

Conquérir

Novembre 2021 NS #185



Pologne : tournée vers l'Ouest, un bon potentiel

- **Fournisseurs, clients :** surveillez leurs profils de risques.
- **Franchise :** engouement et réelles opportunités.
- **Déplacements professionnels :** vers une reprise sensible en 2022.



Mobility

Simplifiez
vos déplacements
professionnels,
sans avance de frais



TotalEnergies

NOUVEAU: la carte de paiement Mobility Corporate de TotalEnergies, la solution incontournable pour toutes les dépenses de mobilité professionnelle de vos collaborateurs ! Dorénavant, autorisez, paramétrez et gérez en toute simplicité les dépenses liées aux véhicules ainsi que les frais d'hôtel, de restaurant et de transport... Bénéficiez d'une solution complète et modulable et d'une vision globale de tous vos coûts liés aux déplacements professionnels.

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

mobility.totalenergies.com

Carte Mobility Corporate de TotalEnergies émise par la Caisse fédérale de Crédit Mutuel (société coopérative à forme SA au capital de 5 458 531 008 €, inscrite au RCS de Strasbourg B 588 505 354, 4, rue Frédéric-Guillaume-Raiffeisen, 67906 Strasbourg Cedex 9 – Banque régie par les articles L.511-1 et suivants du Code Monétaire et Financier) et commercialisée par TotalEnergies Marketing France (SAS au capital de 390 553 839 € – 531 680 445 RCS Nanterre – 562, avenue du Parc-de-l'Île, 92000 Nanterre) ; en qualité d'agent de prestataire de service de paiement mandaté par la CFdeCM.



© DR

Monde troublé : choisissons la bonne orientation !



Même si on parle d'urgence climatique, il faut laisser du temps au temps.

Madame Merkel avait rallumé des centrales à charbon pour arrêter le nucléaire.

Beaucoup d'entre nous préparent déjà activement leurs budgets pour 2022. Même si notre Observatoire des dirigeants d'entreprises semble traduire un meilleur horizon de vision, à court et moyen terme en tout cas, force est de constater que l'environnement demeure incertain : rebond de l'épidémie de Covid-19 dans certains pays, problématiques de transport, hausse des coûts des matières premières, des composants, tension – certes encore modérée, sur les taux d'intérêt... Sans compter pour la France l'élection présidentielle, même si elle n'a plus, nous semble-t-il, le même impact qu'avant, intégration dans l'UE « aidant ». Les crises ou les difficultés n'entraînent pas forcément de catastrophe pour toutes les entreprises ni toutes les activités. Certaines peuvent même en tirer profit. Cela a été le cas pendant le gros de la crise du Covid des sociétés de services proposant des solutions de digitalisation et de contact à distance. De même, si la hausse des taux d'intérêt n'est *a priori* pas bénéfique, on peut là encore en tirer profit, à condition de bien y réfléchir avec ses experts. En tout cas, si la crise du Covid-19 a remis à l'honneur à ses débuts l'idée d'une relocalisation profitable – déjà en matière environnementale, de certaines activités industrielles sur notre sol, les difficultés actuelles d'approvisionnement à bon compte, le renchérissement des coûts de transport, ou de production en Chine, par exemple, devraient nous inciter à revoir notre copie en la matière. De la réflexion à l'action il n'y a qu'un pas qui nous semble pour le moment loin d'être franchi. Mais, là encore, les donneurs d'ordre, et leurs sous-traitants surtout, qui n'ont pas la main en la matière, doivent s'y préparer, en tout cas prendre une relocalisation possible en compte dans leurs plans stratégiques. Ne pas faire le mauvais choix et dégager la bonne option pour le futur, c'est fondamental.

Energie : une part doit demeurer pour le nucléaire

C'est évidemment le cas en matière d'énergie. On aimerait tous disposer d'une énergie propre à 100 %. Cela ne peut être le cas, malheureusement. Le développement de l'utilisation de l'électricité, dans l'automobile en particulier, va provoquer une hausse de sa consommation. Comment la produire ? Il semble qu'un mix de sources soit indispensable.

Si l'on arrête d'un coup d'un seul tout ce qui est centrales thermiques, on aboutira au black-out à certains moments. Le président de la République penche finalement pour le maintien d'une part significative de nucléaire à moyen terme. Je pense qu'il a raison. Le nucléaire – civil – nous permet de disposer de tarifs de production intéressants. Il est peu ou pas polluant à court terme. Certes, on ne sait pas actuellement traiter les déchets et on les enfouit. Je demeure persuadé qu'un jour, peut-être dans pas si longtemps, nos successeurs sauront le faire. L'éolien – qui comporte aussi, de sérieux inconvénients écologiques, et ne produit pas tout le temps, l'hydraulique, ou bien les panneaux photovoltaïques, devront prendre une part plus importante dans la production, mais en complément. Et puis, même si on parle d'urgence climatique, il faut laisser du temps au temps. Madame Merkel avait rallumé des centrales à charbon pour arrêter le nucléaire. On dit que la Chine serait sur le point de faire de même prochainement. Que cherche-t-on aujourd'hui ? Diminuer le CO² en ne bridant pas notre économie.

Soyons donc raisonnables ! ■

Alain Gazo

Directeur de la rédaction



© Ramirez

3 |

ÉDITO

Monde troublé : choisissons la bonne orientation !

6 |

OBSERVATOIRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

Un temps d'arrêt.

8 |

ACTUALITÉS

Croissance de l'économie et des défaillances d'entreprises.

Immatriculations au registre du commerce : une forte poussée

9 |

PME, tertiaire : EDF s'engage dans la transition écologique.

10 |

Ventes web : vers l'assagissement ?

Energie, environnement, numérique : le progrès fait rage...



36 |

INTERNATIONAL

France-Pologne : des échanges significatifs

Une forte présence française
Solde extérieur France-Pologne : un déficit récurrent.

12 |

RELATIONS SOCIALES

Travail dissimulé : donneur d'ordre, une responsabilité encadrée.

Covoiturage : ce n'est pas un transport en commun.

13 |

Temps partiel : attention aux heures complémentaires.

14 |

Harcèlement : rappels concernant la charge de la preuve.

16 |

VOYAGES D'AFFAIRES

Déplacements professionnels : un retour à la normale courant 2022.

18 |

FRANCHISE

Franchise : toujours un bel engouement.

Une palette de commerces et de services variés.

20 |

Des secteurs porteurs dans les services à la personne.



© Franchise Expo

22 |

GESTION

Salon Solutions : des acteurs dynamisés par la digitalisation.

24 |

Eric Scherer, président de l'AFDCC : 2022, une vigilance nécessaire sur les comptes clients.

26 |

RSE et conséquences de la crise sanitaire : réflexions d'Emmanuel Millard, Président de la DFCG.

28 |

DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Go Entrepreneurs : *Conquérir* reprend son cycle de conférences sur la prospection et la fidélisation des clients.

32 |

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

SITL : un panorama d'exposants étendu.

34 |

LECTURES PROFESSIONNELLES

Une femme dans l'industrie.

42 |

La chronique de Ramirez.



**PAUL DÉVELOPPE
SON ACTIVITÉ
AUSSI EN LIGNE.**




En tant que banque créée par et pour les entrepreneurs, nous accompagnons nos clients avec des solutions d'e-commerce adaptées à chaque situation.

Nous proposons notamment des solutions d'encaissement en ligne adaptées à une clientèle entreprise.

**BANQUE
POPULAIRE** 

la réussite est en vous

Document à caractère publicitaire

BPCE – Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 180 478 270 euros – Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France – 75201 Paris Cedex 13 – RCS Paris N° 493455042 –
Crédit photo : Getty Images - 

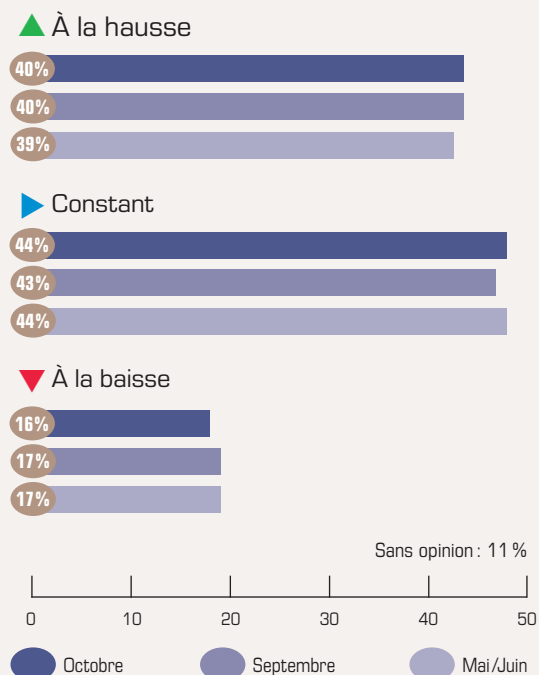
Un temps d'arrêt

Après leur embellie notable de ces derniers mois, les prévisions d'évolution de la conjoncture au plus près du terrain, celles réalisées par les dirigeants de PME-PMI, en particulier ceux appartenant à notre panel régulièrement sondé par nous, sont un peu moins prometteuses que précédemment. Disons que l'on garde le moral, mais que l'on commence à être préoccupés par des facteurs perturbants : inflation des matières premières et des semi-produits, raréfaction de certaines ressources, problèmes liés au transport par bateau (prix du fret maritime à la hausse, défaut de conteneurs...). Néanmoins, on ne constate pas à ce stade d'affolement. Les carnets de commande sont souvent bien pleins. Ainsi, 40 % des interrogés (=) prévoient une hausse de leur CA ou de leurs commandes à court terme, alors que 16 % (-1) les voient, au contraire, s'orienter à la baisse et 44 % (+1) se maintenir au statut précédent.

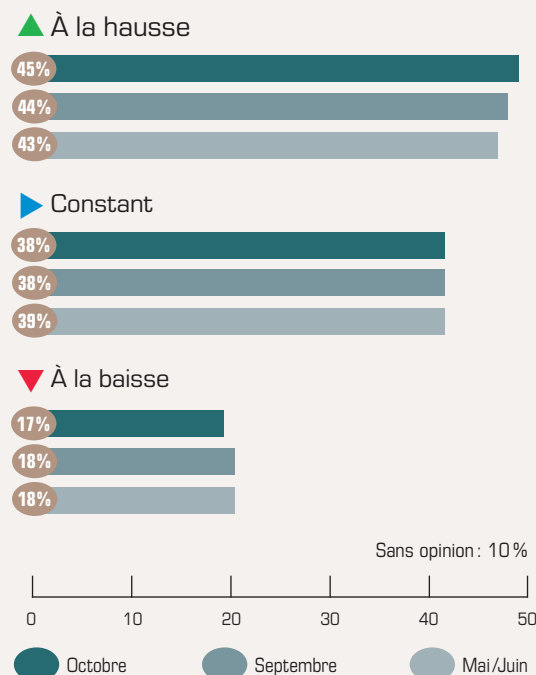
Notre deuxième indicateur est plus clairement dans le vert, puisque 45 % (+1) des dirigeants prévoient de renforcer leurs investissements en communication et publicité dans les prochains mois, alors que seulement 17 % (-1) d'entre eux s'appêtent à les réduire. 38 % (=) les maintiendront égaux. C'est peut-être du côté de notre troisième indicateur que l'on est davantage dans l'orange depuis trois mois. En effet, le nombre de dirigeants songeant à augmenter leur effectif commercial – toutes choses égales par ailleurs, recule de nouveau légèrement à 22 % (-1), alors que 77 % (+1) ne bougeront pas le curseur et que 1 % (=) vont carrément diminuer la voilure dans ce domaine.

Notons que le nombre de sans-opinion à nos trois questions récurrentes respectives baisse encore à 11 %, 10 % et 9 %. Le signe que le brouillard s'est dissipé. ■

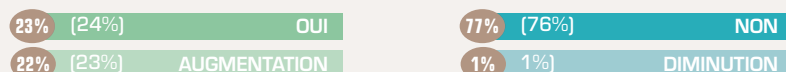
Pour les trois mois à venir, quelles sont les prévisions d'évolution de votre carnet de commandes ou de votre CA ?



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



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



Sans opinion : 9 %
 Résultats d'Octobre 2021
 (ceux de Septembre 2021
 sont entre parenthèses).

Enquête réalisée du 10 au 20 octobre 2021 par l'équipe de Conquérir auprès d'environ 500 dirigeants d'entreprises.



LA OÙ
TOUT DEVIENT
POSSIBLE!

GO **NANTES**
PAYS DE
LA LOIRE

ENTREPRENEURS

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

CITÉ DES CONGRÈS - NANTES
&
EN DIGITAL

25
NOV
2021

INSCRIPTION GRATUITE sur **www.go-entrepreneurs.com**

#GoEntrepreneurs

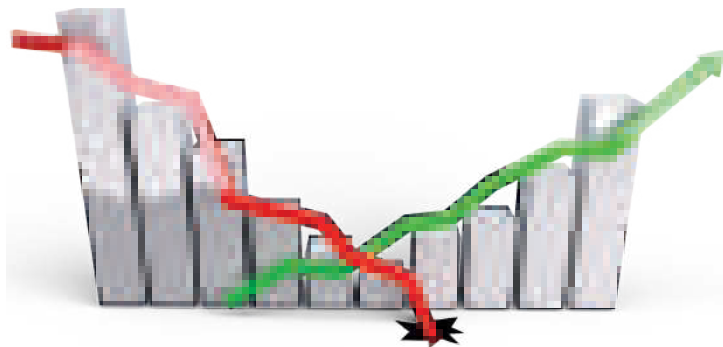


LesEchos **Management**

widoobiz

Organisé par
LesEchos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

2022 : croissance de l'économie et des défaillances d'entreprises ?



On entend cette petite musique depuis un certain temps. La reprise économique devrait se poursuivre un peu partout dans le monde en 2022, à des rythmes variables selon les régions du monde. Cependant, les défaillances d'entreprises pourraient parallèlement repartir à la hausse. Un paradoxe simplement apparent, puisqu'il correspond à la fermeture des robinets des aides fiscales, sociales... que les Etats avaient mis en place pour éviter une chute trop brutale de l'économie pendant la pandémie.

L'assureur-crédit espagnol Atradius, « *numéro deux mondial de la gestion des risques de crédit, présent dans plus de 50 pays* » vient de publier ses prévisions de croissance économique et de défaillances d'entreprises en 2022. En France, ses experts évaluent la hausse des défaillances à 23 % en 2022, ce qui devrait nous ramener « à un niveau proche de celui d'avant

crise ». Cette hausse, pour une part déjà amorcée dans certains secteurs en 2021, sera le fait de « *la faillite des entreprises zombies et de la suppression progressive des aides gouvernementales* ». L'assureur-crédit évoque cependant des disparités sectorielles parfois notables. L'optimisme est de rigueur dans l'agroalimentaire, la chimie, la métallurgie, la mécanique, l'informatique et les services financiers. En revanche, les prévisions sont nettement moins bonnes pour l'imprimerie, les transports et les services. Pour autant, la croissance économique devrait demeurer tonique, autour de 4 %, principalement portée par le retour attendu de la demande intérieure.

Un panorama européen et mondial contrasté

En Europe, les défaillances pourraient augmenter de 33 %, plus qu'en France donc, toujours selon Atradius. L'évolution sera cependant contrastée selon les pays, plus forte en Italie et au Royaume-Uni, par exemple, faible en Allemagne ou en Suède. En revanche, le rythme d'accroissement des défaillances devrait décélérer en Amérique du Nord ou dans la zone Asie-Pacifique. Quant à la croissance économique mondiale, les experts de Atradius l'évaluent avec prudence à 5,8 % en 2021, si toutefois les effets du variant Delta et les goulots d'étranglement dans les chaînes d'approvisionnement ne viennent pas entraver cette dynamique. ■

Immatriculations au registre du commerce : une forte poussée

La dernière livraison du Baromètre des entreprises du CNGT (Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce) témoigne d'une dynamique entrepreneuriale favorable.

Ainsi, les greffiers relèvent une progression de plus de 24 % du nombre d'immatriculations au

RCS du 01/01 au 30/09 par rapport à la période comparable de l'année précédente, à 124 498, un niveau élevé. Dans le même temps, ils constatent plusieurs autres éléments positifs : un taux de marge élevé, un investissement en progrès, des trésoreries à un niveau record. Ce contexte incite aux prises d'initiative. C'est ainsi que les créations d'entreprises ont encore crû de 6 % au troisième trimestre, partant d'un niveau déjà élevé. Dans le

même temps, la baisse du nombre de procédures collectives se poursuit. Néanmoins, le nombre de radiations *proprio motu* atteint un seuil record. Rien qu'au troisième trimestre, 73 541 entreprises sont sorties ainsi du RCS, soit + 20 % par rapport à la même période de 2020.

Une baisse de l'âge des entreprises radiées

Les greffiers remarquent « une nette baisse de l'âge moyen des entreprises

radiées ». Tout cela n'est qu'une moyenne, bien sûr. Et attention, les créateurs n'emploient généralement que leur propre personne. Cela ne dure parfois qu'un temps très court, puisque le baromètre du CNGT fait état par exemple d'un fort turnover dans le monde de la livraison à domicile. Notons que, en matière de radiations d'entreprises, la Corse

et la Bretagne «*croissent*» de plus de 100 %. Sylvie Jonval, présidente du Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce s'exprime ainsi sur les résultats du baromètre : «*Le tissu entrepreneurial amorce un virage particulièrement décisif. La vive reprise de l'économie intervient parallèlement à l'allègement graduel des aides gouvernementales. Les chefs d'entre-*

prise en difficulté devront donc faire preuve d'anticipation pour faire face aux mutations et au renforcement de la concurrence à l'œuvre dans de multiples secteurs. Les greffiers des tribunaux de commerce tiennent à leur rappeler qu'ils ne sont pas seuls et peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé sur lequel s'appuyer pour prévenir toute défaillance. » ■

PME, tertiaire : EDF s'engage dans la transition écologique

Alors que le plan France Relance prévoit d'investir 30 milliards d'euros pour décarboner notre économie et développer des technologies vertes, EDF déploie son expertise auprès des PME et des entreprises tertiaires, dans le but de les aider à réduire leurs émissions de CO².

Selon EDF, «*qui accompagne plus de 1,5 million d'entreprises dans l'optimisation de leur performance énergétique et leurs travaux d'efficacité énergétique*», la démarche de changement commence par des gestes simples. Par exemple, adapter ses températures de chauffage, poser des films solaires, ou tout simplement bien



© Loubaton Sophie

entretenir ses installations. Réduire sa consommation, tout en maintenant le même niveau de performance énergétique, cela passe d'abord, selon les études d'EDF qui font aujourd'hui consensus, par une meilleure connaissance de sa consommation. EDF propose à cet égard des outils «*simples et performants*», Suivi Conso et Analyse Conso, afin d'identifier les sources d'économies possibles en optimisant les puissances souscrites. Des services additionnels permettent d'aller plus loin comme le service Pilotage intelligent du bâtiment, éligible aux mesures d'aide du

plan France Relance et au dispositif de Certificats d'Economies d'Energies. Il permet d'allier performance et confort en proposant aux entreprises de piloter à distance et en direct le confort tout en diminuant les consommations grâce à l'intelligence artificielle. La mobilité électrique n'est pas oubliée avec des solutions concrètes fournies par EDF et ses filiales.

Aux entreprises, de plus en plus nombreuses, soucieuses de consommer l'énergie «*la plus durable possible*», EDF propose une offre d'électricité verte garantissant à ses clients l'injection d'une quantité équivalente à ses consommations «*100 % renouvelable*». ■



© Capa Pictures Simitch Wled

Ventes web : vers l'assagissement ?



Procos dévoilait le 8 septembre dernier les résultats de son enquête du mois d'août. Procos fait partie de la fédération pour la promotion du commerce spécialisé. Au-delà des chiffres du mois d'août impactés par la mise en place du passe sanitaire (-2,3 % au total), cette dernière étude nous permet de

dresser un rapide bilan des huit premiers mois de l'année 2021 pour le commerce spécialisé, sachant que le dernier quadrimestre est essentiel pour les établissements. Quoi qu'il en soit, les chiffres démontrent une progression modérée du commerce spécialisé pendant les huit premiers mois, de 10 % par

rapport à 2020. Les analystes de l'étude font cependant remarquer une nette baisse – de 14,2 % – relativement à la même période de 2019. Cette évolution est très contrastée selon les secteurs. Si l'équipement de la maison s'est bien porté (+5,1 %), le textile (-18,6 %), la beauté (-28 %) ou encore le domaine de la culture, jeux-jouets ont continué de boire la tasse (-18 %). L'obligation de présenter un pass sanitaire à l'entrée de nombreux centres commerciaux a, par ailleurs, fait chuter la fréquentation des magasins qui s'y trouvent. On remarque

que, au mois d'août, l'impact sur leur CA par rapport aux autres établissements de réseaux est de -15,4 %. Les magasins en centre-ville ont vu logiquement leur fréquentation progresser, mais de 5 % seulement.

Remarquons pour finir que, selon Procos, « la croissance des ventes web des enseignes s'est fortement amoindrie en août », quoiqu'encore en progression de 15,3 % relativement à 2020 en raison principalement de leur poussée dans l'alimentaire spécialisé. Ces ventes web reculent en revanche dans le secteur beauté-santé. ■

Energie, environnement, numérique : le progrès fait rage...

Eoliennes, suite (mais pas fin)

Dans notre n° 183, nous attirions votre attention sur les inconvénients (pour ne pas dire les méfaits) des éoliennes que l'on nous présente comme la source d'énergie de l'avenir. Nous ne vous avons pas tout dit. Le démantèlement d'une éolienne en fin de vie s'avère bien plus coûteux que prévu : 400 000 euros et non 50 000 euros. A la charge du propriétaire du terrain loué pour son implantation. Au grand dam des agriculteurs qui voyaient dans la location de terres peu fertiles un revenu appréciable. Les câbles souterrains qui conduisent le courant ainsi produit ne sont pas exempts de fuites que les sols humides transmettent aux clôtures électriques, aux salles de traite... On cite de sérieux problèmes de santé (parfois mortels) pour les vaches. Pas rassurant.

Tout numérique... mon œil !

Bruno Patino dans La Civilisation du poisson rouge ⁽¹⁾, Michel Demurget dans La Fabrique du crétin digital nous ont alerté sur la baisse des capacités cognitives (attention, mémoire) qui frappe les « *digital natives* » biberonnés aux écrans, certains dès l'âge de 3 ans. Les ophtalmologistes



s'inquiètent à leur tour devant la baisse de l'acuité visuelle chez la plupart des adolescents. Elle est due, selon eux, aux longues heures passées devant les écrans. Surtout, ceux minuscules, des smartphones. ■

A suivre...

Jean-Louis Wilmes

1. Maintenant disponible en poche pour 7,20 euros, ne vous en privez pas !

SOLUTIONS
LYON
RH
Ressources
Humaines

LYON
eL
eLearning
expo

LYON
9^{ème} édition

EXPOSITION - CONFERENCES - ATELIERS

AVEC
Conquérir

Réservez dès maintenant
votre badge gratuit sur
www.salon-srh.com

LYON
22*-23 NOVEMBRE 2021
Cité - Centre de Congrès

* à partir de 14h

www.salon-srh.com



@Solutions_RH



Salon Solutions RH

Travail dissimulé : donneur d'ordre, une responsabilité encadrée



On sait que l'Union européenne souhaite lutter contre le travail dissimulé. C'est particulièrement vrai en France. Certains métiers, comme le BTP, impliquent des fournisseurs en cascade. Afin d'éviter la réponse classique du donneur d'ordre « *je n'étais pas au courant des pratiques de mon sous-traitant* », le législateur a prévu, dans un article L. 8222-2 du code du travail, une sanction sévère pour celui qui ne prend pas en considération son obligation de vigilance. Si cette obligation est méconnue, le donneur d'ordre est tenu solidairement au paiement des cotisations obligatoires, pénalités et ma-

jorations dues par son sous-traitant qui aurait été reconnu coupable d'un délit de travail dissimulé. Les contraintes pesant sur le donneur d'ordre sont donc lourdes.

N'est-on pas allé trop loin? C'est ce que semble avoir estimé le Conseil constitutionnel.

Dans une affaire opposant l'Urssaf – qui n'y était pas allée de main morte – à un donneur d'ordre, la Haute cour rappelle, dans une décision QPC du 31 juillet 2015, que le deuxième alinéa de l'article L. 8222-2 du code du travail a bien été déclaré conforme à la Constitution, mais sous réserve que le donneur d'ordre puisse contester la régularité de la procédure et le bien-fondé des sommes réclamées au titre de la solidarité.

Produire le procès-verbal

La Cour de cassation (2e Chambre sociale, 08/04/2021) profite de la circonstance pour élaborer en quelque sorte un vademecum de la procédure de l'Urssaf. Elle indique que, si l'Urssaf ou autres organismes de collecte n'ont pas à communiquer au donneur d'ordre de procès-verbal de travail dissimulé établi à l'encontre d'un sous-traitant, préalablement au déclenchement de la

mise en œuvre de la solidarité financière, « *l'organisme de recouvrement est tenu de produire ce procès-verbal devant la juridiction sociale, en cas de contestation par le donneur d'ordre de l'existence ou du contenu du document* ».

En l'occurrence, les hauts magistrats constatent que le procès-verbal n'a pas été versé aux débats. Les juges du fond du premier degré n'ont ainsi même pas pu vérifier l'existence du procès-verbal. Dès lors, la Haute cour rejette le pourvoi de l'Urssaf contre l'arrêt de la cour d'appel, qui avait estimé que, à défaut d'avoir produit le procès-verbal de travail dissimulé devant la juridiction de la sécurité sociale, elle ne pouvait mettre en œuvre la solidarité financière prévue par les textes.

Nous restons tout de même un peu dubitatifs devant l'interprétation pratiquée par la Cour de cassation de la QPC du 01/07/2015. Pourquoi le donneur d'ordre ne pourrait-il pas, sur simple demande, avant tout contentieux, demander, et obtenir, le procès-verbal de travail dissimulé dressé à l'encontre d'un sous-traitant, alors qu'il pourra obtenir sa production devant les juges? Cela serait sans doute un moyen de ne pas trop alléger les contraintes pesant sur lui, et d'aller dans le sens de l'esprit de l'article L. 8222-2. ■

Vincent Gardy

Covoiturage : ce n'est pas un transport en commun

Alors que l'on encourage beaucoup le covoiturage, une alternative au transport individuel dans son propre véhicule ou en commun, la Cour de cassation a tranché le positionnement précis de ce mode de locomotion dans un arrêt du 15 septembre dernier, amplement relayé par *La Semaine*

sociale Lamy du 27 septembre dernier. En l'occurrence, un ouvrier du BTP « *en grand déplacement* », avait réclamé une indemnité à ce titre à son employeur qui la lui avait refusée. Aux termes de la convention collective du secteur alors en vigueur, le grand déplacement s'entend d'une impossibilité



pour l'ouvrier de rejoindre son domicile chaque soir, « *compte-tenu des moyens de transport en commun utilisables* ». Manifestement, l'employeur avait fait valoir à l'ouvrier demandeur la possibilité d'utiliser le covoiturage. Les juges du fond lui donnent tort et le condamnent à verser la prime de grand déplacement. Les hauts magistrats les suivent dans leur analyse, en détaillant leur argumentation. Faisant la synthèse de la définition du covoiturage à l'article L. 3132-1 du code des transports et de celui du grand déplacement, ils en déduisent que « *l'effet combiné de ces textes [fait] que le covoiturage ne constitue pas un transport en commun et qu'à ce titre il n'entre pas dans la catégorie des moyens de transport en commun utilisables [visés par la convention collective]* ». CQFD. ■

Vincent Gardy

Temps partiel : attention aux heures complémentaires

La réglementation concernant les CDD est assez stricte, celle touchant les contrats partiels l'est également. On peut vite se prendre les pieds

dans le tapis. Un exemple nous en est fourni par l'affaire portée devant la Cour de cassation relative à un collaborateur qui avait – une seule semaine – tra-

vaillé 36,75 heures. Dans un arrêt du 15/09/2021, la Chambre haute casse une décision d'appel donnant raison à l'employeur. Les hauts magistrats se livrent à une interprétation très littérale des textes. Visant les articles L. 3121-10 et L. 3123-17 du code du travail (rédaction antérieure à la loi du 08/08/2016), ils rappellent tout d'abord que la durée légale du travail est fixée à 35 heures par semaine. En deuxième lieu, ils remarquent que « *le nombre d'heures complémentaires, accomplies par un salarié à temps partiel au*

cours d'une même semaine ou dans le même mois [ou sur une autre période prévue par un accord collectif] ne peut être supérieur, en vertu cette fois de l'article L. 3122-2 du code du travail, à 1/10 de la durée hebdomadaire ou mensuelle prévue par le contrat de travail ». De plus, elles ne peuvent porter ainsi l'horaire travaillé au-dessus de la norme légale ou conventionnelle. En l'occurrence, les juges du fond avaient reçu l'argumentation de l'employeur, qui faisait valoir que dépassement de l'horaire légal il y avait bien eu, mais sur une seule



semaine, l'horaire mensuel demeurant inchangé. D'où le rejet par eux de la demande en requalification

du contrat partiel en temps complet. Mais voilà, la Cour de cassation raisonne sur la semaine, celle où le salarié

avait travaillé 36,75 heures, 1,75 heure de plus que la durée légale. Dès lors, la cour d'appel a violé les textes

susvisés. Son arrêt est cassé. Une lecture vraiment très stricte du texte... ■

Vincent Gardy



Harcèlement : rappels concernant la charge de la preuve

La Chambre sociale de la Cour de cassation a tiré profit d'une affaire qu'elle a eu à traiter, à travers un arrêt du 7 juillet 2021, pour rappeler et préciser aussi certains points relatifs à l'établissement de la preuve d'un harcèlement moral, en l'occurrence au vu des articles L. 1152-1 et L. 1154-1 du code du travail (rédaction antérieure à la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016. La balle est au départ dans le camp du plaignant, qui doit apporter le maximum d'éléments pour prouver l'existence d'un

harcèlement moral. Les hauts magistrats, à propos des éléments fournis, évoquent d'éventuels documents médicaux, et parlent de faits matériellement établis, pris dans leur ensemble. Les mots comptent, on va le voir à la suite. « *Le juge apprécie souverainement si le salarié établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement et si l'employeur prouve que les agissements invoqués sont étrangers à tout harcèlement.* ». En l'occurrence, les juges du fond n'avaient pas été convaincus par les éléments fournis par

la plaignante, qui semblaient se révéler peu fiables à leurs yeux, ou trop imprécis. Ils avaient donc rejeté la demande de la salariée. La Cour de cassation ne l'entend pas de cette oreille : « *En statuant ainsi, sans examiner l'ensemble des faits invoqués, par la salariée au titre du harcèlement [...] ni prendre en compte les avis de la médecine du travail, les alertes des représentants du personnel et le courrier de l'inspection du travail, la cour d'appel a violé les textes susvisés.* » ■

Vincent Gardy



DIRIGEANTS, SIMPLIFIEZ-VOUS L'ACHAT DE VOS BILLETS DE TRAIN. CHOISISSEZ LE PORTAIL ENTREPRISES SNCF.



Vous payez vos billets avec une carte affaires ou une carte logée.



C'est vous qui décidez qui peut réserver : voyageur, assistante, ect.



Vous bénéficiez d'un reporting en ligne de vos consommations.



Le Portail applique vos règles de déplacements.

En savoir plus



* Le Portail Entreprises SNCF est une solution de réservation dédiée aux PME, grandes entreprises et entreprises publiques. Ce portail vous permet de gérer vos déplacements en France et en Europe, en quelques clics, d'optimiser votre budget train en connaissant le prix en avance, en gagnant en visibilité et en diminuant vos dépenses.
Plus d'informations sur <https://www.sncf.com/fr/offres-voyageurs/offres-entreprises/portail-entreprises>. Photo © Letizia Le Fur
SNCF Voyageurs, SA au capital social de 157 789 960 euros, inscrite au RCS de Bobigny sous le numéro 519 037 584 - 9, rue Jean-Philippe Rameau - 93200 Saint-Denis Cedex.



Déplacements profession la normale courant 2022 ?



Des événements professionnels récents, comme l'IFTM Top Resa, ou encore le Salon des Flottes, ont mis en évidence l'intérêt pour la reprise de la mobilité, souvent sous des formes nouvelles. Les intervenants de ces secteurs scrutent les lueurs d'amélioration.

Ce qui est certain, c'est que les déplacements professionnels ont repris de manière très modérée en juin – hors les secteurs où ils sont indispensables et où ils se déroulaient déjà à un rythme normal, comme le BTP. A quels indicateurs se fier pour quantifier cette reprise ? Les enlèvements de carburant en sont un, et Philippe Callejon, directeur mobilités et nouvelles énergies de TotalEnergies Marketing France, relève en substance un quasi retour à la normale dans ce domaine, sans doute davantage grâce aux livraisons du dernier kilomètre plutôt qu'aux traditionnels déplacements professionnels.



Philippe Callejon, directeur mobilités et nouvelles énergies de TotalEnergies Marketing France

Sylvain Labesse, directeur des ventes entreprises de la SNCF, confirme du reste « une reprise en pente douce ». Une récente étude auprès de 500 PME et de 100 grands comptes, réalisée en septembre par l'opérateur ferré, confirme une ouverture de la politique voyages sur le marché domestique, une ouverture moins large sur l'international.

« Certains clients avancent un retour à la quasi normale au premier trimestre 2022, commente Sylvain Labesse, mais notre direction générale pense que nous ne reviendrons au niveau de 2019 qu'un an plus tard ». En attendant, la SNCF se prépare activement à cette reprise en valorisant, par exemple, son portail entreprises dédié aux PME-PMI permettant des réservations sans intermédiaire tout en leur offrant la possibilité d'obtenir un reporting des dépenses engagées. Si le transport aérien de passagers, par-

ticulièrement affaires, tourne encore au ralenti – 60 % à 65 % actuellement semble-t-il, en raison des restrictions pesant toujours sur les voyages au long cours et que l'hébergement hôtelier demeure loin de son niveau habituel, les émetteurs de cartes de paiement en mobilité se livrent une bataille farouche.

Une concurrence farouche sur les cartes

On connaît bien sûr les cartes business ou corporate des banques du réseau Visa ou de celui de Mastercard, dont les offres sont plus ou moins sophistiquées selon les intervenants, ou bien encore celles d'American Express et d'Airplus. Mooncard, qui a fait le buzz avec son paiement « stratosphérique » il y a un peu plus d'un mois, est arrivée beaucoup plus récemment, en 2016. Cette start-up, créée par trois spécialistes du métier, dont Nicolas Soul, directeur du développement, promet une solution tout en un, permettant non seulement de régler



Sylvain Labesse, directeur des ventes entreprises de la SNCF

ses dépenses de mobilité, mais aussi de les transformer directement en écritures comptables sans obligation de ressaisie. Les dépenses sont paramétrables suivant les besoins de l'employeur et peuvent être effectuées dans le réseau Visa partout dans le monde.

Plus inattendue, la nouvelle offre de TotalEnergies, au travers de sa carte Mobility Corporate, lancée tout récemment. En parallèle de sa traditionnelle carte

nels : un retour à



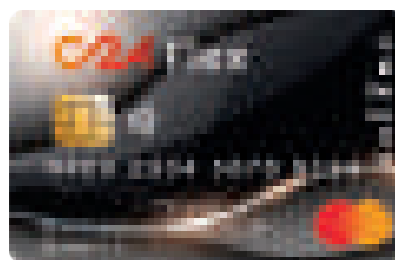
Carte Mobility Corporate de TotalEnergies*

Total Fleet destinée à régler des dépenses de carburant et de services associés dans son réseau ou chez ses partenaires, le grand énergéticien français propose donc une nouvelle carte « afin d'accompagner [nos] clients entreprises dans leur mobilité ». A savoir une carte adossée à CIC-Crédit Mutuel (réseau Mastercard), permettant de payer « toutes les dépenses liées aux déplacements professionnels – voiture de location, train, avion, hôtel, restaurant... ». Et c'est là un avantage important pointé par Philippe Callejon, celui d'un contrôle des plafonds de paiement, éventuellement aménageable d'un clic par le gestionnaire, en cas de

besoin- jours exclus, nature précise des dépenses acceptées... « De plus, complètement-il, le collaborateur n'a pas à établir de note de frais, un gain de temps pour lui, donc également pour l'employeur, lequel économise ainsi, selon les études, 50 euros à chaque fois ». L'em-

ployé n'aura pas non plus à avancer d'argent. Il n'aura qu'à scanner sa note qui sera ainsi archivée pour être présentée lors d'un éventuel contrôle de l'Urssaf. La TVA sera récupérée par TotalEnergies pour le compte de son client, comme dans le cas de Total Fleet. Le débit s'effectue sur le compte bancaire de la société tous les quinze jours ou tous les mois, suivant le contrat. L'abonnement mensuel est fixé à sept euros, un prix très compétitif, souligne Philippe Callejon. Cette carte vise donc les dépenses des collaborateurs en déplacement, même s'ils ne roulent pas. Elle peut particulièrement séduire les petites entreprises, en leur simplifiant

la vie, pronostique Philippe Callejon. C2A a également, dès le printemps dernier, ouvert la possibilité de payer avec sa carte, d'autres prestations que purement pétrolières, appuyée sur Mastercard. Il s'agit là d'une carte de débit, ne nécessitant donc pas d'agrément plus complexe du client, puisque crédit il n'y a pas. Et, bien entendu là encore, le collaborateur n'a pas à établir de note de frais. ■



Carte flex C2A

*Carte Mobility Corporate émise par la Caisse fédérale de Crédit Mutuel (Société coopérative à forme anonyme au capital de 5 458 531 008 € inscrite au RCS Strasbourg, B 588 505 354 - 4, rue Frédéric-Guillaume Raiffeisen - 67 906 Strasbourg Cedex 9 - Banque régie par les articles L.511-1 et suivants du Code Monétaire et Financier) et commercialisée par TotalEnergies Marketing France (Société par Action Simplifiée au capital de 390 553 839 € - 531 680 445 RCS Nanterre - 562, avenue du Parc de L'île - 92000 Nanterre); en qualité d'agent de prestataire de services de paiement mandaté par la Caisse fédérale de Crédit Mutuel.

ABONNEZ-VOUS

Conquérir



À

Conquérir

- Je m'abonne à Conquérir pour 1 an (6 numéros)
- Je joins au présent coupon, 60 € par chèque en règlement
- Je souhaite recevoir une facture justificative (TVA 2,1 %)

Nom :

Prénom :

Société :

Adresse :

E-Mail :

Téléphone :

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

Franchise : toujours un bel engouement



© Franchise Expo

Parmi les manifestations dont *Conquérir* est partenaire et qui se sont déroulées en septembre, Franchise Expo (du 26 au 29/09, Porte de Versailles à Paris), est celle qui a connu la plus forte affluence. Peut-être parce qu'elle se situait dans le bon tempo, c'est-à-dire déjà dans le cœur de l'activité du début d'automne. Sans doute aussi parce que la franchise, les services ou les commerces bénéficient toujours d'un grand engouement. L'affluence fut donc de bon aloi pour cette première édition physique depuis mars 2019. Un bail !

Les exposants recevaient des candidats à la franchise. Les horizons proposés étaient très variés, avec une proportion quand même élevée du domaine de la restauration. L'immobilier était particulièrement visible, avec deux stands immenses, ceux de Stéphane Plaza et de Era Immobilier. Leurs principaux concurrents étaient pour la plupart également de la partie.



Olivier Alonso, président de Nestenn

Parmi eux Nestenn, qui s'affirme, selon Olivier Alonso son président, comme n° 6 du marché français « avec actuellement 430 agences qui emploient ensemble 2 000 collaborateurs et réalisent 110 millions de CA ».

Ces agences appartiennent toutes à des franchisés, qui peuvent en posséder plusieurs. Nestenn, issue en 2015 de la fusion de

Solvimmo, créée par Oli-

vier Alonso en 2003, et d'Avis Immobilier, racheté par lui en 2015, a adopté un positionnement qui se veut plus qualitatif en termes de services offerts aux clients, en particulier les investisseurs (garantie totale sur les loyers sans délai de carence, par exemple). Olivier Alonso, qui souhaite atteindre le seuil des 600 agences en 2023, dont 10 % à l'étranger, évoque « de belles perspectives immobilières, dans un contexte de taux exceptionnellement bas et de mobilité croissante des Français ainsi que d'une rentabilité intéressante pour ceux qui louent ». Et cette tendance favorable du marché profite aux agences



David Plisson, PDG d'Akena, sur son stand

puisqu'il rapporte encore Olivier Alonso, le taux de vente par intermédiaire a bondi ces dernières années de 50 % à 70 % au détriment des transactions entre particuliers. De quoi inciter les investisseurs à devenir franchisés dans l'immobilier, des investisseurs qui seraient pour 60 % d'entre eux dans une étape de reconversion professionnelle.

Une palette de commerce et de services variés

Le secteur de l'immobilier était donc représenté d'une manière visible sur Franchise Expo. Il en était de même, on l'a dit *supra*, de la restauration, mais aussi de l'hôtellerie ou encore de l'automobile avec Norauto, Speedy, Midas ou encore Feu Vert et sa déclinaison Feu Vert Service. Selon Aymeric Grison, le responsable du développement immobilier (franchise) de Feu Vert (300 points de vente, dont 150 en propre), le droit d'entrée « *abordable* » (20 000 euros) attire les investisseurs dont les moyens ne sont pas forcément étendus (garagistes indépendants, mécaniciens, cadres de structures de l'automobile en reconversion...). Le profil idéal est avant tout « *celui d'un entrepreneur ayant un attrait pour l'automobile* ». Le son de cloche est finalement quasiment identique à l'Appart' Fitness, enseigne de l'univers du bien-être, où Philippe Michaud, conseiller en franchise, évoque des franchisés aux profils très différents. L'essentiel est de savoir bien gérer son commerce et de savoir se développer. Philippe Michaud, évoquant les nombreux mois de fermeture des salles de sport, estime que cela est actuellement de nature à freiner les initiatives dans le secteur.

L'Appart' Fitness compte 110 clubs en France, dont 37 appartenant au franchiseur, avec « *un positionnement mid-market et un abonnement sans engagement* » c'est-à-dire que vous pouvez souscrire aux prestations pour deux mois seulement.

À La Maison du savon de Marseille, qui regroupe actuellement

40 boutiques en France, fournisseurs de savons et de cosmétiques dûment estampillés, on se montrait satisfait du nombre de candidats reçus sur le stand.

Franchises de services : des opportunités

Parmi les franchises originales de services, celle initiée par Bruno Doron « *Bras droit des dirigeants* ». Ancien de grandes entreprises dont Orange, il a eu l'opportunité lorsqu'il était cadre chez Trigano, dans l'Ariège, de faire la connaissance de dirigeants de petites PME, nombreuses dans ce département pyrénéen. Il constata qu'elles manquaient cruellement de profils qualifiés dans les postes de direction, faute de moyens d'une part, de besoins de responsables opérationnels à temps complet d'autre part. Il eut donc l'idée en 2008 de créer « *Bras droit des dirigeants* », une structure dont le développement s'effectuerait sous la forme d'une franchise, où les franchisés seraient eux-mêmes opérationnels (directeurs commerciaux, DRH, directeurs financiers...). Directeurs à temps partagé, responsables de leur propre société, ils exercent à temps partiel chez chacun de leurs clients, pendant des périodes « *de six mois-un an à parfois*

trois-quatre ans », rapporte Bruno Doron. Le franchiseur apporte un transfert de savoir-faire, une communication nationale qui vient les soutenir localement et bien sûr un réseau. Une extension est en cours en Espagne, il est vrai proche de son siège de Toulouse. Les franchisés ont, en général « *45-50 ans, avec 15-20 ans d'expérience* », nous confie le président.

Maria José Trigueros Delgado est une des franchisées actuelles de Bras droit des dirigeants, sous sa marque espagnole Mano derecha. Directrice commerciale



Bruno Doron, PDG de Bras Droit des Dirigeants

de formation et d'expérience, aussi bien dans de grandes entreprises que dans des PME, elle souhaitait apporter son savoir-faire dans le cadre de missions à temps partiel dans plusieurs petites ou moyennes entreprises. C'est bien ce qu'elle fait, mais depuis un an et demi dans le cadre de la franchise fondée par Bruno Doron. « *Certes, nous connaissons notre métier, reconnaît-elle, mais à travers le franchiseur nous recevons un apport en compétences supplémentaires au départ ainsi qu'un accompagnement au long cours* ». Si la franchise espagnole en est encore à ses débuts, une première offre collective des trois franchisés actuels (une directrice commerciale, Maria-Josée Trigueros, un directeur général est un directeur financier)



Maria José Trigueros Delgado, franchisée Mano derecha



© Franchise Expo

a été déposée auprès d'une PME nécessitant un appui aux multiples facettes. Maria-José Trigueros Delgado exerce actuellement à temps partiel dans quatre PME de la région d'Alicante, où elle habite.

Avocats, fiscalistes, conseils...

Qui dit franchise, dit besoin d'expertise, que l'on soit franchiseur ou franchisé. Les cabinets d'avocats, de fiscalistes... étaient nombreux sur le *Village des experts* du salon. Parmi ceux-là, Simon Associés, qui poursuit le renforcement de son maillage régional, avec l'ouverture d'un bureau à Nice, le sixième, cela « afin d'apporter aux PME-PMI et ETI une réponse locale et un savoir-faire régional ». Simon Associés « est un cabinet d'affaires pluridisciplinaire créé en 1992 ».

TGS France est encore plus ancré, puisque fondé en 1969 à Angers par deux experts-comptables. La structure a ensuite beaucoup évolué en taille – « 1 500 personnes réparties sur 150 sites en France ainsi que dans plus de 60 pays à travers des réseaux partenaires », selon Franck Berthouloux, directeur TGS France Consultants Nantes. Aujourd'hui, TGS « accompagne les PME-PMI en conseil en management et en organisation » car il agit au-delà de la problématique spécifique de la franchise. Lui-même ancien franchiseur, expert FFF, Franck Berthouloux revendique dès lors « un discours libre sur la franchise », qui n'est pas « forcément toujours la bonne solution face à une problématique donnée ».



Franck Berthouloux, directeur TGS France Consultants Nantes

Si c'est le choix le plus idoine, TGS France « se propose, entre autres, d'aider le chef d'entreprise à faire croître son réseau et à faire monter en compétence ses animateurs ». Parmi les nombreux autres exposants du *Village des experts*, Progressium, un acteur au profil différent, s'adres-

sait préférentiellement aux franchiseurs ou aux candidats franchiseurs avec principalement une vocation de conseil organisationnel.

Comme toujours, on pouvait trouver sur Franchise Expo un pavillon international, toutefois plus restreint que d'habitude,

en raison des difficultés persistantes de transport à l'international. A noter la présence du Conseil québécois de la franchise, accompagné de quelques partenaires présents physiquement en France, ou encore le pavillon italien joliment décoré avec sept franchiseurs accompagnés par l'agence italienne du commerce extérieur (Trade Italian Agency). ■

Alain Gazo

Franchise : les services à la personne en expansion

« On se retrouve... enfin ! ». Véronique Discours-Buhot, déléguée générale de la Fédération française de la franchise, résume avec le sourire le sentiment de tous ceux – exposants ou visiteurs – qui se pressent Porte de Versailles en cette fin septembre.

Confinement, restrictions et contraintes liées à la crise sanitaire ont durement frappé des activités « non essentielles ». A l'arrêt (salles de sport) ou très ralenties (restauration). A bout de trésorerie, nombre d'entreprises ont jeté l'éponge. D'autres ont pu s'adapter. « Les franchisés, nous dit Véronique Discours Buhot, ont en moyenne mieux surmonté la crise que les solos. » Logique : on sait qu'un entrepreneur accompagné a deux fois plus de chances de réussir. Le franchiseur apporte outils, expérience, conseils, communication, formation au métier. Quatre semaines par exemple chez Home Service, complétant les bases dispensées par l'académie de la FFF.

Regain

150 nouveaux exposants au salon cette année. « Des secteurs en expansion, selon la déléguée générale, notamment les services. Mais aussi un effort de tous pour aller au-devant des clients limités dans leurs déplacements ». Des leçons à en tirer pour tous les secteurs : – service « à la porte », cliquez et enlevez⁽¹⁾ – livraison à toute heure, ou presque, au prix d'un gros surcroît de

travail – « saupoudrer le commerce de digital » au moins pour attirer le client vers le magasin (web to store).

Le C-commerce a pris de bonnes parts de marché auprès des confinés. On peut s'étonner que des gens qui se sont plaints d'être claquemurés se plaisent à passer commande, installés dans leurs canapés, quand ils pourraient sortir à loisir. Des habitudes resteront, au moins pour les produits standards, faciles à choisir sur une image. Donc se concentrer sur les offres originales, sur l'achat-plaisir. Plaisir d'être accueilli, conseillé, de converser. Plaisir de regarder, toucher, essayer, sentir⁽²⁾. Plaisir de découvrir un article auquel on n'avait pas pensé.

Des secteurs porteurs

Nos lecteurs nous savent réservés sur cette formule. Il y a dans toutes les branches des gens qui réussissent contre vents et marées. Et, au rebours, des start-down dans l'univers « porteur des nouvelles technologies ». Nouveau : les adeptes du vapotage ont vu s'ouvrir des boutiques leur proposant un vaste assortiment de saveurs variées. Quelques franchisés y ajoutent le cannabidiol ou le CBD récemment autorisé, tels CB Shop ou Cannabis Store dont l'activité est pudiquement étiquetée « produits régionaux » dans le catalogue. Renouveau : le vélo. Ses adeptes ont vu s'ouvrir des pistes cyclables (au tracé parfois aventureux) et la renaissance de marchands de cycles. Certains ont créé des camions ateliers tournant sur plusieurs communes comme les food-trucks. A transposer à d'autres activités ? Couture, cordonnerie⁽³⁾.

Nombre de consommateurs se détournent des (très) grandes surfaces. Talonné par les Lidl et autres Aldi, les groupes de distribution ont leurs antennes de proximité : Ma Auchan, Netto, Carrefour Contact... L'investissement est plus abordable. 75 000 à 150 000 euros tout de même d'apport pour Franprix.

A tout senior, tout honneur

Les services à la personne offrent aux entrepreneurs les

plus larges opportunités. Bon nombre, de Age d'Or Service à O2, s'adressent directement (mais pas uniquement) aux seniors. Pourquoi ? Malgré le Covid qui a qui les a durement frappés, le nombre de personnes âgées va doubler en France, passant de 6,2 millions en 2020 à plus de 12 millions en 2050. « De plus, nous explique Benoît, franchisé dans ce secteur à Paris, les familles dispersées et/ou recomposées ont de plus en plus de mal à s'occuper de leurs anciens. Le fils d'un nonagénaire a lui-même passé les 70 ans et n'est parfois guère plus valide. Les places en maison de retraite sont limitées et coûteuses », ajoute-t-il. Voilà pourquoi il a ouvert récemment l'enseigne (bien nommée)

Petit-fils. Comment trouve-t-il ses clients ? « *Le bouche-à-oreille fonctionne très bien, entre des amis qui ne sont pas virtuels. Relayé par les assistantes sociales, les médecins et les pharmaciens, les associations* ». L'activité est quasi-familiale : courses, ménage... ou simplement présence et écoute. Même écho chez Les Menus Services, spécialisé dans le portage de repas, prestation souvent indispensable pour le maintien à domicile. « *Nombre de personnes peuvent vaquer à leurs occupations chez elles, nous dit Olivier, responsable régional, mais leur autonomie – handicap ou accident – est réduite. Elles ne peuvent descendre ou monter leurs cinq étages sans ascenseur* ». Il ne s'agit pas seulement de livrer mais en amont d'établir des menus adaptés à l'état de santé. Et, au quotidien, un coup d'œil au frigo pour s'assurer que la mamie a bien mangé. « *Voilà pourquoi, ajoute-t-il, pour recruter nos collaborateurs, nous sommes surtout attentifs aux qualités humaines : courtoisie, empathie, écoute* ».



Benoît Durand, responsable régional de Petit-fils

Recherche personnel... désespérément

Sur un marché aussi porteur, la progression devrait aller de soi. Les clients ne manquent pas... mais les candidats ? Le pré-requis de compétences semble modeste. Les qualités humaines pas toujours là : un candidat retenu pour 25 postulants chez Générale de Services. Problème : la mobilité. Les clients et les employés n'habitent pas les mêmes quartiers, surtout dans la mégapole francilienne. Et ces derniers disposent rarement de moyens de transport. « *Il faut faire des acrobaties pour bâtir les plannings en limitant les déplacements et donc les temps morts* », nous dit Benoît. Toutes les enseignes sont attentives à fidéliser leur personnel : CDI, rémunération au-dessus du SMIC, suivi sur le terrain, valorisation dans la communication, évolution possible vers des postes à responsabilité. Jusqu'à la participation étroite à l'évolution de l'entreprise. Guillaume Richard, patron de Oui Care (O2) a versé 5 000 euros en moyenne à 200 salariés sous forme d'actions gratuites. Ou, comme sous l'empereur : « *le bâton de maréchal dans la giberne* ». Cela vaut la peine d'essayer. ■

Jean-Louis Wilmes



Véronique Discours Buhot, déléguée générale de la Fédération française de la franchise

1. Parlons français.
2. Un parfum... mais aussi un melon.
3. Sera-ce le retour des « petits métiers de la rue » ?

Emploi : on recherche surtout

- Employés de magasin LS, caisse, accueil.
- Agents d'entretien.
- Personnel de restauration : cuisine, salle.
- Aide à domicile : aides-soignants, aides ménagères

Salon Solutions : des acteurs dynamisés par la digitalisation



Salons Solutions, édition d'octobre 2021 : reprise d'une fréquentation honorable

Le salon Solutions s'est tenu les 5 et 6 octobre à Paris. L'occasion pour les acteurs du secteur de se faire connaître ou mieux connaître, et le cas échéant de présenter de nouveaux produits et services, alors que leur métier est impacté positivement par la digitalisation croissante de notre société.



Jean-Michel Armand, co-dirigeant, Hybird



Dominique Bougnot, directeur général, Ventya

Après une édition 2020 encore fortement marquée par la crise sanitaire, celle de 2021 s'est révélée plus attractive, même si le nombre des visiteurs n'aura vraisemblablement pas atteint le niveau de 2019, selon les habitués de la manifestation, comme Dominique Bougnot, de Ventya, ou encore

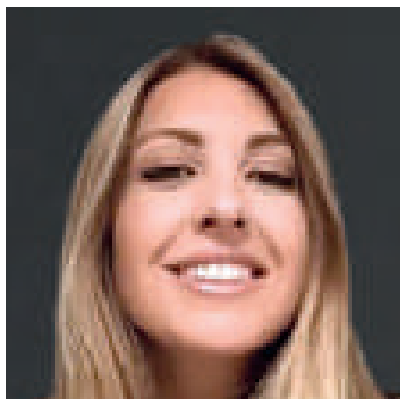
Jean-Michel Armand de Hybird. « *Cependant, le visitorat est de qualité* », tenaient-ils tous deux à souligner.

Les fournisseurs de solutions CRM étaient de la partie, à l'image donc d'Hybird, éditeur du logiciel « libre » Crème, ou d'intervenants « plus classiques », comme Divalto.

Dans le domaine des ERP, la tendance semble être à des « solutions Métier », naguère l'apanage de spécialistes, à l'instar de Sylob. Ainsi, chez Divalto, M. Fischer, responsable du centre de contacts de l'éditeur alsacien, mettait-il en avant davantage de solutions métiers dans le domaine des affaires industrielles, du négoce de fournitures pour

l'industrie et le bâtiment, ou encore de l'installation et de la maintenance, à côté de ses solutions généralistes revendues par son réseau de partenaires.

La différenciation peut provenir aussi sur ce marché d'une approche technologique différente. C'est le cas de Nout, avec ses solutions ERP/CRM Simax bâties sur des plates-formes « no code », Miren Lafourcade, cofondatrice de cette PME montpelliéraine en 2006, valorise « une solution ERP ultra souple », favorisant,



Miren Lafourcade, cofondatrice de Nout

voire même facilitant des développements spécifiques par les acquéreurs, industriels eux-mêmes. « *D'ici 2025, pronostique-t-elle, études extérieures à l'appui, 75 % des sites fonctionneront sur des plates-formes no code.* « *C'est que, poursuit-elle, dans un monde où la capacité de réactivité est essentielle, on l'a vu avec la crise du Covid, la possibilité de faire évoluer rapidement son modèle est essentiel, et c'est ce que permet le modèle no code.* » Nout annonce une clientèle se situant dans un éventail très varié, de toutes petites TPE jusqu'à des ETI, voire des grands groupes.

CRM, ERP et rationalisation des achats

Si la facilitation des ventes, à travers l'utilisation d'un CRM et l'organisation de la production – au sens large – avec des ERP, ont été longtemps les principaux moteurs du salon Solutions, et de ses conférences toujours bien remplies, la rationalisation du processus d'achats est progressivement devenue aussi une thématique d'importance.

Oxalys est un des acteurs significatifs de ce marché. Fondé il y a plus de trente ans, l'éditeur revendique une solution « *source to pay* », à même de gérer un cycle d'achats complet, jusqu'à la dématérialisation des factures fournisseurs, en passant par la gestion complète du contrat dès la phase d'approvisionnement. Oxalys, dont le directeur général est Laurent Guillot, propose également une connexion en temps réel avec les plates-formes d'informations légales, afin de bien analyser le risque fournisseurs, ainsi, entre autres, qu'un portail « *fournisseurs* », introduisant un canal de communication entre partenaires du processus achats.



Laurent Guillot, directeur général, Oxalys

Oxalys vise principalement les PME et les ETI, même si elle a également des clients parmi les grands comptes et affiche un objectif « *de souplesse et d'adaptation aux contraintes* ».

On le sait, la digitalisation a le vent en poupe. Du coup, les acteurs traditionnels « *du papier* » cherchent à se mettre à la page, si l'on ose dire. C'est ainsi que Konica-Minolta, spécialiste historique des copieurs, puis des imprimantes et des scanners, a développé depuis 2016 une structure spécifique, « *une BU digital* » afin, selon les termes

creditsafe

THE GLOBAL BUSINESS
INTELLIGENCE EXPERTS

**Vous pensez connaître tous vos clients
et fournisseurs par coeur ?**



**Mieux vaut prévenir que guérir
Vérifiez en quelques clics la solvabilité
de l'entreprise de votre choix**



Rapport de solvabilité

Creditsafe vous propose un service d'aide à la décision en vous permettant d'accéder à des rapports de solvabilité accessibles et fiables.



Recouvrement

Pour vous aider à rester concentré sur vos affaires, Creditsafe vous recommande des solutions de recouvrement de créances.



Compliance

Protégez votre entreprise contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.



Fichiers de prospection

Optimisez votre prospection et créez en quelques clics une base de données qualifiées selon vos besoins et critères.



Data Cleaning

Nettoyer vos bases de données et enrichissez-les avec les informations exclusives Creditsafe



Veille sectorielle

Gardez une longueur d'avance sur vos concurrents. Définissez vos propres critères et recevez les tendances de votre marché.

Découvrez tous nos services sur www.creditsafe.com

d'Olivier Meyer, consultant senior, « d'accompagner tous nos clients dans la gouvernance documentaire ». L'idée est de déverser directement les documents dans un coffre-fort numérique où ils auront valeur probatoire, grâce à un partenariat avec Spark, filiale spécialisée de Klee dans l'archivage patrimonial et numérique. Olivier Meyer énonce « des clients de toutes tailles ».

Le spécialiste de longue date de la dématérialisation des factures à vocation probatoire, Ventya, était également présent, comme toujours, sur le salon. Dominique Bougnot, son directeur général, notait un accroissement de la demande, portée par le vent favorable de la dématérialisation des factures, soutenu par des obligations légales croissantes. En effet, les échanges dé-

matérialisés à cet égard, même entre entreprises privées, doivent devenir la norme à terme assez rapproché, même si ce terme vient d'être repoussé de 18 mois par les autorités. Ce sera désormais de 2024 à 2026 le moment où la bascule se produira.

Esker, le prestataire rhône-alpin, au spectre d'interventions plus large, était également sur le salon. ■

2022 : une vigilance nécessaire sur les comptes-clients



L'AFDCC (Association française des credit managers et conseils) tiendra sa traditionnelle et très attendue Journée Crédit annuelle au Pavillon Dauphine le 26 novembre. Un événement d'autant plus prégnant cette fois qu'il coïncidera avec la célébration des 50 ans de l'association. *Conquérir* en sera partenaire, comme d'habitude. Nous faisons le point avec Eric Scherer, président de l'AFDCC, sur quelques temps forts de la manifestation, mais nous commençons par un tour d'horizon sur les sujets actuels de préoccupation des credit managers et sur leurs préconisations éventuelles aux entreprises.

Conquérir : *L'an dernier, vous semblez plutôt inquiet quant à la situation des entreprises fragiles, en raison de la crise du Covid, en particulier au début de l'échéance pour certaines du remboursement du PGE initialement prévu au terme d'un an, en tout cas en franchise d'intérêt. Aujourd'hui, on constate un niveau très bas de défaillances d'entreprises. Que s'est-il passé ?*

Eric Scherer : Effectivement, pour le moment, cela va plutôt bien de ce point de vue. L'Etat et les organismes publics, ou encore les banques, se sont montrés très cléments. Ainsi, la franchise de remboursement sans intérêt a été allongée. D'autre part, on a constaté de nombreuses annulations de dettes fiscales et sociales. L'Urssaf ou encore le Trésor public n'ont en tout cas pas assigné les débiteurs au Tribunal de commerce, limitant ainsi le nombre de dépôts de bilan. D'une manière générale, les aides ont été largement prolongées et le sont parfois encore (fonds de solidarité, chômage partiel, coûts fixes pris en charge par l'Etat dans les secteurs soumis à des fermetures administratives...). Les banques ont accordé des moratoires à leurs débiteurs, à travers un

report de mensualités jusqu'à six mois. Quant aux bailleurs, après de longues discussions, ils ont accepté de faire un effort, là encore soutenus par l'Etat. Aujourd'hui, ces béquilles ont été retirées, sauf principalement dans le tourisme ou l'événementiel.

Conquérir : *Vous craignez une rechute ?*

Eric Scherer : Pour le moment, en effet, la trésorerie des PME est plutôt bonne, en partie grâce au PGE. Mais, à partir de mars, pour celles qu'il ont souscrit dès mars 2020, il faudra rembourser et dans le même temps reprendre le

paiement normal des cotisations fiscales et sociales. Et là, celles qu'on appelle les entreprises zombies risquent de rechuter. Euler Hermès prévoit ainsi une hausse de 40 % des défaillances en 2022 vis-à-vis de 2021. Fort heureusement, certaines PME ont mis à profit le ballon d'oxygène du PGE pour faire des efforts sur leurs charges, se restructurer... Parallèlement à ces aspects plutôt relatifs à la trésorerie, nous entrons dans une zone de turbulences. La reprise, qui a pris corps depuis le début 2021, demeure chaotique car elle est altérée par un certain nombre d'événements qui la contrarient : pénurie de matières premières et dans le même temps hausse des coûts, attentes de conteneurs, transports de marchandises introuvables ou coûteux...

Tout cela a un impact, parfois important sur le CA – si l'on ne peut pas honorer ses commandes en temps utile par exemple, et bien sûr sur les marges. La reprise se trouve donc freinée, alors qu'au surplus l'inflation croissante fait que l'on redoute une hausse des taux, tandis que le besoin d'investissement, particulièrement en matière énergétique, se fait pressant. Ce contexte est évidemment préoccupant pour la santé des entreprises...

Conquérir ... *comment peut-on pallier ces difficultés ?*

Eric Scherer : L'Etat, soit par des dispositions propres, soit au travers de directives européennes, s'efforce de préserver les accidents graves menant à des liquidations.

Deux ordonnances vont dans ce sens. La première est d'origine nationale : la PTSC, une procédure judiciaire temporaire et dérogatoire dite de « traitement de sortie de crise » qui a été mise au point par le législateur pour traiter à la source les maux causés par la pandémie (loi n° 2021-689 du 31 mai 2021 relative à la gestion de sortie de crise sanitaire).

Cette procédure se veut novatrice car elle doit permettre l'adoption rapide d'un plan de nature à restructurer l'endettement de l'entreprise et à régler les difficultés occasionnées ou aggravées par la crise sanitaire et économique. Elle vise à trouver une solution de viabilisation des entreprises en difficulté, une viabilisation qui pourrait passer par un remboursement du passif étalé jusqu'à 100 %. Un gros risque à suivre pour les credit managers... Le décret d'application a été publié le 17 octobre. Temporaire et spécifique, la procédure est entrée en vigueur le 18 octobre 2021 et s'appliquera jusqu'au 1^{er} juin 2023.



Eric Scherer, président de l'AFDCC

L'AFDCC a collaboré à la réflexion préalable, à la demande du Parlement et des économistes de Bercy. Le 12 novembre, dans le cadre des journées d'information juridique et financière organisées pour nos adhérents, nous présenterons en détail ces dispositions, et surtout l'impact possible pour les créanciers...

Conquérir ... *vous parliez aussi d'une autre ordonnance en préparation...*

Eric Scherer ... oui, elle découle cette fois d'une directive européenne, et touche plutôt les grandes entreprises exerçant dans des

domaines nécessitant une restructuration rapide (sous-traitance automobile, aéronautique, fonderies...). Des classes de créanciers sont instituées, laissant un avantage substantiel à ceux qui disposent de garanties ou apportent de l'argent. La classe des chirographaires pourrait en souffrir.

Conquérir : *Qu'en est-il de l'évolution des délais de paiement dans ce contexte ?*

Eric Scherer : Là encore, d'une diminution des retards observés à partir de 2015 environ, puis d'une stabilisation autour de 11 jours de retard de paiement, nous sommes remontés en 2021 à 15 jours, le BTP présentant des retards encore plus importants. Nous redoutons désormais un dérapage. La pression sur les marges que j'ai évoquée tout à l'heure pèse sur le BFR et pourrait entraîner la tentation de laisser filer le crédit fournisseur. Nous, à l'AFDCC, en collaboration avec d'autres organisations, souhaitons sensibiliser les responsables d'entreprises à l'aspect citoyen de tenir leurs engagements en matière de délais de paiement.

Conquérir : *Vous organisez donc la Journée Crédit le 26 novembre. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?*

Eric Scherer : C'est, vous le savez, l'occasion pour nous de fêter nos 50 ans. L'ambiance sera donc assez festive. Pour autant, nous n'oublions pas le caractère studieux de cet événement, qui sera jalonné de plusieurs conférences. Le matin, ce sera notre conférence économique, où nous bénéficierons de l'expertise de Alexis Karklins-Marchay, intervenant sur Radio Classique et auteur de nombreux ouvrages dont *L'économie et le monde de Balzac*. Il voyage beaucoup et pourra nous éclairer sur ce qu'il estime être les forces et les faiblesses de notre pays.

Plusieurs médiateurs connus interviendront dans d'autres conférences, comme Bernard Thellier, négociateur du GIGN et Marc Thiercelin dit « Captain Marck », navigateur et skipper professionnel français. Une table ronde d'ampleur réunira cinq grands acteurs partenaires de l'AFDCC (Altares, Ellisphere, Dimo Gestion, Serrola, Euler Hermès) afin de faire un point sur l'évolution des différents secteurs d'activité. Comme toujours, un espace de rencontre sera consacré à nos partenaires des métiers du credit management, où nos adhérents pourront se familiariser avec les dernières techniques du métier. ■

Propos recueillis par Alain Gazo

RSE et conséquences de la crise sanitaire, réflexions d'Emmanuel Millard, président de la DFCG

Emmanuel Millard, président de la DFCG, association des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion, nous fait part du rôle des directions financières et du contrôle de gestion pendant la crise sanitaire, ainsi que des orientations RSE préconisées par son organisation.

Les directions financières et de contrôle de gestion

Les fonctions régaliennes des directions financières et de contrôle de gestion sont l'élaboration et le pilotage de la politique financière de l'entreprise avec les équipes de comptabilité, de la trésorerie et parfois même de l'informatique. En complément, ces dernières années, les dirigeants financiers ont élargi progressivement leur champ de compétences tant vis-à-vis des fonctions internes de l'entreprise que des partenaires externes et leur intervention sur les leviers clés de la performance de l'entreprise. En effet, certains projets d'optimisation de la fonction finance (réduction des coûts notamment), ont conduit à des missions de changement en coordination avec les autres directions (mise en place de centres de services partagés, externalisation de pans entiers des métiers back-office et comptables, implémentation d'ERP...). Les équipes des directions financières et de contrôle de gestion se sont alors mises à accompagner les

opérationnels dans la mise en place de leurs outils de suivi. Les différentes directions ont ainsi été munies de tableaux de bord incluant des indicateurs métiers et financiers pour l'optimisation de la rentabilité des différentes activités. Cet accompagnement est enrichi par l'évolution des compétences des fonctions finance et gestion dont le rôle est, de plus en plus, de prévoir et d'anticiper dans un contexte d'incertitude.

L'entreprise pendant la crise sanitaire

Les entreprises et leurs dirigeants ont vécu depuis 18 mois maintenant des situations de crise multiples et ont dû s'adapter en permanence. Ces modifications fréquentes et imprévues ont remis en cause les modèles économiques. D'un côté, les opérations ont été impactées par les différentes évolutions réglementaires et sanitaires et ont été sujettes à de nouvelles contraintes au quotidien. De l'autre côté, ces adaptations ont suscité une recherche d'agilité et de raccourcissement des délais de prévisions, dans les domaines de la trésorerie en particulier. Il est à noter que les directions financières ont souvent été remarquablement promptes à passer à une gestion totalement ou partiellement dématérialisée.

Comment tirer son épingle du jeu

Dans ce contexte chaotique, bon nombre de dirigeants ont dû lutter pour la survie de leurs activités. Les aides de l'Etat ont permis de repousser les défauts de paiement mais les échéances à venir vont mettre à mal les trésoreries



Emmanuel Millard, président de la DFCG

et la santé financière des entreprises dans les prochains mois. Pour autant, ce temps de crise est idéal pour se poser les bonnes questions : impacts post-Covid, revues des portefeuilles d'activités ou de filiales, fermetures de sites, changements d'organisation et d'ERP... et fixer pour ces actions des objectifs et leurs indicateurs de suivi de la performance. Les directions financière et de contrôle de gestion sont au cœur de cette transformation pour permettre aux dirigeants de piloter finement les projets comme :

- Réévaluation de leur modèle économique ;
- Amélioration de l'exploitation de leurs données financières mais aussi extra-financières ;
- Développement de l'intelligence collective en brisant les silos internes. ■

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

100-137

Conquérir

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



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

conquerir.com



Go Entrepreneurs Lyon : *Conquérir* reprend son cycle de conférences sur la prospection et la fidélisation des clients



Crédit Mutuel...)... Les plénières ont permis aux personnalités locales et à des créateurs d'entreprise dont le parcours est édifiant de venir partager leur expérience avec des participants présents sur place, ou à distance. Ce fut le cas aussi d'un certain nombre d'autres conférences, dont celle organisée par notre magazine sur le thème « *Prospecter et fidéliser en 2021, mode d'emploi* ».

Autour d'Alain Gazo, directeur de *Conquérir* qui animait les échanges, Jean-Michel Armand, dirigeant et cofondateur de Hybird et Loïc Charmont, responsable grands comptes de CreditSafe, ont échangé sur les fondamentaux de

Le Salon des entrepreneurs, devenu Go Entrepreneurs, toujours organisé par Les Échos Le Parisien Événements, retrouvait ses marques à Lyon le 24 septembre dernier, sous une forme hybride. C'est-à-dire que les conférences étaient diffusées en direct sur une plate-forme en ligne, puis accessibles en replay tandis que des auditeurs avaient fait le choix de se rendre physiquement sur l'exposition.

Les visiteurs pouvaient rencontrer sur les stands des représentants d'institutionnels (région Auvergne-Rhône-Alpes, métropole de Lyon...), des banques (Caisse d'Épargne,

la conquête et de la fidélisation de la clientèle dans cette période post-Covid.

Alain Gazo évoque tout d'abord le démarrage d'une activité, ayant lui-même créé deux sociétés, dont celle qui administre actuellement notre magazine. Devant un parterre de créateurs récents ou de patrons de TPE, il rappelle que, si l'envie de créer est motrice, il faut ensuite avoir une idée de service ou de produit à promouvoir puis, à défaut d'une étude de marché en bonne et due forme, la tester auprès de ses proches, si possible d'un échantillon plus large. Pour Jean-Michel Armand et ses associés, c'était clair : dès le départ en 2005, à leur sortie de leur école d'ingénieurs, ils savaient qu'ils voulaient créer leur entreprise, ainsi que leur secteur de préférence, celui des logiciels libres. Afin de peaufiner leur projet, ils se sont installés pendant dix-huit mois dans un incubateur, ce qui permet, entre autres, précisément de tester son projet et de développer



© DR.

Vue de la zone d'exposition de Go Entrepreneurs Lyon

son réseau. Très rapidement, bien sûr, il faut trouver des clients. *« Nous avons commencé notre prospection dans le dur, au téléphone, en utilisant le bottin, se souvient Jean-Michel Armand, mais nous avons trouvé notre premier client par notre réseau personnel »*. Loïc Charmont acquiesce, mais relève qu'il faut rapidement aller au-delà, en utilisant des fichiers d'entreprises, que l'on peut, comme chez CreditSafe, où 365 millions de sociétés dans plus de 160 pays sont répertoriées, cibler selon plusieurs critères croisés. Hybird a aussi loué des fichiers *« quelquefois »*, en étant vigilant sur son choix, mais a principalement misé sur les salons professionnels, après sa prospection dans le dur au téléphone au départ qui s'avéra plutôt infructueuse. Le téléphone n'a pas pour autant été abandonné, mais n'est plus utilisé chez Hybird dans un contact à froid. *« Le plus important, insiste Jean-Michel Armand, c'est d'avoir un contact humain »*. *« Nous misons beaucoup à CreditSafe sur le téléphone, rebondit Loïc Charmont, c'est un levier qui marche »*. CreditSafe dispose d'un important centre d'appels à Roubaix - son siège en France, où travaillent plusieurs dizaines de collaborateurs.



Premier point, il faut être sympa, et ne pas oublier ses clients, même si tout semble aller pour le mieux, car eux aussi risquent de nous oublier.

Jean-Michel Armand

travailler la mention de l'objet, *« qui doit être courte et percutante »*. Les campagnes d'e-mailing peuvent donc être probantes. *« Mais sur quel fichier et à quel prix ? »* questionne Alain Gazo. *« Le fichier doit être nominatif et être renseigné avec certes le nom d'un ou des dirigeants, le CA, le score, mais aussi d'autres éléments plus qualitatifs... »*, indique Loïc Charmont. *« Nous définissons avec nos clients des éléments-clés semblables pour*

L'intérêt de campagnes d'e-mailing bien ciblées

Alain Gazo a abordé alors la gestion de campagnes d'e-mailing. Sont-elles efficaces et si oui, comment parvenir à attirer l'attention du public ciblé confronté à de multiples sollicitations ?

Loïc Charmont confirme l'intérêt de ce média. Cependant, *« le design de l'e-mail doit être bien étudié, et il doit apporter de la connaissance »*. *« Ce qui marche aujourd'hui, reprend Jean-Michel Armand, c'est de diffuser des livres blancs, de raconter une histoire. Et surtout, avertit-il, il faut éviter de filouter, par exemple en essayant de placer un RE dans l'objet pour susciter l'ouverture. C'est contre-productif »*, lance-t-il.

Pour autant, ajoute Alain Gazo, il faut bien



De gauche à droite : Jean-Michel Armand, Alain Gazo et Loïc Charmont

mener à bien la prospection dans leur cas précis», poursuit-il. Ensuite on fera appel à un spécialiste de l'envoi groupé. «*Il y en a de bons sur le marché*», indique Loïc Charmont.

Et les réseaux sociaux dans tout cela ? «*Ce sont des outils parmi une panoplie de moyens de communication et de conquête à utiliser*», estime Jean-Michel Armand. Loïc Charmont estime que ce sont des leviers intéressants. Selon lui, LinkedIn est le réseau majeur en matière de B2B. «*Le B2B, c'est clairement le domaine de LinkedIn*», confirme Jean-Michel Armand, et un message posté peut faire tilt. «*Les ad-words de Google amènent aussi des contacts*», intervient Loïc Charmont. «*C'est effectivement un outil intéressant dans le cadre d'une multitude de canaux*», confirme Jean-Michel Armand.

CRM : être exhaustif dans les données

Téléphone, réseaux sociaux, campagnes de e-mailing... Tout cela fait beaucoup de données. Comment les organiser ?, s'interroge Alain Gazo. Doit-on tout de suite installer un CRM ? Jean-Michel Armand concède que ce n'est pas indispensable lorsque la taille du fichier est réduite. Mais, alors qu'elle augmente et qu'on est plusieurs à prospecter, le CRM est un atout majeur. Jean-Michel Armand rapporte d'ailleurs que c'est en mettant en place leur propre CRM que lui-même et ses associés ont décidé que leur projet de logiciel libre serait orienté dans cette direction. CreditSafe est logiquement équipé d'un CRM. Mais quelles données intégrer dans cette base ?

Jean-Michel Armand et Loïc Charmont sont à l'unisson dans la pratique qu'ils conseillent. A savoir noter dans le CRM le maximum d'éléments, «*y compris les appels restés infructueux*», soutient le cofondateur de Hybird. «*Nous inscrivons dans la*

base l'arborescence du groupe, l'objectif, le CA, le score, mais aussi toutes les données relationnelles utilisées», indique de son côté Loïc Charmont. A qui donner l'accès du CRM ? Là encore, chez CreditSafe comme chez Hybird, l'on pratique un accès très étendu, à tous les collaborateurs par principe. Cependant, concède Jean-Michel Armand, tout est question de politique d'entreprise. «*On peut vouloir cloisonner*, comprend-t-il, *mais alors on prend le risque de dupliquer et de ne pas avoir les données requises*».

«*Quel prix pour un CRM ?*», lance alors Alain Gazo.

«*Il y a autant de prix que de CRM*, répond Jean-Michel Armand, *cela va de 20 à 250 euros par utilisateur et par mois en mode SaaS et pour des logiciels propriétaires*». Et de compléter : «*Chez Hybird, notre logiciel Crème est libre, c'est-à-dire que nous procurons un libre accès aux sources et qu'il est gratuit ; bien entendu l'acquéreur devra faire son affaire de toute la partie technique, l'installation la maintenance... ce que nous pouvons faire moyennant le règlement d'honoraires*».

L'humain face au digital

Quid du contact devenu humain dans cette période où le digital est roi ? Va-t-on encore visiter ses clients ? «*Le contact humain, y compris présentiel, demeure indispensable*, estime Loïc Charmont, *tant et si bien que nous avons décidé d'ouvrir plusieurs bureaux en France, outre Roubaix, nous sommes à Paris et venons d'ouvrir une agence à Lyon*».

Le contact humain est, en particulier, indispensable, dans la phase de fidélisation de la clientèle. «*Premier point, il faut être sympa*, conseille Jean-Michel Armand, *et ne pas oublier ses clients, même si tout semble aller pour le mieux, car eux aussi risquent de nous oublier, il faut donc garder le contact. Nous rendons visite à nos clients au moins une à deux fois par an*», indique-t-il. «*Il est indispensable de savoir garder le lien*, confirme Loïc Charmont, *être à leur écoute, proposer des nouveautés lorsque cela s'y prête*». Et la Visio dans cette période post-Covid ? «*Cela demeure un bon moyen*, reconnaît Jean-Michel Armand, *surtout par exemple pour les clients qui se trouvent sur d'autres continents, ce qui est parfois notre cas, mais rien ne remplace un rendez-vous physique, plus direct*». Un rendez-vous physique qui peut aussi faciliter les recommandations, un bon levier de conquête, selon nos deux intervenants. ■

- Loïc Charmont est responsable grands comptes de CreditSafe, filiale d'un groupe européen bien implanté en France qui est « un fournisseur innovant de renseignements commerciaux et financiers sur les entreprises ».
- Jean-Michel Armand est cofondateur et dirigeant de Hybird, éditeur d'un logiciel CRM libre, nommé Crème. Un éditeur né et basé à Marseille, mais qui opère sur toute la France, voire à l'international.

MÊME S'IL EST ISOLÉ, NOUS ARRIVERONS JUSQU'À LUI.

La santé est un droit fondamental.
Rien ne nous empêchera de le défendre, partout dans le monde.



**LA SANTÉ
AVANT TOUT**

Faites un don sur
medecinsdumonde.org





Transport et logistique, un secteur de grande acuité de nos jours

SITL : un panorama d'exposants étendu

La SITL (Semaine de l'innovation du transport et de la logistique) dont *Conquérir* est un partenaire récurrent, s'est déroulée du 13 au 15 septembre derniers Porte de Versailles à Paris. Des dates inhabituelles, liées au Covid, pour cette manifestation qui se déroule habituellement en mars.

Des dates de nature à décontenancer les visiteurs et les exposants. Le salon était en partie en digital de façon, en particulier, à favoriser la participation d'acheteurs étrangers dans des périodes encore peu propices aux voyages, intercontinentaux surtout. Dès lors, les allées étaient sans doute moins remplies qu'à l'ordinaire, c'est logique. Quant aux exposants, si l'on ne retrouvait pas certains grands paquebots habituels, il

est vrai, surtout présents lors de l'édition à caractère plus international de Villepinte, leur nature et leur variété pouvaient répondre, nous semble-t-il, aux attentes des visiteurs.

Un pôle « *Energies* » regroupait plusieurs exposants, comme Shell, qui étend son réseau GNL destiné aux poids lourds sur le marché français, un GNL plus particulièrement approprié sur les longues distances.

Alors que le e-commerce poursuit son développement, on remarquait la présence d'Agrikolis, un concept original de fermes relais. « *Fondé par des business angels* » et codirigé par Cédric Guyot, Agrikolis, dont le siège se trouve à Roubaix, a passé des accords avec actuellement 200 fermiers, pour récupérer en territoire rural ou périurbain des colis lourds (plus de 30 kg) et volumineux. Les clients du e-commerçant peuvent venir récupérer leurs achats en fin de journée, parfois le samedi matin. Un complément de revenu bienvenu pour les fermiers, un moindre coût de livraison pour les consommateurs. Les représentants de Agrikolis rencontrés sur le stand évoquaient 370 000 colis livrés depuis février 2019, provenant de grandes enseignes, comme Cdiscount, Butagaz, Leroy Merlin, Total Direct Energie... Plusieurs intervenants de l'univers du traitement des opérations douanières faisaient également face aux demandes

des visiteurs. Par exemple, Akanea, éditeur-intégrateur de logiciels dans le transport et la logistique (commissaires, chargeurs...) mais aussi des questions douanières à travers une solution plus particulièrement dédiée aux commissionnaires en douane, mais aussi à d'autres intermédiaires ainsi qu'aux chargeurs, expliquait en substance Christelle Ben Romdhane, directrice du marketing.

Conex, leader des logiciels douaniers, fidèle à la manifestation, était au rendez-vous. Observateur attentif des évolutions en matière de commerce international, tout spécialement sur le plan réglementaire, son PDG, Alban Gruson, évoquait une année marquée évidemment outre la crise sanitaire, par le Brexit. « Une bonne partie des difficultés à cet égard sont passées », soulignait-il en substance. Une simplification supplémentaire pour les douanes britanniques (tous les documents requis regroupés « dans la même enveloppe » pré-déclaration douanière, déclarations douanières, sécuritaires, de transit) devrait survenir au plus tard en juillet 2022, dans le sens UE-RU, pour ce qui est du transport routier. Quant aux taxes douanières, les marchandises en provenance de l'Union européenne sont toujours à taux zéro, même celles désormais normalement taxées à l'entrée du territoire britannique, à condition de présenter des certificats d'origine communautaire des marchandises, revêtus du sceau des douanes françaises. Ce qui n'était pas le cas auparavant. Ce sceau n'empêche pas une requalification des douanes britanniques en



La logistique se rationalise de plus en plus

marchandises extra-communautaires après un examen plus approfondi. Une requalification assortie d'une taxation bien sûr.

Douanes, TVA sur les petits colis importés, Brexit

L'année 2021 a été également marquée par l'application généralisée de la TVA sur les colis en provenance de pays hors UE, y compris donc pour ceux d'un montant unitaire inférieur à 22 euros. En contrepartie, la franchise de douane a été remontée à 150 euros.

Tout cela a abouti, rapporte encore Alban Gruson, à une nouvelle version du logiciel douanier Delta, le 13 juillet dernier. Les plate-formes de e-commerce doivent effectuer leurs déclarations douanières correspondantes auprès d'un guichet fiscal unique de l'UE, situé dans le pays de leur choix « et même si elles ne vendent pas les produits directement ». Comme les taux de

TVA sont différents selon les Etats membres, la plate-forme doit ventiler les taxes en conséquence.

Tout cela fait 2 millions de déclarations journalières en plus sur la plate-forme Conex qui relie les chargeurs ou les commissionnaires en douane à l'organisme centralisateur. Pas étonnant dans ces conditions qu'Alban Gruson annonce une avance du CA de Conex sur 2021 versus 2020 !

SITL, c'est le monde de la logistique, mais aussi donc du transport, qui est coûteux, et qu'il faut optimiser. Sud Télématique, SSII toulousaine, propose depuis 2013 une plate-forme télématique embarquée dans les camions, les autocars mais aussi les VU et les VP, à même de remonter les données permettant aux entreprises concernées d'évaluer le comportement des véhicules et des conducteurs, au-delà « de la balise classique ».

Sud Télématique promet une solution personnalisée adaptée à chaque client, et pas un portail standard.

La formation, dans le transport comme ailleurs, est essentielle. Opco Mobilités, à travers Alexandre Masson, son directeur de communication, faisait valoir la possibilité pour son organisme de financer des formations en alternance dans tout l'univers de la mobilité. ■



Industrie : comment une femme peut-elle s'imposer ?

On s'attend, sous ce titre⁽¹⁾, à parcourir la carrière d'une femme courant, diplôme d'ingénieur en poche, d'atelier en usine, les mains dans le cambouis. C'est autre chose et même un peu plus. La vie professionnelle de Dominique Bellos l'a menée, comme l'écrit son préfacier, l'amiral Olivier Lajous « *du secrétariat de direction à la direction d'unités opérationnelles – directions commerciales, des ressources humaines et de la formation* ». A chaque étape de ce bel itinéraire, nous avons grappillé quelques enseignements. Un choix évidemment limité... et subjectif.

Culture générale

Dominique Bellos se voyait enseignante et n'a pris un premier emploi (de secrétaire chez Ciba-Geigy) que pour financer sa thèse de fin d'études germaniques. La suite démontre que la maîtrise d'une langue au génie très différent de la nôtre (structure de la phrase, déclinaisons...) développe ouverture et agilité d'esprit. « *La véritable école de commandement*, écrit Charles de Gaulle, *est la culture générale. Par elle, la pensée est mieux à même de discerner l'essentiel de l'accessoire* ». Plus tard, organisant une convention des 90 RH de son groupe, elle fera intervenir un médecin urgentiste, Philippe Rodet, et un chef d'orchestre, Michel Podolak, pour ouvrir les esprits et construire la cohésion autour des valeurs qu'ils incarnent : bienveillance, engagement, écoute, confiance.

Femme

Dominique Bellos a souvent été la première – ou parmi les premières – à exercer des responsabilités jusque-là majoritairement dévolues à des hommes : direction des ventes,

direction commerciale, DRH, présidence d'un syndicat professionnel. En 1970, elle commence sa carrière dans une société dont l'organisation sociale et familiale était bien diffé-

rente de celle de 2021. Elle a fait face chemin faisant à des interrogations, des préjugés, des réticences. Parfois à des remarques de mauvais goût auxquelles elle répond avec humour : « *Si vous [aviez] mis toute votre attention [à ma lettre] vous [auriez] constaté que je [n'étais] pas un homme manifestement* », écrit-elle à un recruteur.

Pour autant, le livre n'est pas un manifeste qui verse de l'eau au moulin des féministes les plus vindicatives, pour lesquelles le « *mâle blanc* » est responsable de toute la misère du monde⁽²⁾. Elle cite Jean Ferrat « *La femme est l'avenir de l'homme* »⁽³⁾ et conclut : « *Il nous appartient de regarder ensemble, hommes et femmes, à comment retrouver un équilibre harmonieux entre nous au sein de nos entreprises* ».

Graphologie

A plusieurs reprises, Dominique Bellos s'est trouvée

bien aise de suivre l'avis d'un graphologue. Quand, par exemple, elle lui soumet, avant une délicate négociation, l'écriture d'un dirigeant qui, lui apprend-il, « *aime faire affaire avec ceux qui lui résistent* ». Ce qu'elle fait. Avec succès. Notre attitude physique, notre gestuelle sont, pour un observateur avisé, révélateurs de notre caractère. Or, l'écriture est le seul geste qui laisse une trace dont on peut étudier la force, l'ampleur, la vitesse. C'est une approche dont la pertinence dépend du talent et de l'expérience du graphologue. Moins utilisée aujourd'hui – écriture au clavier oblige – méprisée par ceux qui n'y entendent rien. A tort. A retenir (pour recruter notamment) : le caractère, l'état d'esprit aussi (plus ?) important que les diplômes.



Hu-mour

A un employeur éventuel qui lui pose une des questions-pièges de son répertoire : « *Quel est votre plus grand regret?* ». Dominique répond avec le sourire : « *Avoir épousé un Grec qui ne soit pas armateur* ». Le recruteur sourit à son tour et l'entretien prend un tour plus humain. Elle fera désormais de l'hu-mour (mélange d'humilité et d'amour de la vie), un des mots-clés dans ses entreprises.

Négociation

L'autrice⁽⁴⁾ en a fait très tôt l'expérience dans « *l'univers impitoyable* » de la grande distribution. D'instinct, elle y applique les méthodes que (elle le découvrira plus tard) les écoles de vente mettront en formules. « *J'ai tout simplement suivi l'acheteur sur le chemin qu'il a décidé de me faire emprunter*, écrit-elle, *me mettre à sa place et décoder son état d'esprit* », pour rendre son offre acceptable. Elle appliquera avec succès ce savoir face aux négociations salariales. Par exemple en découvrant que, sous une demande brutale « *des sous!* » se cache une autre revendication : « *nous voulons que notre travail, si modeste soit-il, soit mieux considéré, respecté* ».

Non

Un mot qu'il faut savoir dire... même à son patron. A celui qui,



©Ariane Le Guay

Dominique Bellos



Pour le [plafond de verre], notre autrice compte plus à juste titre sur la formation et l'évolution des mentalités que sur les quotas.

au début de sa carrière, faisait la sourde oreille à ses demandes justifiées et lui donnait un ordre : « *Non, pas tant que vous ne m'aurez pas écouté* ». Et il accorde la promotion demandée!

Application commerciale : en disant oui, on peut faire du chiffre d'affaires. En sachant dire non, on fait du résultat.

Plafond de verre

Il ne s'agit pas de politique, bien sûr, mais de celui auquel se heurteraient les femmes désireuses de s'élever hiérarchiquement. Pour le traverser, notre autrice compte plus à juste titre sur la formation et l'évolution des mentalités que sur les quotas. Mais s'y ajoute celui du diplôme ou plutôt des cursus dominants Louis le Grand ou Franklin, prépa Ecole de gestion ou ENA. Elle a courageusement investi argent et trois mois de sa vie au CPA, cette formation si exigeante que, disait-on « *on y laisse sa santé ou son conjoint, ou les deux* ». Elle lui

apporte – outre des compétences élargies, « *une dimension humaine, le sentiment d'appartenance à une communauté* ». Et, disait une mauvaise langue, un carnet d'adresses. Depuis 1992, les possibilités de formation au long de la vie ont bien évolué heureusement.

Trésorerie

Années 90 : trois expériences entrepreneuriales, trois échecs, une même cause : manque de trésorerie pour financer les investissements nécessaires à une politique ambitieuse. Deux dépôts de bilan, une suppression de postes pour réduire la voilure. Elle en tire un enseignement (valable pour tout partenariat), « *cibler des entreprises financièrement solides, disposant d'un actionnariat capable d'accompagner son développement* ». Ce manque de fonds propres reste une des principales sources d'échec dans les créations d'entreprises⁽⁵⁾, peut-être entretenue par l'illusion de « *l'entreprise à un euro* ».

Volonté

De l'alternance du chômage et d'un succès, Dominique Bellos sort (encore) plus combative et courageuse. « *Ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort* ». La retraite en charentaises? Vous n'y pensez pas : elle vient de créer sa boîte. A suivre... ■

Jean-Louis Wilmes

1) Il était une fois... une femme dans l'industrie.

L'Harmattan éditeur, 2021, 215 p. 22,40 euros.

2) Il est dédié à son père, son époux, ses fils.

3) S'y ajoute Guy Béart : « *C'est la vraie grammaire, le masculin s'accorde avec le féminin* ».

4) Je tiens à ce terme, employé par les grammairiens dès le XIX^e siècle (cf. directeur, directrice) plus que la manie récente de coller un « e » final à tout bout de champ.

5) A l'égal d'un plan de commercialisation irréaliste qui conduit des start-up richement dotées en capital, à s'écrouler pour avoir « *mangé la grenouille* » sans conquérir un seul client.



Varsovie

France-Pologne : des échanges significatifs

On parle beaucoup de la Pologne, mais essentiellement pour dire qu'ils ont un gouvernement dont les pratiques, les méthodes ou la politique, ne conviennent pas aux instances bruxelloises. Nous ne rentrerons pas ici dans ce débat, et nous nous concentrerons sur les aspects bénéfiques de notre relation économique avec cette grande puissance d'Europe orientale.

Depuis la fin du communisme, puis son adhésion à l'Union européenne, la Pologne a connu un essor sans précédent, comparativement supérieur à celui de voisins placés dans la même situation. Tout n'est cependant pas rose, puisque ces trente dernières années se sont traduites par une émigration massive (les fameux plombiers!), particulièrement au Royaume-Uni. Conjugée à une baisse de la natalité, cette perte de substance humaine a

conduit à faire appel à de la main-d'œuvre ukrainienne – le jeu des vases communicants. Malgré tout, avec 38 millions d'habitants, la Pologne représente un potentiel intéressant pour investisseurs ou exportateurs. Les chiffres des IDE, émanant du GUS (institut statistique polonais) le confirment. En 2018, 1 195 entreprises étaient contrôlées, au moins en partie, par des entités françaises, dont 70 % majoritairement, pour un total d'actifs

estimés à 5,9 milliards d'euros (12,8 % des actifs étrangers). Dès lors, nous étions – en stock, le troisième investisseur étranger, loin cependant derrière les Pays-Bas (23,2 %) et l'Allemagne (16,6 %). Cependant attention, pour des raisons fiscales, les Pays-Bas mais aussi le Luxembourg et Chypre tendent à être surreprésentés. Nous sommes très présents dans les télécoms (Orange Polska), la distribution (Auchan, Carrefour), puis l'énergie.



Une forte présence française

Nous générons, en 2017 cette fois, 34,3 milliards d'euros d'IDE cumulés, derrière l'Allemagne et les Etats-Unis. Plus de 200 000 personnes seraient employées sur place par nos entreprises, en particulier du fait d'Auchan (20 000), de Carrefour (16 000) ou encore d'Orange (15 000). Nous sommes également très bien implantés dans le secteur bancaire, troisième européen derrière l'Espagne et l'Allemagne.



Varsovie

La direction du Trésor évalue donc favorablement notre position dans ce pays d'Europe orientale, le situant dans le cadre « *du positionnement stratégique du marché polonais au sein de la chaîne de production européenne [...] [et du] fort potentiel du marché intérieur* ». Cependant, elle pointe « *des restrictions ponctuelles* » quant à la liberté d'investissements extérieurs dans quelques secteurs d'activité (banques précisément, mais aussi médias ou transport aérien), et un processus de « *repolonisation de l'économie* »

qui ne va pas dans le sens du développement des IDE. Pourtant l'agence Invest in Poland évoque de nombreux projets où des IDE seraient les bienvenus. L'Allemagne est, logiquement, le plus gros investisseur de capitaux en Pologne (21 % du total des IDE), en très forte progression après l'adhésion à l'UE. L'effort financier germanique a

porté principalement dans le secteur automobile, mais aussi l'externalisation des processus d'affaires (dans l'informatique en particulier). Les Américains sont également très actifs, dans une nettement moindre mesure toutefois (11 % du total). Leurs géants sont là, à commencer par Amazon, Philip Morris, Procter & Gamble ou encore International Paper. La France ne vient donc pas loin derrière avec 10 %. On l'a dit, la grande distribution y est très active (Auchan, Carrefour, mais aussi Leroy Merlin), de même que les constructeurs du secteur de l'automobile (PSA, Valeo, Michelin). Et il ne faut pas oublier les nombreuses PME installées via des filiales ou des participations, plus de 1 000 en tout.

Selon une enquête datant de 2018, menée par l'agence polonaise d'investissement et de commerce extérieur, Grant Thornton et HSBC, le climat d'investissement en Pologne est perçu favorablement par la plupart des pays, mais d'abord le Royaume-Uni, suivi de la Chine. Les Suédois et les Néerlandais

seraient plus réservés de ce point de vue. Ces réticences sont peut-être dues à la survenue de difficultés liées à une réglementation parfois trop changeante, à un système juridique jugé peu efficace, ainsi qu'à une fiscalité compliquée. En revanche, la qualité des sous-traitants et des fournisseurs, à travers une main-d'œuvre efficace, est appréciée par les investisseurs étrangers, toujours au vu des résultats de l'étude précitée.

Solde extérieur France-Pologne : un déficit régulier

Certes, nous ne pouvons que nous réjouir de la pente positive de nos échanges commerciaux avec la Pologne – encore + 5,5 % en 2019. Nous sommes le quatrième partenaire commercial de la Pologne, après une croissance très forte. Cependant, notre solde est déficitaire. Ainsi, en 2019 toujours, nos exportations

faisant de nous le sixième fournisseur de Varsovie, étaient en hausse limitée de 2,8 % à 101 milliards d'euros (nous étions en sixième position, avec 3,6 %, derrière l'Italie, 5 %), alors que nos importations s'avéraient en augmentation beaucoup plus dynamique, de 8,1 % à 11,76 milliards d'euros (5,9 % des exportations polonaises). Afin de nous fournir des chiffres plus actualisés, la direction générale du Trésor nous propose

Négométal-C2A : une PME française en Pologne



Gilles d'Huitemau,
Gérant de Négométal et PDG de C2A

De nombreuses PME françaises sont donc implantées en Pologne. Négométal a été une des pionnières. « *Nous étions parmi les pionniers en Pologne, quelques années après son entrée dans l'Union européenne, car ce pays n'apparaissait pas encore suffisamment attractif pour beaucoup, se souvient Gilles d'Huitemau, son gérant. « Spécialisés dans les services du monde du transport,*

poursuit-il, nous avons installé une filiale en Pologne, afin de mettre à profit l'extraordinaire embellie de ce secteur là-bas depuis quinze ans. Songez, s'exclame-t-il, qu'un de nos clients est passé d'un seul camion à une flotte de 100 pendant cette période ! » Alors, quel métier Négométal exerce-t-il, en Pologne, et en France bien sûr ? Il s'agit de la location d'appareils de télépéage aux transporteurs. Négométal, qui compte soixante-dix collaborateurs en tout, dispose d'une équipe sur place de huit personnes. Gilles d'Huitemau dévoile son projet : « *Cette implantation était indispensable pour deux grandes raisons, d'une part la nécessité d'avoir localement une cellule parlant polonais, alors que nos interlocuteurs chez nos 500 clients sur place ne maîtrisent pas le français, ni l'anglais, une cellule à même également d'être en contact avec les autorités fiscales du pays.*

« *D'autre part, ajoute-t-il, nous proposons une location sans garantie de paiement des télépéages, alors que nos confrères implantés hors de Pologne exigent une garantie portant sur deux mois, deux mois et demi de péages et se reportent sur un assureur-crédit qui ne va pas suivre, en règle générale, en raison de l'absence de publication des comptes des sociétés en Pologne.* » Les clients de Négométal alimentent un compte à concurrence de la somme habituellement réglée par quinzaine, sur lequel leurs dépenses seront prélevées. Un algorithme fait évoluer le montant du dépôt en fonction des débours réellement effectués. Négométal présente une facture globale au client qui lui permettra de récupérer la

TVA et de bénéficier de remises sur le prix des péages. La société sœur de Négométal, C2A, propose également en Pologne les services de sa carte éponyme, destinée principalement aux transporteurs routiers mais aussi aux gestionnaires de flottes automobiles. C2A est une carte de débit Mastercard, « *seule à proposer en Europe le règlement de dépenses prépayées, dans les stations-service de nombreux réseaux avec, grâce à ses partenariats, la possibilité d'obtenir des remises, ainsi qu'une facturation centralisée, permettant la récupération de la TVA et des droits d'accises.* » Le réseau est significatif en France (Leclerc, Esso, ENI...), au Luxembourg, en Autriche, en Belgique et bientôt en Italie. Bien entendu, C2A, carte Mastercard, ouvre l'accès au réseau mondial d'acceptation de la carte.

Sur le plan des relations humaines en Pologne, Gilles d'Huitemau évoque « *une longue période avant que nos interlocuteurs nous fassent confiance, une exigence quant à la qualité du service rendu, qui doit être irréprochable, ainsi qu'une attention toute particulière au prix.* » Cependant en dépit de ce qui se dit souvent, il ressent les Polonais comme pro-européens, « *regardant ce qui se passe à l'Ouest.* » ■



Négométal propose des solutions de location d'appareils de télépéage

MÊME SI LA FRONTIÈRE EST FERMÉE, NOUS ARRIVERONS JUSQU'À LUI.

La santé est un droit fondamental.
Rien ne nous empêchera de le défendre, partout dans le monde.



**LA SANTÉ
AVANT TOUT**

Faites un don sur
medecinsdumonde.org





Varsovie

une analyse sur la période de juin 2019 à mai 2020. Nous avons exporté principalement des automobiles (10,9 % de nos exportations totales), toujours l'effet de l'intégration des fabrications, puis des machines et équipements d'usage

général (7,4 %), des produits pharmaceutiques (6,3 %), et des produits chimiques divers (6,2 %). Ce qui est le plus remarqué, en termes de de variation, c'est la hausse sensible des ventes de produits pharmaceutiques (+28,5 %)

alors que celles d'automobiles se tassaient nettement (-18,7 %). Dans l'autre sens, nous avons acheté, sur la même période et dans l'ordre, du matériel électrique (8,6 %), des automobiles (6,9 %) des équipements automobiles (6,6 %), des meubles (5,7 %). Au chapitre des variations, on notera l'explosion des achats de tabac manufacturé (+ 52,1 %), de matériel électrique (38,2 %), tandis que ceux d'automobiles se tassaient nettement (-13,1 %).

dis que les exportations ne reculaient que modestement, de 0,3 % à 227,5 milliards d'euros, les importations fléchissaient bien davantage, de 4,8 %. La dépréciation de 7 % de la monnaie, le zloty – voilà un outil utile que nous n'avons plus, a soutenu les exportations et, à l'inverse, freiné les achats à l'extérieur. La Banque centrale polonaise a été à la manœuvre dans ce but.

Concernant les importations, qui nous intéressent davantage, elles sont d'abord constituées par les machines et équipements de transports (35,8 %), les produits manufacturés (16,7 %) et chimiques (14,7 %).

74 % des exportations et 55 % des importations étaient réalisées avec des Etats membres de l'UE en 2020, et 6 % – une part en recul, du commerce en moyenne avec des pays d'Europe centrale et orientale.

Du côté des fournisseurs, on note la très forte présence – logique – de l'Allemagne (22 %), devant la Chine (14,6 %). Les ventes s'orientent fortement vers l'Allemagne (29 %), puis la République tchèque (5,8 %), juste devant le Royaume-Uni (5,7 %) et donc la France (5,6 %).

Nos spécialistes de la direction générale du Trésor notent cependant une baisse de la part de l'Allemagne, de l'Italie et de la France depuis une vingtaine d'années.

Principaux indicateurs économiques

	2019	2020 [e]	2021 [p]
Croissance PIB (%)	4,5	-3,4	4,0
Inflation (moyenne annuelle, %)	2,1	3,5	2,0
Solde public / PIB (%)	-0,7	-9,2	-4,1
Solde courant / PIB (%)	1,4	1,7	1,3
Dette publique / PIB (%)	45,7	56,9	57,1

© Coface

[e]: Estimation [p]: Préviation

Importations polonaises

Pays	Md Eur.	% du total des importations
Allemagne	49,3	21,8
Chine	32,8	14,6
Italie	11,2	5,0
Russie	10,2	4,5
Pays-Bas	8,9	3,9
France	7,8	3,4
République Tchèque	7,1	3,2

© Coface

Pologne-reste du monde : un excédent record

En 2020, la Pologne a décuplé son surplus commercial (12 milliards d'euros). En effet, tan-

Ils attribuent ce phénomène à la montée en gamme des produits polonais (moins de biens intermédiaires), ainsi qu'à une intégration croissante des économies du groupe de Visegrad – cela rappelle un peu le Comecon!

Des notes conjoncturelles contrastées

Coface publiait récemment une note conjoncturelle relativement contrastée à propos de la Pologne. Elle relevait de nombreux points forts, à commencer par des prix compétitifs, une main-d'œuvre qualifiée et peu chère, son intégration dans la chaîne de production allemande, et bien sûr un marché d'une taille significative. De plus, l'économie est diversifiée et le secteur financier est qualifié de « résilient ».

A l'inverse, les experts de Coface notent quelques points qu'ils jugent négatifs : faiblesse de la R & D, contraste de développement entre l'ouest et l'est du pays et le niveau d'investissement



Varsovie

–local– insuffisant. La part de chômage structurel est également trop élevée.

Cela dit, si l'on compare les indicateurs économiques de la Pologne à ceux d'autres pays de l'UE de tailles relativement comparables, nos voisins de l'extrême Est de l'Union n'ont pas à rougir de leurs performances. Le ratio dette publique/PIB est estimé à 57 % en

2021 (118 % en France), le solde public à -4 % (-9 % chez nous) et la croissance à +4 %, après seulement -3,4 % en 2020 (-8,3 % dans l'Hexagone). Les différents plans d'investissement appuyés par l'UE devraient soutenir la croissance polonaise, sauf si on coupe le robinet pour des raisons purement politiques – ce qui est très peu probable. ■



Cracovie





RETOUVER
LA COMMUNAUTÉ!

GO

ENTREPRENEURS

Plusieurs milliers d'entrepreneurs
font déjà partie de l'aventure



Organisé par

Les Echos
Le Parisien

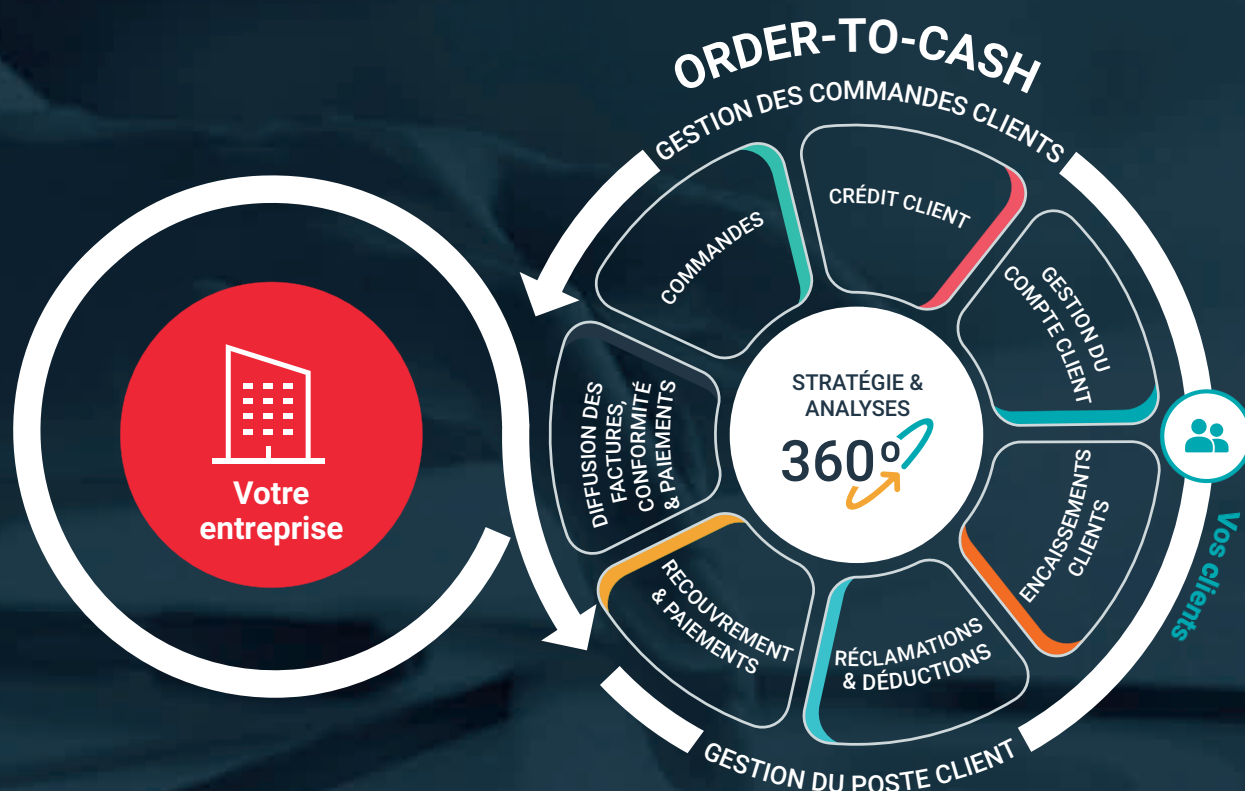
ÉVÉNEMENTS

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

#GoEntrepreneurs

DIGITALISEZ VOTRE PROCESSUS **ORDER-TO-CASH**

De la gestion du crédit client à l'encaissement des créances, en passant par le traitement des commandes clients, la diffusion des factures, le recouvrement, le paiement et la gestion des réclamations et déductions, Esker fournit aux utilisateurs une plateforme intégrée de bout en bout permettant la création de valeur ajoutée et d'efficacité à chaque étape du cycle Order-to-Cash



www.esker.fr

Mail : Info@esker.fr • Tél : 04 72 83 46 46