



<https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/linquietant-etat-de-sante-des-entreprises-region-par-region-2026832>

Publié le 6 nov. 2023 / EXCLUSIF - Le dernier baromètre trimestriel des greffiers des tribunaux de commerce et Xerfi révèle une situation qui se tend pour les entreprises mais avec des contrastes par région. Si les créations continuent à baisser et les défaillances augmentent partout, les Hauts-de-France s'en sortent mieux tandis que les Pays de la Loire sont dans le rouge.

« L'environnement est devenu plus risqué, la confiance s'éloigne », décrypte Sophie Heurley, greffière au tribunal de commerce de Narbonne et membre du bureau du Conseil national des greffiers. (Nicolas Messyasz/Sipa)

Dans un contexte économique devenu plus morose, le tissu entrepreneurial commence à montrer des signes de faiblesse dans toutes les régions. C'est ce que confirme le baromètre publié ce lundi par le Conseil national des greffiers et Xerfi à partir des données récoltées par les tribunaux de commerce de juillet à septembre, dévoilé par « Les Echos ». Réalisé pour la première fois depuis quatre ans à un rythme trimestriel, il permet « d'avoir un suivi plus précis du monde entrepreneurial national et territorial », souligne Sophie Heurley, greffière à Narbonne et membre du bureau du Conseil national des greffiers. Basés sur l'analyse des données des 6 millions d'entreprises immatriculées au registre du commerce et des sociétés, les chiffres d'immatriculations, de radiations et de procédures collectives montrent un retour difficile à l'avant-Covid.

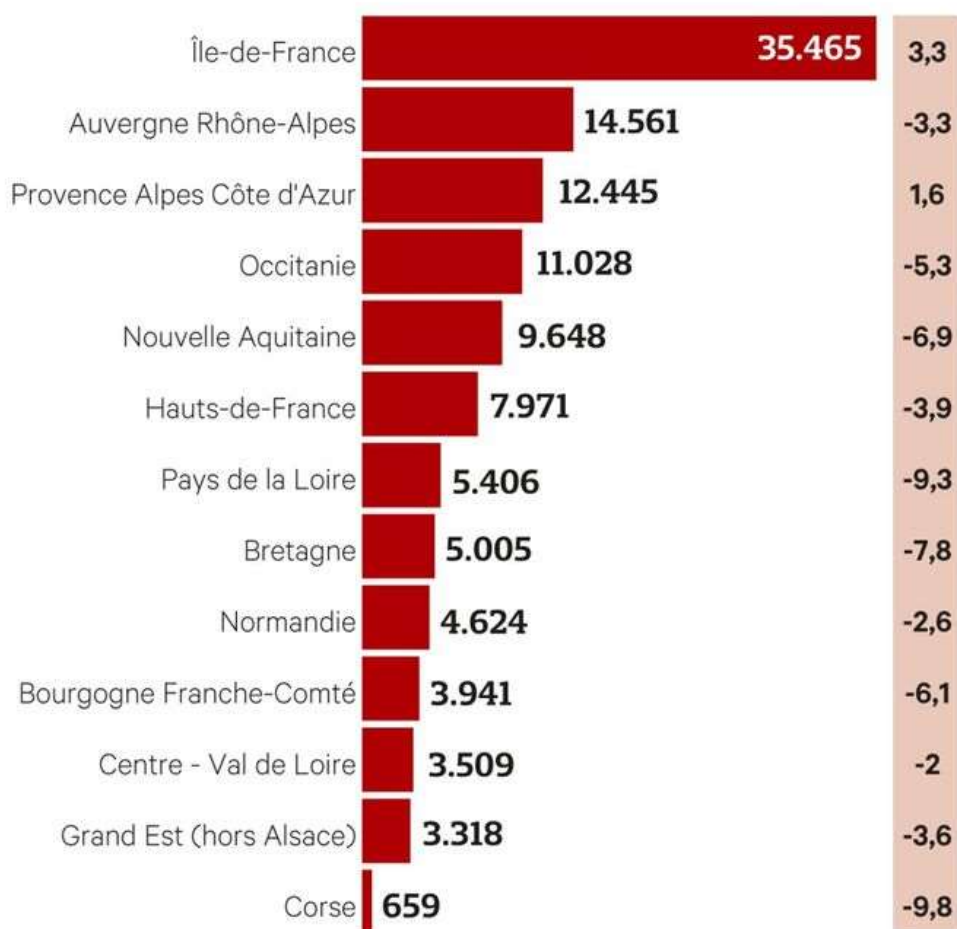
• Coup de frein sur les créations

Le troisième trimestre confirme la [baisse du nombre d'entreprises qui voient le jour](#) dans l'Hexagone. Entre juillet et septembre, 122.000 nouvelles immatriculations ont été enregistrées par les greffes des tribunaux, en recul de 2,5 % par rapport à la même période en 2022. Cette tendance suit celle du premier semestre, en baisse de 9 % avec 276.072 créations. Peu à peu, la création d'entreprises revient à un rythme d'avant-pandémie.

Les créations d'entreprises par région

Immatriculations, au T3 2023

Var. T3 2023/T3 2022, en %



SOURCE : BAROMETRE CNGTC-XERFI



C'est une page qui se tourne après une année 2022 marquée par l'euphorie entrepreneuriale tricolore, et son [record du million d'entreprises franchi](#) .

« L'environnement est devenu plus risqué, la confiance s'éloigne » décrypte Sophie Heurley. Dans ce paysage, les Pays de la Loire et la Bretagne sont les plus en recul, avec respectivement une baisse de 9,3 % et 7,8 % des immatriculations

L'Île-de-France (+3,3 %) et la région Paca (+1,6 %) font exception.

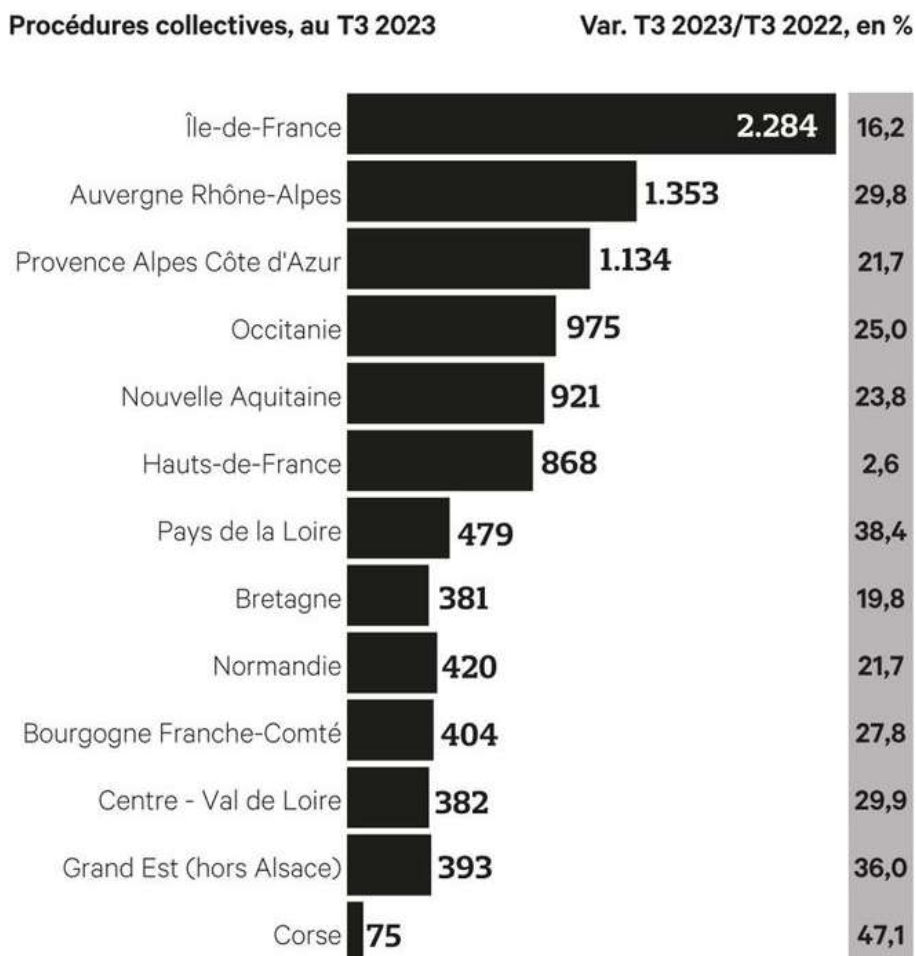
Les [dysfonctionnements du guichet unique](#) , plateforme où les entrepreneurs doivent enregistrer leurs formalités depuis le 1^{er} janvier, ont pu aussi ralentir les validations de dossiers. « Il est difficile de faire un lien direct mais, si la durée d'obtention du K-bis (carte d'identité d'une entreprise) est plus longue car les formalités moins fluides, cela peut décaler le démarrage d'une activité », glisse Thomas Denfer, président du Conseil national des greffiers.



• Flambée des défaillances

En l'espace de trois mois, 10.400 entreprises ont fait l'objet d'une [ouverture de procédure collective](#) (redressement, liquidation, sauvegarde), soit une hausse de 22 % par rapport au troisième trimestre 2022. Dans certaines régions, le chiffre a explosé. La hausse dépasse 35 % dans les Pays de la Loire (+38,4 %) et le Grand Est (+36 %). En revanche, les Hauts-de-France, avec 868 défaillances enregistrées au troisième trimestre 2023 contre 846 un an auparavant - soit un niveau quasi stable -, semblent pour l'heure passer entre les gouttes. Même relative résistance pour l'Île-de-France et la Bretagne, qui restent sous les 20 % de hausse. En toute logique, la région capitale reste en tête en nombre d'entreprises en difficulté avec 2.284 faillites de juillet à septembre.

Les défaillances d'entreprises par région



SOURCE : BAROMETRE CNGTC-XERFI

Les secteurs d'hébergement restauration et du commerce ont pu reprendre leur souffle pendant ces trois mois estivaux, avec une hausse respective de « seulement » 21 % et 16 %. Plombée par la chute des mises en chantier de bâtiments neufs et la faible demande de rénovation, la construction a en revanche souffert. Le baromètre met aussi à jour une situation préoccupante : de plus en plus d'entreprises en difficulté passent sous les radars et arrivent donc quasi-mortes au tribunal. Les greffiers n'ont pu en détecter que 106.000 au troisième trimestre, soit 15 % de moins qu'un an auparavant, alors même que la situation économique les rend de plus en plus fragiles.

« Les paiements aux Urssaf reprennent à peine et les dépôts des comptes annuels sont en forte baisse. Or, ces deux éléments permettent aux tribunaux de repérer si une entreprise a des difficultés ou pas et donc de lui suggérer de se mettre au plus vite sous la protection du tribunal en gelant ses dettes », insiste Sophie Heurley. D'ailleurs, le nombre de liquidations judiciaires a bondi au troisième trimestre, notamment dans les agences immobilières (+175 %).

• Retour à la normale pour les radiations

2021 avait été marquée par une envolée du nombre de radiations (+30 %), dont plus de la moitié réalisée de façon volontaire par les dirigeants eux-mêmes, sans doute par crainte de la fin du « quoi qu'il en coûte ». Mais les temps ont changé. Au troisième trimestre, les radiations, estimé à 62.632, sont en baisse de 14 % par rapport à la même période en 2022. Le chiffre suit lui aussi la tendance du premier semestre (-17 %).

« On voit que la période de nettoyage ou de purge de l'après-Covid des entreprises qui ne pouvaient pas se maintenir est en train de s'achever », explique Sophie Heurley. L'Ile-de-France est la seule (hors Outre-mer) à afficher une hausse des radiations (+12,9 %), à 17.126 entre juillet et septembre, qui peut s'expliquer par le fort volume de créations (de 35.465 sur la même période).

Les radiations d'entreprises par région

En nombre au troisième trimestre	En %
Ile-de-France	17.126 +12,9%
Auvergne-Rhône-Alpes	7.503 -16,7%
Provence-Alpes Côte-d'Azur	6.405 -26,2%
Occitanie	6.120 -27,7%
Nouvelle-Aquitaine	4.882 -24,9%
Hauts-de-France	3.886 -14,9%
Pays de la Loire	2.615 -17%
Normandie	2.443 -8,5%
Grand-Est (hors Alsace)	2.413 -36,2%
Bretagne	2.202 -36%
Bourgogne-Franche-Comté	1.870 -16,5%
Centre-Val de Loire	1.625 -35%
Guyane	678 +637%
Corse	266 -42,3%

02 novembre 2023 \ 14h00

<https://www.usinenouvelle.com/article/michelin-multiplie-les-annonces-de-fermetures-de-sites-dans-le-monde.N2190293?>



© Pascal Guittet - L'Usine nouvelle

Michelin envisage la fermeture de trois usines en Allemagne et aux Etats-Unis.

Coûts de production trop élevé, manque de rentabilité, explosion des coûts de l'énergie... Une fois de plus, le géant du pneumatique Michelin doit faire face à une situation de crise sur plusieurs fronts. Les victimes collatérales de cette situation sont, cette fois-ci, l'Allemagne et les États-Unis. *«Nous confirmons que Michelin a engagé une consultation avec ses partenaires sociaux dans un contexte de pression concurrentielle croissante et d'augmentation des coûts de fabrication et de fonctionnement en Allemagne»*, confirme le groupe.

Ainsi les usines de Karlsruhe et Trèves devraient fermer leurs portes d'ici 2025. Le site de Homburg où sont produits des pneus neufs et semi-finis, va également réduire la voilure. Ce qui va affecter de nombreux Mosellans qui traversent la frontière pour travailler dans cette usine située dans la Sarre. Selon les syndicats d'Outre-Rhin, 1 500 postes pourraient être supprimés au total, dont 90% de CDI.

«Ces échanges entre Michelin Allemagne et ses partenaires sociaux visent à explorer tous les scénarios possibles à propos de cette situation. Aucune décision n'est prise pour le moment. Les employés Michelin Allemagne seront les premiers informés à l'issue des discussions», tranche Michelin. Mais localement nul ne doute de l'issue fatale des décisions. Le manufacturier auvergnat est présent en Allemagne depuis le début du XXe siècle. S'il emploie encore 5 400 personnes sur l'ensemble de ses sites de production, le géant mondial du pneumatique a déjà sérieusement taillé dans les effectifs de l'autre côté du Rhin. En 2015, Bibendum possédait encore six sites en Allemagne. Le dernier traumatisme a été vécu à Bamberg en 2021, où les 858 salariés avaient appris la fermeture de leur usine du jour au lendemain.

Les États-Unis aussi touchés

Mais la coupe dans les effectifs ne concerne pas uniquement l'Europe. Michelin a également annoncé, à quelques jours d'intervalle, son intention de mettre progressivement fin à ses activités de production de pneus de son site industriel d'Ardmore en Oklahoma, aux États-Unis. *«Michelin s'est efforcé d'être un bon gestionnaire à tous les niveaux pour cette usine et cette communauté. L'arrêt des activités est la décision la plus difficile à prendre»*, admet Terry Redmile, directeur de la production de la zone Amérique du groupe Michelin.

Cette réduction progressive devrait toucher là aussi quelque 1 400 personnes sur ce site qui produit des pneus pour véhicules de tourisme depuis 1970. *«La situation n'est pas la même qu'en Europe, relativise un porte-parole du groupe. Ce n'est pas la même région et ce ne sont pas les mêmes marchés. Le site n'est pas équipé pour produire à coûts compétitifs les pneus permettant de répondre à l'évolution de la demande. Maintenir cette usine reviendrait à priver d'autres sites dans le monde qui auraient besoin d'investissement»*. L'arrêt progressif devrait être achevé d'ici la fin de 2025.

«L'industrie doit s'adapter»

Face à l'inquiétude montante des syndicats français quant à la réduction des effectifs du groupe dans les pays matures, la direction oppose un "principe de réalité". *«La technologie évolue, les marchés changent, les clients attendent beaucoup de nous à des prix toujours plus bas, répète à l'envi Florent Menegaux, président de Michelin. Il n'y a pas de miracle ! Notre productivité est inhérente à notre activité. L'industrie doit s'adapter»*. Le groupe Michelin compte désormais 132 000 salariés dans le monde, dont 17 000 en France et 9 000 au siège à Clermont-Ferrand.



<https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/la-reindustrialisation-de-la-france-bute-sur-des-vents-contraires-2027696#utm>

Emmanuel Macron a visité en mai dernier la gigafactory de batteries de ProLogium à Dunkerque. (Jacques Witt/Pool-rea) - Publié le 9 nov. 2023

Au cours des neuf premiers mois de l'année, le solde net d'ouvertures d'usines a été divisé par plus de trois en un an dans l'Hexagone. Les prix de l'énergie et la conjoncture économique dégradée ont freiné le mouvement de réindustrialisation mais d'autres obstacles doivent aussi être levés.

Les vitrines commencent à se parer de leurs décorations de Noël et acheter français promet d'être le mot d'ordre du mois. Qu'il s'agisse du Salon du [made in France](#) qui s'ouvre à Paris ce jeudi jusqu'au 12 novembre, ou de la Semaine de l'industrie qui se déroulera du 27 novembre au 3 décembre, le secteur manufacturier compte bien le faire savoir et mettre en valeur ses atouts aux yeux du grand public encore échaudé par des décennies de désindustrialisation et de suppressions d'emplois.

Avec son [usine éphémère](#) de 1.400 mètres carrés et ses quatorze machines présentant les étapes de fabrication de plusieurs biens de consommation courante - des chaussettes aux parapluies en passant par les brosses à dents ou l'électroménager -, « le Salon made in France veut montrer que la France a les moyens de produire tout ce dont elle a besoin au quotidien et qu'on peut acheter français », précise Alain Di Crescenzo, président des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) françaises.

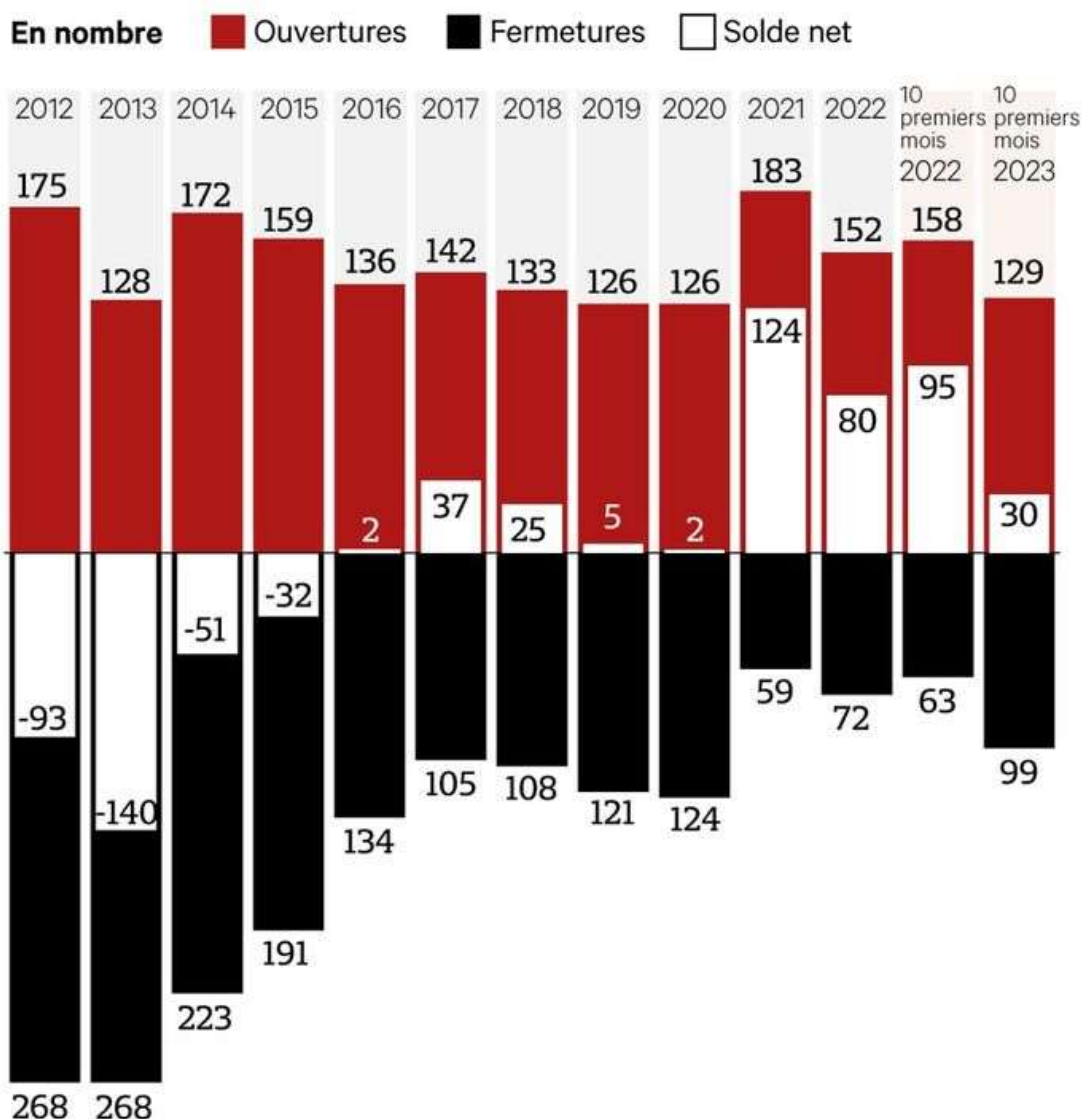
Les créations d'usines se font plus rares

Le mouvement de réindustrialisation est de fait lancé mais atteindre les ambitions nationales de souveraineté industrielle risque de s'avérer plus délicat dans un contexte de dégradation de la conjoncture. Il faudrait en effet faire émerger un solde net de 314 sites industriels supplémentaires pour simplement compenser le nombre de fermetures d'usines depuis 2009, selon les calculs de Trendeo.

Après un départ en fanfare en 2021, année durant laquelle 124 usines de plus ont été enregistrées, le rythme d'ouvertures nettes de sites industriels n'a cessé de se réduire. Tandis que 95 usines ont émergé au cours des dix premiers mois l'an passé, l'éditeur de données économiques n'en recense plus que 30 sur la même période en 2023.

« La hausse des prix de l'énergie a écorné la rentabilité de plusieurs sites qu'il a fallu fermer, notamment dans l'agroalimentaire », détaille David Cousquer, fondateur et gérant de Trendeo. En octobre, Labeyrie a ainsi fermé une usine qui fabriquait des sushis à Boulogne-sur-Mer, entraînant la suppression de 40 emplois. L'inflation énergétique renforce par ailleurs les difficultés structurelles de secteurs comme celui des [abattoirs, qui subit la réduction du cheptel français](#). Socopa a ainsi annoncé la fermeture, le mois dernier, d'un site près de Niort, laissant 210 salariés sur le carreau.

Le solde d'ouvertures d'usines en recul sensible



SOURCE : TRENDEO

La transition énergétique, moteur principal

La politique de réindustrialisation française est aussi contrariée par les effets de l'abandon du moteur thermique dans l'automobile, fleuron français. La reconversion à l'électrique a entraîné cet automne une vague de fermetures de sites, de l'usine ZF-PWK Mécacentre à Saint-Etienne (178 salariés), à celle de l'équipementier Marelli Automotive Lighting à Saint-Julien-du-Sault (125 emplois), en passant par l'usine d'Akwel près de Rouen (80 emplois).

L'industrie, qui était en 2009 le secteur malade de l'économie française, n'en reste pas moins le moteur principal.

David Cousquer Fondateur de Trendeo

« L'industrie, qui était en 2009 le secteur malade de l'économie française, n'en reste pas moins le moteur principal tandis que c'est le commerce qui détruit des emplois », tempère David Cousquer. Selon ses calculs, l'industrie a encore créé 3.000 emplois nets au troisième trimestre (contre 6.700 il y a un an) tandis que le secteur du commerce en a détruit 800.

Les segments haut de gamme de la maroquinerie ou de l'agroalimentaire tirent leur épingle du jeu mais « une grande partie de la relance industrielle est poussée par les mesures d'encouragement public à la transition énergétique », souligne David Cousquer.

L'usine de matériaux pour batteries d'Orano et du chinois XTC et [celle du taïwanais ProLogium à Dunkerque](#), le site de production de piles à combustible hydrogène d'Inocel à Belfort ou encore [le projet de Carbon de construire une unité de production de cellules et panneaux photovoltaïques à Fos-sur-Mer](#) promettent de prolonger le mouvement.

Plusieurs obstacles à lever

A condition que la France ait suffisamment de place pour installer toutes ces usines alors que leur accueil reste un sujet ambivalent aux yeux de l'opinion. Sans compter la main-d'oeuvre qui manque cruellement : 60.000 postes sont déjà vacants et, d'ici à dix ans, le pays aura besoin de 1,3 million de personnes dans l'industrie.

« Le programme de 54 milliards d'euros de France 2030 n'est pas adapté aux PME-PMI car il est trop bureaucratique », juge Alain Di Crescenzo. Dans ce contexte, les CCI ont obtenu une simplification des procédures et déjà identifié 300 entreprises éligibles sur les 500 qu'elles visent sur l'année. Elles coordonnent aussi des « accélérateurs de relocalisation » dans neuf régions afin de convaincre les acteurs locaux que produire en France est possible sans surcoût excessif.

C'est, de fait, le sujet le plus critique pour le made in France encore très porté par des subventions que les contraintes budgétaires croissantes ne pourront que réduire. Même si 89 % des Français interrogés souhaitent consommer davantage de produits nationaux, le prix reste le premier critère d'achat des personnes interrogées par OpinionWay pour la CCI, devant la qualité (73 %) et loin devant le pays de fabrication (23 %).

Classement exclusif des équipementiers automobiles dans le monde

Le cabinet Roland Berger dresse pour L'Usine Nouvelle une liste exclusive des 100 premiers équipementiers auto mondiaux. Les acteurs asiatiques tirent leur épingle du jeu. Parmi les Français, Forvia (ex-Faurecia) se distingue.

<https://www.usinenouvelle.com/article/decouvrez-notre-classement-exclusif-des-equipementiers-automobiles-dans-le-monde.N2185118?>

21 novembre 2023

L'année 2022 devait être celle du redémarrage de l'industrie automobile. Patatras ! Après plusieurs années de production entravée par la pandémie, la guerre en Ukraine dès février a bouleversé l'économie mondiale et plongé l'industrie dans des déboires énergétiques dont elle se serait bien passée. S'en est suivi un contexte inflationniste qui a poussé les taux d'intérêt vers le haut et qui contribue aujourd'hui à considérablement alourdir la charge de la dette pour les entreprises.

Il convient d'ajouter la hausse du coût des matières premières ainsi que des difficultés logistiques et d'approvisionnement de composants, en lente voie de normalisation. Mais aussi une demande atone, avec 78,9 millions de véhicules légers vendus dans le monde en 2022, en baisse de 12% par rapport à 2019... Dans ce contexte plombé, les équipementiers ne s'en sont pas trop mal sortis, comme en témoigne le classement des 100 plus grands acteurs mondiaux réalisé par le cabinet Roland Berger en exclusivité pour *L'Usine Nouvelle*.

GRUPE 1						
Chiffre d'affaires supérieur à 25 milliards d'euros						
Rang (évolution de 2022 à 2023)	Société (pays)	Ventes dans l'automobile (en)	Taux de croissance annuel moyen (CAGR)	Marge d'exploitation (Ebit)	Rentabilité des capitaux investis (Roi)	Note finale
1 +7	CONTEMPORARY AMPEREX TECHNOLOGY (CATL) (Chine)	33,4	79,2%	8,7%	9,8%	18
2 +14	BRIDGESTONE (Japon)	25,5	0,7%	10,3%	11,2%	11
3 -2	MAGNA INTERNATIONAL (Canada)	36	2,1%	4,4%	10,1%	8
4 =	DENSO (Japon)	42,3	2,1%	6,4%	6,4%	8
5 +22	FORVIA (France)	25,5	8,5%	3,5%	5,1%	8
6 -4	HYUNDAI MOBIS (Corée du Sud)	38,2	6,8%	3,9%	4,6%	7
7 -4	AISIN (Japon)	28,4	0,2%	5,6%	6,9%	6
8 -2	ROBERT BOSCH (Allemagne)	52,6	2,5%	4%	5%	6
9 -4	ZF FRIEDRICHSHAFEN (Allemagne)	43,8	3,7%	2,5%	4,4%	5
10 -3	CONTINENTAL (Allemagne)	39,4	-2,2%	1,9%	3,6%	2

Si leurs marges ne sont pas aussi impressionnantes qu'il y a quelques années, les grands groupes français ont été performants et se classent tous dans la première moitié de tableau. «*La France n'a pas à rougir, avec des acteurs mondiaux qui, tous, ont de très bons chiffres*», commente Éric Espérance, associé au sein du cabinet Roland Berger. Parmi eux, Forvia fait une entrée remarquée dans le top 10, s'adjugeant la cinquième place du classement. Le groupe français est né en 2022 de l'association de Faurecia avec le spécialiste allemand des dispositifs d'éclairage et de composants électroniques Hella. Il tutoie des géants, coincé entre le nippon Denso et le sud-coréen Hyundai Mobis.

Une course à l'électrification

Ses homologues hexagonaux ne sont pas en reste. Le pneumaticien Michelin pointe à la 14e position, Plastic Omnium s'arroge la 23e, tandis que Valeo ferme la marche à la 29e place. Tous se sont lancés dans la course à l'électrification, qui concentre désormais l'essentiel de leurs investissements. «*Une transformation technologiquement, industriellement et socialement très difficile*», résume Christophe Périllat, le directeur général de Valeo. Son entreprise, comme d'autres, a éprouvé des difficultés à répercuter la hausse des prix sur ses donneurs d'ordres afin de sauver ses marges. Mais elle a en partie obtenu gain de cause.

Garder les coudées franches est une nécessité pour les équipementiers, qui doivent faire face à une concurrence accrue venue du premier marché automobile mondial, la Chine. «*Le gouvernement chinois fait tout ce qui est en son pouvoir pour créer des acteurs mondiaux, décrypte Éric Espérance. Il favorise les mariages intra-chinois, parce qu'il a compris que "very big is beautiful". Être grand permet de résister à la pression et de se projeter à l'extérieur du pays.*» L'ambition mondiale – et européenne – des acteurs chinois ne fait pas l'ombre d'un doute. Déjà, des constructeurs comme BYD et SAIC ont fait part de leur intention de s'implanter sur le Vieux Continent. Pourquoi viendraient-ils sans leurs équipementiers ?

Les sous-traitants chinois en embuscade

Parmi les cent entreprises qui composent le classement, seize sont chinoises dans l'édition 2022. Quatre ans plus tôt, elles étaient deux fois moins nombreuses. Elles s'appellent Tianneng Power International (12e place, batteries lithium et plomb-acide), Huayu Automotive Systems (27e, garnitures intérieures et extérieures et pièces électroniques), Weichai (32e, moteurs et groupes motopropulseurs), Province State-Owned Capital Operation (36e, transmissions, freins, systèmes de sécurité), Ningbo Joyson Electronic (44e, systèmes de sécurité et électroniques) ou encore Fuyao Glass Industry (63e, concepteur de pare-brise, dont le nom a été popularisé en 2019 par le documentaire American Factory diffusé sur Netflix). Des sociétés souvent inconnues en Europe, mais qui se sont fait une place sur le marché domestique chinois et qui, désormais, s'internationalisent après moult acquisitions et annonces de partenariats ces dernières années.

GROUPE 2

Chiffre d'affaires compris entre
8 et 25 milliards d'euros

Rang (évolution
de 2022 à 2023)

Société (pays)

Ventes dans l'automobile
(en)

Marge d'exploitation
Taux de croissance
annuel moyen (CAGR)

Rentabilité des capitaux
investis (Roce)

Note
finale

Rang	Évolution	Société (pays)	Ventes dans l'automobile (en)	Marge d'exploitation	Taux de croissance annuel moyen (CAGR)	Rentabilité des capitaux investis (Roce)	Note finale
11	=	CUMMINS (États-Unis)	13,1	8,1%	10,7%	16,2%	17
12	=	TIANNENG POWER INTERNATIONAL (Chine)	10,5	24,5%	2,7%	10,8%	16
13	-3	BORGWARNER (États-Unis)	15	11,6%	9,6%	12,1%	15
14	-1	MICHELIN (France)	21,7	5,4%	11,8%	12,8%	14
15	+3	TOYOTA INDUSTRIES (Japon)	16,3	10,1%	9,1%	3,6%	12
16	+18	AUTOLIV (Suède)	8,4	3,1%	6,5%	14,3%	11
17	=	APTIV (États-Unis)	16,6	7,8%	7,8%	8,2%	11
18	-4	TENNECO (États-Unis)	17,2	15,9%	2%	7,3%	11
19	-4	SCHAEFFLER (Allemagne)	11,5	2,4%	6,6%	10,6%	10
20	+4	GESTAMP (Espagne)	10,8	5,3%	4,9%	8,8%	9
21	=	GOODYEAR TIRE & RUBBER (États-Unis)	17	7,7%	4,4%	6%	9
22	=	YAZAKI (Japon)	12,2	16,1%	0%	-0,1%	9
23	+19	PLASTIC OMNIUM (France)	8,5	5,8%	3,3%	8%	8
24	+14	SAMVARDHANA MOTHERSON INTERNATIONAL (Inde)	8,7	8,7%	2,4%	5,1%	8
25	-6	DANA (États-Unis)	9,7	8,6%	2,4%	5,1%	8
26	-6	TOYOTA BOSHOKU (Japon)	10,9	-1%	4,3%	10,4%	7
27	-1	HUAYU AUTOMOTIVE SYSTEMS (Chine)	22,4	4%	3,4%	8,5%	7
28	-5	LEAR (États-Unis)	19,9	1,8%	3,9%	9,8%	6
29	-4	VALEO (France)	20	1,6%	3%	5,2%	4
30	-1	SUMITOMO ELECTRIC INDUSTRIES (Japon)	13,2	1,7%	3,6%	5%	4
31	E	VITESCO TECHNOLOGIES (Allemagne)	9,1	3,4%	2%	4,1%	4
32	-23	WEICHAI (Chine)	12,1	4,6%	1,9%	1,8%	4
33	-5	ADIANT (États-Unis)	13,1	-2,3%	1,5%	3,4%	2
34	-4	MAHLE (Allemagne)	10,5	-0,6%	0,2%	0,6%	1

E Nouvel entrant dans le top 100



GROUPE 3

Chiffre d'affaires compris
entre 4 et 8 milliards d'euros

Rang (évolution
de 2022 à 2023)

Société (pays)

Ventes dans l'automobile
Taux de croissance
annuel moyen (CAGR)
(en %)
Marge d'exploitation
(Ebit)
Rentabilité des capitaux
investis (Roi)
(en %)

Note
finale

Rang	Évolution	Société (pays)	Ventes dans l'automobile	Taux de croissance annuel moyen (CAGR)	Marge d'exploitation (Ebit)	Rentabilité des capitaux investis (Roi)	Note finale
35	N.A.	LCI INDUSTRIES (États-Unis)	5	21,1%	10,6%	19,9%	23
36	-4	JILIN PROVINCE STATE-OWNED CAPITAL OPERATION (Chine)	4,7	35,6%	2%	32,6%	21
37	+42	YOKOHAMA RUBBER (Japon)	4,3	4,1%	8%	8,3%	11
38	+7	HYUNDAI TRANSYS (Corée du Sud)	7,6	19,2%	1,5%	3,4%	11
39	+31	LINAMAR (Canada)	4,2	5,3%	7,1%	9,3%	10
40	+33	FREUDENBERG (Allemagne)	4,6	4,7%	7,3%	8,9%	10
41	-1	PIRELLI (Italie)	6,4	3,2%	11,8%	7,7%	10
42	-3	HANKOOK TIRE (Corée du Sud)	6,2	3%	8,4%	7,2%	9
43	+15	TE CONNECTIVITY (États-Unis)	6	5,4%	7,2%	6,7%	9
44	-8	NINGBO JOYSON ELECTRONIC (Chine)	7	15,1%	1,3%	2%	9
45	-4	KOITO MANUFACTURING (Japon)	5,7	-3,8%	7%	8,2%	7
46	+3	HL MANDO (Corée du Sud)	5,5	4,4%	3,3%	6,6%	7
47	+39	NEMAK (Mexique)	4,4	2,2%	4,7%	6,6%	7
48	-4	HANON SYSTEMS (Corée du Sud)	6,4	7,7%	3%	5%	7
49	-12	AMERICAN AXLE & MANUFACTURING (États-Unis)	5,5	-0,1%	4%	5,6%	5
50	-2	FUTABA INDUSTRIAL (Japon)	4,4	4,7%	1,1%	3,8%	5
51	=	NOK (Japon)	4,7	-2,7%	4,6%	4,9%	4
52	=	HYUNDAI WIA (Corée du Sud)	5,4	0,6%	2,6%	4,1%	4
53	N.A.	EBERSPÄCHER (Allemagne)	6,4	7,5%	-0,3%	-1,7%	4
54	-8	TOYODA GOSEI (Japon)	6,4	0%	3,9%	5,2%	3
55	-24	JTEKT (Japon)	7,4	-0,3%	2,9%	4,4%	3
56	-13	SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES (Japon)	6,8	2,8%	1,8%	2,3%	3
57	E	BROSE FAHRZEUGTEILE (Allemagne)	7,5	3,5%	0,1%	0,8%	3
58	-5	ANTOLIN-IRAUSA (Espagne)	4,6	-3,1%	0,3%	0,8%	1
59	-9	LEONI (Allemagne)	5,1	0,7%	-1,9%	-34,9%	1

E Nouvel entrant dans le top 100 N.A. Non applicable car absent du précédent classement

La fulgurante ascension de CATL

Le meilleur exemple de cette fulgurante montée en puissance est le cas de CATL (Contemporary Amperex Technology), le premier fabricant mondial de cellules de batteries pour voitures électriques, qui grimpe cette année sur la première marche du podium. *«Il a fait un saut incroyable, et ce n'est que le début»*, pronostique Éric Espérance. Alors que cet acteur était encore absent des radars il y a quelques années, il a battu la concurrence à plate couture. Il fournit 37% des cellules de batteries automobiles à des mastodontes comme Tesla, Mercedes-Benz, BMW et Volkswagen.

En à peine trois ans, l'entreprise est passée de 6,3 milliards d'euros de ventes à 33,4 milliards en 2022, affichant un taux de croissance annuel moyen stratosphérique, de +79,2%. *«Les équipementiers chinois sont en pleine accélération sur le marché européen, poursuit Éric Espérance. Ils ont une technologie très compétitive. Sur celle du LFP [lithium-fer-phosphate, ndlr], ils ont beaucoup d'avance. Or, on sait que ce sont ces batteries qui équiperont, demain, les véhicules électriques d'entrée de gamme. Un marché dont la croissance fulgurante d'ici à 2028 leur profitera énormément.»* Pour CATL et consorts, l'avenir s'annonce radieux.

Méthodologie

Le classement de Roland Berger repose sur l'étude de 1000 équipementiers automobiles à travers le monde. Les 100 premiers sont répartis en quatre groupes en fonction de leur chiffre d'affaires estimé pour l'activité automobile : supérieur à 25 milliards d'euros, de 8 à 25 milliards d'euros, de 4 à 8 milliards d'euros, et inférieur à 4 milliards d'euros. Chaque équipementier est ensuite noté selon trois critères, sur une échelle de 0 à 10 : le taux de croissance annuel moyen (CAGR) du chiffre d'affaires global des entreprises (automobile et hors automobile) de 2017 à 2022, la marge d'exploitation (Ebit) en 2022 (automobile et hors automobile), et la rentabilité des capitaux investis (Roce) en 2022 (automobile et hors automobile). Les équipementiers ex aequo sont classés selon leur Roce.

GROUPE 4

Chiffre d'affaires inférieur
à 4 milliards d'euros

Rang (évolution
de 2022 à 2023)

Société (pays)

Ventes dans l'automobile
(en)

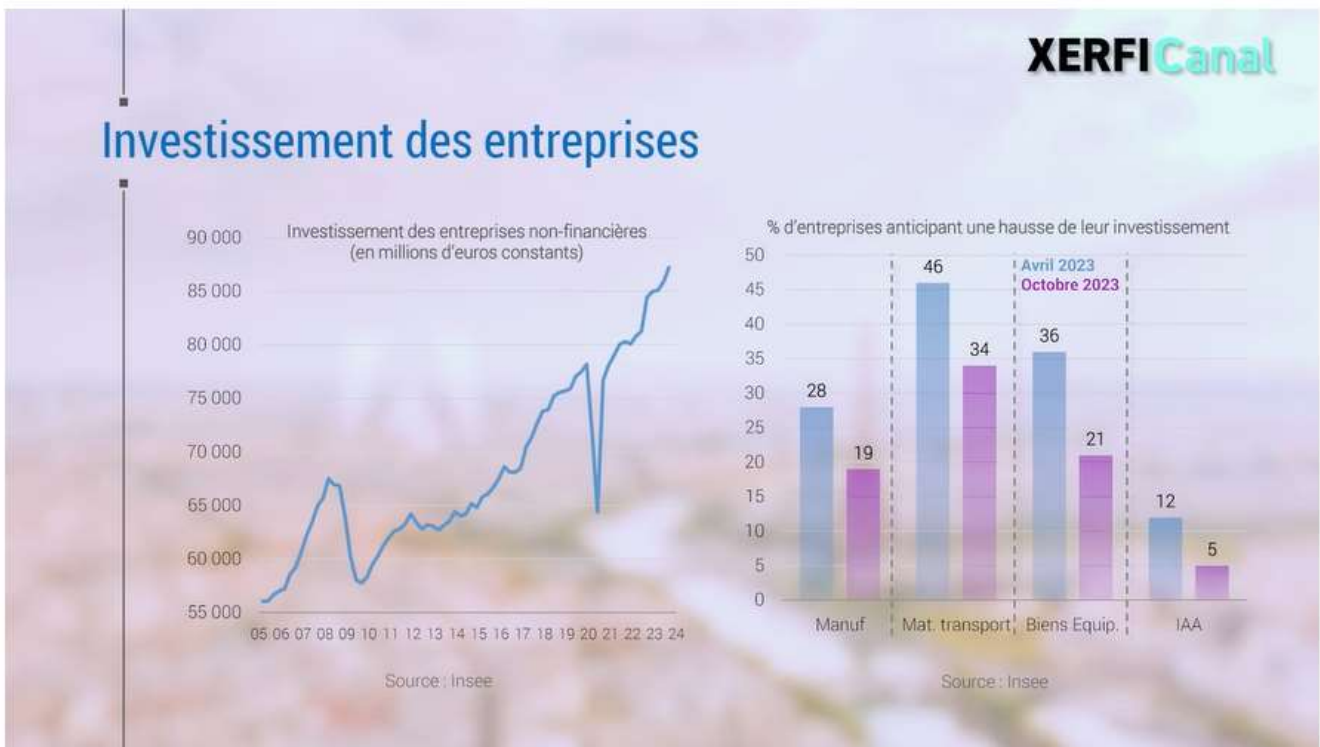
Marge d'exploitation
Taux de croissance
annuel moyen (CAGR)

Rentabilité des capitaux
investis (Roce)

Note
finale

Rang	Évolution	Société (pays)	Ventes dans l'automobile (en)	Marge d'exploitation	Taux de croissance annuel moyen (CAGR)	Rentabilité des capitaux investis (Roce)	Note finale
60	-5	PATRICK INDUSTRIES (États-Unis)	2,6	26,2%	10,2%	20,9%	23
61	N.A.	DN AUTOMOTIVE (Corée du Sud)	2,3	27,5%	13,4%	12,9%	21
62	-6	GARRETT MOTION (États-Unis)	3,4	4,5%	14,1%	40,9%	20
63	-6	FUYAO GLASS INDUSTRY (Chine)	3,6	10,1%	15,8%	13,9%	18
64	+12	SL CORPORATION (Corée du Sud)	3,1	21,3%	4,7%	10,7%	17
65	-6	TVS (Corée du Sud)	3	10%	8,4%	13,1%	15
66	-6	SAILUN (Chine)	3,1	11,3%	8,3%	10,4%	15
67	-1	BREMBO (Italie)	2,8	8%	10%	13,8%	14
68	-3	CIE AUTOMOTIVE (Espagne)	3,8	6,2%	12%	12,6%	14
69	N.A.	KNORR-BREMSE (Allemagne)	3,7	2,8%	10,1%	13,5%	13
70	-2	MINTH GROUP (Chine)	2,4	10,4%	8,2%	7,4%	13
71	-9	NINGBO JIFENG AUTO PARTS (Chine)	2,5	59,1%	1,4%	3,2%	12
72	+16	VISTEON (États-Unis)	3,6	5,1%	5,3%	14,4%	11
73	-4	TOYO TIRE (Japon)	3,6	2,4%	8,9%	11%	11
74	-11	AB SKF (Suède)	2,6	2,4%	8,8%	10,3%	11
75	-1	NITERRA (Japon)	3,1	3,7%	13,5%	10%	11
76	-5	NINGBO HUAXIANG ELECTRONIC (Chine)	2,8	7,4%	6,9%	9,9%	11
77	+18	MARTINREA (Canada)	3,5	6,6%	4,8%	8,9%	10
78	-17	LING YUN INDUSTRIAL (Chine)	2,4	8,7%	4%	7,2%	10
79	N.A.	SEYOON (Corée du Sud)	2,4	0,9%	5,3%	14%	9
80	-5	CHANGCHUN FAWAY (Chine)	2,8	11,1%	2,6%	5,3%	9
81	N.A.	UMW (Malaisie)	2,5	7,7%	3,5%	6,3%	8
82	-10	NORTH LINGYUN INDUSTRIAL GROUP (Chine)	3,3	5,9%	3,6%	6,7%	7
83	-3	YURA (Corée du Sud)	2,3	6,6%	1,7%	6%	7
84	-1	GS YUASA (Japon)	2,4	0,4%	5,3%	6,7%	6
85	-1	CHENG SHIN RUBBER (Taiwan)	3,1	-0,8%	7,5%	6,6%	6
86	+8	SUNGWOO HITECH (Corée du Sud)	2,9	2,1%	2,5%	5,6%	6
87	-5	STANLEY ELECTRIC (Japon)	2,9	-2,2%	7,3%	5,6%	6
88	N.A.	GITI TIRE (Singapour)	2,7	-1,2%	1,3%	12,1%	5
89	-8	TS TECH (Japon)	2,7	-5,7%	6%	6,4%	5
90	-23	JOHNSON ELECTRIC (Chine)	2,3	3,2%	3,9%	3,9%	5
91	+5	NHK SPRING (Japon)	3,9	-3,2%	3,6%	5,5%	4
92	-1	NEXTEER AUTOMOTIVE (États-Unis)	3,7	1,2%	2,3%	3,8%	4
93	-16	SHANDONG LINGLONG TIRE (Chine)	2,4	5,7%	0,6%	0,5%	4
94	-7	TI FLUID SYSTEMS (Royaume-Uni)	3,3	-1,3%	3%	4,7%	3
95	N.A.	KUMHO TIRE (Corée du Sud)	2,6	3%	0,7%	1%	3
96	+2	NSK (Japon)	3,7	-2,4%	2,9%	2,7%	2
97	-5	TOKAI RIKAI (Japon)	3,7	-0,7%	1,9%	2,9%	1
98	-1	SUMITOMO RIKO (Japon)	3	-0,8%	1,3%	2,3%	1
99	=	NTN (Japon)	3,2	-1,8%	1,1%	1,4%	1
100	N.A.	COOPER STANDARD (États-Unis)	2,4	-5,6%	-3,1%	-6%	0

https://youtu.be/MEN9A_ZPua0?si=QbpiHH9i_ghIH-J4



Les derniers indicateurs conjoncturels passés du vert à l'orange, voire au rouge, peignent un tableau sombre de l'économie française, celle d'une crise au ralenti qui va s'étirer.

Le BTP enlisé

Côté chefs d'entreprise, l'inquiétude gagne. Fer de lance de la croissance, les entrepreneurs du bâtiment perdent confiance. Pour les promoteurs, c'est la débâcle. Jamais ils n'ont jugé aussi basse la demande de logements qui leur est adressée depuis juillet 1991, date du début de la statistique. Le pouvoir d'achat immobilier est attaqué par la hausse des taux, les banques sont frileuses, les prix élevés en raison du coût du foncier et de la construction. Les ventes se font rares, les stocks d'invendus atteignent des pics historiques. Les perspectives d'activité plongent. C'est au diapason de l'évolution plus générale des mises en chantier et des autorisations en baisse. Le neuf est enfoncé et la rénovation ne le compense plus. Les mesures de soutien ne sont pas assez puissantes pour contrer les vents contraires, notamment la chute des transactions dans l'ancien, transactions qui déclenchent bien souvent des travaux de rénovation. Logement, bâtiment non-résidentiel, travaux publics, c'est tout le BTP qui est enlisé.

Des perspectives dégradées dans tous les secteurs

Au-delà de la construction, tous les secteurs (commerce, services, industrie) voient leurs résultats se détériorer, signe de la perte généralisée de dynamisme de l'activité. Les dirigeants pointent des perspectives dégradées, des délais de paiement rallongés et des trésoreries sous pression. Ce n'est pas sans conséquences sur leurs choix stratégiques en cours et à venir : l'attentisme est généralisé. L'investissement sera ajusté. Il a certes surpris par sa vigueur cet été malgré le durcissement du contexte financier. La hausse des taux d'intérêt n'a visiblement pas encore totalement mordu, les entreprises ayant recours, pour partie, à l'autofinancement. Mais c'est une question de temps. Une première alerte est venue du secteur manufacturier. Les industriels ont été moins nombreux en octobre dernier qu'en avril à estimer que leurs investissements seront en hausse cette année et il ne faut pas s'attendre à mieux en 2024. Les soldes d'opinion associés sont revus à la baisse dans tous les sous-secteurs, en particulier dans la fabrication de biens d'équipement.

La consommation tirillée entre deux forces contradictoires

Côté emploi, les ajustements ont déjà commencé. Certes, c'est à doses homéopathiques car si la détérioration du climat de l'emploi ne fait pas de doute, l'indicateur reste au-dessus de sa moyenne de long terme. Il faut toutefois désormais composer avec la multiplication des défaillances, principalement des PME, et les destructions d'emplois liées : 1% des emplois. Redressement de la productivité aidant, le marché du travail colle à nouveau aux soubresauts de la conjoncture. C'est déjà perceptible : le 3e trimestre s'est soldé par des destructions nettes d'emplois dans le secteur privé et l'emploi intérimaire s'est contracté pour la 3e fois consécutive.

Cette faiblesse est d'autant plus préjudiciable qu'elle intervient à un moment critique où la croissance de la population active va accélérer avec la mise en place de la réforme des retraites. La hausse des sans-emplois est déjà actée dans les chiffres du 3e trimestre ; la remontée du taux de chômage est enclenchée et elle le restera, selon notre scénario à Xerfi, pour s'approcher de 8% fin 2024.

La crainte des ménages va donc changer de nature. Les conséquences de la hausse des prix sur leur situation financière étaient jusqu'à maintenant au cœur de leur préoccupation. Ils anticipent depuis plusieurs mois un reflux de l'inflation. Même si leurs espoirs ont été douchés jusqu'ici, le plus dur est passé et la désinflation viendra en appui de leur pouvoir d'achat. En revanche, les inquiétudes sur l'évolution future du chômage qui avaient quasiment disparu vont se raviver et avec elles le maintien d'une sur-épargne.

Tirillée entre ces deux forces contradictoires, la consommation n'en constituera pas moins le principal point de résistance de la conjoncture en 2024. Le scénario de Xerfi reste dès lors celui d'une économie française qui surnage, plombée par des forces récessives qui s'étirent sans la faire couler.

Publié le mercredi 22 novembre 2023


<https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Dominique-Turcq-Managers-et-dirigeants-vos-defis-a-face-a-l-I-A-3751925.htm>

VIDEO <https://youtu.be/xof7d9pxWko?si=RjYzxUdgLmxcLJCN>




Les systèmes d'IA sont des aides à la décision

- Gouvernance** Nouveaux systèmes d'audit et de vigilance
- Stratégie** Source d'avantages compétitifs
- Management** Agent décisionnel, seul ou en collaboration avec l'humain



L'IA est d'abord un enjeu organisationnel

- Comprendre comment sont créées et utilisées les données
- Une nouvelle interface homme-machine
- Contrôle des enjeux éthiques et humains
- La gestion du collectif demande une nouvelle approche**



Une confusion inquiétante règne encore dans les Conseils d'Administration et les COMEX quant aux impacts de l'IA sur les modèles d'affaires et d'organisation, voire quant à ses définitions. Il n'y a pas qu'une seule IA, même si le singulier s'est imposé. Tous les essais actuels de réglementation tentent à juste titre de créer des distinctions. Les impacts sont en effet très différents selon qu'on parle de maintenance prédictive, de dépistage de maladies, de reconnaissance d'images, de traduction, d'armes létales ou encore des Large Language Models. Les niveaux de complexité, comme les implications éthiques, diffèrent largement. Mais tous les systèmes d'IA, qui sont fondamentalement des aides à la décision, posent des questions de gouvernance, de stratégie et de management.

En gouvernance, il va falloir mettre en place de nouveaux systèmes d'audit et de vigilance, en particulier pour les algorithmes, les datas, les enjeux réputationnels et les risques divers impliqués par l'entrée de l'IA dans les processus décisionnels.

En stratégie, l'arrivée de cette machine à assister la décision va s'imposer comme une source d'avantages compétitifs. Elle va bouleverser certains modèles d'affaires et de nombreux modèles RH. Le choix d'une IA, et la qualité de la collaboration personne-machine seront des avantages concurrentiels.

En management, l'IA va devenir de fait un agent décisionnel, seul ou en collaboration avec l'humain, il va donc falloir définir sa position : l'agent de qui ? Sur quels principes ? Avec quels biais ?

Le dirigeant, et en particulier le membre de CA ou de COMEX, est exposé en première ligne à ces révolutions. Des compétences nouvelles vont être nécessaires à sa fonction. Mais s'il faut de nouvelles compétences, ne nous trompons pas de cible. Il ne faut pas comprendre l'informatique pour se servir d'un PC. On peut se servir d'une auto sans comprendre la mécanique. De même l'IA n'a pas besoin qu'un dirigeant saisisse le fonctionnement d'un réseau de neurones. Comprendre ce que la technologie peut faire, les avantages qu'elle peut donner, ses biais et dangers, est suffisant. Mais avec l'IA c'est encore beaucoup demander à de nombreux dirigeants d'aujourd'hui.

Il va falloir pour le dirigeant comprendre comment sont créées et utilisées les données, ce que permettent les algorithmes et être vigilants quant à leurs biais. Surtout, parce que l'IA invente une nouvelle interface homme-machine, il lui faut saisir les implications de cette nouvelle relation en organisation du travail et en contrôle des enjeux éthiques et humains, à tous les niveaux de l'organisation. Aujourd'hui un dirigeant peut être responsable de la mort d'un ouvrier par électrocution sur un équipement mal protégé, il le sera demain sur une IA mal utilisée. Les questions éthiques, les risques de discrimination ou de décisions injustes, peuvent apparaître dans toutes les fonctions, du marketing aux RH en passant par la finance ou la production. Avec ce nouvel acteur s'insérant dans l'écosystème humain de l'entreprise la gestion du collectif demande une nouvelle approche. L'IA est d'abord un enjeu organisationnel.

Le dirigeant lui-même va être assisté par divers assistants personnels gorgés d'IA pour ses propres prises de décision. Cela pourrait dans certains cas altérer sa propre capacité à décider, son éthique ou son libre arbitre. Son hygiène de la décision est à surveiller.

Non seulement il faut développer le dirigeant pour qu'il apprivoise l'IA mais, paradoxe, l'IA pourra aussi servir à son évaluation et son développement. Des systèmes d'IA de sélection et d'évaluation des dirigeants apparaîtront très bientôt. Ils reposeront sur les données recueillies sur son passé, ses opinions, ses actions, ses impacts, ce que l'on pensera ou dira de lui, etc. Ils suggéreront des formations, des orientations de coaching, des modifications de ses attitudes, etc.

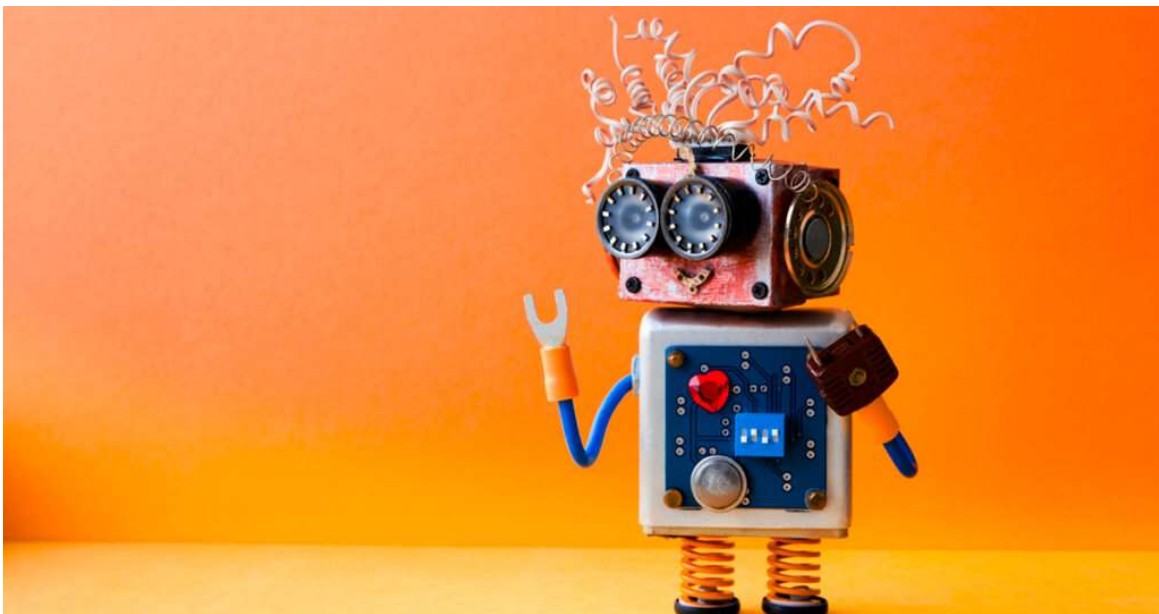
Les RH vont probablement se trouver au centre de cette évolution et devront se transformer en auditeurs quant à la fiabilité des données et des algorithmes et quant au bon usage par les humains des résultats de ces analyses.



https://www.inspirations-management.fr/think-tank-impact-ia-management/?utm_source=brevo&utm_campaign=Push-Article-Mardi_03-10-2023&utm_medium=email

L'intelligence artificielle fait partout parler d'elle. Les outils ayant recours à l'IA générative comme ChatGPT ont aussi bien intégré les entreprises que les domiciles des particuliers.

Nombreux sont les exemples de professeurs de lycée et d'universités qui ont dû bousculer leurs habitudes face au nombre croissant de devoirs rédigés avec ces outils. Les outils ayant recours à l'IA vont à l'avenir continuer à bouleverser les organisations de travail... il est donc essentiel d'y réfléchir pour s'adapter efficacement à ces nombreux changements.



Comment l'IA va impacter le monde de la formation en management.

Une utilisation croissante de l'IA en entreprise

Si l'IA a longtemps fait peur, son recours au quotidien se développe à grande vitesse. Selon l'indice mondial d'adoption de l'IA d'IBM, le taux d'adoption de cette technologie a atteint 35% en 2022, soit une augmentation de 4% par rapport à l'année précédente. Plus de la moitié des Américains utilisent des assistants vocaux pour leurs recherches, ce qui témoigne de l'adoption généralisée de l'IA dans la vie quotidienne.

Il devient impossible pour une entreprise de ne pas au moins se poser la question de l'intérêt de l'IA pour son développement.

Selon les derniers chiffres clés de 2023, le marché mondial de l'IA devrait atteindre 1 847,58 milliards de dollars d'ici 2030. Dans les départements Marketing et Commerciaux, les premiers retours sont édifiants : 23 % des professionnels du marketing utilisent l'IA dans leur travail, ainsi que 21 % des professionnels de la vente. Les entreprises ont constaté une augmentation de 50 % des leads lorsqu'elles utilisent des outils d'IA dans leur processus de vente.

Les entreprises pourraient économiser environ 89,07 milliards de dollars par an si les commerciaux utilisaient l'IA pour effectuer la saisie de données et les tâches non liées à la vente qui occupent actuellement 70 % de leur temps. Impossible de se passer d'outils fondés sur l'IA quand on considère les gains de temps qu'ils permettent.

Les outils d'Intelligence artificielle sont nos nouveaux collègues

Les collaborateurs des entreprises ont bien compris selon leur métier l'intérêt d'avoir recours aux nouveaux outils d'IA générative. Les applications sont tellement nombreuses qu'elles sont devenues incontournables. Il est évident que cela ne se fait pas sans frein. Des questions éthiques et des points juridiques sont régulièrement opposés au recours à l'IA. Pour autant, l'essor de l'intelligence artificielle (IA) dans le paysage français marque le début de nouvelles organisations de travail dans lesquelles les outils peuvent devenir de véritables alliés.

Désormais, dans bon nombre d'entreprises, **les outils d'IA constituent de nouveaux collègues virtuels à qui l'on soumet nos interrogations, que l'on sollicite pour accélérer les processus et augmenter l'efficacité opérationnelle.** Ils offrent une réactivité et une précision augmentées dans des domaines très différents : analyse de données, production rédactionnelle ou visuelle, résolution de problèmes plus ou moins complexes. **Cette collaboration entre les intelligences humaine et artificielle propose un nouvel environnement de travail dynamique et hyper connecté** dans lequel l'accès à l'information est grandement optimisé.

Les contenus des postes de nombreux collaborateurs vont évidemment devoir évoluer pour s'adapter, dans nombre de secteurs d'activités. Des métiers sont amenés à disparaître quand d'autres vont émerger. **Le plus bel exemple est l'apparition du métier de « Prompt Ingénieur »** ou prompteur en français. C'est le nouveau métier qui explose dont le rôle consiste à maîtriser les assistants virtuels d'IA ; le Prompteur va paramétrer l'outil de manière à obtenir les meilleurs résultats possibles, il est l'expert des requêtes et connaît mieux que personne comment faire une demande à l'IA pour obtenir le résultat attendu.

Cependant, **cette intégration de l'IA dans le quotidien des collaborateurs soulève de nouvelles problématiques managériales.** La transformation des rôles traditionnels (Qui a fait quoi finalement avec l'IA ? Et comment évaluer la réalisation d'un livrable effectué en « collaboration » avec un outil d'IA ?) appellent à une réflexion approfondie sur les stratégies managériales.

Les managers sont amenés à adapter leurs postures face aux nouvelles pratiques

L'arrivée des outils d'Intelligence Artificielle générative dans le milieu professionnel impose aux managers un renouvellement de leurs approches managériales. Face à ces technologies disruptives, ils se trouvent au cœur d'organisations de travail en mutation, où les productions sont désormais le fruit d'une symbiose entre intelligences humaine et artificielle.

Les managers doivent orchestrer ce duo en veillant au respect des cadres juridiques et éthiques. Il leur incombe d'instaurer des règles claires et transparentes **permettant une cohabitation productive et équitable entre les employés et ces nouvelles entités digitales.**



Les fondements du management sont-ils alors à revisiter ? Par exemple, comment, en effet, apprécier objectivement le travail d'un individu qui œuvre de manière autonome face à celui qui capitalise sur l'assistance de l'IA ? Cette distinction soulève **des enjeux importants de reconnaissance et de valorisation des compétences humaines**. L'équité entre collaborateurs dans ce cadre devient une préoccupation, poussant les managers à réfléchir sur la priorité à donner entre l'acteur humain et le résultat obtenu. La reconnaissance doit-elle privilégier l'effort personnel ou bien le rendement, indépendamment des moyens mobilisés ? C'est tout un écosystème managérial à revoir...

L'IA bouscule les organisations et le management : quid des formations au management ?

L'intégration rapide de l'Intelligence Artificielle dans le milieu professionnel ne laisse pas indifférent le domaine du management. **Si l'IA offre des opportunités exceptionnelles en matière d'efficacité et de personnalisation, elle présente également des défis humains considérables que les programmes de formation en management doivent aborder.**

Quelles sont les compétences requises pour les managers à l'ère de l'IA ?

Les managers d'aujourd'hui pour rester performants doivent développer de nouvelles compétences ou plutôt intégrer à leurs compétences le nouveau mode d'organisation du travail. Nous voyons 4 axes essentiels à travailler avec les managers :

1. **Empathie et intelligence émotionnelle** : Dans un monde où les machines peuvent exécuter des tâches complexes, la part de l'humain dans le management revêt une importance capitale. Les managers doivent être **formés à l'empathie et à l'intelligence émotionnelle** pour créer un environnement de travail bienveillant.
2. **Éthique et conformité** : L'IA peut souvent créer des dilemmes éthiques, notamment en ce qui concerne les données et la vie privée. Les managers doivent être formés pour naviguer dans ces eaux troubles sans compromettre les relations humaines.
3. **Leadership en environnement hybride** : Les équipes modernes sont souvent un mélange de talents humains et de compétences automatisées. **Savoir comment marier ces deux aspects est une compétence de gestion clé**, surtout en termes moral et de cohésion de l'équipe.
4. **Communication Efficace** : Les managers doivent savoir comment communiquer clairement et efficacement dans un environnement où les modes de communication sont en constante évolution, grâce aux outils basés sur l'IA.

Une prise de hauteur est essentielle pour comprendre les nouveaux environnements de travail et de façon induite les nouvelles compétences à développer en tant que manager. Ces compétences concernent la plupart du temps des postures managériales avec l'Humain au cœur.

Et si ChatGPT devenait l'atout majeur de votre croissance commerciale ?

<https://www.actionco.fr/Thematique/equipement-1213/Breves/Et-si-ChatGPT-devenait-l-atout-majeur-de-votre-croissance-385100.htm>



Chat utilisant l'intelligence artificielle générative, similaire à Chat GPT

Découvrez cinq usages de ChatGPT et cinq conseils pour faire de cette IA générative l'atout majeur de votre croissance en permettant à vos commerciaux de vendre mieux, plus vite et en apportant plus de valeur à vos clients.

De nos jours, l'intelligence artificielle (IA) est omniprésente, et les Intelligences Artificielles Génératives telles que ChatGPT en sont l'incarnation démocratisée.

Alors que l'IA peut susciter des inquiétudes quant à la modification, voire la suppression de postes, ou la perte de l'aspect humain des interactions commerciales, elle peut aussi être **une puissante alliée pour les entreprises et leurs collaborateurs.**

Si cette nouvelle IA est déjà utilisée par plus de 100 millions d'utilisateurs dans le monde, elle est un réel atout pour les directions commerciales pour lesquelles elle permet d'optimiser la performance commerciale.

Les directeurs commerciaux qui adoptent cette technologie ont la possibilité de l'utiliser à leur avantage et de permettre à leurs équipes de **gagner du temps, d'atteindre plus facilement leurs objectifs** et d'apporter plus de valeur à leurs clients.

De manière très pragmatique, on voit un ROI (retour sur investissement) sur toutes les parties du processus de vente.

ChatGPT : quel ROI pour les commerciaux ?

Les plus immédiats et qui nécessitent le moins d'investissement sont les suivants :

1. Prospection

ChatGPT peut générer des listes de prospects ainsi que des messages d'approche ciblés et impactants.

2. Découverte

En fonction des méthodes utilisées, ChatGPT peut fournir des questions ciblées et pertinentes, aidant les commerciaux à obtenir des informations cruciales, à personnaliser leur approche et à mettre en avant les impacts clients.

3. Rédaction de synthèse de rendez-vous

ChatGPT permet de synthétiser instantanément des notes de rendez-vous, y compris dans une autre langue (et sans faute d'orthographe !)

4. Suivi clients

ChatGPT permet de rédiger très rapidement des mails hyper personnalisés pour suivre vos clients et faire de l'up-selling/cross-selling.

5. L'analyse de KPI en toute simplicité

Pour les directions commerciales elles-mêmes, ChatGPT permet, par exemple, de rédiger immédiatement une analyse des taux de performance de leurs commerciaux (taux de signature ...)

On voit bien que l'utilisation de ChatGPT est loin d'être de la science-fiction. D'ailleurs, dans une enquête réalisée par Reuters entre le 11 et le 17 juillet 2023, 28 % des personnes interrogées ont déclaré utiliser régulièrement ChatGPT au travail.

Quand on sait qu'en février 2023, 29% des utilisateurs de ChatGPT déclaraient le faire dans le dos de leur employeur, on voit que cette tendance est bien réelle, même si elle est peu exprimée officiellement.

Former ses équipes commerciales à ChatGPT

Si l'IA générative offre un retour sur investissement (ROI) significatif à chaque étape du processus de vente, il est pourtant essentiel de former ses collaborateurs pour en tirer le meilleur parti sans s'exposer à des risques. Voici ces cinq conseils.

1. Confidentialité de l'information

Veillez à ne jamais divulguer d'informations confidentielles dans les échanges avec ChatGPT. Soyez conscient des données que vous partagez et traitez-les avec précaution.

2. Qualité des prompts (les instructions que l'on donne à ChatGPT)

Formulez des prompts clairs et pertinents pour obtenir des réponses précises et utiles. Un prompt bien conçu est essentiel pour des résultats optimaux.



3. Challenger les réponses

ChatGPT vous aide mais ne peut remplacer vos connaissances commerciales. L'outil est loin d'être infallible d'après une étude réalisée par étude de l'Université Purdue aux États-Unis : **52 % des réponses fournies par ChatGPT n'étaient pas correctes !**

4. Formez-vous à l'utilisation de ChatGPT

Pour gagner du temps, il est important que vous vous formiez aussi. Et ce, en intégrant l'usage de ChatGPT à une montée en compétences de vos méthodes de vente. L'idée n'est pas de remplacer vos commerciaux par des IA mais de leur permettre d'être plus efficaces et pour cela la mise à jour et l'entraînement à des techniques de vente imbriqués à l'utilisation d'IA simples sont un réel plus.

5. Pratiquez

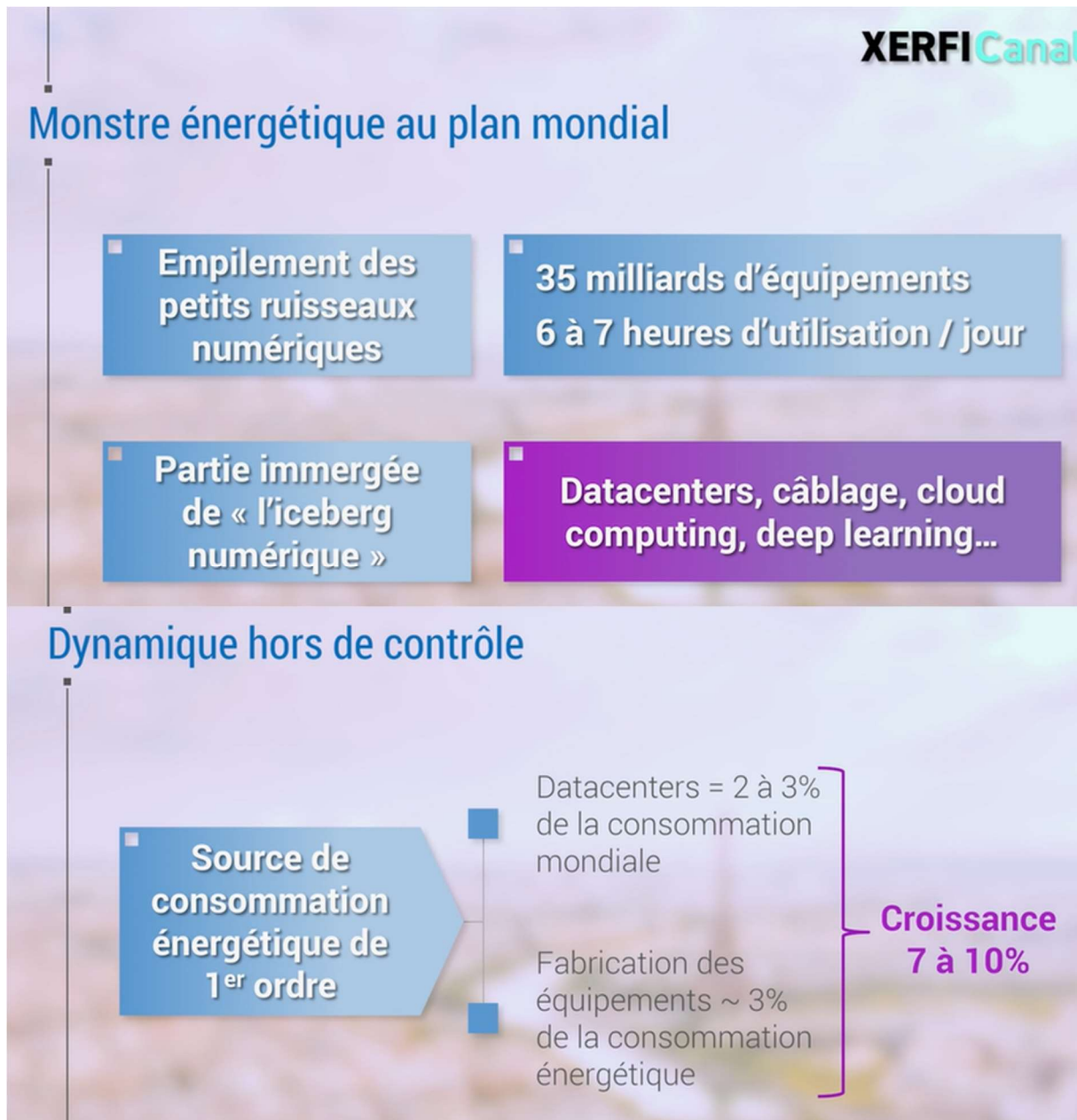
Après la formation, faites-vous coacher dans l'utilisation de ChatGPT dans « la vraie vie ».

En conclusion, on voit que même l'idée de l'Intelligence Artificielle peut sembler intimidante, c'est une évolution comparable à l'adoption d'Internet dans le monde des affaires. Apprendre à exploiter ChatGPT au départ est comme maîtriser les bases de l'informatique à ses débuts.

Les avantages sont tangibles.

Cette technologie est une puissante alliée pour rester en phase avec un monde commercial en constante évolution. Les directions commerciales qui investissent tôt dans cet apprentissage auront un avantage significatif pour naviguer sans effort dans l'avenir, propulsant ainsi leurs équipes vers des niveaux de performance inégalés. Alors, à vous de jouer...

Publié le mercredi 22 novembre 2023



https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-Vos-appareils-numeriques-voila-l-ennemi-du-climat_3752275.html

VIDEO <https://youtu.be/BAuZSUP14sQ?si=OFFzVapAbFPbGGjl>

La virtualisation de nos économies crée l'illusion pour l'utilisateur d'une innocuité environnementale. Ce dernier vit la perception trompeuse d'une miniaturisation des objets, d'une consommation électrique minimale des terminaux qu'il emploie, d'un accès illimité aux images et aux sons sans déchets matériels. Et accréditant ce sentiment d'immatérialité du numérique, les GAFAM sont d'abord des mastodontes boursiers, représentant plus du cinquième de la capitalisation de l'indice phare américain, mais seulement 0,5% de l'emploi national.

Le numérique : un monstre énergétique

Cette illusion ne résiste pas longtemps à l'analyse. L'alarme est lancée depuis longtemps. Le numérique est un monstre énergétique pour deux raisons principales simples :

1. Les petits ruisseaux des usages individuels font de très grandes rivières mondiales, que ce soit concernant la masse des matériels et des data utilisés, que le temps consacré aux usages. Concernant ce premier point, il suffit d'avoir en tête que de l'ordre de 35 milliards d'équipements sont en usage dans le monde, dont 8,6 milliards pour les seuls smartphones, et que chaque internaute consacre en moyenne entre 6 et 7 heures à ses activités sur la toile.
2. Surtout, chaque usage engage une cascade de processus qui en démultiplie l'impact énergétique et environnemental en amont. C'est la partie immergée de l'iceberg qui échappe à nos perceptions immédiates. Il suffit de visualiser ce qu'est un Datacenter, de savoir que ces monstres énergivores sont entre 5 000 et 8 000 à travers le monde selon la définition que l'on en donne et qu'ils ne cessent de se développer, d'évoquer le câblage sous-marin qui représente 30 fois la circonférence de la terre, le cloud computing, la blockchain ou encore l'apprentissage profond qui sous-tend le développement des IA...

Une dynamique de croissance hors de contrôle

La consommation mondiale d'électricité du numérique est inévitablement une question complexe. Il n'existe pas un chiffre clé en main faisant autorité et dont l'exhaustivité serait garantie. L'information demeure parcellaire, mais suffisante pour pointer le fait qu'il s'agit non seulement d'une source de consommation énergétique de premier ordre, mais surtout dont la dynamique de croissance est hors de contrôle :

1. Les datacenters auraient consommé de l'ordre de 2 à 3% de l'électricité mondiale au début des années 2020 en y intégrant l'activité des crypto-monnaies, une part qui pourrait atteindre 5% en 2025.
2. La production des équipements numériques, outre l'eau et les minéraux qu'elle surconsomme, serait à l'origine de 3% de la consommation électrique.

Sur ces deux segments, les taux de croissance avoisinent 7 à 10% par an. Et chaque bond technologique affole les compteurs. Ce fut le cas des crypto-monnaies. C'est le cas aujourd'hui avec l'IA générative, chaque séance d'entraînement pour ChatGPT 3.5 entraînant une consommation d'électricité équivalente à 126 maisons danoises selon une étude de l'université de Copenhague. D'après Guillaume Pitron, dans un ouvrage récent, l'ensemble de la filière, partant de l'extraction jusqu'au clic final de l'utilisateur, représenterait 10% de la consommation électrique mondiale et 4% des émissions... C'est un ordre de grandeur discutable, certes, mais crédible.

Transition climatique, une pure velléité

Alors certes, il faut relativiser ces chiffres, en rappelant que le numérique, notamment l'IA, est aussi une partie de la solution énergétique, participant à l'optimisation des flux, des temps de fonctionnement des matériels, accélérant les innovations, la mise en place de réseaux intelligents en matière d'énergie, et notamment le pilotage des énergies renouvelables intermittentes. C'est un fait, la consommation énergétique croît bien moins vite que la consommation de données mobiles.



LesEchos Pourquoi l'industrie bascule enfin dans le Big Data

La nécessité vitale de se transformer pour survivre aux différents chocs énergétiques et climatiques en cours a créé de nouveaux usages pour lesquels les masses de données accumulées par les industriels sont devenues essentielles. La montée en puissance du jumeau numérique en est la meilleure illustration.



Le marché du jumeau numérique atteindrait 19 milliards de dollars en 2023 et devrait croître de 37 % par an en moyenne pour totaliser 92 milliards de dollars en 2028. (Shutterstock)

[https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/pourquoi-lindustrie-basculer-enfin-dans-le-big-data-1986587#utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=sr_industrie&utm_content=20231012&xtor=EPR-6065-\[20231012\]](https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/pourquoi-lindustrie-basculer-enfin-dans-le-big-data-1986587#utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=sr_industrie&utm_content=20231012&xtor=EPR-6065-[20231012])

Tout vient à point pour qui sait attendre. Ainsi en est-il de [l'avènement de l'industrie 4.0](#) : cela faisait plus d'une décennie que les industriels collectaient des données sans trop savoir comment les utiliser. Les conditions semblent être enfin réunies pour valoriser ce fameux Big Data et propulser l'industrie dans une nouvelle ère numérique où les machines deviennent plus intelligentes.

Le jumeau numérique représente le cadre générique de cette révolution industrielle en cours. « La réplique virtuelle via des algorithmes de réseaux neuronaux d'une équation qui simule un processus physique réel et permet d'améliorer ce dernier grâce à l'analyse des millions de données qu'il consomme et produit, on en parle depuis dix ans, cela fait cinq ans qu'elle a pris corps, trois ans qu'elle donne de premiers résultats impressionnants et nous vivons à présent un point d'inflexion remarquable », observe Hugues Lavandier, directeur associé senior chez McKinsey.

Une croissance annuelle moyenne de 37 % du marché

Les chiffres le confirment : évalué par le cabinet Capgemini à près de 5 milliards de dollars en 2020, le marché mondial du jumeau numérique atteindrait 19 milliards de dollars en 2023 et devrait croître de 37 % par an en moyenne pour atteindre 92 milliards de dollars en 2028. « Cet outil est passé du 'nice to have' au 'must have' car on ne peut plus se satisfaire d'une efficacité moyenne », confirme Jean-Marie Saint-Paul, directeur général de Siemens Digital Industries France et de Siemens Digital Industries Software France.

Cet impératif est le fruit d'une succession de crises, de la pandémie de Covid au chantage au gaz russe provoqué par la guerre en Ukraine. S'y ajoute l'urgence climatique qui a apporté une ribambelle de réglementations contraignantes pour les entreprises. Face à ces chocs extérieurs inédits, les industriels n'ont plus le choix : il leur faut adapter leur outil de production pour le rendre non seulement plus économe mais aussi plus résilient.

C'est tout l'attrait du jumeau numérique : de la conception des produits et des équipements à leur commercialisation, en passant par leur processus de fabrication, cette modélisation 3D des différents éléments du monde industriel qui interagit en permanence avec son modèle physique permet de mieux en comprendre le fonctionnement et de l'améliorer en temps réel.

Le carburant de la robotisation et de l'IA

L'outil existait depuis longtemps, notamment dans l'aéronautique et l'automobile où Dassault Systèmes s'est lancé dans les années 1980 avec des logiciels de modélisation 3D des maquettes physiques. Depuis, le champion des logiciels français surfe sur une vague en pleine croissance qui lui a permis de réaliser 5,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires l'an passé et de tabler sur une progression annuelle à deux chiffres d'ici à 2028.

L'essor de la robotisation et de l'Internet des objets allié à celui de [l'intelligence artificielle](#) générative ont, en effet, renforcé l'attrait du jumeau numérique. Non seulement la collecte de données s'est massifiée mais leur analyse et les simulations quasi instantanées qui en découlent accélèrent la prise de décision.

LIRE AUSSI :

« En simulant le bon fonctionnement d'une machine nouvelle, on peut gagner 50 % de temps dans son installation, précise Aymeric Renaud, vice-président de l'activité Automatismes industriels et offres utilisateurs finaux chez Schneider Electric France. Le jumeau numérique peut aussi détecter une panne ou l'anticiper grâce aux données véhiculées par les capteurs installés sur la chaîne de production. Les données renforcent également la connaissance des machines et permettent d'en optimiser la consommation d'énergie ou de ressources », ajoute-t-il.

Selon l'étude de Capgemini, le recours au jumeau numérique permet d'améliorer de 25 % en moyenne les performances du système et de 15 % les performances commerciales et opérationnelles. L'outil n'est pas gratuit - il peut atteindre plusieurs millions d'euros selon son envergure -, mais dans certains cas, le retour sur investissement est rapide.

« Il est de dix-huit mois en moyenne dans l'industrie d'assemblage, estime Jacques Bacry, responsable de l'offre Digital continuity & convergence chez Capgemini. L'investissement dans un jumeau numérique réduit, en outre, de 20 % les investissements globaux en standardisant les processus et la collecte d'informations. »

Levier de différenciation

L'outil peut par ailleurs être un levier de différenciation stratégique. « La production d'acier au silicium d'une épaisseur d'un dixième de millimètre est devenue stratégique pour les moteurs des voitures électriques mais sa finesse est très difficile à obtenir sans casse.

Le jumeau numérique de notre laminoir nous permet d'éviter la zone de fonctionnement où la bande peut céder », témoigne Thierry Valot, directeur innovation et digital de Fives.

La question de l'interopérabilité des jumeaux numériques en cours de déploiement dans les usines est le chantier des prochaines années.

Jacques Bacry Capgemini

Le groupe revendique le monopole sur ce marché de niche en pleine expansion. Selon son président Frédéric Sanchez, « nous élaborons des jumeaux numériques depuis une dizaine d'années. C'est une activité stratégique pour Fives, qui conçoit et réalise des machines, des équipements de procédé et des lignes de production. C'est un composant essentiel d'une grande partie de nos solutions, et c'est ce qui fait notre différence sur le marché ».

Effet « waouh »

L'effet « waouh » qu'il produit en matière de performances opérationnelles convainc en effet les clients de signer d'autres contrats. En 2022, Fives a engrangé 2,7 milliards d'euros de commandes, soit une augmentation record de 51 % sur un an.

« Ce n'est que le début de l'aventure : tous ces jumeaux numériques en cours de déploiement dans les usines vont devoir collaborer entre eux. La question de leur interopérabilité est le chantier des prochaines années », prévient Jacques Bacry.

Télétravail, semaine de 4 jours, CDI : pourquoi le travail va radicalement changer

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/teletravail-semaine-de-4-jours-cdi-pourquoi-le-travail-va-radicalement-changer-1987009#utm>

Deux enquêtes révèlent que les jeunes diplômés se radicalisent dans leur rapport au travail en entreprise. Mais, surprise, ils inspirent maintenant les générations précédentes et même les patrons. Seule une catégorie d'employés est nettement moins enthousiaste...



92 % des jeunes diplômés revendiquent préférer « réussir leur vie personnelle en conciliant au mieux vie personnelle et vie professionnelle. » (Shutterstock)

Il va y avoir du remue-ménage ces prochaines années à tous les étages de l'entreprise ! Des jeunes qui veulent renverser la table des habitudes de travail, des dirigeants qui disent chic et des managers intermédiaires tétanisés par l'ampleur des chantiers de transformation.

C'est la perspective détonante qu'esquissent deux études que se sont procurées « Les Echos ». Un sondage réalisé par l'institut Bona Fidé auprès de 470 jeunes diplômés d'école de commerce et d'ingénieur confirme avec force un rapport au travail décomplexé. Ces sondés de moins de 35 ans torpillent tout ce qui faisait l'employé modèle, dévoué à son entreprise.

La fin de la « gagne » ?

L'entreprise ne fait envie qu'à la moitié d'entre eux... 67 % comptent gagner moins d'argent mais avoir plus de temps libre. Même ceux issus d'école de commerce tournent le dos à 53 % au modèle classique de la « gagne », de quoi faire pâlir la génération Tapie.

50 % envisagent un parcours professionnel hors du salariat permanent, 18 % rêvant de travailler en indépendant, dans une association ou pour sa propre structure. Ils préfèrent à 92 % « réussir leur vie personnelle en conciliant au mieux vie personnelle et vie professionnelle quand 7 % avancent pour priorité « avoir une belle carrière ».

Cela ressemble désormais à un poncif mais la quête de sens de la nouvelle génération reste omniprésente dans leurs réponses. Il y a un an, [des étudiants d'établissements prestigieux](#) avaient mis en scène leur refus de travailler pour des grands groupes comme TotalEnergies jugés pas assez engagés dans la transition énergétique et environnementale. L'enquête révèle que 83 % des sondés comprennent la démarche. Trois quarts des jeunes diplômés jugent souhaitables le renforcement des indicateurs extra-financiers, l'extension du télétravail, le passage à la semaine de 4 jours et l'essor du management de transition. Les DRH ne vont pas chômer et l'ampleur des chantiers de transformation a de quoi leur donner des sueurs froides.

Les évolutions souhaitées par les dirigeants pour leur entreprise dans les années à venir

En % des réponses « plutôt souhaitable »

	Ensemble	Dirigeants	Managers intermédiaires
L'importance accrue des indicateurs extra-financiers dans la performance de l'entreprise	71	82	64
Le développement du management de transition	70	80	64
L'extension du télétravail	68	76	62
Le passage à la semaine de 4 jours	65	73	59
Le recours accru à l'intelligence artificielle dans les process de travail	57	72	46
La réduction de l'espace des locaux	50	61	43
Le recours accru à des free-lance et des partenaires extérieurs	43	63	30

SOURCE : SONDAJE IFOP POUR BONA FIDÉ ET ARTHUR HUNT, RÉALISÉ AUPRÈS DE 500 CADRES DIRIGEANTS ET MANAGERS INTERMÉDIAIRES, DU 28 AOÛT AU 15 SEPTEMBRE 2023

Les DRH trouveront toutefois un peu de réconfort dans une autre étude réalisée par l'Ifop pour Arthur Hunt auprès de 200 cadres dirigeants (patrons, directeurs généraux, etc.) et 300 managers intermédiaires. Elle montre que toutes les évolutions appelées par les jeunes sont en fait soutenues par les dirigeants des entreprises.

Pas de déni chez les DRH

Loin du déni, ils admettent à 87 % que le travail a perdu sa place centrale dans les nouvelles générations et 82 % s'attendent à ce que le changement de rapport au travail des jeunes ait un fort impact sur leur entreprise. 78 % de l'encadrement estime que le télétravail sera plus pratiqué en 2030 que maintenant et quasi la même proportion espère cette évolution, surprenant alors qu'en privé les patrons ne se font pas prier pour critiquer le travail à domicile.

Plus révélateur encore, 70 % jugent probable que leur entreprise sera passée à la semaine des 4 jours et 72 % la souhaitent.

Nous avons été stupéfaits par ce résultat avec une très forte anticipation des enjeux par les « gradés » .

Jérôme Fourquet Directeur Opinion de l'Ifop

Pour Samuel Jequier, directeur général adjoint de Bona Fidé, ces déclarations ne sont pas exemptes de posture « politiquement correcte », mais elles montrent aussi que les entreprises réalisent qu'elles vont devoir bouger.

« Nous avons été stupéfaits par ce résultat avec une très forte anticipation des enjeux par les « gradés », et même de l'enthousiasme, et ce dans un horizon rapproché » n'en revient pas non plus Jérôme Fourquet, directeur du département Opinion et stratégies d'entreprise à l'Ifop.

Les cadres intermédiaires dans la seringue

Ce joli consensus interrelationnel n'est toutefois pas partagé unanimement par toute l'entreprise car une catégorie s'attend à faire les frais de ces mutations : le management intermédiaire. Ils sont beaucoup moins enthousiasmés par l'essor du télétravail, des indicateurs extra-financiers, le passage à la semaine de 4 jours, le recours à des indépendants, d'environ 15 points de moins que leurs grands chefs.

Une méfiance qui était déjà apparue dans le sillage des confinements et du développement du télétravail, ces fonctions tampons se plaignant [de la surcharge imposée par la plus forte souplesse](#) requise par ces modes d'organisation.

Jasmine Manet appartient justement à cette génération Z des moins de 27 ans. Diplômée d'HEC depuis trois ans, elle dirige maintenant l'association Youth Forever, qui cherche à faire le lien entre la jeunesse et l'entreprise. Elle-même est surprise par l'ampleur des chiffres. « D'un côté, ces résultats montrent une certaine maturité, un rapport plus sain au travail des jeunes diplômés et une volonté des dirigeants de transformer leurs entreprises. Mais de l'autre ils me font peur, avoue-t-elle.



Car si les relations deviennent à ce point individuelles, si les pactes employeurs/talents deviennent à ce point hybrides et sur mesure dans l'entreprise, si on ne cultive pas le collectif au travail dans l'esprit de la nouvelle génération, comment allons-nous réussir à réussir ensemble les transitions environnementales ? »

Ne plus embaucher de juniors

Cette génération est d'autant plus compliquée à appréhender pour les entreprises qu'elle est comme les précédentes pétrie de contradiction comme le montre [une étude publiée cette semaine par « Les Echos »](#) . Pour 47 % de l'échantillon de la génération Z interrogée (18 à 27 ans), la rémunération reste le critère numéro un pour le choix de leur prochain poste et 36 % changent de travail pour avoir un meilleur salaire.

La difficulté de gérer les jeunes diplômés fait les choux gras des discussions entre managers, souvent décontenancés par leur indifférence à l'autorité. Une DRH d'un groupe français estime même que comme toute une génération de jeunes embauchés n'ont pas connu les conditions de travail pré-Covid, ils manquent de repères : « il va falloir que les aînés remettent du cadre dans les années à venir ». Des réactions plus tranchées apparaissent comme cette directrice médicale d'un grand laboratoire pharmaceutique en France qui explique ne plus vouloir embaucher que des seniors de plus de 55 ans dans ses équipes, lassée des exigences à sens uniques des plus jeunes.



Le travail de demain s'équilibrera entre le bureau et le télétravail selon les salariés franciliens

Publié le 17 novembre 2023

<https://www.larevuedudigital.com/le-travail-de-demain-sequilibrera-entre-le-bureau-et-le-teletravail/> et les employés les corrigeront



Le bureau n'est pas mort et le télétravail non plus, en tout cas c'est ce qu'imaginent les salariés d'île de France interrogés sur le

futur du bureau dans dix ans. Ils souhaitent pouvoir équilibrer leur temps au bureau et leur temps en télétravail à leur guise. La possibilité de télétravail est un critère clé pour 79% des salariés mais ils ne veulent pas que cela leur soit imposé (60% des salariés). C'est ce que montre le baromètre établi par Ifop pour SFL, investisseur dans l'immobilier de bureau. L'enquête a été menée auprès de 1300 salariés franciliens.

Une demande pour 2,3 jours de télétravail par semaine

La répartition idéale se situe à 2,3 jours de télétravail par semaine selon les salariés. « *Le bureau serait accessible, dans un quartier mixte, green, il serait connecté à la technologie, à l'intelligence artificielle, et il serait flexible, la flexibilité est le maître mot* » décrit Aude Grant, DG délégué de SFL, s'exprimant sur les ondes de France Bleu.

« On veut que le bureau soit ouvert 7 jours sur 7 car on veut pouvoir travailler à la carte »

Que signifie flexible ? « *Les salariés sont en demande de liberté, D'un côté, ils disent à 80% qu'ils veulent des politiques de télétravail dans leur entreprise, et d'un autre côté, ils disent à 60% qu'ils ne veulent pas qu'on le leur impose plusieurs jours [de télétravail] par semaine* » précise-t-elle. Il y a un désir de liberté de s'organiser. « *Donc on veut que le bureau s'adapte à ce désir de liberté. On veut qu'il soit ouvert 7 jours sur 7 car on veut pouvoir travailler à la carte. On veut qu'il soit dans un quartier vivant si on veut faire une course dans la journée, avoir un rendez-vous médical, etc. C'est un désir de flexibilité* » poursuit-elle.

L'étude est réalisée depuis 10 ans et montre que le Covid a transformé la vision de la présence au bureau. « *Avant le Covid, les salariés disaient vouloir télé-travailler 1 jour et demi par semaine. Ils demandent maintenant de télé-travailler 2,3 jours par semaine. Ils disent qu'il préfèrent passer un peu plus de temps au bureau qu'à la maison. C'est une donnée clé qui montre que les salariés sont attachés à leur bureau* » souligne la DG déléguée.

Socialiser avec ses collègues, raison principale de la présence au bureau

Les raisons de la présence au bureau tiennent principalement à la socialisation avec ses collègues (48% des réponses), avant la facilité de travailler ensemble sur des projets (38%) et de faire pleinement partie d'une équipe (36%). Pour autant, il existe clairement deux populations égales, avec 50% des salariés qui considèrent le bureau comme un lieu où ils viennent juste pour travailler et y rester le moins longtemps possible, et 50% qui considèrent que le bureau est aussi un lieu de vie où ils aiment passer du temps. Les jeunes ont même tendance à considérer leurs collègues comme étant également des amis.

« Les salariés veulent maintenant organiser leur temps professionnel avec la même flexibilité, que leur vie privée »

Dans le même temps, la présence au bureau doit devenir plus flexible. « Avec le Covid, on a vu la fin de la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Les salariés veulent maintenant organiser leur temps professionnel avec la même flexibilité, que leur vie privée et du coup, potentiellement avoir des horaires de travail qui s'adaptent à leurs propres contraintes, et donc pourquoi pas arriver tôt ou finir tard » présente Aude Grant. Autre enjeu, le bureau dans dix ans sera connecté à la technologie et en particulier sous l'influence de l'intelligence artificielle, qui est perçue à la fois comme bénéfique et inquiétante.

« Les salariés [à 44% selon l'étude] pensent que l'intelligence artificielle générera les documents et qu'ils n'auront plus qu'à les corriger » cite la DG déléguée. Mais l'inquiétude est présente. « Une crainte pour une majorité des salariés notamment chez les jeunes est que l'intelligence artificielle va remplacer les emplois de bureau et également que cela va renforcer le contrôle que l'on a sur les salariés » dit-elle. Les salariés pensent notamment que s'ils sont en télétravail, l'intelligence artificielle pourra contrôler le temps qu'ils passent devant leur ordinateur. « Il y a du positif et un petit peu de la crainte par rapport à ces mutations technologiques. Ils pensent que dans 10 ans des hologrammes remplaceront certains salariés en télétravail dans les réunions » ajoute-t-elle.

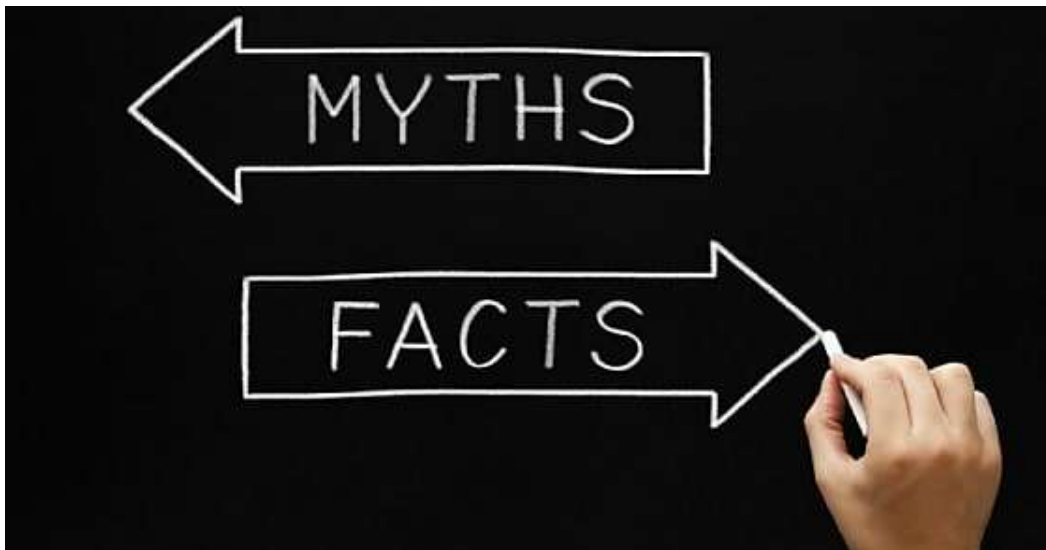
Vers une interdiction des voyages professionnels en avion ?

Enfin, le bureau dans dix ans sera écolo. « 75% des gens disent que leur entreprise les aide à trier les déchets [et à limiter la consommation d'énergie]. Les salariés se projettent sur des choses beaucoup plus fortes à 10 ans, transformantes et structurantes. Près de la moitié disent que l'on va interdire les voyages en avion pour des raisons professionnelles, un tiers des salariés dit qu'il n'y aura plus de climatisation dans les bureaux. Certains disent que les parkings seront peut être interdits aux voitures et seront réservés aux mobilités douces et aux vélos » liste-t-elle.

Au final, « avec le Covid, toutes les entreprises ont du se reposer la question du bureau parce que l'on a cherché la manière de travailler, le temps de présence au bureau, cela va vers des évolutions importantes » conclut-elle.



Publié par Nicolas Dugay et Erika King Soon



© Ivelin Radkov - Fotolia

Hand sketching Myths or Facts concept with white chalk on blackboard.

<https://www.actionco.fr/Thematique/conquete-client-1212/Breves/Les-10-mythes-de-la-negociation-commerciale-383368.htm?>

Il existe des mythes de la négociation commerciale tant elle fascine et nous concerne tous, construisant ainsi les légendes. La négociation commerciale est un art bien plus qu'une science et repose sur un certain nombre de techniques, à utiliser au cas par cas.

Il existe des **mythes de la négociation commerciale** tant elle fascine, nous concerne tous et fait parler depuis la nuit des temps, construisant ainsi les légendes. De tous temps, les hommes ont eu à négocier, dans les villages, pour leurs terres, pour leurs intérêts personnels, pour leurs affaires, par nécessité ou par intérêt pécuniaire. Par souci d'égalité ou par désir de s'enrichir. En conséquence, il s'est créé des pratiques plus ou moins bonnes pour tenter de négocier. Voilà pourquoi la négociation commerciale est un art bien plus qu'une science et repose sur un certain nombre de techniques, à utiliser au cas par cas.

Comment mener une négociation commerciale ?

Aujourd'hui, **la négociation commerciale est avant tout un échange où les parties en présence recherchent l'entente** par des concessions mutuelles pour atteindre un but commun : acheter pour l'une des parties et vendre pour l'autre partie. Vous devez **aboutir à un accord mutuel acceptable**.

La posture de collaboration et une bonne maîtrise de l'art oratoire permettent notamment de mener des négociations avec succès. Quand on sait que plus de **20 % du temps d'un manager est consacré à négocier** pour rapprocher des points de vue différents (source : méthode de négociation Harvard), on comprend mieux pourquoi la négociation est un art à maîtriser.

Vous pensiez avoir tout vu en matière de croyances bloquantes dans votre négociation commerciale ?

Mythe 1 : le gagnant-gagnant est la base de la négociation commerciale

Cette théorie est la conséquence d'une étude menée par Robert Axelrod, qui a publié un ouvrage en 1984 sur l'étude des comportements de coopération. La théorie du **gagnant-gagnant, ou win-win situation**, est reprise dans de nombreux livres, de nombreux discours, de nombreuses formations. Or, la coopération est bien différente d'une négociation.

Ainsi, les pistes de mise en application proposées par Axelrod ne sont pas toutes adaptées aux phases de la négociation :

Ne pas chercher à gagner sur l'autre : Sincèrement ? Quand vous négociez ? Ne voulez-vous pas gagner ?

Ne pas être conflictuel : Sincèrement ? Ne connaissez-vous pas des négociations avec conflit ? Et qui finissent finalement bien ?

Ne pas paraître trop intelligent : Sincèrement ? Ce n'est pas ce qui prévaut à toutes les personnes ayant une estime de soi ne serait-ce que moyenne ? (On se dit, du moins on se pense rarement idiot)

La stratégie d'Axelrod se base par ailleurs **sur la réciprocité**, quand cela se passe bien, mais aussi **quand cela se passe mal**. Cette approche a le mérite de nous faire réfléchir mais il s'agit bien d'un mythe avec des prérequis qui ne peuvent pas fonctionner dans 100 % des cas.

Mythe 2 : on partage, "on coupe la poire en deux"

Quand on coupe la poire en deux, on pense faire un partage équitable des efforts consentis. Pourtant, cet exemple va vous démontrer le contraire : la mise en vente d'une maison au prix de départ de 150 000 euros.

Si l'acheteur en propose 140 000 euros et que le vendeur réplique par « on coupe la poire en deux et on dit 145 000 euros », chacun fait bien **un effort de 5 000 euros**. Cependant, cette somme va représenter **un effort de 3,57 % pour l'acheteur** tandis que **le vendeur concède un effort de 3,33 %**.

Donc, l'un des deux individus consent bien à un **effort supérieur pour une même somme**. **Ici, c'est l'acheteur qui fait un effort supérieur de 0.24 %**.

Si vous connaissez ce théorème, vous pourrez l'appliquer en votre faveur :

- soit en l'expliquant pour résister, si vous êtes acheteur.
- soit en l'utilisant, si vous êtes vendeur.

Il est certain que l'image de couper la poire en deux relève plus du marchandage que de la négociation commerciale.

Couper la poire en deux peut mener à des résultats calamiteux. En effet, selon les situations, un effort équivalent pour les deux parties peut être acceptable pour l'un mais pas du tout pour l'autre. Ce n'est pas du tout une solution magique.



Mythe 3 : tout est négociable

Il est tentant de dire cela mais non raisonnable d'y croire. **Tout n'est pas négociable et fort heureusement.**

Certaines valeurs ne sont pas négociables. Nous entendons par valeurs, des « codes sociaux » partagés par tous.

Certains partenariats ne sont pas négociables. Nous entendons par partenariats **des relations amicales, voire filiales** entre deux personnes qui ne changeront de partenaires pour rien au monde ou presque.

Certains efforts ne sont pas négociables. Nous entendons par « efforts », des éléments qui paraissent **insurmontables** pour un décideur, comme un délai de livraison avec une contrainte de temps, de dates, (ex : Pâques pour un boulanger).

Les « gâteaux » de la négociation ne peuvent s'agrandir à l'infini. À la rigueur, si les négociateurs l'acceptent, le gâteau peut augmenter un peu, quand c'est possible... Encore faut-il que les négociateurs aient envie de le partager, ou acceptent l'idée de retravailler une négociation, après un accord déjà finalisé.

Mythe 4 : Réussir sa négociation, c'est la gagner

Est-ce qu'arriver à un accord, c'est gagner ? La réussite possède une définition ambiguë, propre à chacun. On peut négocier, **perdre à court terme** et **gagner à long terme**, ou vice versa. **Tout dépend de l'objectif que vous vous êtes fixé !**

Dans le cas d'un achat immobilier par exemple, imaginons que notre vendeur n'accepte pas notre prix avec une baisse de 10 %. Nous pouvons perdre l'affaire pour retrouver un autre bien, semblable, voire mieux à un prix inférieur. À l'identique, d'un jour à l'autre, le coût du prêt immobilier peut augmenter ou baisser.

Dans le monde de l'entreprise, on peut participer à un casting de recrutement pour obtenir un poste ou un nouveau poste, perdre lors de la négociation sur les contours de la mission ; puis finalement, se retrouver quelques semaines plus tard en situation beaucoup plus favorable suite à la démission d'un collègue ou d'une réorganisation.

Et si finalement réussir sa négociation, cela pouvait aussi être la perdre ? Si votre objectif était de flatter l'ego de votre client, de gagner ce contrat à tout prix afin d'obtenir une référence précieuse ? Demandez-vous quel « trésor caché potentiel » peut sortir quelques semaines plus tard...

Mythe 5 : toujours demander une contrepartie

Tous les bons livres sur la négociation vous le diront, il faut toujours demander une contrepartie quand on fait une concession. Intellectuellement, cela est vrai. Humainement, c'est souvent **décalé par rapport à « l'expérience client »**. Pourquoi ne pas imaginer parfois **faire les choses sans contrepartie tout en valorisant l'effort** ? Et finalement, si c'était cela LA solution : trouver un accord sans négocier et ce tout en tenant compte des indicateurs financiers :



« Écoutez, monsieur client, je comprends votre demande. Vous savez que notre offre est parfaitement compétitive sur le marché. Pour moi, notre relation est plus importante que cela et elle s'inscrit dans la durée. Donc je vous dis oui sans contrepartie, sans réserve, et je suis ravi de vous satisfaire. Je sais que vous vous en souviendrez »

Et si le client ne s'en souvient pas ? Alors tant pis, partez du principe que c'est un poisson volant, cela existe, mais normalement, les poissons nagent. **Dans la plupart des cas, le client s'en souvient.** Et vous récoltez ce que vous avez semé.

Mythe 6 : donner un ultimatum

Donner un ultimatum s'apparente à la tactique « à prendre ou à laisser » **pour conclure au plus vite** la négociation en cours. Cette technique de négociation enferme la partie adverse dans une seule solution possible : soit elle accepte, soit c'est la rupture. Par conséquent, celui à qui on pose l'ultimatum peut se sentir poussé dans ses retranchements, obligé à prendre une décision.

Acculé, pris dans un étau, cette décision se fait à contrecœur, le mettant dans une position d'infériorité, voire de culpabilité quant à la rupture de la négociation. Cette technique est donc problématique car elle pose un fardeau sur le dos de l'acheteur (dans l'hypothèse où c'est le vendeur qui pose un ultimatum) :

« Achetez maintenant ou perdez votre chance d'acheter dans ces conditions, pour toujours ». Vous ne devez pas forcer un acheteur à se caler sur votre calendrier avec un "c'est maintenant ou jamais".

De plus, l'ultimatum est souvent utilisé pour clore des débats sans fin. Pourtant, il ne permet pas de **découvrir les problèmes sous-jacents qui sont à la racine réelle de l'hésitation d'un acheteur.** Cette technique prend la forme d'un accord obtenu sous la contrainte.

Les bons négociateurs se forcent à résister à l'urgence.

Mythe 7 : une négociation est toujours rationnelle

Même si les gens ont un côté rationnel, leurs décisions sont généralement régies par des sentiments qui représentent une forme de pensée irrationnelle. Nous avons tous en tête des achats réalisés sans raison « ce n'est pas raisonnable », « si j'avais su », « je regrette ». Pensez-vous que les acheteurs professionnels ne se disent pas la même chose ? Nous sommes tous irrationnels.

Un client a raconté à l'un des auteurs une anecdote à ce sujet. Lors d'une négociation nationale de plusieurs centaines de millions d'euros, entre un distributeur et une banque, le dirigeant du distributeur a refusé un nouvel accord, après 7 ans de fidélité parce que le nouvel accord ne lui semblait pas juste. **Il répétait inlassablement : « je ne trouve pas cela juste ».** L'accord était pourtant beaucoup plus profitable que le précédent, et même beaucoup plus juste. Après de nombreuses réunions de négociation, ce point de blocage fit capoter l'accord : la raison invoquée n'étant **absolument pas rationnelle.**

Les gens sont émotifs avant d'être rationnels.



Mythe 8 : une négociation n'est pas toujours rationnelle

Parmi les mythes de la négociation, vous vous dites probablement que ce n'est pas possible d'avoir à la fois le mythe numéro 7 et le numéro 8. Et pourtant. Cela vous prouve que ce sont des mythes ou des croyances, et que par définition, **ils ne sont pas toujours stables**.

Si nous reprenons l'histoire numéro 7 et que nous l'analysons 3 ans plus tard, on découvre que le « je ne trouve pas cela juste » était très rationnel. Le distributeur avait entendu parler d'un accord identique entre les deux mêmes sociétés dans un autre pays. Il voulait donc obtenir les mêmes avantages, sans pouvoir citer sa source qui avait signé un accord de confidentialité. Trois ans plus tard, ayant quitté la société, **il a avoué qu'en réalité son blocage était très rationnel**.

Mythe 9 : il faut être un killer en négociation

Le but de négocier est de trouver un accord. De nombreux accords furent et sont encore loupés par des attitudes de Killer qui « bloquent » la négociation. Par expérience, nous constatons que les meilleurs négociateurs sont plutôt gentils, au sens premier du terme. Le terme est aujourd'hui galvaudé, il est pourtant noble dans les relations humaines.

Il ne faut pas associer gentil à idiot. On peut parfaitement avoir une approche assertive, non conflictuelle et obtenir un accord de très haute volée. D'ailleurs, les jeunes diplômés ne s'y trompent pas, **ils ne souhaitent pas devenir des acheteurs « killer »**. Être impitoyable en affaires comme dans Dallas, c'est *has been*.

Un dernier secret, dans nos métiers de consulting, plus le client est sympa, gentil, plus il obtient des choses gratuitement. Plus il est « killer », plus on a tendance à lui facturer la moindre ligne.

Mieux vaut une absence d'accord qu'un mauvais accord. Pour créer des ruptures dans une négociation, il importe de découvrir les cygnes noirs, ces informations cachées et inattendues. Une fois que vous avez compris la vision du monde de votre interlocuteur, vous pouvez l'influencer.

Mythe 10 : on naît négociateur ou on ne l'est pas

Dernier mirage du **monde de la négociation** : les talents de négociateur sont innés, et sont la conséquence de nos gènes. C'est partiellement possible, mais au final, sans aucun sens. Certains vont avoir plus d'aisance à l'oral, dans leur prise de parole en public.

D'autres sont à la fois des champions de l'empathie et de la répartie, combo gagnant pour amorcer des négociations. Et alors ? Toutes ces aptitudes se travaillent et les meilleurs négociateurs ont besoin de s'entraîner, étant experts. **On ne naît pas négociateur, on le devient !**

Par exemple, les négociateurs formés par la police pour les prises d'otages sont hyperentraînés. **L'entraînement en négociation** est évidemment indispensable, que ce soit dans une salle de formation, au travail ou dans des situations familiales ou personnelles.

Des preuves scientifiques existent désormais en matière d'entraînement mental. Il est prouvé aujourd'hui qu'une équipe qui s'entraîne au lancer franc de basket dans la tête, sans activité motrice, surplombe largement une équipe qui ne s'entraîne pas, ni mentalement, ni physiquement. Le cerveau crée donc les connexions nécessaires à réussir les paniers de baskets. Ce qui est vrai face à un panier est vrai face à un négociateur.



Pour mieux vendre : la négociation commerciale décodée !

<https://www.actionco.fr/Thematique/conquete-client-1212/Breves/Pour-mieux-vendre-la-negociation-commerciale-decodee--380045.htm>



Si vous recevez des demandes qui sont bien qualifiées par vos équipes commerciales avant d'être présentées efficacement à vos clients, mais que le cycle de vente semble s'allonger au moment de la négociation commerciale, il est temps de vous pencher sur ces 5 types de négociation vraiment efficaces.

A l'origine, deux modes de négociation opposés : la compétition et la coopération

Il existe deux grands types de négociation commerciale diamétralement opposés. Le premier est la compétition consistant à user (voire à abuser) de manipulation et de contrainte afin d'obtenir le résultat commercial attendu. Il résulte d'un rapport de force dans lequel l'une des parties prend l'ascendant psychologique sur l'autre, laissant forcément un sentiment négatif à la partie dominée.

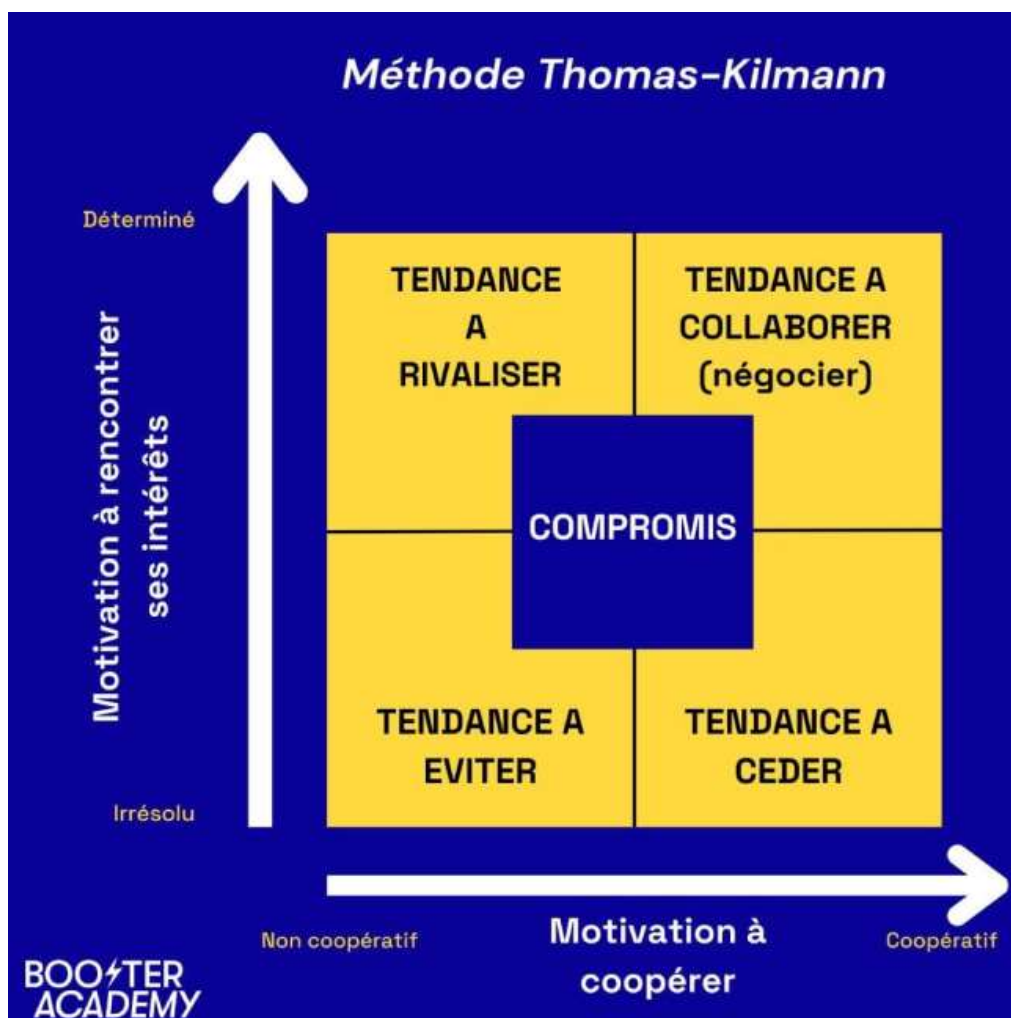
Le négociateur traite alors la négociation commerciale comme une compétition, en utilisant les relations de pouvoir en jeu pour atteindre ses objectifs, sans tenir compte de la relation qu'il met en place avec son interlocuteur. Si cela peut permettre d'obtenir des résultats commerciaux rapides dans certains cas, cette situation présente également un fort risque de rupture entre les deux parties et présage d'une relation client complexe dans la durée.

Le second mode de négociation commerciale est **le mode coopératif** qui vise à trouver un terrain d'entente ou encore un accord gagnant-gagnant afin d'obtenir un résultat satisfaisant pour les deux parties, grâce à une communication ouverte. Ce type de négociation demande souvent du temps, et peut s'avérer complexe. Mais il permet d'atteindre des décisions de qualité et de créer des relations durables et de confiance dans le temps.

Les outils de Thomas-Kilmann pour identifier les trois autres types de négociation commerciale

Mais, au-delà de ces deux modes et partant du postulat que toute négociation commerciale peut être considérée comme un affrontement où chacune des parties a un intérêt à défendre, les outils de Thomas-Kilmann, initialement développés pour théoriser la gestion des conflits permettent d'identifier trois autres types de négociation commerciale.

Si nous avons déjà abordé les deux premiers types de négociation commerciale (la compétition et la coopération), il en existe aussi trois autres que sont la compromission, l'évitement et l'accommodation.



Le troisième type de négociation identifiée par Thomas-Kilmann est la compromission qui va privilégier systématiquement les intérêts de son prospect, tout en défendant les siens pour ne pas totalement les abandonner. **Le négociateur en mode compromission va chercher la conciliation des besoins de chacun.** Ce qui permet une bonne communication mais ne va pas aboutir à une solution optimale pour les deux parties en présence. Néanmoins, il est intéressant d'activer la compromission en début de négociation, afin d'en savoir plus sur les intérêts de ses interlocuteurs.

L'évitement qui est le quatrième type de négociation identifié n'est pas assez assertif pour vouloir atteindre ses intérêts, et pas assez intéressé par la relation à autrui pour le satisfaire. Concrètement, dans ce type de négociation, **rien n'est produit, tout est reporté à plus tard !** Cependant, il peut être intéressant à certains moments de la négociation afin de laisser son interlocuteur, par exemple, réfléchir à la décision à prendre.

Mais à terme, ce type de négociation ne mène à rien, et comporte même des risques de dégénérer en un conflit.

Enfin, l'accommodation, cinquième type de négociation commerciale, visant à vouloir **totale**ment accommoder l'autre partie, est similaire à une forme de sacrifice, étant donné qu'il implique de ne plus tenir compte de ses propres intérêts... Si cela peut être rassurant pour son interlocuteur dans un premier temps, et mettre en place des relations de qualité, cette négociation peut également apparaître comme un signe de faiblesse. Elle risque de déplacer la véritable négociation à plus tard, voire de générer un conflit à plus long terme.

Les deux éléments-clés pour savoir quel type de négociation adopter

Une fois identifiés, ces différents types de négociation sont à appliquer à différents moments de la relation commerciale et en fonction du profil de son interlocuteur, client potentiel. Mais deux éléments doivent également être travaillés en amont de toute négociation commerciale, afin d'identifier la meilleure approche pour réussir la vente.

Le MeSoRe ou la «Meilleure Solution de Repli»

Le premier élément primordial à travailler est le "MeSoRe" qui signifie "**Meilleure Solution de Repli**" (aussi connu dans le monde anglo-saxon par **BATNA** pour Best Alternative to a Negotiated Agreement). Il s'agit de déterminer la solution la plus avantageuse pour vous dans le cadre de la négociation commerciale, afin de déterminer un seuil non-négociable, dit seuil de rupture, au-delà duquel vous savez que vous ne pourrez pas aller. En fixant et en connaissant son **MeSoRe**, il est alors possible de mettre un terme à une négociation commerciale sereinement sans freiner son développement commercial.

La ZOPA : Zone of Possible Agreement

Le second élément à connaître avant d'entrer dans toute phase de négociation commerciale est le **ZOPA**. Il s'agit de **la zone d'accord possible avec son interlocuteur**. Elle se situe entre les deux situations "minimum" acceptables pour chaque partie.

La **ZOPA** se définit après avoir identifié ses propres intérêts, soit la marge en deçà de laquelle il est impossible de descendre et les concessions possibles en termes de produit ou service... Mais également après avoir identifié la solution que votre interlocuteur cherche vraiment pour résoudre sa problématique, ainsi que le budget maximum qu'il peut engager.

Une fois le **MeSoRe** et le **ZOPA** clairement rédigés, un ou plusieurs types de négociation commerciale peuvent être adaptés au profil de son interlocuteur. Il ne reste plus qu'à s'entraîner aux différentes situations d'échanges possibles dans le cadre de la négociation commerciale car la vente ça s'apprend et qu'on ne devient que très rarement un excellent négociateur sans s'entraîner.

Et on ne peut conclure sur la négociation commerciale sans préalablement indiquer qu'un bon négociateur doit d'abord maîtriser toutes les étapes de la démarche de vente (de la prise de contact au closing). Pour rappel, il n'y a pas de négociation commerciale possible sans que les deux parties en présence s'engagent sérieusement dans un échange visant à obtenir des accords équitables réciproques. La clé est de trouver les Zones d'Accord Possible et pour y arriver il faut s'être préparé en amont, maîtriser son offre et maîtriser son prospect afin d'identifier les issues de négociation possibles. Tout est stratégique dans la négociation... de la préparation du commercial jusqu'au décodage des "postures" jouées par l'acheteur



https://www.btob-leaders.com/reseaux-sociaux-ce-qui-marche-b2b/?utm_source=hebdoOautre

Que ce soit en haut ou en bas de l'entonnoir, les réseaux sociaux s'imposent désormais comme le canal B2B prédominant pour 50 % et 46 % des professionnels du marketing, respectivement. Pour guider les marketeurs du B2B, MarTech.org a diffusé [une liste de bonnes pratiques](#) en la matière. Synthèse...

Les bons élèves, et les autres...

Lorsqu'il s'agit de tirer parti du canal social, toutes les entreprises du B2B ne se valent. Si certaines persistent avec des posts à très faible valeur ajoutée, se limitant à des contenus génériques et scolaires, d'autres produisent des posts aboutis, à la fois sur le fond (chiffres, insights, points de vue) et la forme (éléments de copywriting notamment).

Les bons élèves n'hésitent d'ailleurs pas à associer des experts externes ou des agences spécialisées à leur stratégie sur les réseaux sociaux pour mutualiser les ressources et engager leur cible.

Selon l'étude, les entreprises les plus mûres sur ce point sont aussi celles qui mesurent le plus le ROI de leurs efforts sur les réseaux sociaux. Elles ont également tendance à planifier leurs campagnes sur le moyen terme, avec le plus souvent une vision sur un trimestre.

LinkedIn domine, X (Twitter) en chute libre

Logiquement, c'est LinkedIn qui domine les débats et qui concentre l'essentiel des efforts de visibilité et de branding des entreprises du B2B. Cette hégémonie contraste avec la trajectoire de X (ex-Twitter), dont la popularité et la base d'utilisateurs professionnels ont subi une baisse vertigineuse.

À noter également : YouTube et Instagram s'imposent de plus en plus dans l'arsenal social des marketeurs du B2B, notamment dans l'objectif de simplifier et d'illustrer une offre parfois complexe.

Martech.org évoque également les performances intéressantes de TikTok dans le B2B, notamment en matière de marque employeur et d'image de marque. La place de Threads sur l'échiquier B2B reste incertaine. Malgré des atouts potentiels en matière de sécurité en comparaison avec X, le réseau social de Meta est encore trop récent pour pouvoir espérer mieux.

La feuille de route du B2B pour briller sur les réseaux sociaux

Martech.org propose une feuille de route à destination des entreprises du B2B qui ont des ambitions sur les réseaux sociaux :

- **Audit et optimisation** : passer en revue et rectifier les éléments mis en place lors des premières phases d'adoption des médias sociaux qui pourraient encore subsister dans l'espace public (exemple : une page Facebook obsolète, des photos et images peu professionnelles, des posts mal rédigés, etc.) ;

- **Planification stratégique** : élaborer un calendrier éditorial sur une semaine, puis un mois, puis deux mois, pour que chaque post ait sa place dans une continuité chronologique ;
- **Ressources et besoins** : identifier les ressources nécessaires pour alimenter ce calendrier de manière efficace. A-t-on les compétences en interne ? Faut-il chercher des talents externes ?
- **Recycler les meilleurs contenus** : trouver les meilleurs contenus (articles, livres blancs, business cases...) selon des KPIs qui ont du sens (nombre de vues, taux de conversion, retours des clients), et en tirer des posts pertinents ;
- **Mise à niveau des compétences** : les réseaux sociaux, notamment LinkedIn, ont beaucoup évolué en 2023. Il s'agirait donc de se former aux nouvelles bonnes pratiques pour garantir la visibilité et le reach des publications.

Quid de la fréquence de publication ? Martech.org livre les tendances observées chez les entreprises dites « Best in Class » (BIC) :

- **LinkedIn** : 1 à 2 publications(s) par jour, week-ends compris ;
- **Instagram** : 3 à 5 publications par semaine, avec une présence quotidienne dans les stories ;
- **TikTok** : si vous envisagez d'explorer cette plateforme, visez entre 1 à 4 publication(s) par jour.

The image shows a video conference interface. On the left, there are two small video thumbnails of participants. The main part of the screen displays a presentation slide. At the top, it says 'Les Masterclasses de l'Excellence Commerciale'. Below that, there's a book cover for 'LE VENDEUR AUGMENTÉ' by Vincent Caltabellotta, with the subtitle 'Réhumaniser la vente' and the publisher 'ounod'. To the right of the book cover, the title 'La Vente 3.0' is written in large white letters. Below the title, there's a circular portrait of Vincent Caltabellotta and his name, followed by his title: 'Ancien Président de l'Observatoire National des Dirigeants Commerciaux de France'.

Vente 3.0 : le vendeur augmenté



« Il faut savoir mettre de l'émotion dans l'action et de l'action dans l'émotion. »

Charlie Chaplin

Sur votre espace adhérent du Gifec, visioner la vidéo de Vincent Caltabellotta

Il nous parle de vendeur 3.0 et du futur des organisations commerciales. trois enjeux : - La productivité : Accélérer l'adoption des outils pour "augmenter" le commercial dans ses missions. - La confiance : Recentrer le rôle du commercial sur les interactions humaines qui sont le ciment de la confiance avec le client. - L'agilité : Créer une nouvelle architecture commerciale susceptible de s'adapter en temps réel aux évolutions rapide du marché.

<https://youtu.be/haipr-0HPuk?si=46Uw2OSRnJHAUs00>

Prospection sur LinkedIn : 7 erreurs à absolument éviter !



<https://www.actionco.fr/Thematique/strategie-commerciale-1218/Breves/Prospection-sur-LinkedIn-7-erreurs-a-absolument-eviter--384817.htm?>

Nourrir sa stratégie de social selling se travaille sur le long terme. Comme tout outil de prospection, LinkedIn, demande de respecter une certaine méthode et une attention quotidienne. Pour parfaire votre utilisation de ce réseau social, voici 7 erreurs à éviter.

1. Mal cibler ses prospects

Quels services j'offre ? Quel est mon coeur de cible ? Une prospection réussie sur LinkedIn est réfléchie et ciblée et doit répondre à ces questions. Se spécialiser et trouver une niche sera bien plus rentable sur le long terme. Pensez rentabilité quand vous étudiez vos prospects et définissez ceux ayant le plus de potentiel pour votre business.

2. Écrire un message de prospection trop long

Sur LinkedIn, l'attention est limitée à environ 30 secondes. N'oubliez pas que tous les jours vos prospects reçoivent des messages très longs de personnes qui essaient de vendre leurs services. Si vous voulez que vos messages suscitent la curiosité, pensez toujours à être succinct et centré sur l'intérêt de l'utilisateur. **Votre post est là pour résoudre une problématique.** Montrez à vos prospects que vous vous intéressez à eux. Quelles difficultés rencontrent-ils ? Comment les aider ou les accompagner ? Vos prospects doivent être au coeur de votre stratégie commerciale pour créer un engagement et une relation sur le long terme.

3. Chercher à vendre à tout prix

Même si le but de votre stratégie de prospection est de vendre, il va falloir s'armer d'un peu de patience. Il est déconseillé d'utiliser LinkedIn pour proposer directement une offre ou un service. À cette technique trop directe, on privilégiera une **prise de contact en douceur, qui engage une conversation**, avant de chercher à vendre ses produits. Soignez votre réseau et mettez réellement l'aspect humain dans chacun de vos échanges.

4. Ne pas mettre à jour son fichier CRM

Encore trop de commerciaux utilisent un fichier CRM obsolète. Résultat, des clients qui ne souhaitent plus être contactés sont sans arrêt relancés, des prospects non intéressés se sentent harcelés... Pour un bon suivi du lead nurturing, vous devez savoir qui a demandé à être recontacté, qui a pris rendez-vous... Enfin, n'oubliez pas **le processus de fidélisation** qui est très important. Avoir quelques clients fidèles peut s'avérer plus rentable que de partir sans arrêt à la conquête de nouvelles signatures.

5. Négliger les recommandations LinkedIn

Une fois convertis en clients, vous pouvez proposer à vos anciens prospects de laisser des recommandations. D'une importance capitale, elles permettent d'asseoir votre expertise et de renforcer votre crédibilité. Vous gagnez ainsi en popularité pour développer votre business sur des bases solides.

6. Ne pas soigner son réseau

Une des erreurs de prospection sur LinkedIn consiste à rester uniquement sur LinkedIn. Allez à la rencontre de vos clients et prospects dans la vraie vie. Interagissez avec votre réseau de façon pertinente. **Créez une vraie relation de confiance** et un engagement fort de la part de votre prospect. En le rencontrant en personne vous pourrez échanger autour de votre activité et de la sienne. Connectez-vous avec les individus qui correspondent à vos objectifs et qui ont quelque chose à vous apporter, et inversement. Votre réseau vous le rendra !

7. Négliger ses posts LinkedIn

Réussir sa stratégie de prospection commerciale grâce au social selling s'appuie aussi sur les contenus et le brand content. Les actions sur LinkedIn reflètent votre activité, vos valeurs et rassurent vos clients en dévoilant votre expertise. Vanter les produits et services seuls ne suffit pas. Grâce à un profil constitué de publications pertinentes et à forte valeur ajoutée, votre cœur de cible connaît déjà la qualité de ce que vous offrez.

En vous inscrivant vous acceptez notre politique de protection des données personnelles.

Selon l'enquête, menée auprès de 1 684 participants représentant l'ensemble des régions, industries, et tailles d'entreprises, au moins 55 % des sociétés ont adopté l'IA analytique dans le monde, contre 50 % en 2022.

« Ces modèles ont la particularité d'être apprenants et de s'améliorer sur la base des données qu'ils reçoivent en entrée, » explique Stéphane Bout, Directeur Associé Senior de McKinsey et spécialiste des questions d'intelligence artificielle, dans un entretien accordé à Siècle Digital. Si le potentiel de création de valeur de cette technologie est « gigantesque », la majorité des entreprises l'ayant implémenté n'a, pour le moment, pas réussi à concrétiser son impact à l'échelle.

Le rapport note surtout la croissance très rapide de l'IA générative. Un tiers des personnes interrogées indique que leur organisation utilise régulièrement l'IA générative dans au moins une fonction.



C'est aussi un point d'entrée pour de futurs projets. Parmi celles ayant déjà adopté l'IA dans leur entreprise, 40 % prévoient d'investir davantage dans l'IA au sens large. De plus, 28 % déclarent qu'elle est à l'ordre du jour de leur conseil d'administration.

« Les entreprises ont compris qu'il y avait là un potentiel important, ce qui fait qu'elles ont commencé à tester la technologie plus rapidement qu'avec l'IA analytique, » commente le spécialiste. Cette tendance s'explique notamment par l'adoption rapide de ces outils par les particuliers, mais également par les cas d'usage très concrets qui en découlent.

Quel impact sur les travailleurs ?

Aujourd'hui, un français sur deux utilisant ChatGPT craint de perdre son emploi. Si les répercussions de l'IA générative sur le monde du travail s'annoncent considérables, ces modèles ne sont pas voués à entièrement remplacer la main-d'œuvre, bien que certains métiers très spécifiques soient plus à risque. « Selon l'enquête, ce sont plutôt les métiers qui sont liés au service client à distance qui risquent d'être fortement automatisés. Pour les autres, il y aura une partie d'automatisation, mais l'intelligence artificielle sera surtout utilisée en complément, pour "augmenter" les capacités humaines, » indique Stéphane Bout.

Surtout, l'IA générative va entraîner un besoin crucial pour les entreprises de fournir une formation continue à leurs employés afin de les aider à s'adapter à ces nouvelles technologies et à en tirer le meilleur des bénéfices. Ils devront être préparés aux évolutions inévitables de leur métier.

Le spécialiste prend l'exemple du marketing digital, qui a émergé il y a 25 ans. « Par exemple, il y a quelques années, l'émergence des technologies de publicité en ligne avait considérablement impacté le métier des équipes Marketing. Un investissement important dans l'accompagnement du changement et la formation va être nécessaire au sein des entreprises, » précise-t-il.

Des risques à mitiger

Si les entreprises sont conscientes des opportunités offertes par l'IA générative, elles sont encore très peu à en mitiger les risques. « Il y avait déjà des risques avec l'IA traditionnelle et là, l'IA générative amène des risques supplémentaires qui sont de plusieurs natures, » commente Stéphane Bout.

Ils sont majoritairement liés aux données, car elles sont manipulées par les sociétés qui fournissent les modèles et peuvent être utilisées pour les former. Pour cette raison, de nombreux géants technologiques ont interdit l'utilisation de ChatGPT à leurs employés.

L'instauration de garde-fous permettant de limiter les risques de la technologie dans les entreprises est encore minime et doit être priorisée, en particulier dans les domaines où l'IA générative devrait avoir un impact notable. Ils comprennent notamment l'expérience client, la génération de contenu ou encore l'IT.

L'adoption de l'IA générative dans le monde professionnel semble désormais inévitable. Elle aura un impact profond sur l'emploi. Les entreprises et les gouvernements doivent donc se préparer à cette transformation pour en tirer le meilleur parti et en limiter les risques.



Comment tirer parti de sa venue sur un salon BtoB ?



<https://www.e-marketing.fr/Thematique/media-1093/evenement-2211/Breves/Comment-tirer-parti-de-sa-venue-sur-un-salon-BtoB-384041.htm>

Post-pandémie, les salons professionnels attirent de nouveau les professionnels, mais quelles sont leurs attentes et comment les organisateurs s'adaptent-ils ?

Les événements professionnels ont un rôle de « *respiration* » dans un quotidien bien rempli... Permettant de humer l'air du temps et de capter de nouveaux insights, ils servent aussi d'accélérateurs sur des projets en cours ou à venir, grâce aux rencontres facilitées de futurs partenaires : « *Une présence sur un salon est un investissement en temps, mais c'est pour ensuite aller plus vite dans la sélection des bons prestataires et dans le développement de ses projets* », estime **Sonia Mamin, directrice des événements one-to-one expérience client et one-to-one retail e-commerce**. Elle ajoute : « *Il ne faut pas oublier que les salons nourrissent les réflexions quant au business de demain, dans une démarche de prospective, et permettent ainsi d'imaginer les futurs services et solutions à déployer.* ». Pour autant, dans un contexte économique tendu, les professionnels peuvent facilement se replier sur les **replays et conférences en ligne**, ou encore les podcasts, de peur de ne pas suffisamment rentabiliser le temps investi lors d'un déplacement physique.

42 % des organisateurs de salons continueront de produire des événements digitaux. Source : Etude LinkedIn, 2022.

Car, c'est une tendance forte, le « *retour sur investissement* », que ce soit pour les visiteurs ou les exposants, est de plus en plus mis en avant. Quitte à faire le déplacement, les professionnels semblent vouloir consacrer un temps suffisant à leur visite pour profiter pleinement des multiples opportunités proposées.

« *Sur un salon, il y a les prestataires de solutions à rencontrer, des conférences, des ateliers et workshops ou encore un village de start-up... Cela fait vraiment beaucoup d'options. J'ai donc pris l'habitude, sur les gros événements, d'arriver la veille et de ne repartir que le lendemain. Cela permet à la fois de caler suffisamment de rendez-vous et d'assister aux conférences* », confie **Thierry Leron, DG marketing, expérience client, e-commerce & services financiers chez But**.

Même rigueur au sein du Groupe Accor, qui participe tout au long de l'année aux événements et conférences clés de l'industrie du tourisme à l'échelle internationale (ITB Berlin, TTG Italie, Heavent Paris...) : « *Chaque événement nécessite une préparation spécifique en fonction des objectifs. Les rendez-vous sont planifiés et le pitch est travaillé avec minutie pour présenter le contexte et la problématique en quelques secondes. On n'oublie pas de collecter les informations et contacts de chaque rencontre pour continuer les échanges post-événement* », souligne **JeanCapdeville, VP strategic partnerships, sales animation & inbound sales Accor Europe & North Africa.**



Vivatech, robot intelligent Spot

À Vivatech, la présentation du robot intelligent Spot, conçu par Boston Dynamics illustre bien la tendance à la « théâtralisation » des événements BtoB.

Place à un networking polymorphe

Les organisateurs d'événements multiplient les formats de rencontres, entre marques et prestataires ou entre responsables marketing et communication. Des déjeuners et dîners traditionnels, mais aussi, de plus en plus de moments plus décalés, tout aussi propices aux échanges, comme des séances de sport partagées ou des soirées festives : « *Sur chaque événement, nous cherchons à faire preuve de créativité, avec, par exemple, des séances de yoga ou de footing... Cela crée des moments conviviaux entre pairs* », souligne Sonia Mamin.

Créativité et proximité sont les maîtres mots pour favoriser des mises en relation constructives et génératrices de valeur... « *Nous nous appuyons sur notre réseau commercial et nos experts afin de rencontrer les acteurs clés BtoB lors de ces salons et événements. Le dénominateur commun des événements, c'est la dimension relationnelle et les échanges. Il faut donc créer un climat qui favorise les interactions : faire preuve de curiosité, saisir chaque opportunité pour faire de nouvelles rencontres et ne pas hésiter à engager la conversation !* » explique Jean Capdeville.

Mission inspiration... Et immersion

Les visiteurs des salons professionnels sont en attente de concret, afin de pouvoir se projeter dans l'utilisation d'un produit, d'un service ou d'une nouvelle solution. La tendance est donc de plus en plus à des démonstrations lors des **événements BtoB**, que ce soit au travers de **l'utilisation de la 3D**, de la réalité augmentée ou même via la création d'environnements virtuels dans le métavers.

« Échanger entre pairs permet de voir ce qui a capté l'attention des uns et des autres, en particulier en fin de salon. Cela permet aussi de voir si l'on est passé à côté de certains insights ou solutions et de comparer, sur une même problématique, les besoins spécifiques selon la maturité d'avancement dans un projet », conseille Thierry Leron.

Chez Accor, la mesure de l'efficacité de sa présence sur un salon est la règle. *« Selon l'objectif, on mesure le nombre de contacts ou encore le nombre de rendez-vous réalisés... La mesure de la performance est essentielle et la récolte des données nous permet de mieux suivre les retombées directes et indirectes »*, conclut Jean Capdeville.

L'USINE NOUVELLE Le casse-tête de la «fuite» des jeunes formés à l'industrie



<https://www.usinenouvelle.com/editorial/le-casse-tete-de-la-fuite-des-jeunes-formes-a-l-industrie.N2177612?>

© Pascal Guittet

Attirer les jeunes gens (filles et garçons) dans l'industrie et les retenir est un défi majeur.

Le constat est le même dans tous les territoires : les entreprises industrielles manquent de main-d'œuvre. Sur le papier, pourtant, le système de formation répond aux besoins de l'industrie.



Environ 125 000 jeunes (hors ingénieurs) sortent chaque année des filières techniques préparant aux métiers de l'industrie, pour 90 000 à 110 000 postes à pourvoir, selon une note publiée en juillet par la Fabrique de l'industrie. Mais une fois leur diplôme en poche, «près de la moitié de ces jeunes diplômés s'évapore dans la nature», évaluent les deux auteurs, Guillaume Basset et Olivier Lluansi. Ce qui pose la question de la revalorisation de l'image de ces spécialités.

L'USINE NOUVELLE

Les écoles d'ingénieurs mobilisées face à la pénurie de talents dans l'industrie

Pour alimenter les besoins des entreprises, les écoles d'ingénieurs regardent du côté des IUT, des BTS et de l'étranger. Des viviers jusqu'à présent marginaux.

<https://www.usinenouvelle.com/article/les-ecoles-d-ingenieurs-mobilisees-face-a-la-penurie-de-talents-dans-l-industrie.N2188593?>



03 novembre 2023 / © C. Querniard/ IMT Atlantique

L'IMT Atlantique devra former un quart de diplômés en plus vers 2027.

A l'heure de la réindustrialisation, les entreprises françaises tirent la sonnette d'alarme : dans tous les secteurs, elles sont confrontées à une pénurie d'ingénieurs. Alors que, chaque année, la France diplôme environ 45 000 ingénieurs, la fédération Syntec-Ingénierie estime qu'il en faudrait 20 000 de plus. Le projet de loi «industrie verte» a pour ambition de dépasser les 50 000 ingénieurs diplômés par an d'ici à 2027. Pour atteindre ce chiffre symbolique, les premières concernées sont les écoles d'ingénieurs relevant du ministère de l'Économie, à savoir les Mines de Paris et les écoles de l'Institut Mines Télécom (IMT). «Le ministère nous a fixé des objectifs de croissance : +25% de diplômés à l'horizon 2027, ingénieurs, masters et doctorants confondus», explique Christophe Lerouge, le directeur de l'IMT Atlantique.

Chaque année, c'est en réalité l'ensemble des écoles d'ingénieurs qui recrute un peu plus pour endiguer la pénurie de main-d'œuvre. La réforme du baccalauréat a réduit l'attractivité des études scientifiques. Associations et écoles tentent de sensibiliser les jeunes générations dès le primaire ou le collège...

Mais pour être au rendez-vous de 2027, les établissements doivent attirer les talents déjà en études supérieures, et notamment ceux en IUT et à l'université. Ces admissions dites parallèles, après un bac +3 ou un bac +4, permettent d'accompagner des profils scientifiques souvent spécialisés vers le diplôme d'ingénieur. Ainsi, l'Isae-Supaero, école post-prépa, prévoit de doubler le nombre d'intégrés en première année de cycle ingénieurs issus de licence, de dix à vingt. En 2020, le groupe Isae a créé un cursus ingénieur Industrialisation et méthodes pour l'aéronautique et l'espace en apprentissage, visant les titulaires de BUT, de licence et de BTS.

Aider les plus modestes

Autre piste retenue pour élargir les viviers : la diversité, par ailleurs prisée par les entreprises. Ainsi, certains établissements vont chercher les talents dans des milieux sociaux moins favorisés, comme Grenoble INP, qui regroupe huit écoles d'ingénieurs. En 2019, l'établissement a lancé un projet d'ouverture sociale nommé IngéPLUS, qui vise des étudiants de BTS de quartiers prioritaires ou de zones rurales, afin de les accompagner dans une potentielle poursuite d'études en école d'ingénieurs.

«*Nous aidons ces jeunes issus de milieux plus modestes, à avoir l'ambition de se tourner vers ce type d'études*, fait valoir Nadine Guillemot, professeure à Grenoble INP. *Les enseignants de BTS sont au cœur de projet. Ils les préparent, leur montrent ce que représente ce métier et les accompagnent dans leurs démarches.*» Après leur BTS, les étudiants volontaires postulent pour un an de licence, puis à l'une des écoles partenaires du projet du réseau INP ou Polytech. L'accompagnement, qui commence dès l'entrée en BTS, se poursuit jusqu'en première année du cycle ingénieur pour d'éventuelles remises à niveau. Expérimenté depuis 2019 dans les académies de Grenoble et de Toulouse, ce dispositif gratuit a été déployé en septembre 2023 à Nantes et Clermont-Ferrand. Sur les 500 étudiants ayant participé, 71% ont continué leurs études en licence et 43% ont poursuivi en école d'ingénieurs.

Nous aidons des étudiants de BTS de quartiers prioritaires ou de zones rurales à avoir l'ambition de se tourner vers des études d'ingénieurs.

Nadine Guillemot Professeure à Grenoble INP

Ces premiers résultats très encourageants risquent cependant de renforcer la pénurie de techniciens à laquelle le monde industriel fait également face. De plus, les étudiants les moins favorisés se heurtent aux prix des études : entre les écoles publiques et privées, le prix varie de 600 à 10 000 euros l'année. L'Esilv, l'école supérieure d'ingénieurs Léonard-de-Vinci de Courbevoie (Hauts-de-Seine), fait partie des écoles privées les plus onéreuses. Elle ne veut cependant pas faire l'impasse sur la diversité : «*En plus des bourses publiques, nous réduisons les frais de scolarité selon le dossier*», explique Cécile Gaston, la responsable du développement des partenariats et du fundraising.

L'Esilv s'est associé à l'Institut de l'engagement pour accueillir gratuitement chaque année un de ses lauréats au sein du parcours ingénieur, et un deuxième dans son parcours bachelor. «*En parallèle, nous renforçons la place de l'alternance dès le bac +3. C'est un bon premier pas dans l'entreprise, et un moyen de subvenir à ses besoins tout en continuant ses études*», poursuit-elle. Promu par le gouvernement, l'apprentissage s'impose de plus en plus dans l'enseignement supérieur, notamment dans les écoles.



Les écoles se tournent vers l'étranger

Pour augmenter le nombre de leurs diplômés, les écoles d'ingénieurs se tournent aussi vers l'étranger. À Centrale Lille, les étudiants internationaux représentent près d'un quart des promotions, et 8 à 10% à l'ENSCL (Chimie Lille). Chapeauteant les deux écoles, Centrale Lille Institut a pour objectif d'augmenter ces taux dans les années à venir. *«Ce sont des profils très intéressants, explique Mathieu Thomas de la Pintièrre, le directeur des relations internationales de l'établissement. Ils ont souvent une spécialisation déjà affirmée, et viennent découvrir chez nous une formation plus généraliste. C'est le meilleur des deux mondes.»* En plus de la diversité qu'ils apportent en école, ces étudiants intéressent les entreprises. *«Ils sont bilingues, biculturels et, à la fois, spécialistes et généralistes. Ce sont de parfaits candidats pour, par exemple, commencer dans une filiale à l'international»,* ajoute-t-il.

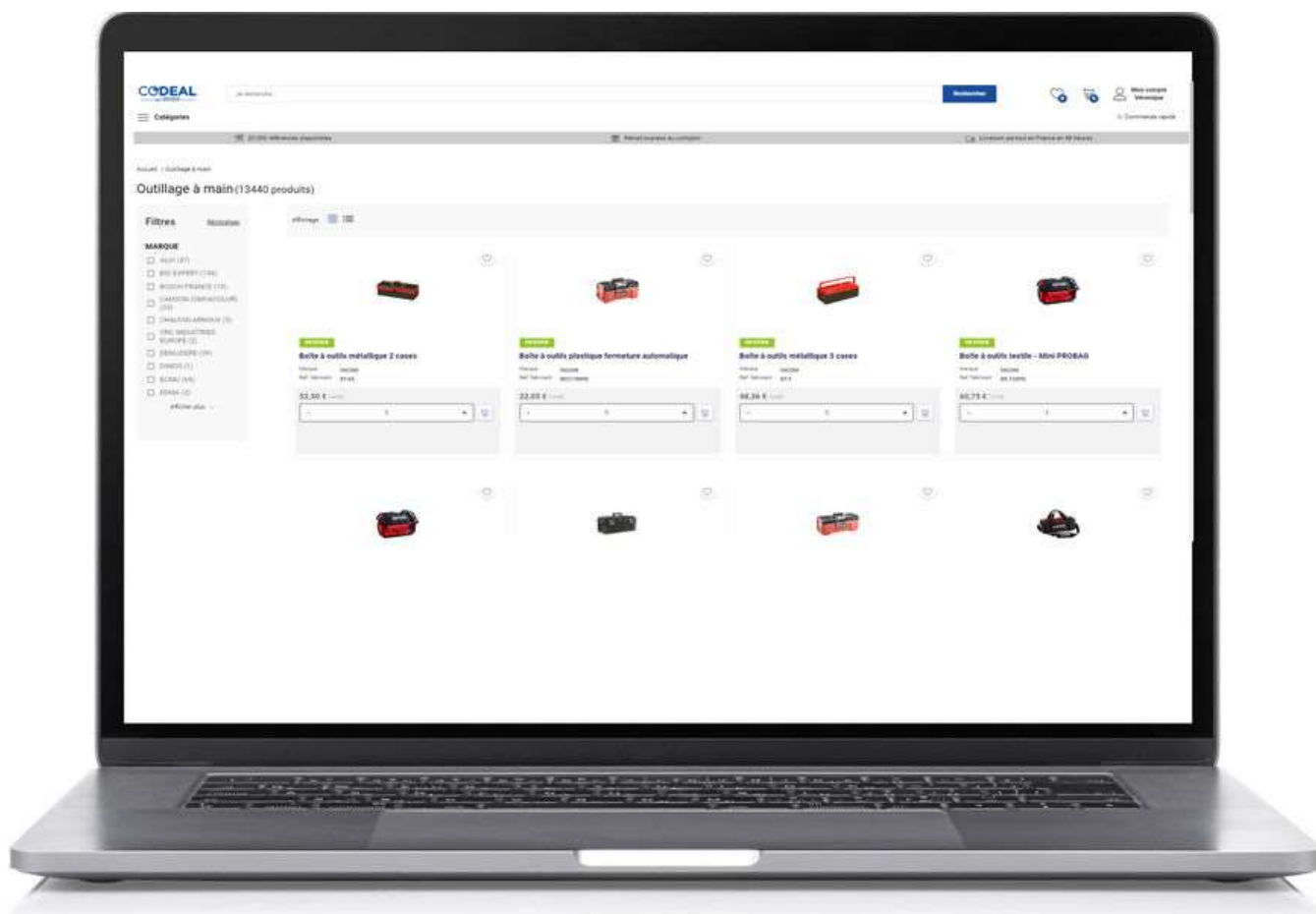
Mais la plupart de ces étudiants repartent dans leur pays d'origine une fois leur diplôme obtenu. Certains vont finir un master sans revenir en France. D'autres sont freinés par les démarches administratives ou par la frilosité de certaines entreprises, souvent les plus petites, peu habituées à ce type de recrutement. *«Nous finançons sur les deniers publics une formation pour des compétences dont on a cruellement besoin et on ne s'inquiète pas ou peu de les voir repartir, regrette encore le directeur des relations internationales. Écoles, ministères, entreprises... L'ensemble des acteurs doit travailler pour retenir ces talents.»*

Adapter les locaux et les formations

Une fois ces nombreux élèves recrutés, encore faut-il avoir la capacité de les accueillir. Davantage d'étudiants, cela signifie des classes plus grandes et plus de professeurs. *«Nous devons recruter plus d'enseignants-chercheurs, mais nous sommes parfois en concurrence avec les entreprises, sur des sujets de pointe comme l'IA ou la cybersécurité»,* explique Christophe Lerouge, de l'IMT Atlantique. La gestion des locaux doit, elle aussi, être revue. La formation à distance peut être une solution, de même que le lissage de la présence des étudiants, via notamment un décalage des départs en stage. En parallèle, l'ouverture de nouveaux campus est à prévoir, comme l'a déjà fait l'Esilv, à Nantes.

Autre souci : le contenu de l'enseignement. La montée en puissance des admissions parallèles et des étudiants internationaux conduit à des promotions très hétérogènes. *«Un jeune issu d'une licence d'informatique n'a potentiellement pas fait de physique depuis la seconde»,* remarque le directeur d'IMT Atlantique, dont un étudiant sur cinq n'est pas issu d'une classe préparatoire. Pour ne pas sacrifier la qualité de l'enseignement au profit de la croissance, il est indispensable de s'assurer de la motivation et des capacités de l'étudiant lors du recrutement. Puis vient la remédiation, avec des tutorats, une adaptation de la maquette pédagogique ou des cours supplémentaires en ligne. *«Des moyens humains et du temps doivent être mobilisés pour accompagner tous les étudiants vers le niveau ingénieur»,* remarque Christophe Lerouge. Des moyens et du temps, c'est aussi ce qu'il faut pour rendre les études scientifiques plus attractives auprès des jeunes, et ainsi se prémunir de futures pénuries. Cette sensibilisation doit concerner les jeunes filles, vivier de recrutement colossal. Elles ne représentent toujours que 28,5% des promotions en écoles d'ingénieurs.

Baptisée Codeal.Pro, cette plateforme permet aux adhérents du groupement de présenter toute leur offre produits en ligne et en temps réel pour des clients grands comptes



© ©hanahal AdobeStock_320791398

Socoda poursuit sa transformation digitale. Le groupement annonce le lancement de Codeal.Pro, une plateforme dédiée aux clients grands comptes. Plus précisément, elle permet à ses adhérents, sur une seule et même brique digitale, de présenter toute leur offre produits en ligne et en temps réel pour leurs clients grands comptes. Elle a été mise en service en septembre dernier avec Seche Environnement et les catalogues de quatre de ses adhérents de la branche outils professionnels et industrie: Duobat, Colombie Cadet, Appro Services et Desenfans.

Socoda annonce pour 2024 l'intégration de nouveaux clients sur Codeal.Pro ainsi qu'un enrichissement du catalogue en ligne



Cofaq confirme la stratégie mise en place depuis deux ans. Bien conscient de ses atouts, le groupement d'indépendants se positionne comme un acteur leader sur ses marchés et l'a affirmé, le 20 septembre dernier, lors de sa Matinée Partenaires, devant les fournisseurs présents, sélectionnés pour leur engagement envers la centrale. « Pour accélérer, le groupe Cofaq a

besoin de ses partenaires. Nous avons pour ambition de devenir le partenaire privilégié et incontournable des marques » indique Laurent Huntzinger, directeur général de Cofaq en précisant, par ailleurs, « nous avons repris la main ». Autrement dit, bien loin le temps où les grandes marques pouvaient imposer leur démarche au distributeur. Aujourd'hui, la centrale de Poitiers s'appuie sur ses forces

pour s'engager avec ses partenaires dans un esprit de réciprocité et les invite clairement à l'accompagner sur les axes de son développement, à travers diverses contributions. « Le premier service rendu à nos adhérents, c'est la sélection des meilleurs fournisseurs correspondant au mieux à leur besoins. C'est ce « au mieux » qui va être défini » confirme Eric Champion, président du groupe.



DISTRIBUTION



Les équipes de la centrale Cofaq ont pour mission d'accompagner les adhérents dans leur développement.



« Le premier service rendu à nos adhérents, c'est la sélection des meilleurs fournisseurs correspondant au mieux à leur besoins. C'est ce « au mieux » qui va être défini » indique Eric Champion, président du groupe, aux côtés de Laurent Huntzinger, directeur général.

n'est pas oublié puisque Bricopro et Epagri rassemblent 150 adhérents et 306 points de vente.

Quelques zones blanches demeurant sur le territoire national, le maillage doit être encore renforcé, de manière ciblée. Trente points de vente ont déjà rejoint le groupe cette année, tandis que le réseau existant est soutenu par les équipes de la centrale, notamment le service merchandising et les animateurs de terrain, qui travaillent avec les magasins sur le déploiement de l'offre à travers des plans de vente type, relaient les promotions et les accompagnent lors des remodelings (plusieurs dizaines de magasins remodelés chaque année).

De nouvelles réponses sont également apportées aux besoins des marchés, par exemple vis-à-vis des grands comptes sur les marchés du bâtiment, des EPI et de l'industrie. « Nous sommes à l'écoute de nos majors, qui souhaitent des alternatives sur le terrain moins fermées que celles des grands groupes » explique Fabrice Meurenand. Actuellement, Cofaq structure donc sa démarche Grands

Comptes, en s'appuyant sur la notoriété et le savoir-faire de ses points de vente sur le plan local, ainsi que sur son partenariat avec Socoda, via Addok, pour gagner encore en expertise, grâce notamment à des partages d'expérience renforcés. « Nous voulons doubler notre chiffre d'affaires grands comptes d'ici deux ans » prévient Emmanuel Bichat, directeur des grands comptes.

Un milliard d'euros aux achats

Les ambitions sont bien là. En 2023, le chiffre d'affaires achats de Cofaq s'établit à 550 millions d'euros avec 890 fournisseurs. En 2032, il doit atteindre le milliard d'euros.

L'équipe achats, qui comprend sept pôles, est entièrement mobilisée vers cet objectif. « Des opportunités de développement existent dans chacun des périmètres » estime François-Xavier Druenne, directeur des achats et de la logistique.

Pour la partie Fournitures industrielles, qui s'appuie sur 308 fournisseurs et un chiffre achats de 137 mil-

Couverture exceptionnelle

Lors de cette Matinée Partenaires, Cofaq a effectivement cherché à démontrer à ses fournisseurs en quoi ils allaient se développer en accompagnant le groupe. La première de ses forces repose sur sa superficie commerciale et son maillage territorial. « On vous offre trois marchés et cinq réseaux » souligne Fabrice Meurenand, directeur commercial et des réseaux. Le groupe dessert tout d'abord les marchés professionnels, avec les réseaux MasterPro, Epagri (secteur agricole), Securom (EPI) et Magasin Pro BigMat (Bâtiment), cet ensemble représentant 290 adhérents et 709 points de vente. Il répond également aux besoins des collectivités, avec Master Pro, Epagri et Securom, cible desservie par 207 adhérents, soit 432 points de vente. Le marché grand public

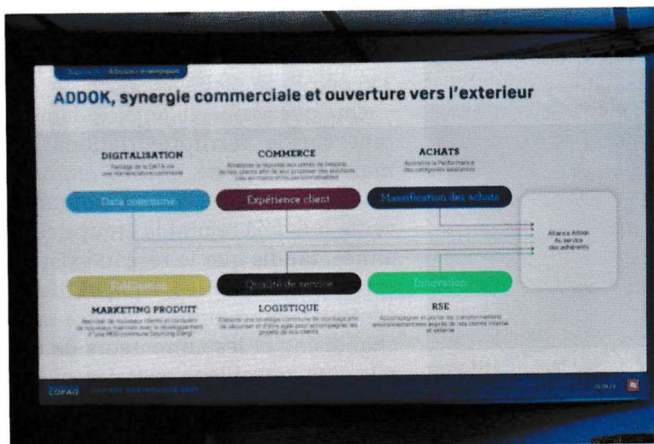


lions d'euros, réparti sur sept familles de produits (assemblage fixation, aménagement et rangement d'atelier, matériel et équipement d'atelier, manutention levage, quincaillerie et serrurerie, électricité et éclairage) et décliné en 14 000 références, ces gains passent par une remise à plat des plans de stock plate-forme et une spécialisation de l'offre. « Nous allons proposer aux adhérents une offre de spécialiste à partir d'une offre cœur de métier » explique Carine Coquelle, category manager Industrie. Se spécialiser signifie proposer une offre plus profonde, avec des installations clé en main et de la formation pour que les points de vente montent en expertise. Le développement passe aussi par un élargissement du référencement pour les collectivités et par le repositionnement de certaines familles. Première famille concernée, la quincaillerie doit passer d'ici trois ans des 14,5 millions d'euros d'achats actuels à 18,5 millions d'euros.

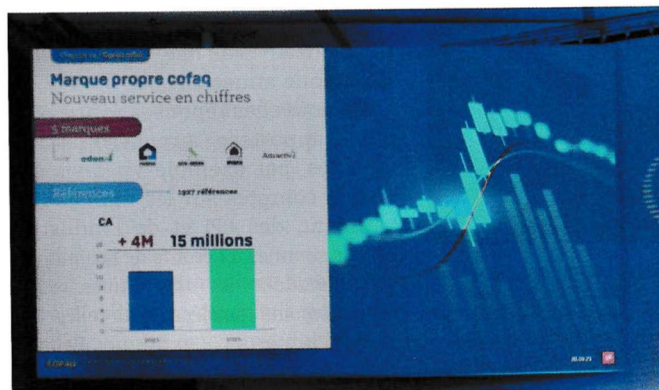
En ce qui concerne le pôle Electroportatif-Consommables, qui repose sur vingt-cinq fournisseurs et un chiffre achats de 85 millions d'euros (69 M€ sur l'électroportatif, 11 M€ sur les outils coupants et 5 M€ sur les abrasifs), l'objectif est de se positionner comme un leader du marché et de valoriser l'innovation en étant davantage en amont des lancements produits, tout en ciblant mieux les besoins des utilisateurs pour apporter le produit le plus adapté possible.

De son côté, l'outillage électroportatif spécialisé (électroportatif, laser et topographie, diamant), avec ses vingt fournisseurs et ses 20 millions d'euros d'achats, a aussi pour mission de mieux prendre en compte les spécificités client et de construire des offres spécialisées pour les métiers bois, métal, et bâtiment. « Nous voulons cibler les métiers des clients des adhérents et être force d'analyse pour développer le potentiel » souligne Yuling Mao, category manager.

Dirigé par Sabine Patuel, le pôle EPI, fort de 197 fournisseurs représentant un chiffre achats de 97 millions d'euros, travaille, lui, sur la refonte de la famille hygiène, droguerie et sécurité, sans oublier le développement des familles Protection de la tête et Protection des



Le partenariat entre Cofaq et Socoda, au sein d'Addok, se renforce.



Le pôle Marque Propre de Cofaq affiche des ambitions de croissance de ses achats à 15 millions d'euros en 2025, soit une progression de 4 millions d'euros.

maines, jugées actuellement « en décalage avec les résultats des marchés nationaux. » La volonté est aussi de mieux accompagner les réseaux en termes de connaissances et de mieux appréhender la commercialité des EPI de catégorie III.

Avec 126 fournisseurs et un chiffre achats de 78 millions d'euros, le pôle bâtiment cherche, quant à lui, à mieux anticiper les fluctuations du marché pour être en mesure de maintenir sa dynamique commerciale, à structurer et à développer également son offre en fonction des besoins des différents réseaux et de leurs cibles clients.

Le pôle Vert (consommables et aménagements) n'est pas en reste. Avec ses 307 fournisseurs et un chiffre achats de 67 M€, il vise à déployer les plans de vente sur tous les réseaux, notamment grand public, mieux connaître les besoins des clients finaux et construire une offre plus performante sur le 20/80 avec des fournisseurs partenaires choisis. L'ambition est d'accroître rapidement ses achats de 20%. Quant au Pôle marque propre, ce

nouveau service est en train de s'étoffer autour de la category manager, Marie-Pierre Bernard. Il s'appuie sur trente-sept fournisseurs et représente un chiffre achats de 11 millions d'euros, réalisés avec cinq marques et près de deux mille références. En 2025, ce pôle doit atteindre les 15 millions d'achats. « C'est pour les fournisseurs la possibilité de pénétrer de nouveaux marchés grâce à la mise en place de solutions transversales » explique Marie-Pierre Bernard.

Data et costing

Pour les fournisseurs, au-delà du potentiel de développement, Cofaq se présente aussi comme un vecteur de sécurisation des paiements (ducroire). « On ne prend pas en otage des adhérents. On ne bloque pas la livraison d'un adhérent pour un souci de paiement puisque Cofaq est mandataire du paiement ! » insiste François-Xavier Druenne, en rappelant notamment que Cofaq est le seul interlocuteur pour la gestion des paiements.

En revanche, les partenaires sont appelés à alimenter régulièrement

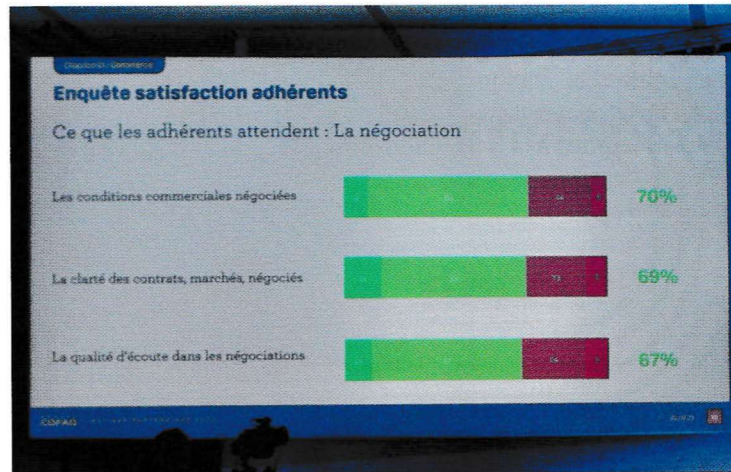
serveurs du groupe, en ce qui concerne les données tarifaires, les notions, les plans de vente et les informations sur l'entreprise. L'absence de qualité (tarif, fiche technique, taxe éco-responsabilité) est indispensable, les fiches comportant un Cofaq, encore trop d'erreurs. Cette logique prévaut également sur la communication des prix de vente conseillés, pour lesquels une équipe dédiée se met en place. « Les clients veulent qu'on leur fournisse des prix de vente conseillés plus précis possibles. »

Cofaq annonce par ailleurs une transparence accrue concernant la composition du coût du produit. « La transparence sur le coût du produit rapport au coût des matières premières est renforcée en interne. Nous demandons de partager cette information et c'est sur cette base que nous ajustons le prix des produits sensibles », prévient François-Xavier Druenne. Plus question pour un fournisseur de déposer tout simplement son tarif sur le portail de Cofaq. « Nous finaliserons les discussions avant tarifs et nous vous indiquerons ce que nous attendons. »

Cofaq étant composé d'un ensemble de réseaux, la perméabilité entre les différentes filières doit être respectée. « En signant avec Cofaq, nous signez avec cette diversité de marchés. Il faut accepter que vos produits soient accessibles aux mêmes réseaux où ils sont vendus. » Un pôle est par ailleurs dédié à la gestion des partenaires assistés.

Attractivité de l'offre

La négociation des offres est l'un des points sur lesquels la centrale est consciente de la nécessité de s'améliorer. Si une enquête satisfaction menée auprès des adhérents montre que ces derniers sont satisfaits de la qualité des fournisseurs référencés (pour 92%), du nombre de références proposées (84%) et de l'équation de l'offre et des services aux besoins des clients finaux (pour 80%), l'engouement est plus nuancé en ce qui concerne la négociation. Seulement 70% sont satisfaits des conditions commerciales négociées,



Selon une enquête satisfaction menée par la centrale auprès des adhérents, les attentes sont fortes en matière de négociations commerciales.

69% de la clarté des contrats et des marchés négociés et 67% de la qualité d'écoute dans les négociations. « Les adhérents nous envoient un point d'alerte fort sur la notion de négociation. On a la bonne offre, on doit avoir le bon prix sur le terrain » souligne François-Xavier Druenne.

Cofaq attend notamment de la part des fournisseurs présents sur la plate-forme un décrochage prix par rapport aux livraisons en direct. « C'est ce décrochage prix que les fournisseurs nous accordent qui fait l'attractivité de nos points de vente sur leurs marchés. Le prix de cession entropôt doit être inférieur à celui du direct » souligne François-Xavier Druenne, en annonçant dans les mois à venir, un travail de remise à plat des 810 fournisseurs de la centrale. « Nous allons travailler à la maîtrise de notre parc fournisseurs, avec un choix en fonction de leur capacité à mettre leur produit en avant, à nous proposer ce fameux décrochage prix, leur politique commerciale, l'innovation produits et services, leur démarche RSE... A partir de ces critères, un plan d'action pour chaque partenaire sera établi. » Les plus performants pourront être récompensés par un trophée Fournisseurs, qui traduira la progression des partenaires selon cinq critères dont leur niveau en innovation, la RSE, leur accompagnement marketing et l'appréciation des adhérents. « Les fournisseurs doivent nous donner de la visibilité sur tout ce qu'ils font. La création d'une relation forte et choisie avec nos partenaires fait partie intégrante de notre stratégie. »

Cofalog, la filiale logistique de Cofaq, avec ses deux plates-formes qui totalisent une superficie de 17 000 m², doit également prendre de

l'ampleur. Actuellement, 39 000 produits, issus de 680 fournisseurs, y sont stockés, représentant une valeur de stock de 20 millions d'euros, soit 9% du chiffre d'affaires achats. 1 400 commandes sont traitées chaque semaine et livrées sous des délais de 24 à 72 heures, en fonction des régions. Les opérations liées aux Essentiels y sont également stockées. Par ailleurs, le partenariat avec Socoda est renforcé puisque Cofalog sera en 2024 la plate-forme logistique de Socoda en ce qui concerne la fourniture industrielle et la quincaillerie. « C'est l'accessibilité de vos produits à nos adhérents et à ceux de Socoda tout au long de l'année » souligne François-Xavier Druenne. L'objectif est que Cofalog représente 20% des volumes d'achats d'ici trois ans.

Alliances stratégiques

Les alliances stratégiques ont évidemment pour vocation de servir les ambitions de croissance de la centrale de Poitiers, qu'il s'agisse de l'accord noué avec Weldom (Adeo) sur la partie grand public ou avec Socoda, dans le cadre d'Addok, depuis une quinzaine d'années sur la partie professionnelle. « Nos alliances stratégiques constituent un vivier important pour la croissance des entreprises. Faire alliance signifie produire un avantage compétitif » commente Marc Sridykhyan, directeur des projets. Affichant un volume achats de 300 M€ pour 118 partenaires, Addok enregistre une croissance de 13% sur les cinq dernières années. « Addok doit permettre à Cofaq et Socoda de poursuivre leur conquête commerciale grâce aux services rendus sur les

marchés de la fourniture industrielle, de la quincaillerie, de l'outillage du bâtiment et du négoce technique. » Et c'est cette alliance qui permet à Cofaq, avec Socoda, de se tenir à la troisième place du marché de la quincaillerie, de l'industrie et du négoce technique derrière les intégrés, avec une part de 13%. « Sans Socoda, on ne pourrait tenir cette troisième place. »

Depuis un an, le partenariat avec Socoda s'accélère. Sous la houlette de Stéphanie Laurent, à la tête d'Addok, l'objectif est de traiter d'autres sujets majeurs comme la data, la RSE, la digitalisation, le développement d'une MDD commune, la mutualisation des stocks ou encore l'expérience client tout en renforçant la performances des catégories de produits en termes de massification des achats. « En 2024, l'enjeu majeur est de permettre à nos adhérents de renouer avec une agilité. Addok y participe en tant que facilitateur. »

Communication digitale

Pour affirmer sa dynamique commerciale, Cofaq poursuit le développement de ses supports commerciaux sur support papier, avec notamment dix-huit catalogues pour Master Pro, dont le Master avec ses 1 800 pages et ses 30 000 références édité tous les trois ans, les Essentiels et autres guides thématiques, douze catalogues pour Epagri et autant pour Securom.

Mais cela ne suffit plus aujourd'hui pour être réactif sur le terrain. « La proximité géographique est un point fort. Mais on ne peut plus se baser uniquement sur le point de vente. Nous avons besoin d'une communication digitale constante pour garder le lien avec nos clientèles » explique Fredericka Valentini, directrice marketing et communication.

Cette communication digitale passe évidemment par les sites internet des différentes enseignes, celui de Master Pro devant être remodelé l'an prochain, ainsi que par d'autres médias comme les newsletters, les SMS, le webmarketing, ou encore les réseaux sociaux, en particulier Facebook ; Master Pro



« Nous allons vous démontrer comment vous allez vous développer avec Cofaq » souligne François-Xavier Druenne, directeur achats et logistique.

dispose de 10 000 followers sur ce réseau et Securom 9 000. Depuis l'an dernier, Cofaq TV permet aussi de présenter des entreprises partenaires aux adhérents, au rythme de dix émissions par an.

Dans le fonctionnement interne, à travers l'extranet du groupe, les adhérents ont également la possibilité de découvrir rapidement les nouveautés, les mises à jours tarifaires, passer commande, ou encore de consulter les supports des fournisseurs mis à leur disposition. Dès 2024, une application Cofaq sera effective, permettant d'éviter toute perte d'information entre les adhérents et la centrale et de gagner en réactivité, les différentes informations pouvant être poussées à travers le système de notification.

Source de visibilité et de contacts, les animations commerciales dans les points de vente sont toujours bien présentes et vont même s'accroître chez Epagri et Securom. L'an prochain, un écran sur les points de vente fournira là encore une nouvelle opportunité de mettre en avant les produits. De même, une animation commerciale 100% digitale sera mise en place, avec par exemple des jeux en lien avec une opération commerciale en cours. « L'objectif est de

valoriser l'offre produit en gardant un lien actif au quotidien avec les clients. »

Trois terrains de foot

Le salon Cofaq constitue lui aussi un support de communication pour les marques envers les adhérents, et l'occasion d'accroître leur visibilité auprès du réseau et ensuite, par conséquent, vis-à-vis des clients finaux. « Nous avons structuré notre offre de visibilité autour de trois moments-clé : avant, pendant et après le salon » poursuit Frédéricka Valentini.

Avant le salon, une application donnera aux adhérents les moyens de préparer leur venue, avec la possibilité pour les fournisseurs d'y insérer une fiche détaillée sur leur présence. Pendant le salon, Cofaq propose trois niveaux de visibilité pour les exposants, selon qu'il s'agit de partenaires VIP Bronze, Argent ou Or, selon leur implication. Les fournisseurs identifiés Or bénéficieront ainsi de leur logo à l'entrée du salon, d'un fléchage facilitant leur identification et d'échanges particuliers avec les adhérents. L'an dernier, trente-et-un fournisseurs ont aussi eu la possibilité d'organiser une visite d'adhérents sur leur site industriel.

Si en 2023, le salon Cofaq, qui pour la première fois a quitté Poitiers pour Lyon, s'est conclu sur un chiffre d'affaires de 46 millions d'euros, la centrale rêve encore plus grand cette année. 320 stands sont programmés pour les 28 et 29 janvier 2024 (contre 274 en 2023), toujours à Eurexpo Lyon mais cette fois-ci sur 14 000 m², soit 3 000 m² supplémentaires par rapport à l'édition précédente. « La démonstration de notre ambition se reflète dans le salon de l'enseigne. On couvrira pratiquement la superficie de trois terrains de foot » se félicite Fabrice Meurenand. « Cette année, on est sur le salon des 70 ans. Nous voulons aller chercher un montant d'achats de 55 M€. Nous avons donc besoin des offres des fournisseurs les plus pertinentes, le plus tôt possible. Ce salon n'est pas qu'un salon d'échanges et de proximité. Ce que l'on attend avant tout, c'est de faire du business. »

Agnès Richard



Demandant une approche différente et une importante préparation en amont, la vente en BtoB requiert une plus grande patience. Pour parvenir à closer, voici nos meilleures techniques où la communication est reine.

1. La technique du « try and buy »

« Satisfait ou remboursé ». Vous avez sûrement déjà vu cette garantie sur certains produits de votre panier. Particulièrement efficace pour convertir un prospect, cette méthode consiste à **proposer aux clients une période d'essai limitée**, pendant laquelle, ils peuvent tester le produit avant de l'acheter. En souscrivant à l'essai, votre prospect a franchi un pas qui marque un premier engagement. Il découvre le produit et a tout le loisir d'apprécier ses bénéfices et de mesurer l'impact que cela aurait sur son business. Autre avantage de cette technique, elle permet de **pousser à l'action en engageant votre cible** dans un contrat d'une durée limitée, mais suffisante, pour achever de la convaincre.

2. La méthodologie de « Sandler »

Autre technique de closing en BtoB, le processus de Sandler incite les forces de vente à **adopter une posture de consultant plutôt que de commercial traditionnel**. Davantage axée sur la compréhension des besoins du client que sur la vente du produit, cette méthode se concentre sur l'identification des points de douleurs que peut rencontrer le prospect dans son business, qu'ils soient présents ou futurs. Bien informé sur l'activité de ce dernier, le commercial va l'accompagner dans la réflexion en **recontextualisant la problématique** pour démontrer l'avantage du produit dans le quotidien de l'entreprise. C'est en explorant les points de douleurs que l'on va pouvoir démontrer en quoi la solution répond aux problématiques rencontrées. Si l'argument technique pour faire face aux défis actuels n'est pas suffisant, le closer peut ensuite se concentrer sur les avantages financiers de son produit. Démontrer les gains potentiels de temps et d'argent peuvent pousser à l'achat. En utilisant la méthode de Sandler, le commercial doit constamment se mettre à la place de son client pour avoir plus de chance de conclure sa vente.

3. Le SPIN selling

Poser les bonnes questions au bon moment, voilà comment pourrait se résumer la méthode du SPIN Selling. 4 lettres pour résumer cette technique de vente B2B adoptée par les meilleurs commerciaux : **S**ituation, **P**roblème, **I**mplication, **N**eed-Payoff (**pourquoi payer ?**). Attention cependant à intégrer les questions dans une conversation naturelle sans donner l'impression à votre interlocuteur de dérouler une liste.

Situation : ressources, processus, résultats actuels... Commencer par établir un état des lieux pour établir un rapport avec le futur client. Le faire parler pour obtenir les informations requises et s'assurer que le produit correspond à leurs attentes.

Problème : basée sur la connaissance de la problématique business et la vérification de l'existence du besoin cette deuxième phase, fait appel à des techniques subtiles pour amener le client à mettre en évidence le problème par lui-même.

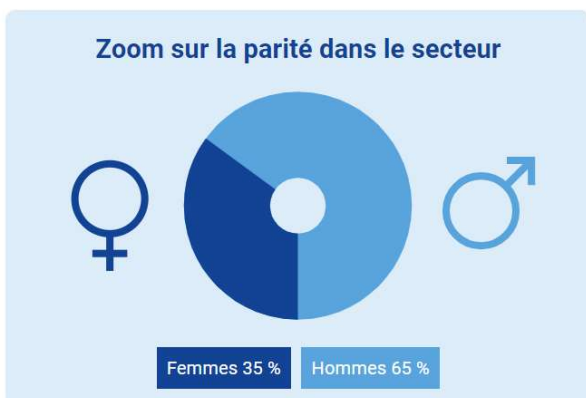
Implication : en l'aidant à chercher la solution plutôt que de lui imposer, cette phase amène le client à voir l'importance du problème et l'urgence de régler la situation.

Need-Payoff (Pourquoi payer ?) : enfin cette dernière étape consiste à amener le client à s'interroger sur l'impact de la solution proposée. Après avoir identifié l'origine du besoin, il va pouvoir mesurer l'avantage de la solution.



MichaelPage Commercial : quelles évolutions sur le marché de l'emploi ?

<https://www.michaelpage.fr/etude-de-remunerations-resultats?utm>



VIDEO <https://youtu.be/7rbIBkV5uDk?si=XaEpgVsrzQZ-s--8>

Alors que le marché de l'emploi connaît de nombreuses tensions, nous observons une forte augmentation des besoins de recrutements sur les métiers commerciaux. Face à la rareté de ces profils sur le marché et à la nécessité pour les entreprises de les fidéliser, une hausse significative des salaires fixes est à prévoir en 2024. Pour se démarquer, les employeurs n'ont d'autres choix que de proposer des packages de rémunération compétitifs et des bonus incitatifs mais aussi des avantages sociaux attrayants et des opportunités de développement professionnel.

Les aspirations des cadres commerciaux ont évolué ces dernières années. Si certains critères restent clefs (rémunération fixe attractive, culture d'entreprise attrayante et inclusive, solidité financière de l'entreprise ou encore perspectives d'évolution), d'autres, comme la flexibilité des conditions de travail et le télétravail, sont devenus incontournables. En outre, les cadres commerciaux portent une attention particulière au parcours d'onboarding, à la recherche d'un parcours structuré et d'une formation poussée sur les produits/services proposés qui favoriseront leur intégration et montée en compétences.

Les profils orientés Business Development sont particulièrement recherchés dans l'industrie, les secteurs des services, de l'IT, des télécoms, mais aussi en FMCG (grande consommation) pour des groupes implantés en France. Ces professionnels sont appréciés pour leur capacité à prospecter activement, à construire et à entretenir un réseau solide, à convaincre et à conclure des deals.

En industrie, la complexité réside encore souvent dans l'identification de candidats possédant une double compétence technique et commerciale qui est essentielle à la bonne compréhension des enjeux du client et à l'élaboration d'une proposition à haute valeur ajoutée. Les profils alliant compétences commerciales solides et expertise technique pointue sont hautement recherchés sur le marché.

INDUSTRIE	0-2 ans	2-5 ans	5-10 ans	10-15 ans et +	Variable
Technico-commercial sédentaire	25 - 36	28 - 40	35 - 50	45 - 60	0 - 25%
Technico-commercial	30 - 40	35 - 50	45 - 55	50 - 65	10 - 25%
Ingénieur commercial	35 - 48	45 - 55	50 - 70	55 - 75	15 - 30%
Prescripteur/Chargé d'affaires	38 - 45	40 - 55	50 - 65	55 - 75	15 - 30%
Responsable grands comptes	50 - 60	50 - 65	55 - 75	65 - 90	15 - 30%
Chef de zone export	35 - 45	45 - 55	50 - 65	60 - 90	15 - 30%
Responsable/Directeur export	60 - 70	65 - 75	70 - 80	80-100	15 - 40%
Directeur régional/national des ventes	55 - 70	65 - 85	75 - 95	85 - 105	10 - 30%
Directeur commercial	75 - 90	80 - 100	90 - 120	100 - 140	10 - 40%

FONDAMENTAUX DU SMARKETING : COMMENT ALIGNER SES ÉQUIPES MARKETING ET COMMERCIALES

<https://blog.winbound.fr/les-fondamentaux-du-smarketing-comment-aligner-ses-equipes-marketing-et-commerciales/>

19 octobre 2023



Le smarketing, une fusion des termes « sales » et « marketing », est une philosophie et une stratégie visant à aligner les équipes marketing et commerciales pour une meilleure collaboration, en particulier dans le cadre d'une démarche d'ABM (account-based marketing). C'est un sujet hautement stratégique, car l'alignement vente-marketing permet d'utiliser la puissance des données pour que les ventes soient plus prévisibles afin de gagner en visibilité aux différentes étapes clés du parcours de vente. Pour en savoir plus, voyons ensemble comment aligner ses équipes marketing et commerciales.

Qu'est-ce que le smarketing ?

L'objectif du **smarketing** est de faire en sorte que les équipes commerciales et marketing travaillent mieux ensemble. Il repose sur l'établissement d'une **relation solide** fondée sur des objectifs communs et une stratégie unifiée pour les atteindre. Une démarche qui est à la fois une transformation technologique, humaine et organisationnelle pour votre organisation, car le smarketing est notamment l'une des clés de voûte de toute stratégie **d'ABM**.

Le smarketing est important en raison des défis que pose la collaboration entre les équipes marketing et ventes. En travaillant en silos, les équipes peuvent rencontrer des conflits et des inefficacités. L'alignement réussi entre les équipes marketing et commerciales peut **améliorer la performance globale** de l'entreprise en termes de croissance et de rentabilité. Les avantages du smarketing incluent une meilleure compréhension des besoins des clients, une communication et une synergie améliorées, une efficacité accrue dans l'acquisition de clients, une expérience client unifiée et de qualité, ainsi qu'une meilleure rentabilité et croissance.

6 bonnes pratiques pour aligner ses équipes marketing et commerciales

L'alignement des équipes marketing et commerciales est un processus délicat qui requiert une approche réfléchie et progressive. Il est crucial de reconnaître l'importance du changement et d'éviter de brusquer les choses, car cela pourrait entraîner des frustrations et des incompréhensions. La mise en œuvre de mesures concrètes pour **aligner ces équipes doit être abordée** avec prudence et souplesse, en adoptant une approche itérative qui permet d'ajuster et d'améliorer progressivement les méthodes de collaboration. Un projet pilote peut être une excellente première étape pour expérimenter et affiner les pratiques de travail conjointes, en identifiant les meilleures approches pour faciliter la coopération et en garantissant que les deux équipes sont à l'aise avec les changements proposés.

1 / Instaurer une direction commune pour supprimer les silos

Nommer un responsable de l'alignement permet de veiller à ce que les équipes travaillent ensemble et communiquent efficacement. Ce responsable peut être un **membre de la direction** ou un manager expérimenté qui possède une compréhension approfondie des deux domaines. Les objectifs communs et les indicateurs de performance doivent être partagés et mesurés régulièrement pour assurer le succès **du smarketing**. Par exemple, les **KPI** pourraient inclure le taux de conversion des leads générés par le marketing et la satisfaction des clients. Ce responsable de l'alignement peut aussi dépendre du leadership des directions commerciales et marketing, ou piloter lui-même les deux services. Ce qui compte, c'est que l'impulsion vienne de la direction.

2/ Organiser des réunions hebdomadaires

Les réunions hebdomadaires sont essentielles pour **partager des informations sur les prospects et les clients**, et pour assurer une **meilleure compréhension de leurs besoins**. Par exemple, les commerciaux peuvent partager leurs retours sur les leads générés par le marketing et donner leur avis sur les contenus en cours de création. De plus, ces réunions permettent de coordonner les efforts marketing et commerciaux en **présentant les contenus en cours de création** et en discutant de leur pertinence pour les prospects et les clients. Un **calendrier commun facilite la coordination des activités** et assure que les équipes travaillent ensemble de manière synchronisée.

3/ Mettre en place un SLA qui précise les droits et devoirs de chaque service

Un SLA (Service Level Agreement) est un contrat interne qui établit un ensemble d'attentes partagées autour des responsabilités de chaque équipe. Il doit définir les attentes, les rôles et les responsabilités de chaque équipe, garantissant une collaboration efficace. Par exemple, il peut stipuler que les leads générés par le marketing doivent être contactés par les commerciaux dans un délai de 48 heures. Les attentes concernant les délais de réponse et la qualité des interactions entre les équipes doivent être clairement établies, et le SLA doit également inclure un processus pour résoudre les conflits et remonter les problèmes, favorisant un environnement de travail harmonieux.



4/ Encourager la collaboration et la formation croisée

Organiser des **ateliers et des formations conjointes** renforce la compréhension mutuelle des objectifs et des compétences de chaque équipe. Par exemple, les équipes marketing et commerciales peuvent participer à des ateliers de formation sur les techniques de vente et les outils marketing. Encourager la collaboration sur des projets communs, tels que le développement de campagnes promotionnelles ou la création de contenus personnalisés pour des clients spécifiques, renforce les liens entre les équipes et améliore la communication. Mettre en place un système de reconnaissance et de récompense pour les succès partagés, comme des bonus pour les objectifs atteints conjointement, encourage la collaboration et l'engagement envers les objectifs communs.

5/ Utiliser les outils technologiques pour faciliter l'alignement

Choisir des outils de gestion de projet et de communication adaptés facilite la communication et la collaboration entre les équipes marketing et commerciales. Des outils tels que **Slack** ou **Microsoft Teams** permettent une communication en temps réel et un partage d'informations efficace. Assurer l'intégration des outils marketing et commerciaux, tels que les **CRM** et les plateformes de **marketing automation**, permet un partage d'informations plus fluide et une meilleure coordination. Former les équipes à l'utilisation de ces outils et aux bonnes pratiques en matière de collaboration garantit que les équipes utilisent efficacement les outils et appliquent les bonnes pratiques, tout en ayant des données centralisées, sécurisées et faciles à utiliser.

6/ Accompagner le changement et revoir les pratiques existantes

Sensibiliser les équipes à l'importance de l'alignement est crucial pour la réussite de l'entreprise. Expliquer aux équipes comment le smarketing peut les aider à atteindre leurs objectifs et pourquoi il est **important pour la croissance de l'entreprise** est essentiel. Examiner les pratiques existantes et identifier les obstacles à l'alignement, puis travailler ensemble pour les éliminer, est une étape importante. Par exemple, si les objectifs de ventes et de marketing sont en conflit, il faut les revoir pour s'assurer qu'ils soutiennent les objectifs globaux de l'entreprise. Enfin, **développer un plan d'action pour accompagner le changement**, incluant des étapes claires et un calendrier pour la mise en œuvre du smarketing, est nécessaire pour garantir une transition réussie vers cette nouvelle approche.

L'adoption du **smarketing** est essentielle pour améliorer la performance des entreprises qui se lancent dans l'ABM en alignant les équipes marketing et commerciales. Le smarketing est une approche gagnant-gagnant pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives sur le marché et améliorer leur efficacité organisationnelle. En prenant en compte les besoins de leurs équipes marketing et commerciales, les entreprises peuvent surmonter les défis qui se présentent et établir une base solide pour un avenir prospère.

