leurs enjeux communs. Marwan Mery se souvient ainsi d'une négociation lors de la rupture d'un pacte d'associés, dont l'un d'eux s'est révélé psychopathe (ce qui se caractérise entre autres par un manque d'empathie et de culpabilité), schizoïde (désintéressé des relations humaines) et paranoïaque (soumis à un sentiment de persécution). Si ces troubles sont relativement rares, il assure que la psychopathie se retrouve plus fréquemment au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, et que la paranoïa peut être assez fréquente chez les leaders syndicaux. Le fait de comprendre le profil de l'associé lui a ensuite permis d'identifier ses croyances complotistes et de voir qu'elles étaient liées à son appartenance à une communauté spirituelle, donc son groupe

principal d'appartenance : deux autres critères importants à repérer.

En revanche, il faut faire attention à ne pas attaquer ces croyances, ni les émotions de la personne – une des rares choses selon lui sur laquelle on peut avoir une prise chez l'autre. Pour cela, il faut être capable de stabiliser les siennes. Lui recourt à la technique de l'ancrage. Cela consiste à se dire que même si l'issue de la négociation est défavorable, ce à quoi le négociateur tient le plus – en l'occurrence, sa famille – ne sera pas affecté.

## La négociation, ce n'est pas de la vente

En revanche, cela ne sert à rien d'argumenter. En effet, négocier n'a rien à voir avec chercher à convaincre ! « La vente, c'est la capacité à répondre à un besoin, donc à convaincre. En négociation, cela cristallise les tensions pour rien car il n'y a rien à vendre : c'est de la gestion de conflits, insiste Marwan Mery. Il faut de l'appétence au conflit, alors qu'on peut s'en passer en vente. Il y a cependant un terreau commun : la psychologie et les relations humaines. »

Se justifier est aussi contreproductif selon lui : « On perd l'ascendant. Il faut parler peu, 20% du temps, et chercher à comprendre l'autre. Mais rarement dire non frontalement, sinon la discussion s'arrête là. On cherche à comprendre l'enjeu véritable, qui souvent n'a rien à voir avec la position affichée. Le plus important est de chercher à induire le changement, ce qui nécessite des techniques d'influence. » Dans les négociations de vente, sur un prix ou des conditions d'achat, si l'argumentation peut être nécessaire, il recommande des questions de validation au préalable. Marwan Mery se souvient de ses sept années de négociateur face à la grande distribution : on l'a insulté, lancé son manteau à la figure, placé de façon à être aveuglé par le soleil... Mais il dit s'en être tiré pour plusieurs raisons : son appétence au conflit, le fait qu'il ne se laisse pas déstabiliser, qu'il soit capable de rétorquer et, surtout, le fait de voir cela comme un jeu. Autre point central : pour bien négocier, il faut obtenir le maximum d'informations et s'assurer qu'elles sont qualifiées. Il se souvient ainsi de la négociation pour l'achat d'une usine dont le propriétaire semblait très porté sur l'écologie et la RSE. Le négociateur pensait que son client obtiendrait la vente, car il présentait plus de garanties sociales que ses concurrents. « Mais la vente m'a échappé, car je suis resté sur la vitrine », avoue-t-il. De fait, le propriétaire n'avait en réalité pas de fibre sociale. « Des informations de façade ne sont pas des informations qualifiées. Une information doit être vérifiée et vérifiable », conclut-il. /// AUDE DAVID



Marwan Mery,  
Négociateur professionnel,  
cofondateur de l'Agence  
des Négociateurs

« IL FAUT PARLER PEU, 20%  
DU TEMPS, ET CHERCHER  
À COMPRENDRE L'AUTRE. »

Marwan Mery,  
Négociateur professionnel, cofondateur  
de l'Agence des Négociateurs



<https://www.btob-leaders.com/marketplace-b2b-canal-vente-progresse/>

En 2023, la marketplace a poursuivi son incursion dans le B2B, se permettant un taux de croissance à trois chiffres (+100 %). C'est même le canal de vente qui a le plus progressé cette année, générant un chiffre d'affaires de 224 milliards de dollars. On fait le point...

## Quel est l'état des lieux des marketplaces B2B ?

Les places de marché B2B ont connu une croissance annuelle de près de 100 % en 2023, avec donc un doublement du chiffre d'affaires qu'elles génèrent (224 milliards de dollars vs. 113 milliards de dollars en 2022). Voici notre sélection des principales statistiques de la marketplace B2B dans les deux dernières années :

- En 2023, les marketplaces B2B ont pesé 1,3 % de l'ensemble des ventes B2B ;
- Il existe aujourd'hui 750 places de marché verticales B2B ;
- Environ 6 acheteurs B2B sur 10 effectuent au moins 26 % de leurs achats sur Amazon Business ;
- Plus de la moitié des acheteurs B2B (59 %) effectuent plus d'un quart de leurs achats sur des marketplaces selon une nouvelle enquête menée par Digital Commerce 360 auprès de 103 acheteurs B2B ;
- Amazon Business est la place de marché dominante, la plus influente du B2B et de loin la plus importante, puisqu'elle accapare une transaction sur quatre ;
- Le déploiement de nouvelles marketplaces B2B spécialisées se poursuivra en 2024. Leur nombre devrait passer de 750 à plus de 1 000 courant 2025, selon les prévisions de Digital Commerce 360.

## Qu'est-ce qu'une marketplace B2B ?

Une marketplace B2B, ou place de marché business-to-business, est une plateforme digitale qui offre un cadre structuré pour faciliter l'achat et la vente de biens et services entre les entreprises en mettant en relation des fournisseurs avec des acheteurs professionnels.

La marketplace B2B intègre généralement des fonctionnalités pratiques et utiles aux acheteurs et vendeurs comme la gestion des commandes en gros, un pricing variable selon les quantités, des contrats et des négociations personnalisés ainsi que des options de paiement adaptées aux besoins des entreprises (notamment le Buy Now Pay Later).

Le fonctionnement de ces marketplaces repose sur des technologies avancées pour offrir une expérience utilisateur agréable, sécurisée et adaptée aux exigences commerciales et réglementaires propres au B2B : protocoles SSL/TLS pour le chiffrement des données, gestion avancée des stocks, analyse de données par l'IA pour mieux comprendre le comportement d'achat, API intégrables avec les ERP, CRM et systèmes logistiques, etc.

## **BtoB Leaders** GARTNER : LE VOLUME DES REQUÊTES SUR GOOGLE DEVRAIT CHUTER DE 25 % EN 2026

[https://www.btob-leaders.com/volume-requetes-google-chute-25/?utm\\_source=hebdoOautre](https://www.btob-leaders.com/volume-requetes-google-chute-25/?utm_source=hebdoOautre)

Alors qu'un déluge de contenus générés par l'IA s'abat sur les moteurs de recherche, les algorithmes seront progressivement affinés pour mieux identifier les contenus utiles et à forte valeur ajoutée pour les récompenser.

Certains pays ont déjà commencé à imposer une mention « créé par l'IA » sur les contenus en question... ce qui devrait faciliter la tâche à Google dans un avenir proche. Décryptage...

### D'un moteur de recherche à un moteur de réponses

D'ici 2026, le volume des requêtes saisies sur les moteurs de recherche chutera de 25 %... une baisse inédite dans l'histoire du web ! En cause : les chatbots et les autres outils conversationnels alimentés par l'Intelligence Artificielle générative (genAI).

Forcément, le marché du SEO et du Search Marketing y laissera quelques plumes et devra probablement compléter son expertise des moteurs de recherche par de nouvelles solutions de visibilité.

« La visibilité organique et payante sur les moteurs de recherche est un canal essentiel pour les marketeurs qui ont des objectifs de notoriété et de génération de leads », explique Alan Antin, vice-président analyste chez Gartner.

Et de poursuivre : « Les solutions d'IA générative deviennent des moteurs de réponse de substitution, remplaçant les requêtes des utilisateurs qui auraient pu être exécutées auparavant dans les moteurs de recherche traditionnels. Cela obligera les entreprises à repenser leur stratégie en matière de mesure que la genAI s'intègre dans tous les aspects de l'entreprise ».



Rappelons que Google travaille à une nouvelle mouture de son moteur de recherche, intitulée Generative Search Experience (SGE), qui intégrera désormais une partie « moteur de réponses » pour générer des contenus à la volée pour des requêtes informatives. Le parcours de l'internaute ne sera plus exclusivement orienté vers le clic sur un site web dans la page des résultats.

## Une mention « créé par l'IA » bientôt obligatoire ?

La genAI devrait largement baisser le coût de production de certains types de contenu. Il y aura forcément un impact sur les stratégies de mots-clés, l'évaluation de l'autorité du domaine du site web et d'autres critères qui pesaient dans la visibilité des entreprises.

Les dérives sont inévitables, et les moteurs de recherche sont déjà submergés de contenus de mauvaise qualité, générés automatiquement par l'IA sans réelle valeur ajoutée. Gartner estime que les algorithmes des moteurs de recherche seront affinés au fur et à mesure pour être en mesure de mieux identifier les contenus authentiques et qui apportent de la valeur. Il en va d'ailleurs de la viabilité de leur business model.

Aussi, les réglementations vont probablement évoluer partout dans le monde. Certains pays exigent déjà des entreprises à mentionner explicitement si le contenu lu par l'internaute a été généré par l'IA. Cette mention va sans doute faciliter la tâche aux moteurs de recherche.

« Les entreprises devront se concentrer sur la production d'un contenu unique qui soit utile aux clients et aux prospects, avec des signaux clairs sur l'expertise, l'expérience, l'autorité et la crédibilité », conclut le rapport de Gartner.

## **B2B Leaders** 84 % DES DÉCISIONS D'ACHAT SONT PRISES AVANT QUE LES VENTES ET LE MARKETING N'EN AIENT CONNAISSANCE

[https://www.btob-leaders.com/84-des-decisions-dachat-sont-prises-avant-que-les-ventes-et-le-marketing-nen-aient-connaissance/?utm\\_source=hebdoOautre](https://www.btob-leaders.com/84-des-decisions-dachat-sont-prises-avant-que-les-ventes-et-le-marketing-nen-aient-connaissance/?utm_source=hebdoOautre)

Dans le B2B, c'est le marketing qui conditionne en grande partie la signature des contrats. C'est l'étonnante conclusion de l'édition 2023 du B2B Buyer Experience Report. Décryptage...

### L'acheteur ne contacte le commercial qu'à la fin de son parcours d'achat

84 %. C'est le pourcentage des transactions qui ont été décidées au bout de la première exposition des acheteurs avec la marque dans leurs parcours.

C'est en tout cas ce qui ressort d'une étude diffusée par 6sense ce lundi. En effet, le contact avec la force de vente n'intervient que lorsque la décision est relativement confortée, lorsque l'acheteur a déjà réalisé 70 % de son parcours d'achat... soit environ 8 mois, selon l'étude.



« L'étude plaide clairement pour un renforcement de l'effort marketing dans le B2B pour sensibiliser les membres du comité d'achat et établir une relation avec eux dès le début du processus d'achat afin de créer un avantage concurrentiel », peut-on lire dans le communiqué de presse de 6sense.

Mais comment détecter ces acheteurs au tout début de leur parcours pour les cibler avec le bon message marketing ? En misant sur l'IA, selon les auteurs de l'étude. « L'Intelligence Artificielle est essentielle pour combler le fossé entre les acheteurs B2B et les équipes chargées de générer des revenus ». En somme, 6sense plaide pour le paradigme suivant :

- Rebrancher le marketing avec les acheteurs qui s'engagent à peine dans le parcours d'achat ;
- Orienter les commerciaux vers les acheteurs hors parcours, notamment lors d'événements sectoriels, sur des groupes LinkedIn, etc.

## Tout se joue sur l'effort marketing qui précède le contact

L'étude, qui a porté sur 900 acheteurs B2B évoluant dans différents secteurs d'activité, s'est également penchée sur le comportement d'achat après l'exposition au premier message marketing. Synthèse :

- Au moment du premier contact, 78 % des acheteurs ont « en grande partie » ou « complètement » défini leurs besoins ;
- 84 % des acheteurs déclarent que le premier commercial qu'ils ont contacté a finalement remporté le marché ;
- Les entreprises qui n'ont pas convaincu les acheteurs au début et au milieu de leurs parcours n'ont que 16 % de chances de conclure le deal.

## LES ACHETEURS DU B2B ADOPTENT L'AVIS EN LIGNE... MAIS GARDENT UNE CERTAINE CONFIANCE ENVERS LES COMMERCIAUX

[https://www.btob-leaders.com/les-acheteurs-du-b2b-adoptent-lavis-en-ligne-mais-gardent-une-certaine-confiance-envers-les-commerciaux/?utm\\_source=hebdoOvente](https://www.btob-leaders.com/les-acheteurs-du-b2b-adoptent-lavis-en-ligne-mais-gardent-une-certaine-confiance-envers-les-commerciaux/?utm_source=hebdoOvente)

Dans le marché très concurrentiel du logiciel d'entreprise, les avis en ligne continuent d'orienter les décisions d'achat B2B. C'est ce que révèle [une nouvelle étude signée B2B SaaS Reviews](#), réalisée auprès de 411 acheteurs B2B. BtoB Leaders vous propose une synthèse en 5 points. C'est parti !

### #1 L'avis en ligne est désormais profondément ancré dans le quotidien des acheteurs B2B

C'est un fait : les acheteurs du B2B ont largement adopté l'avis en ligne pour contextualiser et orienter leur processus d'achat.





La proportion des acheteurs adeptes de ce format varie toutefois selon les études :

- Selon Clutch, 94 % des acheteurs du B2B consulteraient les avis en ligne dans le cadre de leurs achats ;
- Selon G2, cette proportion serait plutôt de 84 % ;
- TrustRadius avance le chiffre de 55 %.

## **#2 Les acheteurs qui lisent les avis en ligne y sont (très) fidèles**

Dans la mesure où ils leur permettent de sécuriser leurs investissements en matière de technologie, 89 % des acheteurs qui ont intégré les avis en ligne dans leur processus décisionnel disent consulter les sites d'avis « souvent » ou « toujours » avant d'acheter.

## **#3 Les « jeunes » acheteurs, plus enclins à lire les avis en ligne**

La probabilité pour qu'un acheteur consulte des avis en ligne régulièrement avant d'investir dans une solution est inversement proportionnelle à son âge. Ainsi :

- 95 % des moins de 27 ans qui ont intégré l'avis en ligne dans leurs critères de choix consultent les plateformes d'avis « toujours » ou « souvent » ;
- Cette proportion baisse légèrement à 90 % pour les moins de 43 ans ;
- Elle est de 87 % chez les moins de 59 ans ;
- Elle s'établit à 81 % pour les plus de 60 ans.

## **#4 Les acheteurs recherchent quatre informations dans les avis en ligne**

En parcourant les plateformes d'avis en ligne, les acheteurs du B2B recherchent quatre informations majeures pour orienter leur décision :

- Des données sur la qualité du produit (68 %) ;
- Des indications sur la facilité d'utilisation (62 %) ;
- Des chiffres sur la rentabilité (53 %) ;
- Des facteurs de réassurance sur la sécurité du produit (53 %).

## **#5 Les acheteurs ont une confiance « modérée » envers les commerciaux**

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les acheteurs du B2B accordent toujours une certaine crédibilité aux sources d'informations directes, c'est-à-dire qui proviennent directement de l'entreprise qui édite la solution en question. En effet, 34 % des acheteurs disent avoir une confiance « modérée » envers les commerciaux, 17 % évoquent une « grande confiance » et 10 % parlent même d'une « très grande confiance ».

Les sources d'informations tierces et indépendantes restent toutefois devant, puisque les acheteurs accordent « 16 % plus de confiance » aux sources indirectes en comparaison avec les sources d'informations directes (les commerciaux, le site web de l'éditeur, la documentation...).

[https://www.btob-leaders.com/forrester-prevoit-des-montagnes-russes-pour-le-b2b-en-2024-mais-les-opportunités-sont-la/?utm\\_source=hebdoOautre](https://www.btob-leaders.com/forrester-prevoit-des-montagnes-russes-pour-le-b2b-en-2024-mais-les-opportunités-sont-la/?utm_source=hebdoOautre)

En 2024, le B2B devra composer deux variables exogènes majeures : l'impulsion des nouvelles technologies d'une part, et la montée en exigence des acheteurs d'autre part, notamment sur les facteurs « prix » et « RSE ». C'est ce que croit savoir Forrester Research dans sa nouvelle étude prospective. Décryptage...

## Les hauts et les bas du B2B en 2024

Pour Forrester, le B2B évoluera dans un parcours de montagnes russes en 2024, entre hauts vertigineux et bas tumultueux, sous l'impulsion de l'Intelligence Artificielle et des nouvelles exigences des acheteurs, notamment grands comptes, qui attendront des gestes forts en matière de pricing mais aussi un alignement plus rigoureux sur leurs exigences en matière de RSE.

Dans son dernier rapport, le célèbre cabinet américain estime que les entreprises qui investiront de manière ciblée et réfléchie dans la Data et l'IA et qui capitaliseront sur la collaboration avec leurs partenaires de longue date vont « *trouver ce parcours mouvementé exaltant* ».

Pour Forrester, les équipes vente, marketing et produit seront confrontés à :

- Des hauts, avec une croissance stimulée par le portefeuille client existant et une amélioration significative de la productivité grâce à l'IA ;
- Des bas, avec une demande qui va rester en berne, des défis sur la conformité réglementaire et la nécessité de s'aligner sur les attentes des clients en matière de RSE et d'objectifs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).

## Les contenus générés par l'IA vont dégrader l'expérience d'achat pour 70 % des acheteurs B2B

Le rapport affirme également que l'IA générative va indubitablement impacter le Go-to-Market dans toute sa transversalité, « *avec un mélange de succès et d'échecs tout au long de 2024* ». Pour Forrester, la clé du succès résidera dans la mobilisation de l'IA pour analyser et comprendre les clients de manière plus fine, pour ensuite capitaliser sur ce savoir afin de répondre aux nouvelles exigences des acheteurs.

Selon Forrester, un produit B2B sur cinq sera créé en réponse à des insights générés à l'aide de l'IA. Mais attention aux contenus génériques créés par les chatbots type ChatGPT et Bard. « *Les contenus GenAI peu personnalisés vont dégrader l'expérience d'achat pour 70 % des acheteurs B2B* », car ils ne parviendront pas à démontrer une compréhension profonde des enjeux et des spécificités du marché.

Pour approfondir la compréhension des acheteurs B2B, Forrester conseille aux marketeurs B2B de dérouler de nouvelles interviews de personas d'acheteurs et de clients, et d'utiliser les transcriptions pour guider la personnalisation de contenu généré. « *Seules 33 % d'entreprises (ou moins) le feront... mais elles verront un bon ROI sur leurs investissements GenAI* », peut-on lire dans le rapport.

# OÙ EN ÊTES-VOUS DU E-COMMERCE B2B ? VOICI LES 5 TENDANCES MAJEURES DE 2024 POUR Y VOIR PLUS CLAIR



[https://www.btob-leaders.com/e-commerce-b2b-5-tendances-2024/?utm\\_source=hebdoOautre](https://www.btob-leaders.com/e-commerce-b2b-5-tendances-2024/?utm_source=hebdoOautre)

La tarification dynamique, la RSE, l'analyse prédictive, la solution clés en main plutôt que les développements « maison »... le paysage du e-commerce B2B poursuit sa mutation, avec une constante : il continue de peser lourd dans la performance commerciale des entreprises. Entre 2022 et 2032, son taux de croissance annuel moyen est estimé à 22.5 %. Où en êtes-vous de l'intégration du e-commerce dans votre arsenal de vente ?

Pour vous aider à y voir plus clair, la rédaction de BtoB Leaders a compilé pour vous les cinq grandes tendances qui façonneront le e-commerce B2B cette année et au-delà. C'est parti !

## #1 Jusqu'à +10 % de parts de marché grâce au e-commerce B2B

En 2023, le e-commerce a été le premier canal de vente pour 35 % des entreprises sondées par Intershop, loin devant les rendez-vous en présentiel (26 %), la vente par visioconférence (12 %), l'email (10 %) et l'appel téléphonique (8 %). Selon les études, les entreprises qui embarqueront le canal e-commerce dans leur arsenal commercial pourront espérer jusqu'à +10 % de parts de marché en un an.

## #2 L'analyse prédictive devient un catalyseur de business « accessible »

Le marché des logiciels d'analyse prédictive était évalué à 5.29 milliards de dollars en 2020 et devrait atteindre 41.52 milliards de dollars à l'horizon 2028, soit un taux de croissance annuel moyen (TCAM) estimé à plus de 85 %.

Dans le contexte du e-commerce B2B, l'analyse prédictive repose sur l'utilisation de données et de modèles statistiques pour anticiper des comportements, des tendances ou des résultats futurs.

L'accessibilité de l'IA et l'essor du e-commerce dans le B2B sont les principaux catalyseurs du marché des outils d'analyse prédictive. Les applications sont nombreuses et, surtout, elles impactent directement le volume d'affaires et la rentabilité :

- **Proposer des recommandations de produits ultra-personnalisées** aux entreprises en fonction de leurs achats antérieurs ou de leur comportement de navigation ;
- **Prédire la demande future pour gérer les stocks** de manière plus efficace, réduisant ainsi les coûts de stockage et minimisant les risques de rupture de stock ;
- **Ajuster les prix en temps réel** en fonction de la demande prévue, des tendances du marché, ou du comportement d'achat spécifique du client ;
- **Prédire les tendances de vente** pour mieux planifier les campagnes marketing et les stratégies de vente ;
- **Identifier les comportements anormaux** qui pourraient indiquer des tentatives de fraude.

### #3 La tarification dynamique progresse dans le B2B (+exemple)

En 2021, environ 17 % des entreprises du B2B qui disposaient d'un canal de vente en ligne pratiquaient ou envisageaient de pratiquer une tarification dynamique. Ce chiffre est passé à plus de 22 % en 2024. Prenons un exemple.

Une entreprise de vente en ligne de composants électroniques pour des fabricants de dispositifs IoT (Internet des Objets) utilise l'intelligence artificielle pour optimiser sa tarification :

- **Analyse des tendances de consommation spécifiques.** L'IA analyse les données de vente en temps réel et repère, par exemple, une augmentation soudaine des achats de capteurs de température spécifiques sur le marché (concurrence comprise). Cette hausse peut être liée à une vague de chaleur inattendue dans une région, augmentant la demande pour des dispositifs IoT liés au contrôle de la température ;
- **Ajustement dynamique des prix.** En réponse à cette tendance identifiée, l'IA ajuste les prix de ces capteurs sur le site e-commerce de l'entreprise. Si la demande augmente rapidement, l'IA peut augmenter le prix de ces capteurs de 5 %, un ajustement calculé pour rester compétitif tout en capitalisant sur cette opportunité de marché ;
- **Prise en compte des stocks et des coûts d'achats.** L'IA prend également en compte les niveaux de stock et les coûts fluctuants des fournisseurs. Si les stocks commencent à baisser ou si les coûts des fournisseurs augmentent en raison de la demande, l'IA ajuste encore les prix pour préserver et/ou optimiser les marges ;
- **Réactivité aux changements du marché.** Lorsque la vague de chaleur se dissipe et que la demande diminue, l'IA détecte ce changement de tendance et réduit les prix pour éviter une surabondance de stock.



## #4 Le développement durable... une condition non négociable pour les e-acheteurs

Toujours selon Intershop, l'écrasante majorité des acheteurs B2B rompraient leur relation avec une entreprise qui ne prendrait pas au sérieux les questions sociales ou de développement durable, même si leur relation se limite à des achats sur une plateforme de e-commerce.

Selon un sondage de la *World Commerce & Contracting Association* (WorldCC), 73 % des entreprises incluent désormais une clause RSE dans leurs contrats. Et selon une étude de Bpifrance, 78 % des fournisseurs sont sollicités par leurs clients effectifs ou potentiels sur des questions RSE.

## #5 Passage du développement maison aux solutions e-commerce clés en main

Parmi la mosaïque de défis que les entreprises du B2B doivent relever, il y a bien sûr le volet RH, avec la pénurie des talents dans certains domaines (vente et développement web notamment), et l'impératif d'optimiser la masse salariale dans une conjoncture incertaine. « *Trouver des développeurs talentueux s'avère particulièrement ardu, rendant les projets de développement personnalisés plus difficiles à concrétiser* », peut-on notamment lire dans l'édition 2024 du B2B e-Commerce Trends de Sana Commerce.

En 2024, les entreprises du B2B vont sans doute massivement adopter des outils SaaS pour verrouiller leurs prévisionnels et sécuriser leur activité. Objectif : alléger la charge de développement technique, notamment sur le volet e-commerce, se protéger des fluctuations rapides de la technologie et gagner en visibilité.

L'enquête de Sana Commerce donne l'exemple de AOSS Medical Supply, qui a basculé d'un modèle de développement maison à une solution e-commerce B2B clé en main pour digitaliser des processus complexes, alléger le travail des équipes et accélérer la création de valeur. Les KPIs rapportés sont impressionnants :

- Élimination de 100 % des pannes rencontrées l'année qui a précédé l'adoption de la nouvelle solution ;
- Une adoption complète de la plateforme e-commerce par l'ensemble de la clientèle, y compris celle qui n'avait jamais acheté en ligne chez AOSS Medical Supply ;
- Une économie mensuelle cumulée d'au moins 50 heures de tâches administratives pour l'ensemble de la force de vente.



# LE SUPER-ACHETEUR B2B EST PARTI POUR RESTER : FINISSONS-EN AVEC LA POLITIQUE DE L'AUTRUCHE (+ 4 CONSEILS POUR Y ARRIVER)



[https://www.btob-leaders.com/super-acheteur-b2b-4-conseils-vente/?utm\\_source=hebdoOautre](https://www.btob-leaders.com/super-acheteur-b2b-4-conseils-vente/?utm_source=hebdoOautre)

Nous avons atteint un point de non-retour dans l'évolution du comportement des acheteurs B2B, avec des implications décisives pour les marketeurs B2B. Nous en avons beaucoup parlé sur BtoB Leaders : l'ère de l'acheteur autonome a commencé il y a plus d'une décennie, déclenchée par une explosion d'informations sur toute la longueur de l'entonnoir, puis exacerbée par la digitalisation des parcours et des transactions avec la pandémie.

Cette tendance s'est tellement développée que Gartner prévoit qu'en 2025, 80 % des interactions de vente B2B entre acheteurs et commerciaux se dérouleront via des canaux numériques, sans interaction directe avec les représentants commerciaux. On ne peut plus vendre comme on le faisait en 2010. Voici quoi faire...

## Finissons-en avec la politique de l'autruche sur le nouveau parcours d'achat B2B

Selon Gartner, les acheteurs B2B perçoivent désormais (très) peu de valeur dans l'interaction avec les commerciaux, mais il y a pire : cette tendance au scepticisme augmente avec chaque génération. Sans surprise, 44 % des milléniaux préfèrent *ne pas interagir du tout* avec un représentant commercial dans un environnement d'achat B2B.

Et pour aggraver les choses, alors que les acheteurs B2B font de plus en plus leurs propres recherches via des canaux digitaux et préfèrent ne pas interagir avec la force de vente, « *ils ne savent souvent pas ce qu'ils cherchent, ne savent pas où trouver les informations nécessaires et ne savent pas à qui faire confiance* », selon [une étude du Content Marketing Institute](#). Cette conclusion rejoint [cette chronique de Mohamed Khodja](#), qui explique que l'autonomie des acheteurs B2B est davantage subie que souhaitée.

Par conséquent, pour que les marketeurs B2B réussissent en 2024 et au-delà, ils devront réaligner leurs tactiques avec le « vrai » nouveau parcours d'achat B2B. Voici quatre stratégies pour y parvenir.

## #1 Renouons avec la pédagogie et l'information pour gagner la confiance

Au début du parcours client, votre acheteur type cherche souvent à résoudre un problème métier ou à exploiter une opportunité commerciale. Il n'est pas encore en quête de solutions, mais simplement de compréhension. Il veut faire le tri, assimiler des choses, mieux comprendre les enjeux.

À ce moment, votre futur acheteur pourrait ne pas vraiment prendre conscience qu'il a besoin d'un produit pour avancer.

Durant cette étape initiale du parcours client, vous avez l'occasion de bâtir une relation de confiance avec votre futur acheteur en lui donnant des informations factuelles sur son problème. Par le passé, un petit contenu bien référencé aurait pu faire l'affaire. Désormais, il faut aller plus loin et travailler en multiformat : article, petit webinaire en replay, infographie, courte vidéo... en fonction de votre connaissance des habitudes de navigation de votre audience.

Exploitez votre connaissance approfondie de ses enjeux business pour vous assurer que votre contenu est bien adapté à lui. Utilisez un ton conversationnel sans jamais sacrifier le fond. Bien entendu, vous savez que votre produit ou service peut résoudre le problème de l'acheteur, mais cette conversation viendra plus tard. Ce n'est pas DU TOUT le moment.

En résumé, à ce stade, ne cherchez pas à vendre à votre acheteur. Aidez-le sincèrement.

## #2 On automatise intelligemment : on aurait tort de s'en priver

Lorsque l'acheteur avance dans son parcours vers les étapes de considération et d'achat, il commence à collecter des informations sur les solutions envisagées pour résoudre son problème. Vous savez déjà que votre acheteur ne souhaite pas être contacté par un commercial. Que faire alors ?

Gartner recommande une approche « *hyperautomatisée et axée sur le digital* ». Qu'est-ce que ça veut dire ? C'est simple : on va outiller nos commerciaux avec des contenus à très haute valeur ajoutée.

Commencez par des outils de comparaison de produits interactifs. Permettez à vos acheteurs de comparer facilement votre produit avec d'autres sur le marché, en gardant à l'esprit que la bonne adéquation du produit est la clé d'un client satisfait et fidèle. Concevez une landing page épurée qui mette en valeur cet outil. Vos commerciaux pourront alors s'appuyer dessus pour amorcer les discussions avec les leads.

Ensuite, dégagez les études de cas qui permettent à l'acheteur de voir votre produit en action dans une entreprise similaire à la sienne. Dans l'idéal, ces business cases devront intégrer des marqueurs financiers, par exemple avec un calculateur de retour sur investissement (ROI). [On en parle ici en détail.](#)



**Votre acheteur fait probablement partie d'un comité d'achat.** Il faut donc lui fournir des données justifiant une décision d'achat et lui permettant de parler le langage du directeur financier. Là encore, une compréhension approfondie des enjeux commerciaux de votre acheteur sera essentielle pour créer un calculateur aligné sur les variables importantes pour son activité.

Enfin, permettez à l'acheteur de mettre en place une preuve de concept en ligne, en toute autonomie, sans commercial, pour réduire les frictions dans le parcours. Donnez à l'acheteur un accès à votre équipe de vente via ces outils, quand et s'il le souhaite. Vous le placez alors aux commandes de SON expérience. Et c'est exactement ce qu'il veut.

### **#3 Votre job, c'est d'investiguer, pas de rester dans les généralités**

Pour assumer pleinement votre rôle d'information et de formation à distance, vous devez aller le plus loin possible dans la compréhension du contexte de votre acheteur : son secteur d'activité, ses craintes, ses enjeux, son budget, son vocabulaire, ses expériences passées, etc. Votre job, c'est d'investiguer, pas de rester dans les généralités, les choses banales et les clichés.

Vous devez développer une compréhension approfondie et intégrée : comment votre produit s'intègre dans le quotidien de la cible. Quels sont ses apports, quelles sont ses limites, quels sont les points de vigilance, etc.

Ce travail d'investigation implique la création de personas clients basés sur des données, une carte détaillée du parcours client pour guider vos programmes et campagnes marketing et une architecture d'achat qui inclut non seulement l'acheteur principal de votre produit ou service, mais aussi d'autres personas qui ont un impact et une influence sur lui.

### **#4 Réorganiser pour réussir**

Dans ce nouvel environnement de vente, la réussite dépend de la qualité de la collaboration entre les Sales et le marketing. Et en règle générale, au vu de l'état des lieux de l'alignement, il va falloir procéder à une refonte de l'organisation. Oubliez le transfert des leads. Ce n'est plus le liant structurel entre les deux équipes. On cherche dorénavant une collaboration instinctive, systématique et continue entre deux équipes tout au long du parcours client.

Le marketing apporte sa compréhension des données du marché et des campagnes, tandis que les ventes apportent leur connaissance du client, du terrain et des défis commerciaux.

Ensemble, ces équipes doivent élaborer un processus complet qui guidera les clients jusqu'à votre entreprise à la fin de leur parcours, le plus souvent en autonomie.







[https://www.btob-leaders.com/jeunes-acheteurs-b2b-attentes/?utm\\_source=hebdoOautre](https://www.btob-leaders.com/jeunes-acheteurs-b2b-attentes/?utm_source=hebdoOautre)

Les jeunes acheteurs B2B sont désormais majoritaires dans les équipes chargées des achats... avec toutes les conséquences que l'on imagine sur le parcours et l'expérience. Dans leurs échanges avec les commerciaux des fournisseurs ou prestataires envisagés, ils restent très classiques sur le fond, et foncièrement modernes sur la forme. On fait le point...

## **Jeunes acheteurs B2B : classiques sur le fond, modernes sur la forme**

Une étude menée par Digital Commerce 360 et Forrester révèle que les jeunes acheteurs B2B constituent désormais l'essentiel des équipes responsables des achats B2B (y compris la passation des marchés). Fait intéressant : s'ils épinglent un manque flagrant de possibilités d'achat en ligne ainsi qu'une expérience digitale balbutiante, ils semblent renouer avec une certaine forme de communication avec les commerciaux.

« *Les jeunes acheteurs B2B restent traditionnels dans leur manière de communiquer avec les commerciaux* », dans la mesure où les sujets abordés restent relativement les mêmes. C'est au niveau de la forme que le bouleversement s'opère, puisque les jeunes acheteurs B2B préfèrent les échanges en ligne aux déjeuners d'affaires.

Selon Forrester, l'arrivée des milléniaux et de la génération Z dans les postes de décision n'est pas une indication de « jeunisme » ou d'une politique de discrimination. Il s'agit d'une évolution démographique naturelle qui s'alimente essentiellement des départs à la retraite.

L'étude a analysé les canaux de communication préférés des jeunes acheteurs B2B avec les commerciaux des prestataires et fournisseurs envisagés. Sans surprise, c'est l'email qui recueille le plus de faveurs (55 %), suivi par la messagerie instantanée (45 %) et l'appel téléphonique (38 %). La suite du classement est assez étonnante, puisque l'on retrouve :

- Les chatbots (23 %) ;
- Les échanges sur les réseaux sociaux, essentiellement LinkedIn (20 %) ;
- Les visioconférences (17 %).

**A noter** : les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses.

## Dans le BtoB, le parcours d'achat idéal se finit par un achat en ligne

Un peu plus de 7 acheteurs B2B sur dix (76 %) estiment que l'achat en ligne (sur le site web du fournisseur) est « plus pratique » et qu'il représente le meilleur aboutissement d'un parcours d'achat réussi.

De même, 75 % des acheteurs interrogés affirment vouloir garder un contrôle exclusif sur leur parcours d'achat. Ce dernier est rythmé par des recherches en ligne, des échanges asynchrones et synchrones avec les commerciaux des prestataires et fournisseurs retenus, et une réflexion collégiale qui aboutit à une prise de décision. Si le fournisseur est retenu, l'achat se déroulera préférentiellement en ligne plutôt qu'en réalisant les formalités avec un représentant commercial.

Amy Hayes, vice-présidente et directrice de la recherche chez Forrester, souligne que les changements de générations au travail transforment radicalement les processus d'achat en entreprise. Elle met en garde : ne pas comprendre les habitudes d'achat des milléniaux et de la génération Z peut sérieusement limiter la capacité des fournisseurs à les cibler, les engager et les convaincre.

## **BtoB Leaders** FORRESTER : LA « CONFIANCE », PREMIER CRITÈRE DE DÉCISION DES ACHETEURS B2B (+ PISTE D'ACTION)

[https://www.btob-leaders.com/forrester-confiance-premier-critere-decision-achat-b2b/?utm\\_source=hebdoOautre](https://www.btob-leaders.com/forrester-confiance-premier-critere-decision-achat-b2b/?utm_source=hebdoOautre)

Selon une étude récente signée Forrester, la « confiance » est le facteur qui conditionne le plus les décisions d'achat dans le B2B. Mais comment appréhender ce concept large, quasiment philosophique, qu'est la confiance, à fortiori dans un environnement business ?

Forrester nous propose ici une décomposition de la notion de confiance dans le B2B en 7 leviers actionnables, relativement quantifiables et mesurables, pour en faire un vecteur de performance commerciale. C'est parti !



## On n'achète pas pour son entreprise comme on achèterait pour soi-même

Selon une nouvelle étude de Forrester, le facteur qui conditionne le plus la décision d'achat dans le B2B reste « la confiance » qu'ils accordent au fournisseur ou prestataire envisagé. Pourtant, très peu d'entreprises disposent de tactiques ou de stratégies pour renforcer leur capital confiance. Selon l'étude, les acheteurs sont presque deux fois plus susceptibles de recommander une entreprise à leurs pairs s'ils lui font confiance (85 % contre 48 % s'ils ne lui font pas confiance).

Ian Bruce, analyste principal chez Forrester, explique pourquoi la confiance est si importante pour les entreprises du B2B. « Cette étude a permis de dégager quelques idées qui montrent en quoi le comportement des acheteurs B2B est différent de celui des consommateurs. Cela tient en partie au fait que les acheteurs B2B achètent quelque chose au nom de leur organisation. Ils représentent leurs collègues, parfois leurs amis. C'est très différent d'un achat pour soi-même ».

Et de poursuivre : « Il en résulte des comportements parfois étranges, comme par exemple la prise d'une décision 'défensive' et là, l'équation du risque change drastiquement. Ils commencent à envisager le processus d'achat sous l'angle de l'évitement du risque. Le vieil adage selon lequel personne n'a jamais été licencié pour avoir acheté des équipements IBM est toujours d'actualité. L'autre chose qui se produit, c'est que le nombre de personnes qui composent les comités d'achat n'a jamais été aussi élevé ».

## La notion de confiance : de l'abstrait au concept pratique et actionnable

La notion de confiance n'est pas évidente à maîtriser et à quantifier. C'est pourquoi Forrester a développé 7 leviers pour l'appréhender, la construire et la valoriser dans le business.

« Si vous lisez la plupart des déclarations des marques, ainsi que les énoncés de mission et de vision stratégique, vous constaterez que la confiance y figure quelque part. Ce que nous avons essayé de faire, c'est de passer d'un concept complexe et difficile à articuler à quelque chose d'actionnable ».

Les 7 leviers de la confiance selon Forrester sont :

- **La compétence** : il s'agit de reconnaître l'expertise de l'entreprise et d'être convaincu que cette expertise lui permettra de nous apporter de la valeur.
- **La régularité** : le partenaire doit rester égal à lui-même, avec un service et/ou des produits de qualité constante. On doit être en mesure de planifier, d'anticiper et de se projeter en toute sérénité ;
- **La fiabilité** : c'est être sûr que l'entreprise sera disponible et qu'elle honorera ses engagements sur la durée ;

- **La responsabilité** : c'est l'assurance que l'organisation assumera ses actes et ses paroles et qu'elle justifiera ses décisions. Elle doit également être prête à en assumer les conséquences ;
- **La transparence** : l'entreprise mène ses activités de manière transparente et partage des indicateurs de performance précis et vérifiables ;
- **L'intégrité** : on parle ici de l'honnêteté intellectuelle de l'organisation et de son adéquation avec nos valeurs ;
- **L'empathie** : l'entreprise se lie émotionnellement à ses clients, salariés et partenaires. Elle comprend leurs défis et leurs appréhensions.

L'étude conclut sur le fait que ces leviers n'ont pas tous la même importance. Par exemple, pour les acheteurs B2B, les aspects les plus importants sont la compétence, la constance et la fiabilité. Mais cela ne signifie pas que les autres aspects sont négligeables, car 45 % des acheteurs B2B sondés déclarent qu'ils changeront systématiquement de prestataire si ce dernier agit à l'encontre des valeurs de leur entreprise.

## **BtoB Leaders** EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, GTM EFFICIENT, ALIGNEMENT AVEC LE SUPER-ACHETEUR... L'IA IMPRESSIONNE LES COMMERCIAUX



[https://www.btob-leaders.com/ia-impressionne-commerciaux-2024/?utm\\_source=hebdoOautre](https://www.btob-leaders.com/ia-impressionne-commerciaux-2024/?utm_source=hebdoOautre)

Mobilisée dans les règles de l'art, l'Intelligence Artificielle générative (genAI) agit sur les deux variables de l'équation de la rentabilité : le coût de revient et les revenus générés. Et ça, les entreprises matures sur l'IT l'ont bien compris.

Les dépenses en outils IA devraient en effet atteindre 79 milliards de dollars d'ici 2030. Et malgré une certaine anxiété concernant l'utilisation de l'IA dans l'entreprise (tensions sur l'emploi, cybersécurité, éthique...), la technologie est partie pour rester.

Selon une enquête Seismic, 82 % des professionnels qui utilisent l'IA se disent « impressionnés » par les résultats obtenus et prévoient d'implémenter davantage de solutions de ce type en 2024.

## **L'IA favorise l'efficacité opérationnelle et un Go-to-Market (GTM) plus efficient**

C'est sans doute l'avantage le plus fréquemment cité lorsqu'il s'agit d'évaluer l'apport de l'IA dans la fonction commerciale. Depuis l'arrivée des CRM, l'IA est la technologie qui a le plus de potentiel de booster l'efficacité et l'efficience des commerciaux, que ce soit à titre individuel ou au niveau de l'équipe. Et ça ne fait que commencer, car quoi qu'on en dise, les outils d'IA générative n'en sont qu'à leurs balbutiements (pour l'application « vente »).

Selon une étude récente signée Seismic, l'écrasante majorité des décideurs qui ont intégré des outils alimentés par l'IA dans leur processus de Sales Enablement rapportent une meilleure efficacité du Go-to-Market (94 %) et l'optimisation des processus opérationnels (92 %).

## **L'IA apporte la base de connaissances nécessaires pour s'aligner sur les attentes de l'acheteur**

L'IA est le prolongement du commercial qui prend en charge ses tâches répétitives pour lui permettre de se concentrer sur l'aspect humain de son travail, à savoir établir des liens solides avec les acheteurs et proposer des expériences personnalisées.

Depuis l'intégration de l'IA dans leurs processus de Sales Enablement, les commerciaux ont observé des résultats intéressants, avec l'amélioration de l'expérience des acheteurs (93 %), l'augmentation de la satisfaction client (88 %) et l'intensification de l'engagement envers la marque (86 %).

Cultiver des relations dans un environnement principalement numérique n'est pas simple. Les acheteurs d'aujourd'hui recherchent des expériences de contenu personnalisées couplées à une expertise inégalée de la part du commercial. L'IA peut fournir aux Sales la base de connaissances nécessaire pour s'aligner sur ces attentes.

## **Le triptyque gagnant de l'IA appliquée à la vente B2B**

Selon McKinsey, 63 % des entreprises qui ont adopté l'Intelligence Artificielle à plus ou moins grande échelle rapportent déjà une augmentation de leurs revenus. Alors que la reprise économique se fait timide, les implications financières de l'IA ne doivent pas être sous-estimées. Les dirigeants doivent exploiter tous les outils à leur disposition pour sécuriser la croissance de leur entreprise.

L'IA, ce sont des cycles de vente raccourcis, une montée en compétence plus rapide et la capacité à mettre en évidence des modèles et comportements d'achat en exploitant la Data. Voilà le triptyque gagnant de l'IA appliquée à la fonction commerciale.



<http://www.rexecode.fr/public/Rencontres-et-debats/Rexecode-dans-les-medias/L-Europe-et-la-France-en-2024-perspectives-de-croissance-et-risques-economiques>



Denis Ferrand livre son analyse des principaux risques qui pourraient affecter les [perspectives 2024](#) et la croissance économique aux Etats-Unis, en Europe, et en France en particulier. Alors que la fin de l'année 2023 est marquée par le reflux de l'inflation, les fortes hausses de taux d'intérêt administrées pour la contenir continueront d'affecter l'activité et de générer des risques. Les tensions sur les trésoreries et les conditions de financement des entreprises, sur les marchés obligataires, le marché du logement, seront à surveiller. Les risques géopolitiques restent quand à eux bien présents.

## **Quel est votre scénario de croissance pour l'Europe et la France pour 2024?**

En 2023, la croissance en Europe et en France a été freinée par la dépense des ménages, qu'il s'agisse de consommation ou d'investissement en logement, mais elle a été plutôt soutenue par le dynamisme des dépenses des entreprises en matière d'investissement ou d'emploi. Les moteurs de la croissance s'inverseraient en 2024 avec un peu moins de "B to B", en raison d'une prudence accrue par les entreprises face à des charges financières plus mordantes, et un peu plus de "B to C", avec la [décrue de l'inflation](#) qui se confirmerait en 2024.

## **De quelle manière les trois risques géopolitiques que sont la guerre en Ukraine, le conflit israélo-palestinien et les élections présidentielles américaines, affectent-ils vos prévisions?**

Ce sont moins les risques avérés que sont la guerre en Ukraine ou le [conflit israélo-palestinien](#), que leurs risques de débordements ou d'extension, par exemple à l'Iran, ou du blocage du commerce international qu'ils pourraient entraîner qui sont à redouter.

Une réélection de Donald Trump à la Présidence des Etats-Unis en 2024 ne changerait pas radicalement la [politique économique américaine](#), marquée du sceau d'un véritable réarmement productif.

### **Faut-il s'inquiéter de la remontée des défaillances d'entreprises en France ?**

La remontée des défaillances procède pour l'instant essentiellement d'un effet de rattrapage, mais il ne faut pas se tromper de métrique. Le chiffre global des défaillances est certes au même niveau qu'en 2019, mais ce n'est pas lui qu'il convient de regarder car il est fortement influencé par le nombre de micro-entreprises défaillantes. L'impact économique des défaillances des PME, [ETI et grandes entreprises](#) est lui bien plus massif. Or, le nombre actuel des [PME](#) et ETI défaillantes excède déjà de plus de 30% celui de 2019.

Les signes avant-coureurs, tel que le nombre d'ouvertures de procédures de sauvegarde, sont aussi plutôt alarmants car ils ont rejoint les niveaux records atteints au début des années 2010, après la grande crise financière. Plus qualitativement, le recul des actifs financiers réels des entreprises et l'augmentation des délais de paiement sont également des indicateurs d'une fragilisation des [trésoreries d'entreprises](#). Ce sera un des gros points de vigilance en 2024.

### **Les Banques centrales ont fortement augmenté leurs taux d'intérêt ces derniers mois, cela vous paraît-il suffisant pour que l'inflation retombe à 2% en rythme annuel ? Faut-il relever la cible d'inflation ?**

L'inflation de base a déjà fortement ralenti en [zone euro](#). Mesurée en glissement sur un an, elle n'est plus que de 3,6%. Surtout, elle est inférieure à 1% observée sur les six derniers mois en rythme annualisé. Cela tient à l'amorce d'une baisse des prix des produits manufacturés consommés par les ménages, et s'explique aussi par la relativement faible transmission des [hausse de salaires](#) dans les prix des services jusqu'à présent. Si ce dernier mouvement se confirme dans les prochains mois, le retour à 2% pourrait se faire rapidement en Europe.

Le point important est que cet affaiblissement de l'inflation n'est que le résultat de l'antidote administré par les banques centrales: [les hausses de taux ont contribué à casser la demande en Europe](#), bien plus sûrement qu'[aux Etats-Unis où les ménages ont puisé dans leur surépargne](#) pour maintenir un niveau très élevé de consommation.

Si la politique monétaire a été très similaire des deux côtés de l'Atlantique, c'est l'inverse pour la politique budgétaire. Alors que l'Europe a réduit la voilure, les Etats-Unis ont fait le pari inverse en augmentant de plus de 4 points de PIB leur déficit public entre 2022 et 2023. Cette impulsion budgétaire, ciblée sur l'offre pour réarmer le système productif, a fortement soutenu l'activité. Dans ce contexte, le retour à 2% d'inflation, cible qui ne pourra être questionnée qu'une fois retrouvée, pourrait s'avérer un peu plus long aux Etats-Unis qu'en Europe.

### **Les marchés obligataires ont montré de forts signes de nervosité ces derniers temps, pensez-vous que les coûts auxquels se financent Etats et entreprises pourraient encore croître après la fin de la hausse des taux d'intérêt directeurs ?**

Les [taux obligataires](#) ont connus des mouvements vertigineux en 2023. Au même titre que leur hausse jusque fin octobre 2023 a peut-être été trop brutale, les marchés anticipant notamment l'installation dans une situation d'inflation durable, leur baisse actuelle est sans doute un peu trop rapide au regard du changement d'équilibre sur le marché des fonds prêtables.

Les transitions environnementale et numérique, les enjeux de souveraineté de la production dans les différentes zones économiques, la reconfiguration des échanges mondiaux, sont autant de vecteurs d'une augmentation de la demande de fonds prêtables et de gisement d' [une inflation structurellement un peu plus forte](#) que lors des deux dernières décennies. Dans ces circonstances, les conditions d'un retour, au demeurant peu souhaitable, à la situation antérieure de très faibles taux d'intérêt et même de taux réels négatifs, est peu probable.

**En début d'année 2023, des banques américaines liées au secteur de la tech ont fait faillite et UBS a été contrainte de se porter au secours de Crédit Suisse, quel est le plus gros risque pour la stabilité financière qui pourrait apparaître en 2024 ?**

Le risque de l'embouteillage est croissant. [Les levées de capitaux par les entreprises](#), notamment via des émissions obligataires, avaient été massives en 2020 et 2021, dans des conditions de taux très favorables. Elles ont été beaucoup plus maigres par la suite, en raison de la hausse de taux. Le roulement de la dette *corporate* et de la dette publique va concerner des montants croissants en 2024 et plus encore en 2025. Or les financeurs risquent d'avoir à faire face à des besoins accrus de provisionnement de pertes du fait de la baisse de prix de nombreux actifs (immobilier de bureaux et commercial, prix des obligations notamment, quand elles ne sont pas portées à l'échéance). L'équilibre du marché des fonds prêtables risque de se révéler plus instable et donc sujet à des turbulences, mais, comme à l'accoutumé, la manifestation du risque viendra probablement d'une zone qui ne manquera pas de surprendre.

**La crise du logement constitue-t-elle une bombe à retardement pour la France? Si oui, quelles mesures permettraient de la désamorcer ?**

La crise du logement est avant tout une crise de la production de logements. À court terme, l'activité de production de logements a été cassée par la répercussion de la hausse des taux d'intérêt et d'un accès devenu plus difficile au financement bancaire: les prix ne s'étant pas ajustés à la hausse des taux, le pouvoir d'achat des ménages en logement a chuté. Nous estimons qu'une baisse de 20% des prix serait nécessaire pour compenser l'impact des hausses de taux sur le pouvoir d'achat résidentiel.

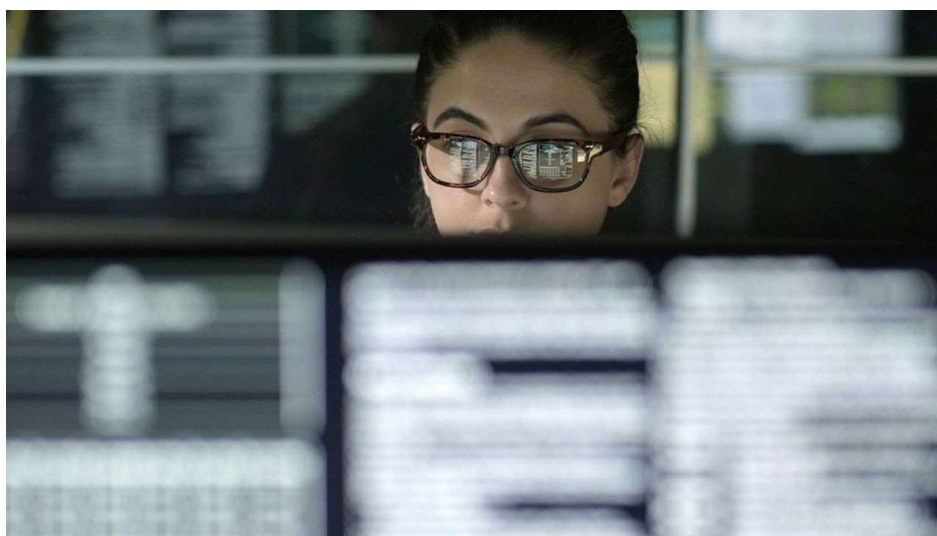
A moyen terme, cette situation risque d'alimenter un déficit d'offre de logements qui est le fondamental sous-jacent à cette crise. Tous les leviers qui contribueraient à dégripper l'offre de logements sont à examiner: densification, fiscalité, règles de délivrance des permis de construire, etc. L'accès au logement est aussi une condition de la mobilité de la population, soit un enjeu plus général de croissance de l'économie.



# Les Echos **Les 10 risques qui menacent de faire dérailler les marchés cette année**

<https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/les-10-risques-qui-menacent-de-faire-derailer-les-marches-cette-annee-2045010>

Les économistes et les experts des marchés financiers sont aussi optimistes en ce début 2024 qu'ils étaient pessimistes à l'aube de 2023. Ils risquent tout autant de se tromper, car l'environnement reste extrêmement incertain. Parmi les sujets qui pourraient faire dérailler les marchés cette année, Les Echos en ont retenu 10.



Cette année encore, l'inflation sera la boussole des marchés financiers. (iStock)

## • **L'inflation sera la clé de l'évolution des marchés en 2024**

Cette année encore, l'inflation sera la boussole des marchés financiers. En 2023, les investisseurs guettaient ses moindres soubresauts pour essayer de déterminer jusqu'où les banques centrales allaient monter leurs taux. Avec à la clé, une forte volatilité et des corrections significatives tant sur les obligations que sur les actions. Désormais, ils cherchent la confirmation que l'étau monétaire va se desserrer des deux côtés de l'Atlantique. En fin d'année dernière, le ralentissement marqué de la hausse des prix a poussé les marchés à [formuler des paris ambitieux sur les futures baisses des taux directeurs](#). Ils misaient sur six ou sept allègements pour 2024 avec un coup d'envoi dès le printemps.

La bonne tenue de l'emploi américain, le ralentissement très modéré de l'économie européenne et le rebond de l'inflation en zone euro au mois de décembre ont quelque peu douché leurs espoirs. D'autant que la Banque centrale européenne et la Réserve fédérale américaine ne cessent de répéter que [les baisses ont peu de chance de commencer avant l'été](#). Le problème, c'est que les prix des actifs actuels reposent sur l'hypothèse d'un assouplissement monétaire généreux. Toute mauvaise nouvelle sur le front de l'inflation, ou tout doute de la part des banques centrales pourrait faire valser les valorisations.



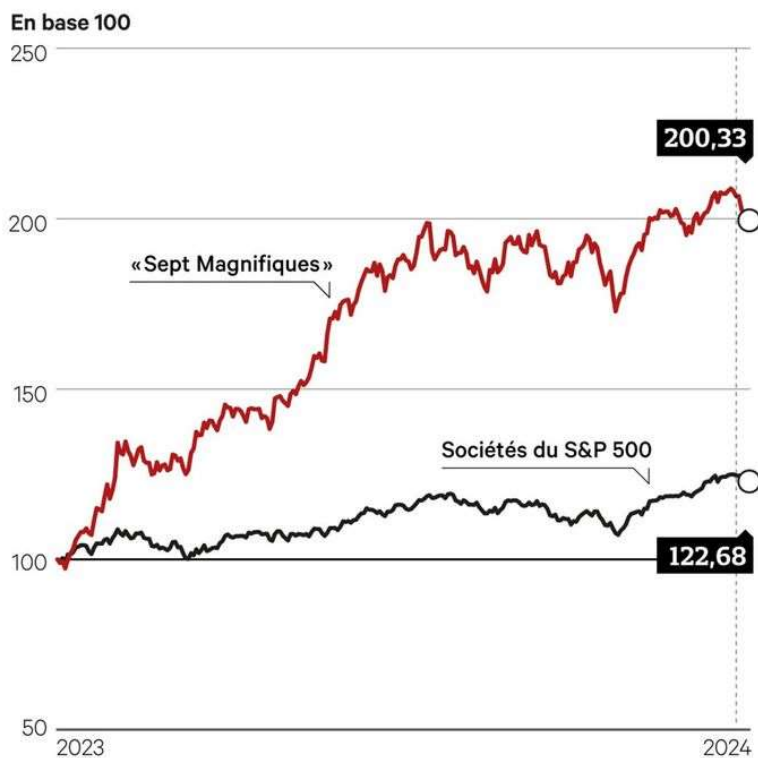
## • Les « Sept Magnifiques » tombent de leur piédestal

La belle performance des marchés mondiaux l'an dernier doit beaucoup à sept valeurs, toutes cotées à Wall Street : Nvidia, Microsoft, Apple, Amazon, Google, Meta et Tesla. [Les cours des « Sept Magnifiques »](#), comme les surnomment les médias américains en référence au titre original du film « Les Sept Mercenaires », ont bondi de 75 % en moyenne l'an dernier. Ils règnent sur les marchés mondiaux, avec une capitalisation totale de plus de 10.000 milliards de dollars, soit davantage que l'ensemble des sociétés cotées en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en Italie.

Autant dire que leur trajectoire boursière sera [déterminante pour les Bourses mondiales](#) en 2024, comme l'ont montré les premières séances de l'année. Après leur envolée l'an dernier, elles vont devoir prouver que les investisseurs ont eu raison de parier sur elles et justifier leurs niveaux élevés de valorisation. Les défis ne manquent pas. Les ventes d'iPhones inquiètent et pèsent déjà sur le cours d'Apple. La guerre des prix dans les véhicules électriques risque de continuer à éroder les marges de Tesla. Microsoft et Google vont devoir transformer en profits sonnants et trébuchants leurs avancées dans l'intelligence artificielle et Nvidia rassurer sur ses perspectives à moyen terme.

Rares sont les professionnels à parier sur une hécatombe parmi les « Sept Magnifiques ». La plupart de ces mastodontes génèrent des montagnes de cash et disposent de plusieurs moteurs de croissance. Mais comme certains gérants aiment à le rappeler avec malice, à la fin des « Sept Mercenaires », seuls trois d'entre eux sont encore debout.

### La capitalisation boursière des "Sept magnifiques"



SOURCE : BLOOMBERG

\*En séance

## • Les tensions au Moyen-Orient font flamber les prix du brut

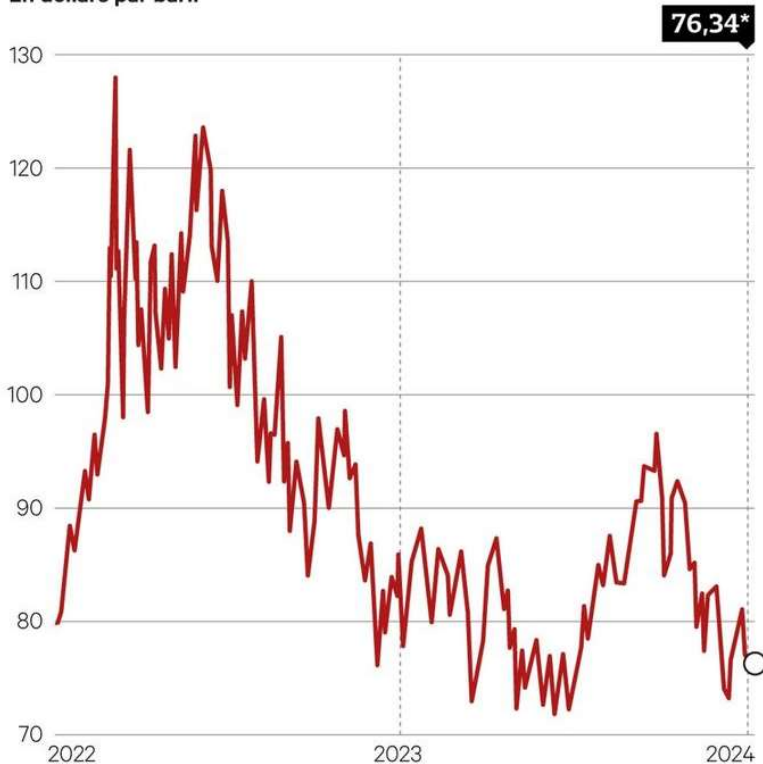
Les cours du brut ont beau coter à 75 dollars environ, une nouvelle flambée des prix ne peut pas être exclue. Entre la guerre en Ukraine qui s'éternise, les ambitions du Venezuela au [Guyana](#) et les tensions au Moyen-Orient, les opérateurs de marché ont de [bonnes raisons de craindre un emballement des prix](#). L'extension du conflit dans la région, débouchant sur un affrontement entre l'Iran et les Etats-Unis, pourrait pousser Washington à être plus ferme dans le respect des sanctions contre Téhéran. C'est le scénario noir qui pourrait faire flamber les prix.

Cependant, les investisseurs n'y croient pas et tablent sur un prix nettement sous les 100 dollars en raison de l'abondance d'or noir et d'une consommation modérée. La croissance de la demande devrait ralentir sur fond de récession. Selon Morgan Stanley, cette croissance devrait être limitée à 1,2 million de barils par jour contre 2,2 mb/j en 2023. L'offre devrait être largement suffisante pour tout le monde car la production hors Opep s'annonce particulièrement solide.

Dans ce contexte, ce sont les mesures de l'Opep et les coupes volontaires qui seront déterminantes pour l'évolution des prix du brut. Or l'organisation peut certes encore [réduire sa production pour soutenir les cours](#), mais elle ne pourra pas faire flamber les prix. Selon les modèles d'ING, le Brent va se facturer 82 dollars au premier trimestre et progressivement se renchérir tous les trimestres pour atteindre 92 dollars en fin d'année. Chez Morgan Stanley, les analystes anticipent à l'inverse une légère baisse des cours, qui devraient passer de 80 à 75 d'ici à la fin 2024.

### Le cours du Brent

En dollars par baril



SOURCE : BLOOMBERG

\*En séance

## • La détérioration de l'environnement économique provoque une multiplication des défauts

En ce début d'année 2024, les économistes et les stratèges de marché des plus grandes banques tiennent un discours largement rassurant. A les entendre, les banques centrales ont gagné leur pari, celui de l'atterrissage en douceur de l'économie. Aux Etats-Unis, la croissance et le marché de l'emploi résistent. En zone euro, la récession reste relativement modérée. Elle toucherait même à sa fin, estimait le chef économiste de la banque ING lundi dans une note.

Mais le retour sur terre des marchés, après la période d'euphorie de la fin de l'année dernière, rappelle que les experts et les analystes ont souvent un [biais d'optimisme](#). « Les experts sont connus pour leur incapacité à anticiper les récessions », souligne Stefan Hofrichter, le chef économiste Allianz GI. Se basant sur le sondage des prévisionnistes professionnels de la Fed de Philadelphie, il montre qu'ils ont régulièrement échoué dans cet exercice. « Même à la veille de la crise financière mondiale - pire débâcle depuis des décennies - la majorité d'entre eux attendait un atterrissage en douceur », poursuit-il.

« La situation économique américaine est plus fragile qu'on ne le pense », prévient aussi Wilfrid Galand chez Montpensier Finance. Mais elle est particulièrement critique et incertaine en zone euro. Celle-ci se dirige vers sa première récession depuis la pandémie. Toute la question est de savoir si elle restera modérée ou si, la hausse sans précédent des taux de la BCE continuant à infuser dans l'économie, elle deviendra plus profonde. D'autant que, contrairement à ce qu'anticipent les marchés, la BCE pourrait bien être tentée d'attendre d'être totalement rassurée sur la décrue de l'inflation avant d'envisager de baisser ses taux.

« À présent que l'argent a de nouveau un coût, nous allons probablement assister à une diminution du nombre d'« entreprises zombies », prévient Virginie Maisonneuve, directrice mondiale des investissements actions chez Allianz GI. Ces entreprises fragiles ont été maintenues et portées par les financements bon marché auxquels elles ont pu accéder ces dix dernières années. A la clé : des secousses sur le marché de la dette 'high yield' (où les entreprises les plus fragiles offrent des rendements élevés pour se financer) et sur les actions. Certains domaines sont plus vulnérables que d'autres. Comme en 2023, les secteurs du pétrole, du gaz, des matériaux naturels et de la santé seront sous haute surveillance.

## • Les Etats font face à des coûts de financement élevés

Les différents Trésors auront l'oeil rivé sur leur courbe de taux cette année. Ils ont accueilli avec un certain soulagement l'amélioration des conditions de financement en fin d'année dernière, qui a effacé les effets de la hausse des taux souverains de 2023. Et pour cause. En octobre dernier, leurs coûts d'emprunt ont atteint des niveaux inédits depuis 2007. [Le 10 ans américain a alors dépassé les 5 %](#) et son équivalent français 3,5 %. La récente détente a un peu soulagé la pression qui pèse sur les finances publiques.



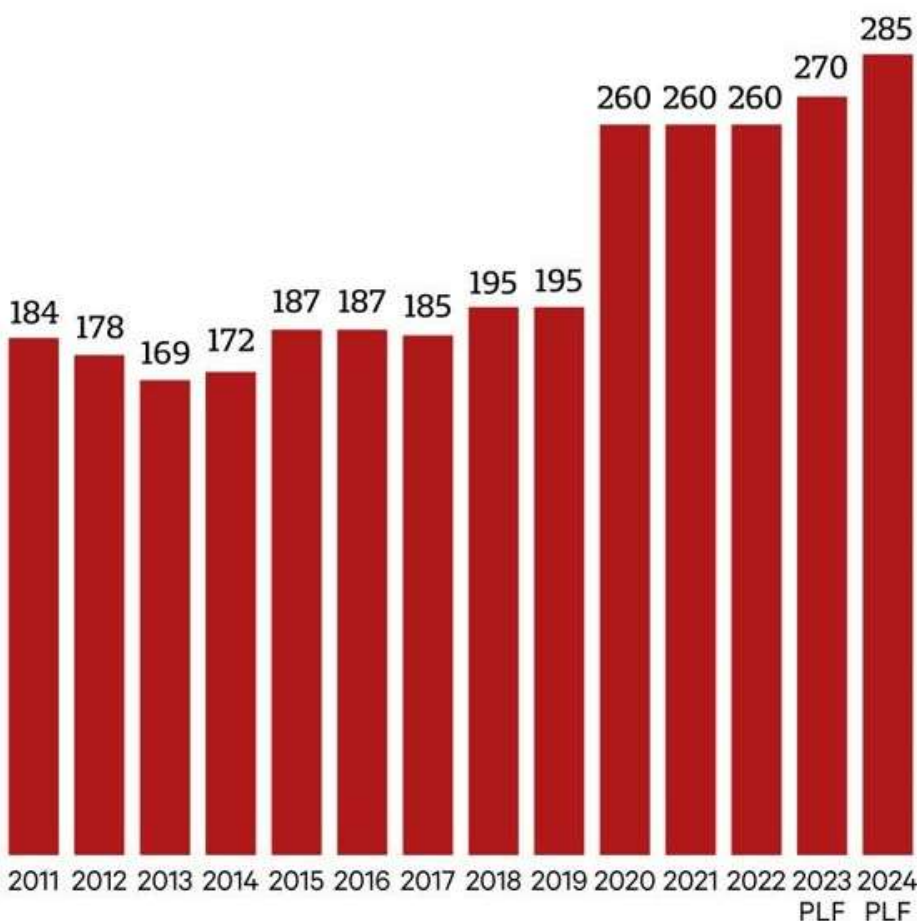
Mais on est encore loin des taux très bas ou négatifs enregistrés pendant la crise du Covid en zone euro. Et la première semaine de l'année a connu [un rebond des rendements des obligations souveraines](#).

Le souci, c'est que dans le même temps, les programmes de financement n'ont que très peu diminué, voire ont augmenté pour certains Etats. Jeudi dernier, la France a donné le coup d'envoi au plus important programme d'emprunt de son histoire, [à 285 milliards d'euros](#). Un montant qui s'explique en grande partie par les importants remboursements de dettes existantes qui seront dus cette année. Pour l'ensemble de la zone euro, [l'objectif s'élève à 1.240 milliards d'euros](#). Il va donc falloir trouver des investisseurs. D'autant que la Banque centrale européenne mettra progressivement fin cette année à ses derniers achats d'obligations. La fin de ce soutien ne facilitera pas la tâche de certains Etats plus fragiles, notamment l'Italie.

Outre-Atlantique, la situation est aussi compliquée. Washington va afficher un déficit en hausse. Et les investisseurs sont un peu plus frileux. [Le psychodrame autour du plafond de la dette](#) a laissé des traces dans les esprits et laisse imaginer de nouveaux affrontements politiques en cette année d'élection.

## Les programmes d'émissions de dette de la France

En milliards d'euros



SOURCE : AFT

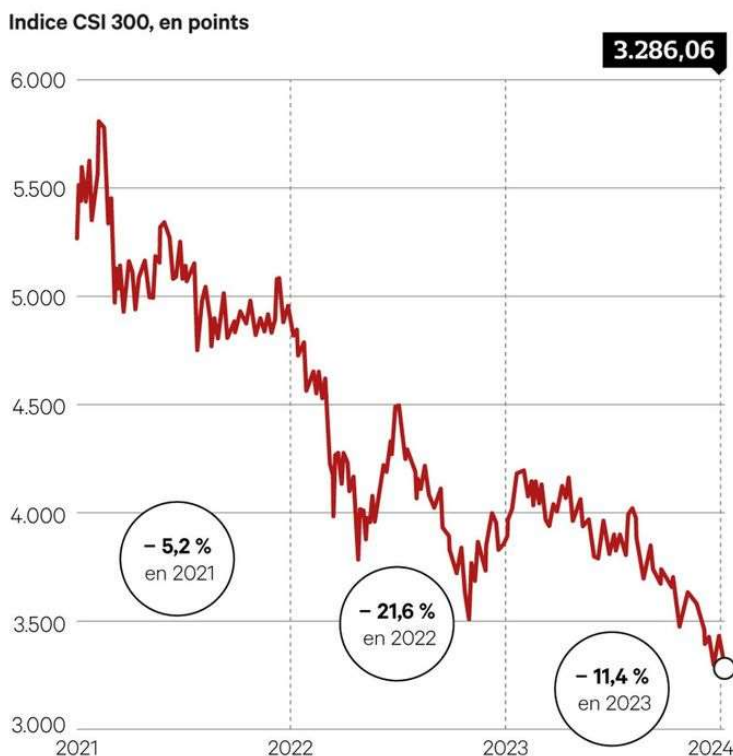
## • La Chine s'enfonce dans la récession

Le mythe de l'inaffabilité des autorités chinoises en matière économique s'est effondré. Elles apparaissent aujourd'hui démunies face à la [crise lancinante de l'immobilier](#) et à la faiblesse de la reprise post-Covid. L'espoir de voir la Chine tirer l'économie mondiale a fait long feu, mais les professionnels restent toutefois confiants sur la capacité de Pékin à maintenir la deuxième économie mondiale à flot. Une nouvelle dégradation de la situation, et d'autant plus une récession d'ampleur, serait l'équivalent d'un « cygne noir » dans le jargon boursier, l'un de ces événements très peu probables mais aux effets dévastateurs.

Certes, les investisseurs ont largement [déserté les marchés chinois](#) après trois années de pertes d'affilée. L'impact direct devrait donc être largement contenu. Mais les exportations européennes vers la Chine en souffriraient nécessairement, des machines et automobiles allemandes aux produits de luxe français. Une chute des cours des matières premières industrielles se répercuterait rapidement sur les profits des grandes sociétés minières cotées à Londres, et pourrait également peser sur les prix de l'énergie et les profits des majors comme TotalEnergies ou Shell.

Pour le moment, la déflation chinoise contribue à tempérer les pressions inflationnistes en Europe et aux Etats-Unis, mais elle pourrait devenir problématique. A la recherche de débouchés supplémentaires à l'étranger faute de demande intérieure suffisante, les industriels chinois pourraient être tentés de capter des parts de marché en coupant encore leurs prix à l'exportation.

### La Bourse chinoise



SOURCE : BLOOMBERG

## • Les artères du commerce mondial menacées d'occlusion

Les difficultés du fret mondial vont-elles raviver les tensions sur les chaînes d'approvisionnement ? Du détroit de Taïwan à la mer Rouge en passant par le canal de Panama, les principales artères du commerce mondial apparaissent particulièrement vulnérables en ce début d'année.

Les attaques des rebelles Houthis du Yémen sur les navires de passage vers le canal de Suez menacent de forcer les compagnies maritimes mondiales à [contourner l'Afrique](#) pour rejoindre l'Europe depuis l'Asie, entraînant un surcoût considérable. Le trafic à travers le canal de Suez a chuté de plus de 28 % sur un an au cours des dix jours précédant le 2 janvier d'après le FMI, alors que le prix du fret de container entre les ports asiatiques et européens a plus que doublé depuis le 21 décembre, selon le Drewry World Container Index.

Le trafic maritime au large du détroit de Taïwan, extrêmement important pour l'industrie électronique, serait l'une des premières victimes d'une escalade des tensions entre la Chine et Taïwan. De l'autre côté du Pacifique, c'est le canal du Panama qui ploie face à une sécheresse historique. 6 % du trafic maritime mondial transite par cette voie navigable entre le Pacifique et l'Atlantique. Les restrictions de passage imposées par les autorités panaméennes ont déjà fait s'envoler les prix des créneaux disponibles pour effectuer le passage : ils ont grimpé jusqu'à 4 millions de dollars en novembre, soit environ 20 fois plus que l'année précédente à la même époque.

## • Les élections jouent les trouble-fêtes

Les élections vont se succéder à un [rythme effréné en 2024](#) , avec un premier scrutin à risque pour les marchés dès le 13 janvier avec la présidentielle à Taïwan. Plus de la moitié de la population mondiale sera appelée aux urnes. Narendra Modi tentera d'obtenir un troisième mandat à la tête de l'Inde en mai tandis que les élections européennes de juin permettront de jauger la montée en puissance des eurosceptiques sur le Vieux Continent.

Chacun de ces scrutins pourrait être vecteur de volatilité pour les marchés concernés, mais aucun ne devrait autant peser sur la trajectoire des marchés mondiaux que l'élection présidentielle américaine de novembre. Les sondages prédisent une répétition du duel serré entre Joe Biden et Donald Trump de 2016. Un retour de Donald Trump à la Maison Blanche promet de causer des étincelles, entre menaces de hausses unilatérales des taxes douanières et relance des tensions sino-américaines. Mais une défaite du candidat républicain pourrait se révéler tout aussi explosive alors que le spectre des émeutes du 6 janvier 2017 au Congrès plane encore sur Washington.

Quel que soit le vainqueur des élections, il devra probablement composer avec un Congrès divisé, ou au mieux des majorités étriquées à la Chambre des représentants et au Sénat, à en croire les sondages. Dans ce contexte, la question du plafond de la dette et celle de la réduction du gigantesque déficit public américain ont toutes les chances de revenir rapidement sur le devant de la scène, au risque de perturber les marchés obligataires.



## • Liquidité, cyberattaques : la stabilité des marchés suscite des inquiétudes

La normalisation à marche forcée des politiques monétaires depuis le printemps 2022 a mis au jour des failles préoccupantes dans le fonctionnement des marchés financiers. Et notamment le plus important au monde pour les obligations, celui de la dette d'Etat américaine. Pour assécher l'impressionnante liquidité déversée sur les marchés lors de la crise du Covid, la Réserve fédérale a entamé [une réduction de son bilan](#) en limitant ses achats d'obligations auprès des banques. Une opération baptisée «quantitative tightening» (ou QT).

Résultat, les banques disposent de moins de cash pour participer aux émissions de dette d'Etat ou pour réaliser des opérations de financement interbancaire. [Cet assèchement](#) a entraîné des pics de volatilité importants sur l'un des plus prisés de ces instruments, le repo. Si de tels événements se reproduisaient trop souvent, la Fed pourrait décider de mettre fin par anticipation à son QT.

Un autre risque a pris par surprise les marchés américains. [Celui de la cyberattaque](#) qui a frappé une petite filiale américaine du géant bancaire chinois ICBC. La paralysie des systèmes informatiques d'ICBC Financial Services par des hackers a grippé la tuyauterie du marché obligataire pendant quelques instants. Une vulnérabilité à laquelle il faudra remédier au plus vite.

## • Le bitcoin échoue à conquérir les masses

Les adeptes des cryptomonnaies parient sur l'arrivée d'un nouveau produit financier grand public pour offrir une place au bitcoin dans les portefeuilles des investisseurs. La spéculation autour de l'approbation par le gendarme américain des marchés (SEC) de fonds indiciels cotés (ETF) détenant des bitcoins a permis à la reine des cryptos de s'envoler de plus de 150 % en 2023 et d'atteindre les 45.000 dollars en début d'année. L'idée est simple : une fois le bitcoin facilement accessible via les courtiers traditionnels, grâce à des produits peu coûteux et négociables à faibles coûts, sa popularité explosera et son cours s'envolera vers [de nouveaux sommets](#) .

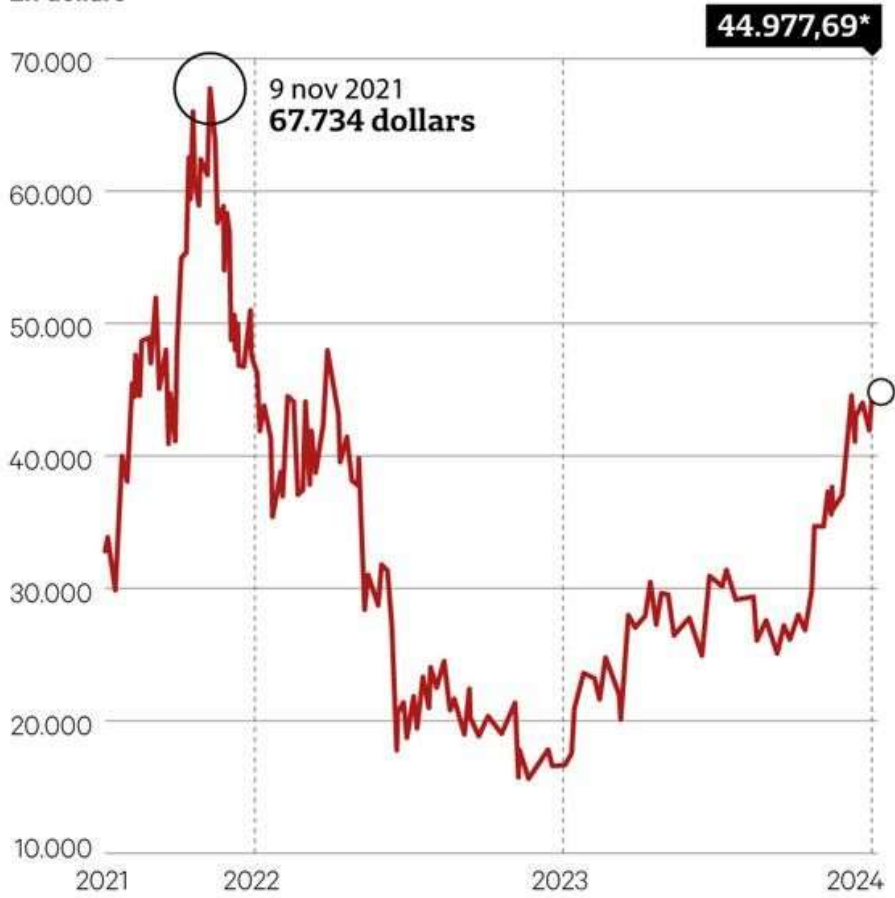
Mais la partie est encore loin d'être gagnée. Même si la SEC donnait finalement son blanc-seing à ces produits, ce qui n'est pas garanti, ils devront toujours faire leurs preuves. BlackRock, Invesco, Fidelity, VanEck, WisdomTree ou encore Ark, ils sont nombreux sur les rangs, mais rien ne dit que de nouveaux investisseurs se laisseront tenter par les cryptos une fois ces ETF sur le marché. Ils pourraient tout aussi bien cannibaliser les volumes aujourd'hui échangés sur les plateformes comme Coinbase ou Binance. Si les acheteurs ne sont pas au rendez-vous, le cours du bitcoin pourrait retomber comme un soufflé, et entraîner avec lui l'ensemble du marché des cryptomonnaies.





# Le cours du bitcoin

En dollars



SOURCE : BLOOMBERG

\*En séance





# 2024 : une année charnière

## Stephane Amarsy

<https://www.linkedin.com/pulse/32-il-vaut-mieux-soccuper-du-changement-avant-quil-soccupe-amarsy-kq8be/>

Nous voici déjà en 2024. cette année est charnière car elle préfigure notre futur avec une accélération de métamorphoses en cours, la naissance d'autres et le début de gestation de certaines. 2024 peut être une année historiquement positive à condition à ce que les réponses collectives que nous donneront aux défis à venir soient à la hauteur des enjeux. Malheureusement, ce n'est pas pour l'instant le chemin qui est pris et les embûches seront nombreuses. Sans recherche d'exhaustivité, vous trouverez par la suite une rapide mise en perspective des enjeux de 2024 pour la politique, la géopolitique, l'économie, l'environnement, l'humanité, la technologie, l'IA.

Bien que présentés séparément, ces sujets sont tous intriqués. Il faut les regarder de façon systémique. Bien sûr, chacun de ces défis peut être analysé avec un regard pessimiste. Mais partir à la bataille en se disant qu'on va la perdre n'a jamais forgé de grandes victoires.

- **Politique** : 50% des électeurs de la planète représentant 60% du PIB mondial seront amenés à voter en 2024. En 2024, le monde sera témoin d'une année électorale historique, marquée par des scrutins qui pourraient redéfinir l'équilibre géopolitique global. Des élections présidentielles aux États-Unis à celles du Parlement Européen, en passant par le Royaume Uni, Taiwan, Inde, ... , la Russie et l'Iran (où les résultats sont quasi connus d'avance), chaque vote portera en lui le potentiel de changement significatif. L'issue de ces élections influencera non seulement les politiques internes des nations, mais aussi leurs relations diplomatiques, commerciales et leur positionnement sur des questions critiques comme le soutien à l'Ukraine et la gestion du changement climatique. Les grandes démocraties voient leur modèle de plus en plus challengé avec une montée du populisme voir du nationalisme faisant échos à un environnement trouble et anxiogène sans perspective positive partagée. Le monde retient son souffle en attendant les résultats qui façonneront l'avenir de la politique internationale sans remettre en question un modèle de vision sociétale ancien et à mon sens obsolète. 2024 sera peut être l'année de prise de conscience de l'absolue nécessité de passer à un autre modèle plus vertueux et respectueux.
- **Géopolitique** : Conflit en Ukraine, dans la bande de Gaza avec un fort potentiel d'extension au Moyen Orient, en Mer Rouge, ... et potentiellement Taiwan et diverses îles autour, Cachemire, entre l'Inde et la Chine, en Amérique du Sud, ... On pourrait ajouter les conflits pour l'énergie, l'eau, les matières premières, les incontournables migrations à venir, le cyber, l'espace, la communication, les religions, les conflits intra nationaux, ...



- 2024 sera à n'en pas doutée pleine de mauvaises surprises car nous et par extension les Etats ont tendance à chacun vouloir se préserver plutôt que de considérer le Monde comme un système vivant et systémique.

Nous nous comportons encore comme si les ressources étaient infinies, comme si il y avait plusieurs Terre et comme si nous avions raison et les autres tort. La géopolitique de 2024 sera bien entendu liée aux résultats des élections. Rappelons par exemple que Donald Trump a clairement dit qu'il ne souhaitait pas soutenir l'Ukraine. Sans débattre du pour ou du contre, cet exemple illustre parfaitement l'impact d'une élection sur le cours de l'histoire. 2024 donnera naissance au contexte géopolitique que nous vivrons dans les 5 à 20 ans à venir car bien des conflits en gestation ne feront que s'amplifier dans le futur. Souhaitons que la réponse à leur naissance soit à la hauteur des enjeux à venir.

- **Economie** : Les grandes questions concernant l'économie partagées par bon nombre d'observateurs sont les suivantes : récession ou ralentissement ? croissance chinoise ? Quid de l'inflation ? Est ce que les taux d'intérêt vont baisser ? Aura t on le plein emploi ? Disposerons nous des ressources humaines adéquates ? Quid du pouvoir d'achat ? ... Ces questions bien que très légitimes révèlent que le modèle de la continuité est omniprésent : demain sera sensiblement comme aujourd'hui. Et bien non ... A titre d'exemple, la Chine va perdre environ 350 millions d'habitants en 25 ans et connaître un vieillissement rapide de cette dernière ce qui va obligatoirement changer drastiquement leur modèle. Ils ont d'ailleurs commencé à s'y adapter avec par exemple une robotisation accrue. Cette décroissance démographique très généralisée et plus rapide que prévue (chute du désir d'avoir des enfants et forte baisse de la natalité en autres) bouleversera toutes les économies. 2024 devrait être l'année du début d'un profond changement à condition d'ouvrir les yeux et surtout que nos dirigeants aient le courage de montrer la voie ce qui est loin d'être la cas pour l'instant.

- **IA / technologies** : L'IA ne relèvent plus de la science-fiction mais bien d'une réalité quotidienne. Les risques et les implications de son intégration dans nos vies sont devenus un sujet de conversation crucial. Alors que nous nous trouvons à ce carrefour technologique, il est impératif en 2024 de gérer ces risques avec un mélange de prudence, de perspicacité et de prévoyance. Voici dix sujets à considérer rapidement (il y en a de nombreux autres) afin d'éviter des dérives sociétales difficilement réversibles :

**1. Risques de biais et de discrimination** : les systèmes d'IA reflètent intrinsèquement les données sur lesquelles ils sont formés. L'IA peut involontairement propager ou amplifier des préjugés sociétaux si ces données recèlent des biais. Ceci est particulièrement préoccupant dans des domaines tels que le recrutement, la justice ou par extension toute décision où une IA biaisée pourrait conduire à des résultats injustes ou discriminatoires. Pour atténuer ce risque, il est essentiel de garantir des données de formation diverses et impartiales et une surveillance continue des résultats de l'IA pour détecter tout biais. Un label serait le bienvenu.



**2. Défis de transparence** L'apprentissage profond et les autres technologies d'IA fonctionnent souvent comme des « boîtes noires », avec des processus décisionnels difficiles à interpréter. Ce besoin de plus de transparence est problématique dans des domaines critiques comme les soins de santé où comprendre le fondement des décisions de l'IA est essentiel pour la confiance et la fiabilité. Développer des modèles d'IA plus explicables et favoriser une culture de transparence dans la conception et le déploiement de l'IA sont des étapes clés pour relever ce défi.

**3. Perturbation de la main-d'œuvre.** Les progrès rapides de l'IA et de l'automatisation menacent la sécurité de l'emploi, en particulier dans les rôles axés sur les tâches de routine. Ce changement technologique nécessite de repenser les stratégies de main-d'œuvre, en mettant l'accent sur le recyclage et le perfectionnement des employés. Les organisations doivent anticiper ces changements et se préparer à un avenir où la collaboration homme-IA sera la norme.

**4. Vulnérabilités de cybersécurité.** Les systèmes d'IA, comme toute infrastructure technologique, sont sensibles aux cyberattaques. Ces vulnérabilités peuvent être exploitées pour manipuler le comportement de l'IA, voler des données sensibles ou perturber les opérations.

**5. Complexités éthiques.** Les applications de l'IA, en particulier dans les domaines affectant la sécurité humaine (comme les véhicules autonomes ou les diagnostics médicaux), posent d'importants dilemmes éthiques. Ces scénarios nécessitent un examen attentif et le développement de cadres et de lignes directrices éthiques pour régir la prise de décision en matière d'IA.

**6. Questions de responsabilité.** Déterminer rapidement la chaîne de responsabilité dans les cas où les systèmes d'IA tombent en panne ou causent des dommages. La nature multicouche des systèmes d'IA complique l'attribution des responsabilités, conduisant à d'éventuelles zones grises juridiques et éthiques. Des lignes directrices et des cadres juridiques clairs sont nécessaires pour relever ces défis.

**7. L'accélération de la concurrence technologique** conduit à une course à la suprématie de l'IA parmi les Nations et les entreprises. Cette concurrence peut entraîner une érosion du respect de la vie privée des individus, une exacerbation des déséquilibres de pouvoir à l'échelle mondiale et la création de systèmes d'IA sans considérations de sécurité et d'éthique adéquates.

**8. Une dépendance excessive à l'égard des systèmes d'IA,** en particulier dans des secteurs critiques comme la santé, l'éducation ou les infrastructures, peut conduire à de la complaisance et à une sous-estimation de la nécessité d'une surveillance humaine.

**9. Le développement théorique d'une IA** qui dépasse l'intelligence humaine soulève des risques existentiels. La possibilité que les systèmes d'IA fonctionnent au-delà du contrôle et de la compréhension humains constitue une menace importante. Se préparer à ces résultats implique des mesures de sécurité et de contrôle rigoureuses et des recherches continues sur les implications de l'IA super intelligente et tant qu'à faire en avant son avènement.



**10. L'influence de l'IA** s'étend au-delà de la technologie et s'étend aux normes sociales, aux interactions humaines et aux valeurs culturelles. Sa présence omniprésente nécessite une gestion prudente pour garantir que les impacts sociétaux de l'IA soient positifs, en maintenant un équilibre entre le progrès technologique et la préservation des valeurs centrées sur l'humain. Un point d'attention est à porter sur le risque de convergence de pensée et de culture exacerbé par l'IA qui représente un risque fort d'appauvrissement de la connaissance et de l'humanité.

Relever ces défis nécessite une approche multidimensionnelle. Il ne s'agit pas seulement de la technologie elle-même, mais aussi des implications plus larges de l'IA sur la société, l'éthique et la gouvernance. Les décideurs politiques, les technologues, les éthiciens et la société doivent collaborer pour créer des réglementations et des lignes directrices éthiques solides et surveiller et évaluer en permanence les systèmes d'IA. Sinon, la conséquence est une marche silencieuse et sereine vers un avenir dystopique qui verra plus de mal que de bien créé par cette merveilleuse technologie.

- **Humanité** : En 2024, l'humanité fera face à des défis multiformes dont les solutions que nous choisirons marqueront profondément nos futurs. Certains disent que l'avenir de l'humanité ne passe que par la technologie complétée parfois par la conquête de l'espace. Cette "solution" est certes une solution potentielle mais que pour une infime partie de la population, qui seront les heureux élus ? L'hybridation technologique des humains semblent une solution si on ne regarde le futur de l'humanité que par le prisme de la performance et de la dépendance (technologique). Le devenir de l'humanité est intimement lié aux choix sociétaux que nous ferons : écologie, géopolitique, santé, technologie, IA, transhumanisme, génome, alimentation, ... et éducation. Les non décisions de 2024 auront un impact fort pour nos enfants.
- **Environnement** : En 2024, l'urgence écologique s'intensifie, et avec elle, la nécessité d'adopter enfin des mesures résolues pour préserver un tant soit peu la biodiversité et par conséquence l'humanité. Au cœur de cette démarche, certains domaines clés requièrent sans exhaustivité une attention particulière. Premièrement, l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris reste primordiale pour limiter le réchauffement climatique et ses conséquences. Les énergies renouvelables doivent être encore plus développées pour réduire la dépendance aux combustibles fossiles. La lutte contre la déforestation et la protection de la biodiversité y compris dans l'agriculture sont essentielles pour maintenir les écosystèmes. L'efficacité énergétique doit être améliorée pour réduire les émissions de carbone. La gestion durable de l'eau, la réduction des déchets et du plastique, et la promotion de l'économie circulaire sont nécessaires pour préserver les ressources naturelles. L'engagement des entreprises en faveur de la durabilité doit être renforcé pour une transition écologique réussie. Et pour finir, s'occuper enfin de l'adaptation de nos sociétés dont l'agriculture à un horizon de 2040/2050 en le pensant mondialement et oui n'en déplaise à certains, tout est lié.



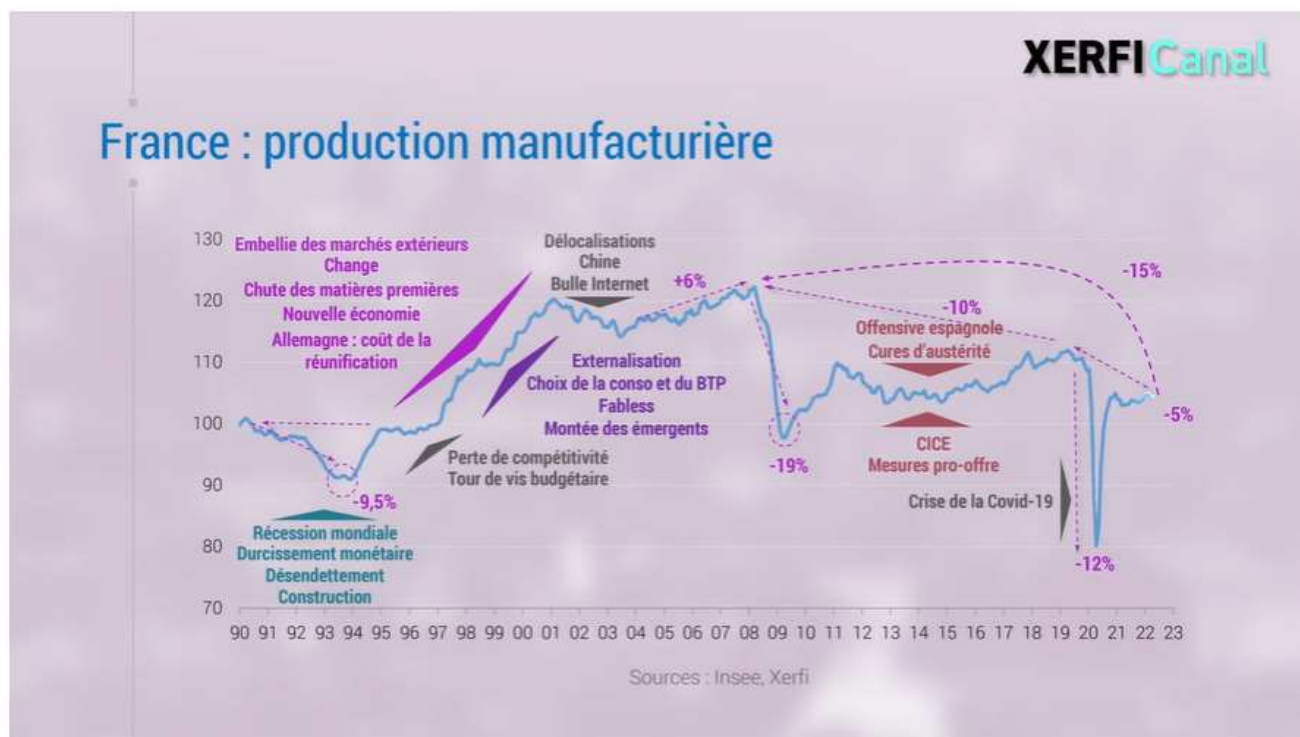
Malheureusement, des résistances politiques, économiques et sociales entravent souvent ces changements en surfant sur le fait que les conséquences bien que visibles ne soient que sporadiques, laissant croire ainsi qu'il ne se passe pas grand chose. La transition vers une économie verte implique des changements significatifs qui suscitent des réticences. Pour surmonter ces défis, une adaptation est nécessaire à tous les niveaux. Les gouvernements doivent élaborer des politiques qui favorisent fortement l'innovation écologique et la justice sociale. Les entreprises devraient avoir l'obligation d'intégrer la durabilité dans leurs modèles économiques. Les citoyens sont "invités" à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement. En 2024, l'accent doit être mis sur la collaboration et l'engagement de tous pour assurer un avenir durable. C'est seulement en travaillant ensemble que nous pourrons surmonter les résistances et réussir l'adaptation nécessaire pour un avenir écologique plus prometteur. Souhaitons que 2024 soit le début non pas d'une prise de conscience mais bel et bien du début d'un changement profond.

Nous sommes à un moment charnière de notre histoire et 2024/2025 sont deux années clés pour construire nos futurs. L'horizon est sombre mais nous avons la capacité collective à l'éclaircir !

## XERFI Canal

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

## Rétrospective des crises dans l'industrie depuis années 1990



[https://www.xerficanal.com/economie/emission/-Graphique-Comment-la-France-s-est-desindustrialisee-de-crise-en-crise-3750926.html?utm\\_source=sendinblue&utm\\_campaign=&utm\\_medium=email](https://www.xerficanal.com/economie/emission/-Graphique-Comment-la-France-s-est-desindustrialisee-de-crise-en-crise-3750926.html?utm_source=sendinblue&utm_campaign=&utm_medium=email)



Les difficultés de l'industrie française ne datent pas d'hier. Les années 1990 s'ouvrent ainsi sur une chute brutale de 9,5% de la production manufacturière entre le 1er trimestre 90 et le 4e trimestre 93. L'économie française comme celles des autres pays avancés est tombée en récession. Mais une récession amplifiée en France par le durcissement de la politique monétaire : les taux d'intérêt flambent et les entreprises comme les ménages doivent se désendetter d'urgence. Cela met notamment à terre la construction, un débouché majeur de l'industrie, ce qui amplifie sa chute. Cette descente aux enfers va prendre fin début 1994. En à peine 6 mois, la moitié du chemin perdu est récupérée et, à l'été 95, le niveau de la production est quasiment revenu à son dernier pic.

Mais l'élan va vite être brisé à la suite des dévaluations en série au Royaume-Uni, en l'Italie et en Espagne qui vont provoquer une perte de compétitivité brutale de l'industrie française et laminier des pans entiers du « made in France » principalement dans les biens de consommation : textile-habillement, cuir, chaussure, électroménager notamment. Il ne faut pas oublier non plus, le tour de vis budgétaire du gouvernement Juppé, notamment la majoration de 2 points de la TVA qui va casser la consommation des ménages et étouffer la demande domestique, une politique de rigueur qui s'inscrit dans la perspective de la mise en place de l'euro.

## La nouvelle économie

L'industrie redécoule tant bien que mal début 1997 soutenue par l'embellie des marchés extérieurs, puis change de braquet avec la chute des prix des matières premières en générale et du pétrole en particulier qui descend à moins de 10 dollars le baril en décembre 1998. Va suivre la période de la « nouvelle économie ». La production manufacturière atteint alors un pic, aidée aussi par la faiblesse de l'euro qui tombe à 0,86 dollar en octobre 2000 et par une Allemagne qui paie alors au prix fort sa réunification et son entrée dans la monnaie unique à 2 deutsche marks pour 1 euro. Cette période euphorique porte pourtant les germes du nouveau décrochage à venir de l'industrie française. Certes, il y aura un effet purement statistique avec l'externalisation des activités de services, qui sont massivement confiées à des sociétés sous-traitantes. Mais il y a surtout le choix politique majeur de stimuler la consommation et l'immobilier, quitte à se désintéresser de l'industrie et de ses usines. Le *fabless*, c'est-à-dire l'industrie sans usine, est en vogue dans les esprits auquel s'ajoute la montée des émergents à laquelle personne n'est encore très attentif.

Le révélateur vient de l'éclatement de la bulle internet en 2001. La production recule de 5% entre début 2001 et la mi-2003. Cette crise marque un vrai tournant. Les événements vont alors s'enchaîner avec l'entrée de la Chine dans l'OMC fin 2001, l'accélération de la mondialisation. Déjà déstabilisées, nombre de branches des biens de consommation deviennent un champ de ruine. L'électronique grand public est elle aussi emportée et Thomson sera balayé. En déclin, la sidérurgie subit les assauts de la Chine qui devient la forge du monde. Mais ce sont aussi des choix stratégiques de délocalisation des multinationales.



Le lancement en 2004 de la Logan par Renault, la première voiture low cost est emblématique : délocaliser pour produire à bas prix à destination d'une demande émergente en plein essor en Chine, au Brésil ou en Russie. Mais aussi assembler dans les régions à faible coût pour approvisionner les pays d'Europe de l'Ouest, dont la France : l'automobile rejoint la liste, déjà longue, des activités dont la production quitte le territoire.

## L'industrie française, incapable de remonter la pente après une crise

La progression de 6% entre 2004 et 2008 n'est qu'un sursis, tant les fondements de la compétitivité sont sapés en profondeur, notamment vis-à-vis de l'Allemagne qui récolte les fruits de son engagement dans les réformes Schröder et de la mise en place de l'économie de bazar. Et en vérité, ce n'est pas l'effondrement de 19% de la production lors du krach de 2008-2009 qui constitue le révélateur de notre faiblesse industrielle. Tous les grands pays, même la Chine, même l'Allemagne, sont pris dans la même spirale. Non, le bon révélateur de notre faiblesse industrielle, c'est notre incapacité à réellement remonter la pente après. Bien entendu, l'affaissement des demandes domestiques à la suite des cures d'austérités en France, et plus encore en Italie et en Espagne, deux débouchés importants de nos industriels à l'export, a compliqué la tâche. Mais ni le CICE en janvier 2013, ni l'ensemble des mesures pro-offre qui ont suivi le pacte de responsabilité et de solidarité en passant par les mesures prises par Emmanuel Macron pour améliorer la compétitivité-coût des entreprises ne permettent de réellement redorer le blason de l'industrie française.

En outre, la concurrence se durcit avec l'Italie et plus encore avec l'Espagne qui suit la voie allemande du néo-mercantilisme faite de déflation salariale, de compression de la demande intérieure et d'offensives à l'extérieur. C'est le bastion des industries alimentaires qui est cette fois-ci assiégé après avoir déjà subi les coups de boutoir des industriels allemands dans les viandes. Bilan, en 2019, soit dix ans après la grande récession, la production manufacturière reste inférieure de 10% à son sommet.

Survient alors la crise de la Covid qui fait soudainement décrocher l'industrie française, de près de 12%, un chiffre comparable à celui de ses plus proches voisins. La remontée est rapide, mais partielle avec une activité inférieure de 5% à son niveau pré-pandémie et de 15% par rapport à son apogée. En fait, parmi les grandes branches d'activité, seule la pharmacie a restauré ses niveaux d'avant crise. S'il y a bon espoir que l'aéronautique y parvienne, des doutes sérieux entourent d'autres filières dont l'industrie automobile.

Une fois de plus après une crise, la base industrielle s'est réduite, a accéléré les pertes de compétences et rendu de plus en plus difficile l'innovation, minant ainsi toujours plus les possibilités d'une réindustrialisation.

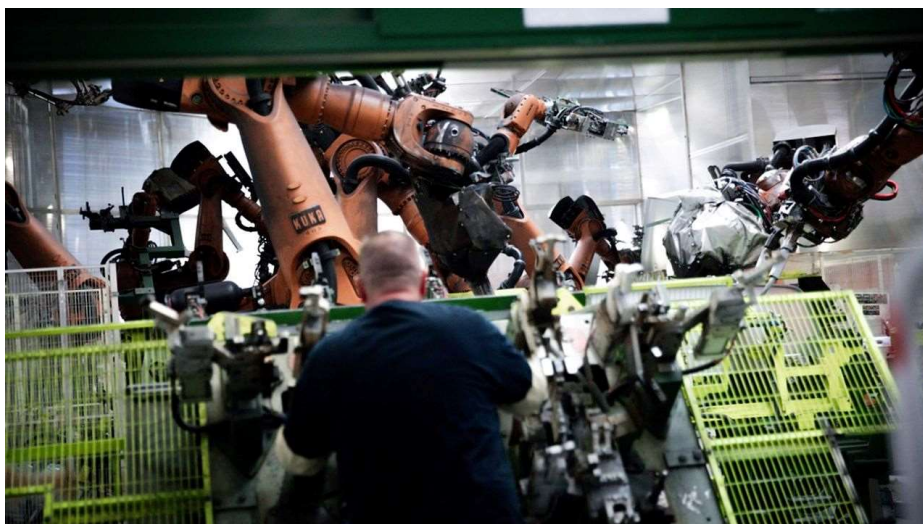




# Les Echos Ces usines françaises en panne faute de commandes

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/ces-usines-francaises-en-panne-faute-de-commandes-2075853>

Les signes de ralentissement dans les usines du pays se multiplient. Prix de l'énergie élevés, hausse des taux et recul de la consommation pèsent sur l'activité des industriels. Le rebond passe par les nouveaux marchés de la décarbonation et de l'automatisation mais le chemin est escarpé.



Le volume des offres d'emploi dans l'industrie mesuré par le baromètre d'Adecco a aussi baissé, de 10 % au cours du dernier trimestre 2023 et de 21 % sur un an. (LOU BENOIST / AFP)

Le leader plus que centenaire de la construction de maisons en France n'avait pas vécu choc plus violent depuis l'après-guerre.

« Nos ventes records en 2022 ont été divisées par plus de deux en un an, et nous sommes tombés à [un plancher inédit](#) », témoigne Loïc Vandromme, directeur général de Hexaom. « Ce n'est qu'un début, notre chiffre d'affaires va chuter de 25 % à 35 % en 2024, ce qui se traduira par une chute des volumes pour les fabricants de matériaux.

Le secteur de la construction a dix-huit mois difficiles devant lui », prévient-il.

## Situation contrastée

La filière matériaux de construction n'est pas la seule à souffrir en France, de nombreuses lignes dans les ateliers tournent au ralenti, voire sont mises en sommeil. Dans l'automobile, les usines tricolores ne tournent guère qu'à 55 % de leurs capacités. Idem dans l'agroalimentaire ou la chimie.

D'autres secteurs sont à l'inverse épargnés : dans le luxe, LVMH (propriétaire des « Echos ») et [Hermès](#) alignent les records de ventes ; dans l'aéronautique, le carnet de commandes d'Airbus représente onze années de production au rythme actuel de livraison ; quant à Dassault dans la défense, [son Rafale](#) se vend comme des petits pains.



Cette situation très contrastée permet au taux d'utilisation global des capacités de l'industrie manufacturière française de se maintenir. Il ne ressort que légèrement en deçà de son rythme de croisière, à 80,7 % en décembre selon l'Insee, contre 82,1 % en moyenne depuis 1995.

## Capacités de production dans l'industrie manufacturière

Taux d'utilisation, en %



SOURCE : BANQUE DE FRANCE



### Une conjoncture défavorable



Le volume des offres d'emploi dans l'industrie mesuré par le baromètre d'Adecco a aussi baissé, de 10 % au cours du dernier trimestre 2023 et de 21 % sur un an. Le recul reste relatif, 2022 ayant été une année record en matière d'offres.

« Les tensions et les difficultés de recrutement restent très importantes dans l'industrie. Quels que soient les secteurs, le volume des offres reste supérieur à ceux qu'ils étaient en 2019 », souligne Charles Masson, analyste au sein du groupe Adecco.

Ce retournement de tendance confirme cependant la fin d'une parenthèse où les soutiens publics ont évité trop de casse dans l'industrie. Signe de ce retour à la vie réelle, l'indice

PMI manufacturier des directeurs d'achat a atteint en décembre son point le plus bas depuis mai 2020.

C'est le résultat de la hausse des prix de l'énergie et de la tonne de CO<sub>2</sub>, de l'inflation qui pèse sur la consommation et rogne les marges, alors même qu'il faut rembourser [les prêts garantis de l'Etat](#). Le recul de la demande intérieure chinoise pousse en outre Pékin à exporter massivement ses produits en Europe, renforçant la pression sur les industriels du Vieux Continent.

### Retour du chômage partiel

Les acteurs situés en amont de la chaîne de valeur, comme la chimie, font état de niveaux de production historiquement bas, avec un taux d'utilisation de 60 % à 70 % du nominal.

« Dans le domaine des pompes et des compresseurs, le taux d'utilisation des capacités de production n'atteint plus que 65 % depuis l'été dernier, contre 78 % en moyenne depuis dix ans », précise Rudolph Ganzel, directeur du pôle économique d'Evolis, la fédération des biens d'équipement.

### Situation des stocks de produits finis dans l'industrie

Solde d'opinion, moyenne mensuelle, en points



SOURCE : BANQUE DE FRANCE



« L'industrie a déjà traversé des périodes de production basses, mais cela ne durait qu'un voire deux trimestres pendant la pandémie. Cette fois, cela fait déjà cinq trimestres », s'inquiète le patron d'un groupe industriel.

Faute de demande suffisante, le fournisseur de solutions et de systèmes de pompage Wilo a dû recourir au chômage partiel pour arrêter ses deux usines françaises deux fois deux jours en novembre dernier. Après avoir coupé dans ses effectifs intérimaires, il n'exclut plus des réductions de personnel.

### Bond des fermetures d'usines

Les industriels ont jusqu'ici conservé leurs talents, de peur de ne plus pouvoir les récupérer plus tard et de perdre en compétitivité. « Dans les secteurs où la baisse d'activité se prolonge, le moindre matelas que représente l'intérim va obliger à réduire les effectifs salariés dans les métiers traditionnels », prévient Axel Parkhouse, président du cabinet de conseil RH Arthur Hunt France.

Un pronostic conforté [par Trendeo](#) qui a déjà enregistré un bond de 46 % des fermetures en 2023 tandis que les annonces d'ouvertures ont baissé de 12 %.

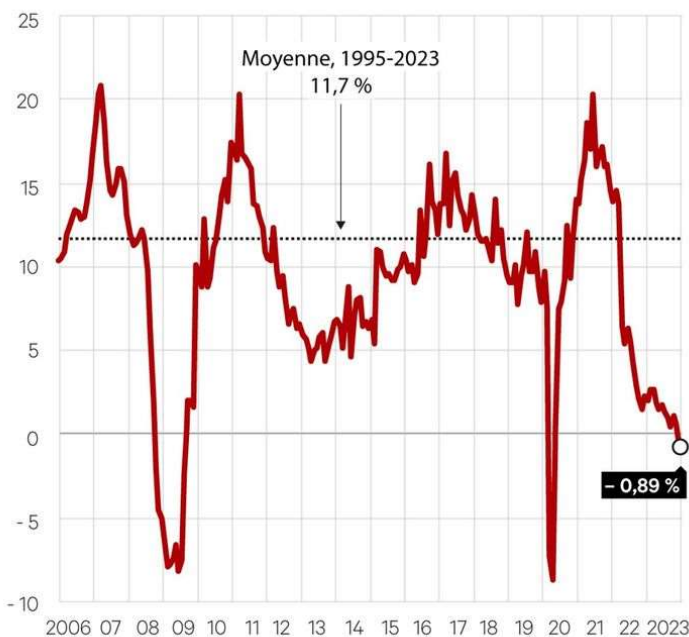
*Le ralentissement de l'industrie se dessine mais combien celui-ci va durer, c'est la vraie question*

Olivier Redoules Directeur des études de Rexecode

Le cercle vicieux perte de compétitivité-fermetures d'usines menace-t-il ? « Le ralentissement de l'industrie se dessine mais combien celui-ci va durer, c'est la vraie question », estime Olivier Redoules, directeur des études de Rexecode.

## Opinion sur la situation de la trésorerie dans l'industrie

Solde d'opinion, en %



SOURCE : BANQUE DE FRANCE



## Certains marchés restent porteurs

Le concepteur de robots Stäubli assure avoir fait un très bon mois de janvier en France et anticipe un rebond au second semestre, tandis que Fives, qui conçoit et réalise des machines, des équipements de procédé et des lignes de production, fait état d'un carnet de commandes record fin 2023.

Ces acteurs sont positionnés sur les marchés porteurs de l'automatisation et de la décarbonation qui doit prendre le relais de l'industrie traditionnelle. Mais le manque de visibilité renforce l'attentisme.

« Depuis la pandémie, nous allons de creux en pics d'activité au fil des événements géopolitiques, c'est très complexe à gérer », témoigne Jacques Dupenloup, le directeur de la division robotique en France de Stäubli.

Olivier Redoules résume le casse-tête : le rebond « dépendra de l'évolution des prix de l'énergie, de celui des conditions de financement mais aussi de notre capacité à être compétitifs et attractifs par rapport à nos concurrents européens comme non européens ».

## **Un recul des investissements préoccupant**

Cette compétitivité passe par un investissement massif dans ces nouvelles capacités industrielles. La réglementation l'impose à moyen terme, mais « c'est un sprint qu'il faut opérer maintenant pour pouvoir s'imposer », prévient Anne-Sophie Alsif, cheffe économiste de BDO.

En témoignent les difficultés de l'industrie solaire dominée par la Chine. Ses panneaux vendus en masse en Europe ont fait dégringoler les prix. « On produit à 50 % de nos capacités, car on a subi une très forte baisse de notre carnet de commandes à la mi-année 2023 », détaille Lucas Weiss, directeur Voltec Solar.

Ce type de situations peut rapidement créer un cercle vicieux : une usine pas assez exploitée peut devenir rapidement non compétitive, ce qui pousse son propriétaire à investir dans d'autres sites. Le cabinet Arthur Hunt anticipe une cinquantaine de fermetures de sites automobiles en France dans les trois ans à venir.

Dans ce contexte le recul des investissements manufacturiers devrait sonner l'alarme : selon les estimations de l'Insee, ils se sont repliés de 1,7 % au dernier trimestre 2023 et ils devraient continuer de reculer cette année.

**Ninon Renaud, avec Sharon Wajsbrodt**



<https://www.lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/comment-la-crise-de-lenergie-a-retrecci-lindustrie-europeenne-2073897#>

La baisse des prix de l'énergie n'a pas relancé la demande. Plombées par la crise, les industries très exposées aux prix du gaz ou de l'électricité ont engagé des restructurations dont les effets pourraient être durables.



Selon l'AIE, la demande d'électricité de l'industrie s'est contractée de 6 % en 2023, après un recul déjà très marqué de 5,8 % en 2022. (Francois Henry/REA)

Sur le papier, la crise de l'énergie, c'est fini, ou presque. Pour s'en convaincre, il faut regarder les indices des prix du gaz et de l'électricité : fin janvier, le TTF de Rotterdam - qui sert de référence au marché européen du gaz - est revenu sous la barre des 30 euros le mégawattheure, soit son niveau d'avant-crise.

Les prix de l'électricité, eux, ne sont pas redescendus jusque-là mais ils ont nettement reflué. En France ou en Allemagne, les contrats à terme se négocient autour des 80 euros le MWh, contre un montant plus de deux fois plus élevé fin 2022.

Ces bonnes nouvelles n'ont toutefois pas suffi à relancer la consommation, loin de là. Selon UBS, la demande d'électricité a reculé dans quasiment tous les pays de l'Union européenne l'année passée (à l'exception de la Lituanie et du Danemark) alors que 2022 était déjà une année marquée par un coup de frein brutal, lié à la flambée des prix.

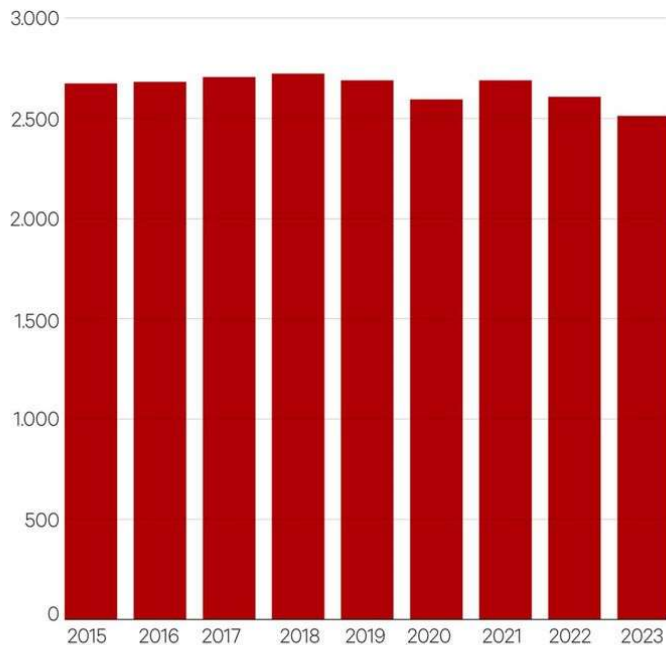
### La demande de l'industrie ne repart pas

Au total, la demande d'électricité a chuté de 4 % en 2023, de sorte qu'elle est désormais 6 % inférieure à son niveau de 2019.

« [En Allemagne, la consommation a reculé de 5 %](#) », contre 4 % pour la France et l'Espagne et 3 % pour l'Italie », estiment les analystes d'UBS.

## La demande d'électricité dans l'Union européenne

En terawattheures



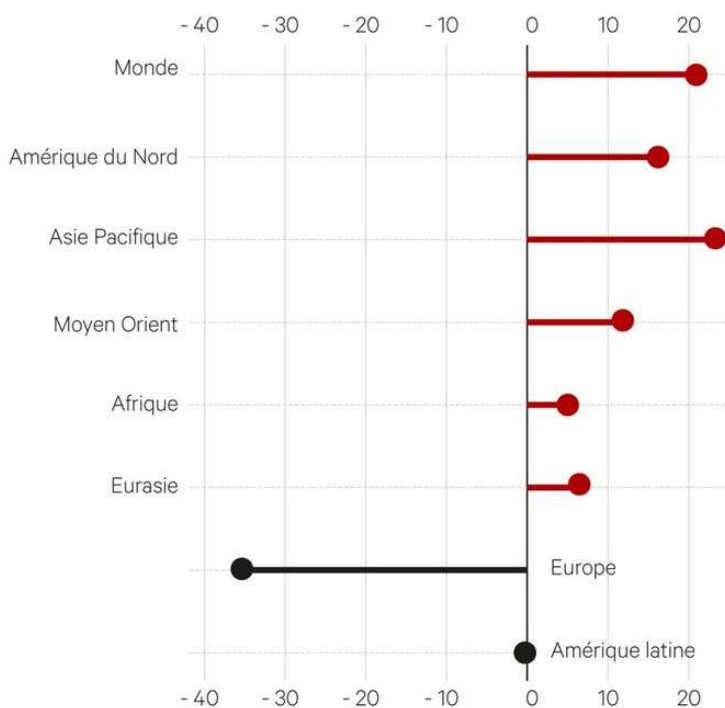
SOURCES : EMBER, UBS

Le tableau est similaire pour le gaz : selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), la demande dans les pays de l'OCDE, en Europe, a chuté de 7 % en 2023, de sorte qu'elle est revenue à son niveau de 1995.

« La demande de gaz a repris sa croissance partout dans le monde, au deuxième semestre 2023, sauf en Europe », relève l'agence.

## La variation de la demande de gaz en 2023

Variation, en milliards de mètres cubes par rapport à 2022



SOURCE : AIE

## Des fermetures d'usines pérennes

Positive pour les émissions de CO<sub>2</sub> du Vieux Continent et la lutte contre le changement climatique, cette tendance n'est a priori pas de bon augure sur le plan économique. Pour expliquer la déprime de la demande de gaz, il y a bien entendu l'usage plus réduit de la molécule pour produire de l'électricité en 2023, compte tenu de la demande d'électrons en berne et de l'essor des énergies vertes.

C'est également le fait de la sobriété contrainte ou volontaire des ménages qui se chauffent moins qu'avant-crise ou encore la météo très clémente de l'hiver dernier. Mais il y a également le regain de demande très timide de l'industrie.

## La demande industrielle inquiète

« L'usage du gaz naturel dans l'industrie a commencé à repartir au second semestre 2023, restant toutefois 15 % inférieur à son niveau de 2021 », note l'AIE dans son rapport trimestriel sur la molécule.

*La faible demande du secteur industriel est le principal facteur qui a entraîné la contraction de la demande d'électricité en Europe en 2023.*

Agence internationale de l'énergie

Ce coup de frein de la demande industrielle est encore plus marqué pour l'électricité. « La faible demande du secteur industriel est le principal facteur qui a entraîné la contraction de la demande d'électricité en Europe en 2023 », explique l'AIE dans un rapport qui pointe des signes de ralentissement de la consommation durables dans la chimie, la production d'aluminium ou encore l'acier.

## Lignes à l'arrêt

Dans tous ces secteurs très exposés aux prix de l'électricité, la flambée des prix a entraîné la fermeture temporaire de lignes de production mais certaines ne sont pas reparties.

En 2023, l'allemand BASF a fermé des usines et restructuré son site historique de Ludwigshafen.

« Le producteur d'aluminium allemand Speira a fermé son site de Rheinwerk, l'américain Alcoa, le néerlandais Aldel et l'allemand Trimet ont aussi réduit leurs productions », pointe encore l'AIE qui estime que les baisses de production « en cours et les fermetures de sites depuis 2020 » impliquent une perte de demande électrique en Europe « d'environ 23 TWh, principalement dans l'industrie métallurgique primaire (aluminium, zinc, silicium, acier) ».

Au total, la demande d'électricité de l'industrie s'est contractée de 6 % en 2023, après un recul déjà très marqué de 5,8 % en 2022. Ceci dans un contexte où l'activité sur le Vieux Continent n'a pas le vent en poupe. Selon Eurostat, sur les neuf premiers mois de l'année, la production industrielle manufacturière a reculé d'environ 2,5 %, dans la zone euro par rapport à 2022.





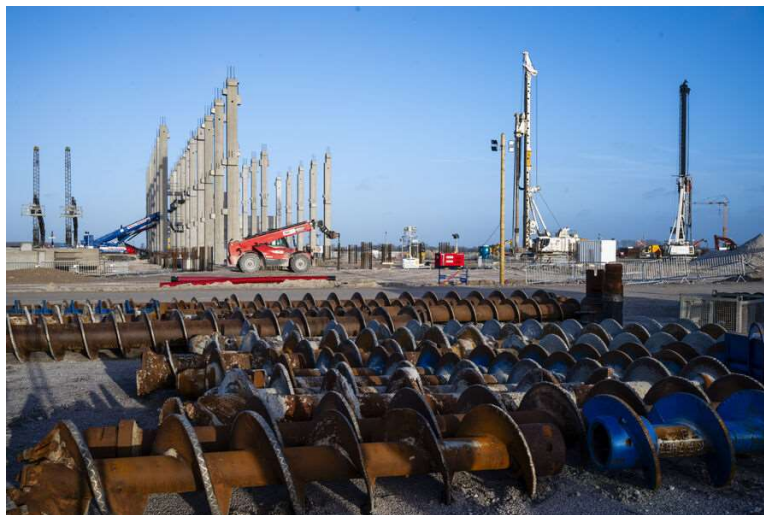
## Manque de visibilité en France

Y aura-t-il un redémarrage ? Pour l'AIE « la consommation d'électricité de l'industrie devrait repartir graduellement en 2024 » mais les secteurs électro-intensifs devraient rester vulnérables aux prix de l'électricité.

En France, en dépit de l'accord passé entre l'Etat et EDF, les acteurs ne se sentent pas non plus immunisés. « Il y a des discussions mais elles avancent trop doucement », a regretté le président de France Industrie, Alexandre Saubot devant la commission des affaires économiques du Sénat.

# L'USINE NOUVELLE

## Le baromètre des investissements industriels 2024



© Come Sittler / 08 mars 2024

Gigafactories, mégafabs ou nouvelles usines plus modestes : les projets d'investissements sont dans le baromètre de L'Usine Nouvelle.

Chaque jour dans sa rubrique [Quotidien des usines](#), grâce à son réseau de correspondants en régions, L'Usine Nouvelle recense les annonces d'investissements industriels en France : créations ou extensions d'usines. Ce suivi permet d'alimenter notre Baromètre des investissements industriels. Il est mis à jour de façon hebdomadaire.

Découvrez la synthèse des opérations traitées depuis le 1er janvier 2024 dans notre infographie.

### Les annonces de la semaine

- [La coopérative agricole NatUp projette une nouvelle usine normande pour gagner en autonomie](#)
- [Eminence diversifie son activité et injecte 10 millions d'euros dans son siège d' Aimargues, dans le Gard](#)

## La synthèse par région et par secteur industriel



### Nombre d'opérations

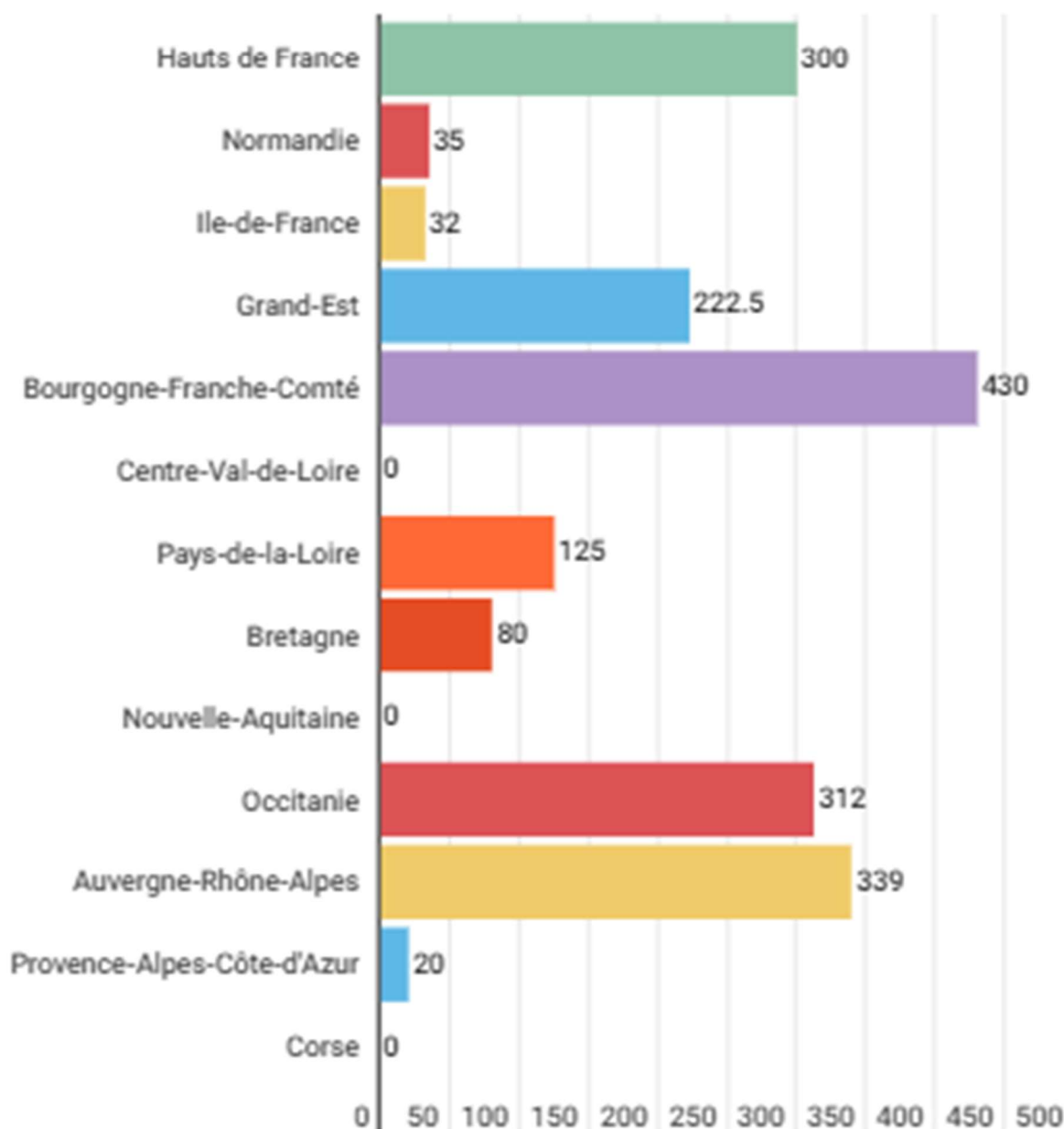
25



### Montant des investissements

1895.5 millions d'euros

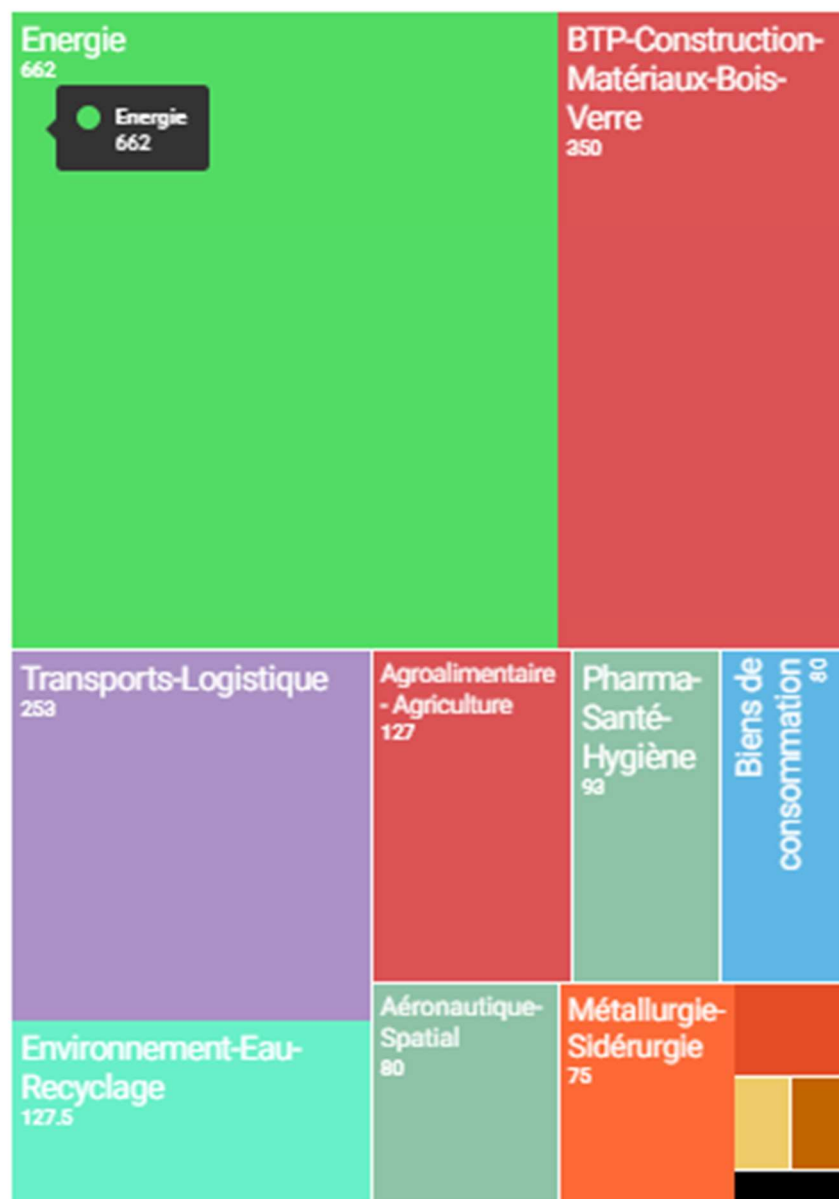
### Par région



Total des annonces d'investissements en 2024 - En millions d'euros

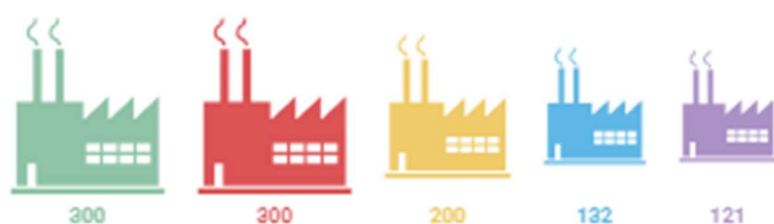


Par  
secteur



Total des annonces d'investissements en 2024 - En millions d'euros

## Les cinq plus gros investissements



● Framatome ● Epiom ● RTE ● Renault Trucks ● DHL

Annonces d'investissements en millions d'euros



<https://www.usinenouvelle.com/editorial/reindustrialisation-un-mouvement-timide-mais-reel.N2202803>



© ACC / ACC, l'une des premières gigafactories du Nord de la France inaugurées.

Le mouvement reste lent. Mais la réindustrialisation du territoire se poursuit, petit à petit. En 2023, les ouvertures de nouvelles usines ont dépassé le nombre de fermetures de sites, selon notre décompte exclusif. De début janvier au 15 novembre 2023, nous

avons répertorié 64 inaugurations de nouveaux sites industriels, auxquelles s'ajoutent 42 agrandissements d'usines existantes ou d'augmentation de leurs capacités de production.

Fait notable : notre bilan est plus positif que l'année précédente à la même époque. Dans ce classement ne figurent que les projets qui ont démarré leur production. Il ne prend pas en compte les projets à venir comme le gigantesque investissement de Novo Nordisk à Chartres.

Un secteur se détache : celui des technologies vertes. Par exemple, la filière de la batterie électrique avec ACC dans le Nord mais aussi celle de la fabrication de panneaux photovoltaïques, d'électrolyseurs ou de pompes à chaleur. Atlantic, un des géants du secteur, a décidé d'agrandir son usine dans le Pas-de-Calais. Au-delà de ces secteurs porteurs il y a aussi de beaux exemples certes plus petits mais symboliques tout de même. Les faïenceries de Cornouailles ont rapatrié par exemple toutes les étapes de fabrication de leurs bols bretons.

Face aux 64 nouvelles usines qui ont ouvert, 42 usines ont fermé leurs portes ou sont menacées de fermeture au 15 novembre. Un chiffre malheureusement en hausse là aussi par rapport à 2022, mais qui reste encore contenu. D'autant que certains de ces sites ont encore des chances de trouver un repreneur.

Malgré tout, derrière quelques grosses annonces, on sent poindre un ralentissement. La dynamique ne semble plus aussi soutenue. C'est pour cela que le gouvernement compte fortement sur sa loi industrie verte pour faciliter l'accès au foncier et raccourcir les délais d'implantation. Les décrets sont attendus au plus tard en juin.

Si tout le monde s'en empare, ça pourrait vraiment faire repartir l'industrie. C'est capital pour notre souveraineté. Mais aussi pour l'emploi. On ne le dit pas assez : l'industrie embauche fortement avec des salaires généralement plus élevés à poste équivalent que dans les autres secteurs. A bon entendeur !

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/immobilier-btp/reindustrialisation-loffre-fonciere-reste-un-frein-pour-implanter-une-usine-2077289>

Malgré leur volonté d'accompagner la réindustrialisation du pays, les responsables publics locaux ont des priorités peu compatibles avec l'installation d'industriels sur leur territoire, pointe une étude de La Fabrique de l'industrie. Il est urgent de se parler pour combler le hiatus entre offre et demande de foncier.



Le gouvernement a promis en octobre dernier de recenser une cinquantaine de sites industriels clés en main sur une plateforme qui doit bientôt voir le jour. (Francois Henry/REA)

Il faudra mobiliser 22.000 hectares à l'horizon 2030 pour garantir la réindustrialisation de la France, selon [le rapport du préfet Rollon Mouchel-Blaisot](#) rendu public l'été dernier. Pour accélérer le mouvement, le gouvernement a promis en octobre dernier de recenser une cinquantaine de sites industriels clés en main sur une plateforme qui doit bientôt voir le jour. Mais ces sites répondront-ils aux besoins spécifiques de l'industrie ?

Ce n'est pas garanti au regard d'une étude récente publiée par La Fabrique de l'industrie. Fruit de deux séries d'entretiens auprès de 26 dirigeants d'entreprises, de collectivités territoriales, d'aménageurs, de promoteurs et d'investisseurs au sein de trois territoires urbains dans la métropole de Paris et la région Auvergne-Rhône-Alpes, cette enquête révèle en effet un hiatus entre les attentes des industriels et les solutions qui leur sont proposées.

### Le prix n'est pas le problème

« Les entreprises productives rencontrées [...] expriment clairement des besoins fonciers et immobiliers qui ne sont pas réductibles à des mètres carrés », soulignent ses auteurs. Le prix du foncier n'est pas non plus le critère primordial pour les industriels interrogés.

Désireux dans leur majorité en Ile-de-France d'être propriétaires de leur site, ils se disent même prêts à « payer plus cher en échange d'une situation optimale pour leur activité en matière de flux de marchandises, d'accessibilité routière et de proximité de la main-d'oeuvre et de leur clientèle », précise l'étude.

La lourdeur des machines qui nécessite des dalles solides, les besoins de stockage ou encore l'isolation renforcée contre le bruit et les exigences aiguës d'hygiène font aussi partie des critères incontournables. Or ces contraintes ne sont pas toujours compatibles avec les priorités des intercommunalités dont la politique foncière « se révèle parfois déconnectée des entreprises », observent les auteurs.

### **Des intérêts contradictoires**

Sur le papier, la réindustrialisation est un objectif partagé par les responsables publics locaux. Malgré les services qu'ils peuvent développer à cette fin, les contraintes urbanistiques, paysagères, environnementales, auxquelles s'ajoutent des ambitions de mixité fonctionnelle avec un partage de l'espace entre logements, bureaux et industriels, compliquent l'installation d'entreprises industrielles.

La présence aux côtés des acteurs publics des aménageurs, promoteurs et autres investisseurs, qui sont autant d'intermédiaires guidés par la recherche de rentabilité, réduit encore les marges de négociation des industriels. Lesquels peuvent en outre avoir le sentiment de perdre leur temps, ces acteurs méconnaissant souvent leurs besoins.

Un dirigeant d'entreprise en Ile-de-France raconte ainsi que « le promoteur savait faire des bureaux mais pas vraiment une coque pour une usine frigorifique ». De quoi ralentir encore la gestion administrative de leurs demandes, dont les délais sont jugés « abusifs » par les industriels.

### **Un dialogue insuffisant**

Selon les auteurs, une collaboration plus étroite au sein des collectivités locales entre les acteurs des services économiques au contact des entreprises et ceux des services d'urbanisme et d'aménagement permettrait d'éviter de telles situations. Plus largement, la réduction du hiatus entre offre et demande exige que tous les différents acteurs de l'écosystème se parlent.

Les auteurs pointent dans les trois territoires étudiés « l'absence d'une gouvernance qui place le foncier productif au coeur de ses préoccupations ». A l'heure où la sobriété foncière est le maître mot, un tel espace de dialogue permettrait d'assouplir l'action publique et d'imaginer un « urbanisme transitoire permanent », sorte de foncier sanctuarisé pour tester différentes solutions.

<https://www.lesechos.fr/economie-france/budget-fiscalite/malgre-les-efforts-de-bercy-le-poids-des-impots-de-production-ne-baisse-pas-en-france-2077290>

Le poids des impôts de production continue d'être deux fois plus élevé en France qu'ailleurs en Europe, selon le baromètre annuel publié par l'institut Montaigne. La suppression progressive de la CVAE décidée par le gouvernement ne suffit pas à modifier le classement. Leur poids a même réaugmenté en 2022 malgré les efforts consentis par Bercy.



Les impôts de production ont rapporté 105 milliards d'euros en France en 2022, selon l'Institut Montaigne, contre 29 milliards en Allemagne ou 55 milliards en Italie. (Shutterstock)

L'essai gouvernemental n'est pas encore transformé. En 2020, pour doper la compétitivité française dans le cadre du plan de relance, l'exécutif a certes baissé les impôts de production des entreprises de 10 milliards d'euros. Mais l'effet tarde à se manifester selon le troisième baromètre européen des impôts de production publié par l'Institut Montaigne : la France restait en 2022 confortablement installée sur la deuxième marche du podium.

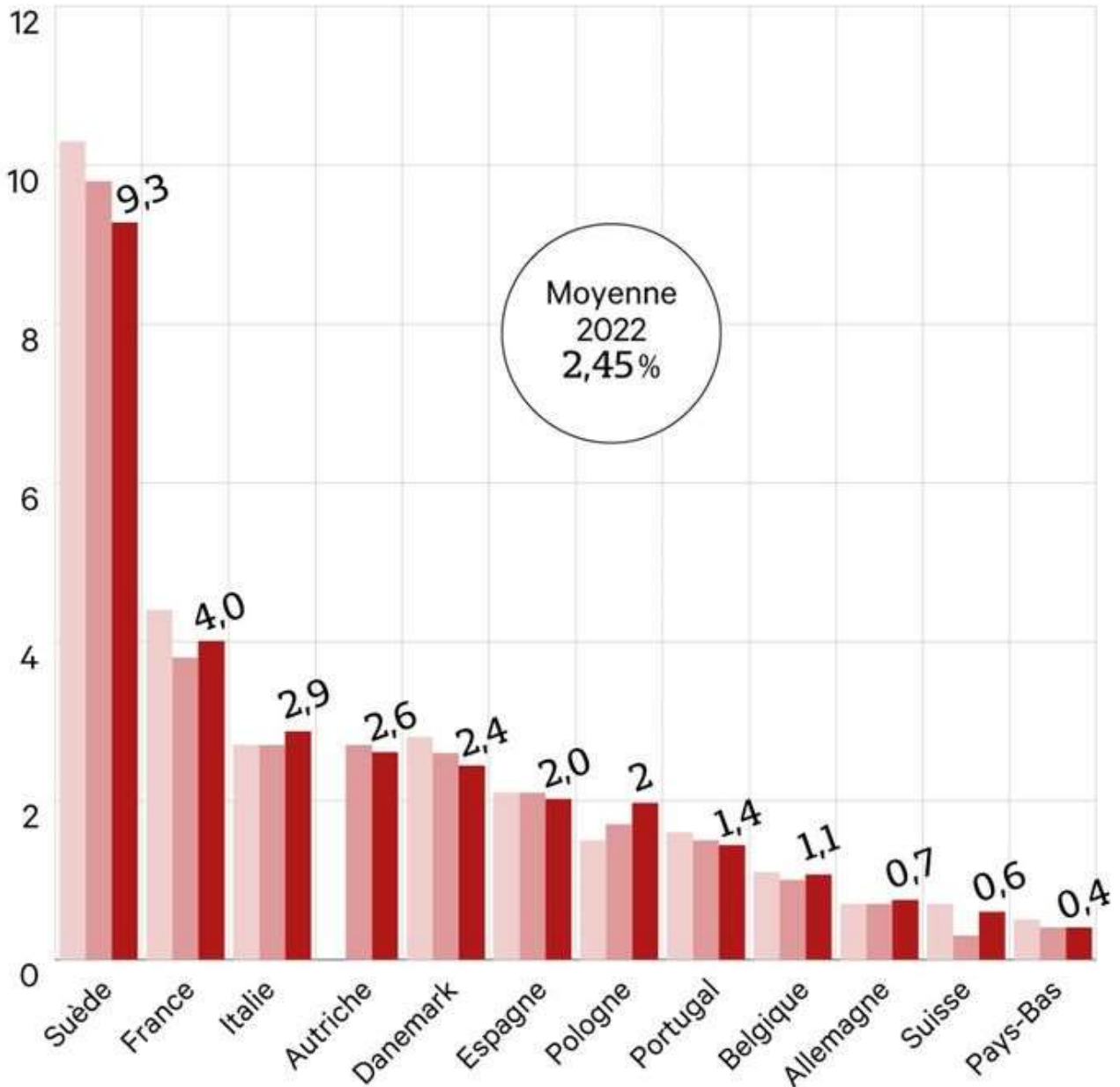
Parmi les douze pays étudiés, seule la Suède taxe davantage les capacités de production de ses entreprises (avec des impôts assis non pas sur les bénéfices mais sur la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, le foncier bâti, les salaires, etc.). Mais il s'agit d'un cas très particulier puisque le système fiscal suédois finance la protection sociale (en lieu et place des cotisations sociales). Cette exception mise à part, la France reste largement en tête - avec des impôts de production représentant 4 % du PIB en 2022.

### Une hausse européenne

L'Italie, qui suit en troisième position, n'est qu'à 2,9 % - soit plus de 1 point de PIB d'écart. L'Espagne ou la Pologne tournent autour de 2 %. L'Allemagne - en dépit d'une hausse liée à la fiscalité environnementale croissante - reste très loin, sous la barre des 0,8 %.

# Le poids des impôts de production en Europe

En % du PIB 2020 2021 2022



SOURCE : BAROMÈTRE INSTITUT MONTAIGNE



Ces chiffres recoupent globalement [ceux livrés par Eurostat](#), l'office statistique de l'Union européenne. Mais l'Institut Montaigne, assisté par le cabinet Mazars, retrace les chiffres de ce dernier pour être plus précis (Eurostat ne distingue pas, par exemple, les impôts fonciers acquittés par les entreprises et les particuliers).





« Notre baromètre permet d'avoir une vision plus précise et plus juste de la fiscalité de production en France par rapport aux autres pays européens », explique Lisa Thomas-Darbois, directrice adjointe des études France à l'Institut Montaigne.

Outre la persistance du boulet tricolore, les chiffres compilés par l'Institut Montaigne dans douze pays européens montrent qu'après deux ans de baisse, le poids des impôts de production est reparti globalement à la hausse en 2022, pour atteindre 2,45 % du PIB en moyenne. La progression des taxes environnementales - en Allemagne ou en Pologne notamment - a joué.

« Et après deux années compliquées, l'activité économique est repartie en 2022, ajoute Lisa Thomas-Darbois. Le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée des entreprises ont progressé, et la fiscalité sur la production avec. »

### **Supprimer la CVAE ne suffit pas**

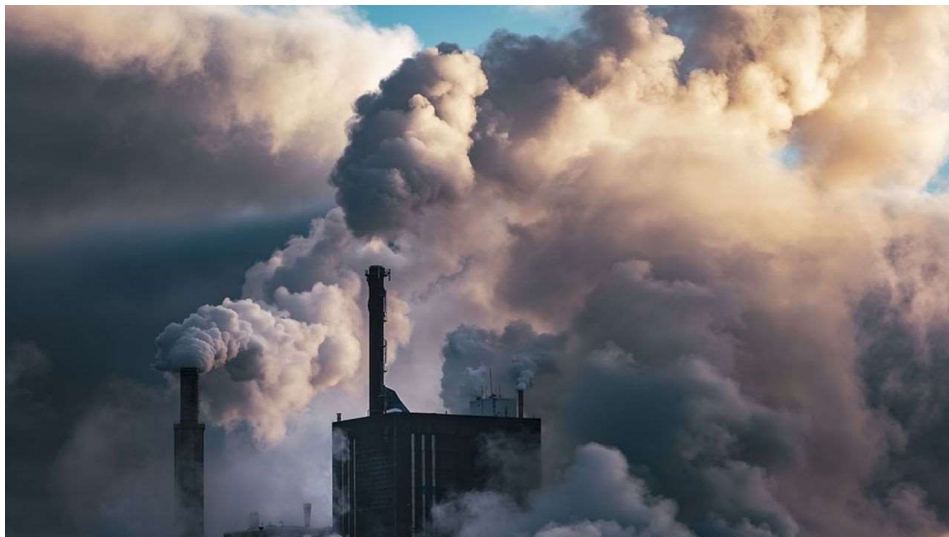
Paradoxalement, en dépit des efforts consentis par Bercy, le poids des impôts de production a aussi réaugmenté en France. Selon le baromètre, ils sont passés de 3,8 % du PIB en 2021 à 4 % en 2022. Comment les baisses d'impôts peuvent-elles se muer en hausse ?

Selon l'Institut Montaigne, il s'agit en partie d'une illusion d'optique, liée aux modalités de recouvrement de la CVAE (la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises, dont [la suppression doit s'étaler entre 2020 et 2027](#) ) qui ont minoré fictivement les recettes de 2021. Mais c'est aussi dû à la progression bien réelle de plusieurs autres postes. La contribution sur l'apprentissage augmente en raison de l'envolée des effectifs, les impôts fonciers (CFE, taxe sur le foncier bâti) bondissent car les valeurs locatives sont indexées sur l'inflation, certaines collectivités augmentent le versement mobilité pour financer les transports...

« La suppression totale de la CVAE en France est un très gros geste, reconnaît Lisa Thomas-Darbois. Mais cela ne permettra pas de ramener la France à un niveau concurrentiel par rapport à nos voisins européens. Nous restons à un niveau beaucoup trop élevé - presque le double de la médiane européenne. »

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/decarbonation-lelan-des-industriels-francais-sessouffle-2081706>

Si l'importance de mener la transition écologique ne fait aucun doute parmi les industriels, le manque de croissance, les incertitudes géopolitiques et l'absence de visibilité sur les prix de l'énergie mettent en risque le tempo de cette mue. Le soutien de l'exécutif est aussi un sujet.



Les acteurs de l'industrie lourde doutent de pouvoir maintenir le tempo de leur décarbonation. (Shutterstock)

Par [Ninon Renaud](#), [Christophe Palierse](#) / Publié le 11 mars 2024

Assouplissement des règles de calcul du diagnostic de performance écologique, [réduction des aides à la rénovation énergétique](#), coup de frein aux ambitions de verdissement de la fiscalité en supprimant la taxe sur le gazole non routier pour les agriculteurs, coup de rabot sur le bonus écologique à l'achat d'une voiture électrique... En quelques semaines, le rétropédalage du gouvernement français sur ses ambitions de décarbonation a de quoi troubler.

Pour l'industrie, troisième secteur le plus émetteur de CO<sub>2</sub> derrière le transport et l'agriculture, et juste devant le bâtiment, le message peut même faire douter du niveau de priorité que représente la décarbonation à marche forcée. Faute de soutien public, la demande sera-t-elle au rendez-vous d'une offre plus verte et pour l'heure plus coûteuse ?

Dans un contexte de conjoncture économique dégradée et d'incertitudes géopolitiques, les acteurs en prise directe avec les particuliers comme le secteur automobile ont déjà concrétisé leurs doutes. « Depuis le début de l'année, on ressent une défiance face à la transition à mener : on n'a pas pris une commande de constructeur européen dans le cadre de projets d'e-mobilité ou de véhicule hybride », témoigne un acteur du marché des biens d'équipement pour le traitement thermique qui développe des systèmes de freinage et de transmission pour ce type de voiture.

## Un tempo de décarbonation menacé

Cet industriel fait d'ailleurs partie des [50 sites les plus émetteurs de CO2](#) en France avec les producteurs de ciment, de chaux, d'acier ou encore de produits chimiques. Pour eux, la décarbonation demeure existentielle et l'exécutif rappelle son engagement à leurs côtés moyennant 5 milliards d'euros, dont 1,2 milliard déjà engagé sur 240 projets en deux ans. La plupart saluent cet engagement et aucun ne remet en cause le fond des engagements inscrits dans les feuilles de route signées avec le gouvernement en décembre pour réduire de 45 % les émissions d'ici à 2030.

*Depuis le début de l'année, on ressent une défiance face à la transition à mener.*

### Un acteur du marché des biens d'équipement

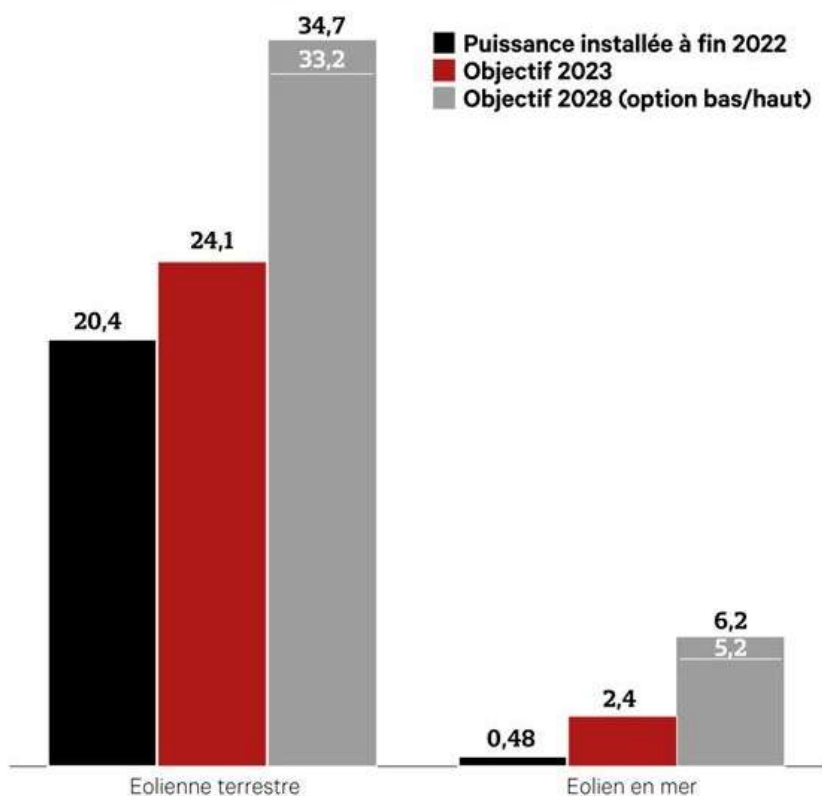
Leurs inquiétudes portent néanmoins sur le tempo de sa mise en oeuvre. S'ils ont dans leur majorité fait toutes les économies possibles avec les technologies existantes, il s'agit en effet désormais d'entrer dans le dur de la décarbonation de leurs procédés de fabrication. Or celle-ci représente des investissements massifs dans des procédés innovants comme la capture de carbone.

Dans le secteur cimentier, « les besoins sont colossaux, environ 3,8 milliards d'euros pour atteindre la neutralité carbone en 2050 », précise Bruno Peillon, président de l'organisation professionnelle France Ciment, et de Heidelberg Materials France (cimenterie Calcia).

Or, la situation économique est tout sauf favorable pour les industriels : l'inflation des matières premières, de l'énergie et la pénurie de main-d'oeuvre ont renchéri les coûts des investissements (capex) nécessaires comme ceux de fonctionnement (opex).

## La capacité éolienne installée en France

En GW, en France métropolitaine



## Les aides publiques ne suffisent plus

Dans [le secteur de la chimie](#), touché de plein fouet par la concurrence asiatique et la flambée des prix de l'énergie, la situation est particulièrement préoccupante. « Nos usines tournent à moins de 70 % de leurs capacités, ce qui réduit sensiblement nos capacités d'investissement alors même que le coût de nos capex a augmenté de 20 % à 50 % sur nos projets de décarbonation, et ceux de nos opex jusqu'à 30 % », témoigne le patron français d'un grand groupe de chimie qui voit sa décarbonation comme « un chemin de croix ».

*A moins de mettre à jour les montants d'aides publiques initiales, il va falloir décaler de plusieurs années certains projets de décarbonation.*

Le patron d'un groupe de chimie

Selon lui, les besoins de financement se creusant et le prix de l'argent se renchérissant avec la hausse des taux, « nous ne pourrons tenir notre feuille de route. A moins de mettre à jour les montants d'aides publiques initiales qui couvrent 30 % à 50 % de l'investissement, il va falloir décaler de plusieurs années certains projets de décarbonation », prévient-il.

D'autant que deux autres facteurs supplémentaires menacent le tempo du verdissement des industriels : le coût futur de l'électricité et l'évolution du marché carbone.

« La solution de décarbonation de l'un de nos sites de production va décupler notre besoin d'électricité mais nous n'avons pas encore de visibilité sur le dispositif de contrats d'allocation de production nucléaire d'EDF qui prendra le relais de l'Arenh après 2025 », s'inquiète le responsable d'un fournisseur de matériaux classé dans les 50 sites. « Sans visibilité sur les coûts de l'énergie pour garantir un plan d'affaires solide, on n'arrivera pas à financer nos projets », renchérit Laurent Courtois, directeur énergie climat d'Aluminium Dunkerque.

## Bercy veut croire à son effet de levier

La rentabilité des technologies innovantes visant à limiter les émissions de CO<sub>2</sub> dépendra aussi du niveau du prix du carbone. Or sa volatilité fait craindre le pire aux industriels. Le prix des quotas de CO<sub>2</sub> dans le cadre du système d'échange européen a en effet été divisé par presque deux en un an, passant de près de 95 euros en février 2023 à 52,5 euros le mois dernier. « Toutes les données sur lesquelles sont fondés nos plans de décarbonation sont très volatiles, cela exige de la flexibilité et un esprit partenarial », conclut le fournisseur de matériaux.



# L'USINE NOUVELLE La production dans les usines automobiles françaises a augmenté en 2023 mais sans briller

<https://www.usinenouvelle.com/article/la-production-dans-les-usines-automobiles-francaises-a-augmente-en-2023-mais-sans-briller.N2208227>

La France a produit plus d'un million et demi de véhicules en 2023, en progression de 8% en glissement annuel mais toujours en retrait de 31% par rapport au niveau d'avant-crise en 2019. L'Usine Nouvelle fait le point sur les volumes, usine par usine.



© Samuel Dhote / TMMF

Le site industriel de Toyota Motor Manufacturing France (TMMF) à Onnaing-Valenciennes (Hauts-de-France) est la seule usine de production automobile française à avoir fabriqué plus de 200 000 véhicules en 2023. Le SUV Yaris Cross (en photo ci-dessus) a représenté 73% des volumes.

Doucement mais sûrement, la production automobile française reprend des couleurs. Un peu plus de 1,5 million de véhicules sont sortis des lignes d'assemblage hexagonales en 2023, soit une hausse de 8% par rapport à 2022, selon les chiffres de S&P Global communiqués à L'Usine Nouvelle. La palme de l'usine la plus productive revient à Toyota. A Onnaing (Nord), la marque nippone a fabriqué exactement 273 788 véhicules (+7% en glissement annuel), dont 73% de SUV Yaris Cross, selon les données officielles du constructeur. C'est moins que les 280 000 unités initialement envisagées, mais le site de production peut se targuer d'être le seul à avoir fabriqué plus de 200 000 voitures en France en 2023.

Car même la plus vieille usine du pays n'y est pas parvenue. A Sochaux (Doubs), siège historique de la marque Peugeot habituée à de gros volumes, seules 171 000 unités des modèles 3008 et 5008 ont vu le jour. Un plus bas historique.



Selon nos informations, la direction du site prévoit que les volumes repartent à la hausse pour atteindre 200 000 unités en 2024 puis 250 000 en 2025. Mais la montée en cadence envisagée - qui reste loin des 514 684 unités de 2019 - va dépendre de la demande des clients pour la nouvelle e-3008, vaisseau amiral de la marque au Lion dont les premiers exemplaires commencent à arriver en concessions.

Cette faible production de l'usine de Sochaux n'empêche toutefois pas Stellantis, propriétaire de Peugeot, de rester le principal constructeur français, avec 733 840 véhicules assemblés en 2023. Le groupe ne diffuse pas de données de production pour chacune de ses usines. Mais selon des chiffres compilés par L'Usine Nouvelle, le site de montage de Rennes (Ille-et-Vilaine) a produit 77 000 véhicules (Citroën C5 et Peugeot 5008) et Mulhouse (Alsace) un peu moins de 200 000 Peugeot 308, 408, 508 et DS7. A Poissy (Yvelines), ce sont 148 000 DS3 et Opel Mokka qui ont vu le jour, à deux doigts d'atteindre l'objectif de 150 000 véhicules fixé par la direction. Quant à l'usine de Hordain (Nord), 139 000 véhicules utilitaires y ont été assemblés en version thermique et électrique. Les modèles à motorisation hydrogène doivent y être industrialisés à partir de juin 2024.

## Les véhicules utilitaires tirent la production française

En observant les statistiques, il saute aux yeux que l'Hexagone est devenu ces dernières années un important producteur de véhicules utilitaires (VU). Ceux-ci représentent 36% du volume annuel total, soit 543 835 unités. A titre de comparaison, la France fabriquait 312 380 VU en 2013, représentant 18% de la production totale.

En 2023, les VU représentent 19% de la production hexagonale de Stellantis. Mais chez Renault, le chiffre explose à 85% ! En 2023, le groupe au Losange a fabriqué 404 835 véhicules utilitaires à Batilly, Maubeuge et Sandouville. Cette proportion devrait toutefois diminuer dans les prochaines années, à mesure que le groupe va entamer en France un mouvement de relocalisation de sa production. Le pôle nordiste d'«ElectriCity» (Douai, Maubeuge et Ruitz) s'apprête à accueillir l'ensemble des véhicules électriques de Renault destinés au marché de masse. Outre la Mégane E-Tech produite depuis 2022, la manufacture de Douai (51 486 unités en 2023, moins qu'en 2022) commence à produire la cinquième génération de Scénic.

Ces deux modèles seront bientôt rejoints par un modèle phare, attendu depuis son annonce il y a trois ans : la R5, dont le lancement commercial est prévu au troisième trimestre 2023. Sans oublier la future 4L, qui sera produite à Maubeuge en 2025. Autant de nouveautés électriques sur lesquelles Renault mise beaucoup et qui doivent largement compenser en termes de volume l'arrêt définitif de la Zoé à Flins à partir de mars 2024 (16 679 unités en 2023, en baisse de 76% par rapport à 2022). A Dieppe (Seine-Maritime), 4 708 Alpine sont sortis de la ligne de production.

*Last but not least*, l'ex-Smartville de Daimler reprise par le jeune constructeur britannique Ineos a continué sa montée en cadence en 2023, avec environ 32 000 véhicules produits l'an dernier, selon nos estimations. Si Ineos visait 15 000 exemplaires de son Grenadier, le constructeur ne communique pas sur le chiffre final, mais indique que très exactement 17 537 Smart Fortwo ont été fabriquées.



La production de ces dernières doit être transférée en Chine courant 2024, marquant la fin de plus de 20 ans de production en Moselle.

## La croissance de la France à la traîne en comparaison à ses voisins européens

«On continue le cycle de rattrapage initié en 2021», explique Denis Schemoul, chez S&P Global, à propos de la production automobile française. Ce spécialiste de la prévision estime qu'il y «a encore du potentiel de reprise». C'est peu dire : avec 1,51 millions de véhicules produits selon des données de L'Usine Nouvelle, les volumes sont encore en baisse de 31% par rapport à 2019, année lors de laquelle 2,2 millions de véhicules ont été fabriqués en France. A titre de comparaison, sur la même période, les volumes européens ne sont en déficit «que» de 14%. Encore peut-être plus inquiétant, la France, qui représente 10% de la production européenne, ne se ressaisit pas aussi bien que ses voisins européens, avec 8% de croissance en glissement annuel contre une hausse de 13% à l'échelle du continent. 15,3 millions de véhicules ont été produits en Europe en 2023.

# Les Echos

## Automobile : les équipementiers européens au régime sec

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/automobile-les-equipementiers-europeens-au-regime-sec-2077286>



Bosch a fait état mi-décembre de 1.500 suppressions de postes dans son activité transmissions, puis de 1.200 autres dans la division Systèmes électroniques embarqués. (JENS SCHLUETER/AFP)

Les sombres pronostics sur l'avenir des équipementiers automobiles européens sont en train de devenir réalité. Pour survivre au double choc que représentent la fin programmée du moteur thermique (bien souvent leur cœur de métier) et la montée en puissance de la concurrence chinoise, de nombreuses entreprises de l'Union sont contraintes de s'infliger un choc de compétitivité qui se traduit par des dizaines de milliers de pertes d'emplois.



En dévoilant ce lundi un plan de réduction d'effectifs [portant sur 10.000 postes en Europe d'ici à 2028](#), Forvia (ex-Faurecia) a rejoint la liste de plus en plus longue des équipementiers ayant lancé des restructurations. Bosch avait ouvert la voie mi-décembre, en annonçant 1.500 suppressions d'emplois dans deux usines allemandes fabriquant des transmissions. Un second plan, qui va sabrer 1.200 emplois dans la division Systèmes électroniques embarqués, a été présenté un mois plus tard.

## Les grands groupes allemands sous pression

Continental, autre géant allemand du secteur, prévoit de son côté un coup de rabot de 7.150 emplois, ce qui touchera 3,6 % de ses employés dans le monde. 40 % de ces suppressions de postes auront lieu en Allemagne.

ZF, fragilisé par les dettes, envisage de son côté un remède encore plus drastique. Dans une interview fin janvier au quotidien « Handelsblatt », le PDG du colosse germanique évoquait la perspective de 12.000 suppressions de postes dans le monde. Il y a deux mois, les syndicats s'alarmaient d'un risque de 7.000 pertes d'emplois d'ici à 2030 sur le seul site de Sarrebruck, à la frontière avec la France, qui en compte 10.000.

Si l'Allemagne est au cœur de la tourmente, la France n'est pas épargnée. Outre Forvia, Valeo a fait état mi-janvier de son intention de regrouper la fabrication de systèmes thermiques (essentiellement la climatisation) avec la fabrication de moteurs électriques, les deux activités étant de plus en plus liées selon l'entreprise. Avec à la clé 235 suppressions de postes « nets » en France, et 735 en Europe.

Cette cascade de mauvaises nouvelles n'est pas une surprise. Dans une étude publiée fin 2021, le Clepa, l'association qui regroupe les équipementiers automobiles européens, estimait que l'avènement du tout-électrique pouvait mener à la suppression d'un demi-million d'emplois entre 2020 et 2040 chez ses adhérents (sur un total de 1,6 million).

La saignée était toutefois censée débiter après 2025. Dans ses prévisions, le Clepa prévoyait plutôt une croissance modeste des effectifs avant cette date.

## Des marges en forte baisse

De fait, les grands équipementiers européens se sont retrouvés sous pression plus tôt que prévu. Ils sont sortis affaiblis de la crise du Covid, puis de la pénurie de semi-conducteurs qui a fait tourner les usines du secteur au ralenti durant deux ans.

Pendant que les constructeurs en profitaient pour relever leur prix et leurs marges, leurs fournisseurs devaient se débattre avec des volumes inférieurs aux prévisions, et de fortes hausses de prix pour les matières premières. Durant la période, la rentabilité des équipementiers a chuté de trois points, ont calculé les consultants de Roland Berger dans une étude publiée mi-décembre.

Certes, 2023 a marqué une embellie grâce au rebond (supérieur à 10 %) des volumes de production en Europe. Mais l'activité des usines d'assemblage dans l'Union devrait marquer le pas dans les années à venir, avec seulement 18 millions de voitures produites en Europe selon les estimations du cabinet. Soit bien en dessous des 22,4 millions atteints en 2017.

## Les chinois le vent dans le dos



A l'inverse, les volumes vont continuer à monter en Chine, grâce au dynamisme des marques locales. Les équipementiers locaux vont donc se retrouver avec le vent dans le dos, juge Roland Berger, alors qu'ils disposent déjà d'une large avance technologique sur l'électrique et d'un immense marché intérieur pour amortir leurs investissements.

La plupart des grands équipementiers européens sont eux aussi présents en République populaire, mais leur portefeuille de clients, à quelques exceptions près, surreprésente les constructeurs occidentaux, dont les volumes devraient être sous pression dans les années à venir. Pour financer la coûteuse transition technologique qui s'annonce, les voilà contraints de tailler dans leurs effectifs.



## Nouveau record des promesses d'embauche dans l'industrie

<https://www.machinesproduction.fr/article/nouveau-record-des-promesses-dembauche-dans-lindustrie>



*74 % des entreprises interrogées dans le baromètre de L'Usine nouvelle anticipent des créations nettes d'emploi. (photo Shutterstock)*

**Selon le dernier baromètre de L'Usine nouvelle, les 100 entreprises industrielles interrogées ont l'intention d'embaucher 182 500 personnes sur l'année, contre 180 000 en 2023.**

Le chiffre a de quoi surprendre. Les entreprises industrielles interrogées par *L'Usine nouvelle* comptent embaucher 182 500 personnes cette année, contre 180 000, en 2023. Le chiffre était tombé à 169 000 en 2020. Ce classement comprend les 100 plus gros employeurs de l'Hexagone, du secteur de l'industrie, y compris les services, et ayant accepté de répondre à l'enquête du magazine.

*« Quand nous avons lancé cette enquête, on s'est dit que le ralentissement économique pourrait rimer avec des recrutements en baisse.*



*Et finalement non, commentait Emmanuel Duteil, directeur de la rédaction de L'Usine nouvelle, dans sa chronique Histoires économiques, qu'il tient sur France Inter. Les besoins des groupes industriels français sont toujours là et pour cause : entre les départs à la retraite, les postes créés pour la décarbonation et la réindustrialisation du pays, il y a des besoins. » Et d'ajouter que « 74 % des entreprises interrogées anticipent des créations nettes d'emploi ».*

*« Parmi les secteurs qui recrutent le plus, il y a surtout l'énergie », rappelait-il. Le rédacteur en chef de L'Usine nouvelle relève également, sur France Inter, que les entreprises de l'industrie ont « de plus en plus recours à l'intelligence artificielle ». En effet, selon le baromètre du mensuel, un tiers l'utilise notamment pour trouver les candidats et ou faire correspondre candidatures et postes.*

Le groupe Adecco avait dévoilé, en novembre 2023, son baromètre Adecco Analytics consacré au secteur de l'industrie, qui ressort avec un chiffre de 1,3 million d'offres d'emploi publiées depuis le début de l'année 2023, tous contrats confondus (CDI, CDD, intérim, alternance, stage...).

#### « Des difficultés pour identifier et attirer des candidats »

*« En 2023, nous avons continué à observer de fortes tensions sur le marché de l'emploi, notamment concernant le secteur de l'industrie, a commenté Gérald Jasmin, directeur général Adecco France. Les secteurs de la production industrielle, et plus particulièrement de l'aéronautique et du ferroviaire, sont confrontés à des difficultés pour identifier et attirer des candidats sur leurs métiers historiques (soudeur, technicien de maintenance, ingénieur...). De plus, ces secteurs sont confrontés à une profonde transformation de leurs outils de production, ce qui génère la recherche de nouvelles compétences pour répondre aux demandes de leurs clients. »*

Selon le spécialiste de l'intérim, les métiers de l'industrie offrent de nombreuses opportunités d'emploi, qu'ils soient qualifiés ou non. Les postes les plus recherchés sont ceux de monteur-assembleur mécanique (37 167 offres), de manager et d'ingénieur de production (26 419 offres) et d'opérateur manuel d'assemblage, tri ou emballage (22 990 offres).

Parmi les régions les plus dynamiques, l'Auvergne Rhône-Alpes (54 032 offres publiées), l'Île-de-France (42 770 offres publiées) et les Pays de la Loire (36 861 offres publiées) se distinguent.



# L'USINE NOUVELLE Les stratégies des entreprises pour préserver la fougue de leurs seniors

**[Enquête]** Les salariés vont désormais travailler jusqu'à 64 ans. Un défi pour les entreprises, qui doivent adapter les carrières pour qu'ils ne s'ennuient pas. L'Usine Nouvelle est allée à la rencontre de plusieurs grands groupes et ETI qui ont mis en place des stratégies spécifiques pour ces derniers.

<https://www.usinenouvelle.com/article/les-strategies-des-entreprises-pour-preserver-la-fougue-de-leurs-seniors.N2199538>



© Fotolia

Malgré leur expérience tous les seniors n'ont pas vocation à devenir formateurs.

La réforme des retraites relève progressivement l'âge légal de départ, qui atteindra 64 ans en 2030. Le taux d'emploi des 55-64 ans, actuellement l'un des plus faibles d'Europe (56,9 % en 2022), va donc mécaniquement augmenter. Les entreprises ne semblent pourtant pas en avoir pris conscience et leurs politiques seniors ne sont pas à la hauteur des enjeux.

Selon une enquête réalisée en mai 2023 par le cabinet Oasys, 73% d'entre elles affirment n'avoir toujours pas engagé de réflexion sur ce sujet. Seulement 21% se contentent d'envisager, à court terme, des actions de sensibilisation du management pour «lutter contre les a priori et les préjugés liés à l'âge».

«Les organisations sont bousculées par la réforme et doivent s'activer pour élaborer des dispositifs afin d'allonger la carrière de leurs collaborateurs. Certaines entreprises étaient déjà à la pointe sur le sujet depuis plusieurs années, d'autres sont très en retard», confirme Arnaud Fourniol, le directeur du département Transformation RH de Mercer France. Selon une enquête publiée en août 2023 par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, la plupart des salariés de plus de 50 ans restent motivés par le travail, mais ont des envies de changement. Ils sont 22% à souhaiter progresser en interne, 30% aspirent à monter en compétences et 18% à se reconverter.



Une volonté d'évolution «qui demeure trop souvent lettre morte», regrettent les auteurs de l'étude, notamment parce que les employeurs ne répondent pas aux demandes de formation.

Tous les seniors ne peuvent pas devenir formateurs

Les entreprises qui souhaitent garder l'intérêt de leurs seniors pour leur travail optent parfois pour d'autres pistes. *«La retraite à 64 ans ? Franchement, cela ne pas va changer grand-chose à notre politique proactive»*, assène Bruno Pavie, le DRH de NGE. Ce groupe de BTP de 14 000 salariés en compte 4000 de plus de 45 ans. *«Nous sommes attentifs à la problématique des seniors depuis très longtemps. En plein développement, nous avons besoin de compétences variées*, précise le DRH. *Depuis que nous avons créé, il y a quelques années, Plateforme, la première école interne du BTP certifiée CFA, la direction du groupe s'est aperçue de la pertinence de posséder des formateurs expérimentés, en majorité quinquagénaires.»* Attention : tous les seniors ne pourront pas devenir formateurs, et tous n'en ont d'ailleurs pas le goût. Mais c'est une solution à proposer à ceux que la transmission des savoirs enthousiasme.

Ancienne DRH et consultante senior du cabinet Square Management, Florence Delacour Le Petit est partisane quant à elle de la méthode du «job crafting», théorisée par des chercheurs de la Ross School of Business de l'Université du Michigan en 2010, pour maintenir la motivation des salariés de plus de 50 ans. *«Ils doivent pouvoir façonner leur poste de travail, mieux l'adapter à leurs forces, à leur capacité d'autonomie, à leur santé physique et psychologique... C'est en les rendant acteurs qu'on les impliquera et qu'ils se sentiront partie prenante de l'organisation.»*

Une meilleure association à la stratégie et aux bénéfices

Impliquer ses salariés afin de garder ses seniors est l'un des secrets de Frans Bonhomme (2200 salariés), un leader français de la distribution de matériaux pour réseaux et infrastructures. Les 55-67 ans, population dite de «grande expérience» selon la terminologie maison, y représentent 20% de l'effectif. Le recul de l'âge de la retraite *«ne change absolument rien à notre politique RH*, affirme Nicolas Marty, le DRH de l'entreprise. *En 2022, nous n'avons compté qu'une quinzaine de départs à la retraite, alors qu'au moins 30 salariés avaient tous leurs trimestres. Nos seniors sont tout autant motivés que les autres car ils savent - ils nous l'ont confié dans une étude interne - que nous les associons systématiquement à notre stratégie, notamment en termes de conquête commerciale. Nul mieux qu'eux ne connaît l'ADN de Frans Bonhomme, et surtout ses clients.»* GT Logistics (1400 personnes) implique les plus de 50 ans, qui représentent 25% de l'effectif, et les fidélise par le biais de l'actionnariat salarié. *«Nous n'avons pas mis en place de mesures spécifiques à destination de nos managers les plus expérimentés, qui sont déjà à pied d'œuvre pour accompagner les plus jeunes et leur transmettre leurs connaissances. Le large accord d'actionnariat salarié que nous avons conclu il y a plusieurs années contribue à les motiver»*, souligne Éric Sarrat, le président de l'entreprise familiale qui revendique fièrement ses 75 ans.



*«Les entreprises doivent expérimenter pour conserver leurs salariés chevronnés, d'autant plus précieux dans un contexte global de tension sur le marché du recrutement», analyse Patrice de Broissia, directeur associé au sein du cabinet Oasys. Il met en valeur les atouts de ces salariés en termes d'engagement, de productivité, de fiabilité et de capacité de transmission. «Il est impératif de repenser une politique RH globale et engageante pour tous, poursuit-il. Cela nécessite de gérer les différentes étapes de la vie professionnelle en incluant une nouvelle vision de la troisième partie de carrière. Mais aussi en anticipant la question de la santé et de la pénibilité au travail et en favorisant la diversité et la coopération intergénérationnelle afin d'accroître la performance de l'entreprise.» Une politique à dessiner avant les 50 ans du salarié pour anticiper ses besoins et ses envies de changement.*

## **AMÉNAGER LES FINS DE CARRIÈRE**

Certains salariés en fin de carrière aspirent, quel que soit leur intérêt pour leur métier, à travailler moins. Chez NGE, une entreprise du BTP, un accord a été conclu pour qu'ils puissent prendre une retraite progressive, en ne travaillant que deux à trois jours par semaine.

Géant mondial de la restauration collective, le groupe Sodexo fait partie des entreprises les plus avancées en matière de politique senior. Il a mis en place un train de mesures, dans le cadre des accords de gestion des emplois et des parcours professionnels : temps partiel senior, bilan retraite, retraite progressive, formation... Même démarche proactive chez Carrefour, où l'âge moyen de départ à la retraite s'établit à 61,8 ans : aménagement des conditions d'activité pour les plus de 55 ans exerçant certains métiers, jour de congé supplémentaire chaque année pour les 55-60 ans.

Nouvelle piste de plus en plus proposée par les grands groupes: faciliter la vie des salariés aidants, beaucoup de seniors accompagnant leurs parents vieillissants.