



**Entreprendre
à l'international**

LA REVUE DES CONSEILLERS
DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

VIVRE ET TRAVAILLER AVEC LE COVID

INTERVIEW

Sandrine Gaudin
Secrétaire générale des
Affaires européennes



Berlin

46,39 €*



C'est pour répondre aux besoins des PME françaises dont le développement s'inscrit à l'international que nous avons poursuivi notre activité export pendant cette période inédite.

Solidaire de votre réussite et force de proposition, nous sommes votre partenaire privilégié même dans les situations les plus complexes. Vous avez l'assurance de bénéficier d'un accompagnement expert, de process éprouvés et de solutions d'expédition souples et compétitives.

Nous sommes un acteur « Made in France » et nous repoussons chaque jour les frontières pour vous aider à conquérir le monde.

Your international delivery expert

* Pour l'envoi d'un document de 1,2 kgs, de dimension 26 cm x 20 cm x 15 cm livré en 24 heures. En savoir plus sur [chronopost.fr](https://www.chronopost.fr)





© denismagilov - stock.adobe.com

36 Vivre et travailler avec le Covid

Éditorial

05 **Exporter dans une nouvelle normalité**
Par Alain Bentéjac

Union européenne

06 **Avec la Chine, mobiliser toute la puissance de l'Europe**
Par Pierre Defraigne

Le grand jeu

14 **Politique commerciale : l'Amérique d'abord !**
Par Jean-François Boittin

Actualités

20 **Chronologie d'une pandémie**
Par Sophie Marek
26 **Nomination de Franck Riester au gouvernement**

Vu dans le monde

28 **Zoom sur le Myanmar**
30 **Enquête : les entreprises françaises à l'étranger (EFE)**

Interview

32 **Sandrine Gaudin, secrétaire générale des Affaires européennes**
Propos recueillis par
Joselyne Studer-Laurens, CCE



© bigbtgr/stockphoto

Vivre et travailler avec le Covid

38 **Solutions pour l'exportation**
40 **Les enseignements à tirer de la crise**
Par Sandrine Weisz
44 **Comment repenser sa prospection internationale**
Par Sophie Marek
46 **Les enjeux de la transformation numérique dans l'après-Covid : réussir le virage**
Par John Robert McIntyre, CCE

PME

50 **L'exemple d'une PME alsacienne face au Covid**

Appui aux entreprises

52 **Deux exemples de talents V.I.E au service de la relance à l'export**
Par Henri Largouët, CCE et
Didier Cros

Formation

56 **Covid-19, un exemple de crash test grandeur nature pour les business schools**
Par Armelle Dufour, CCE

Lectures

Actualités CCE

62 **Vie des comités Agenda**



© PaulMcKinnory/stockphoto

14
Le grand jeu
L'Amérique
d'abord !

Couverture : jon-tyson-GdczycaOnug on Unsplash

THE POWER TO ACT



www.ocea-ssm.com



OCEA



PARTNERS ALL THE WAY



© Phil Arty

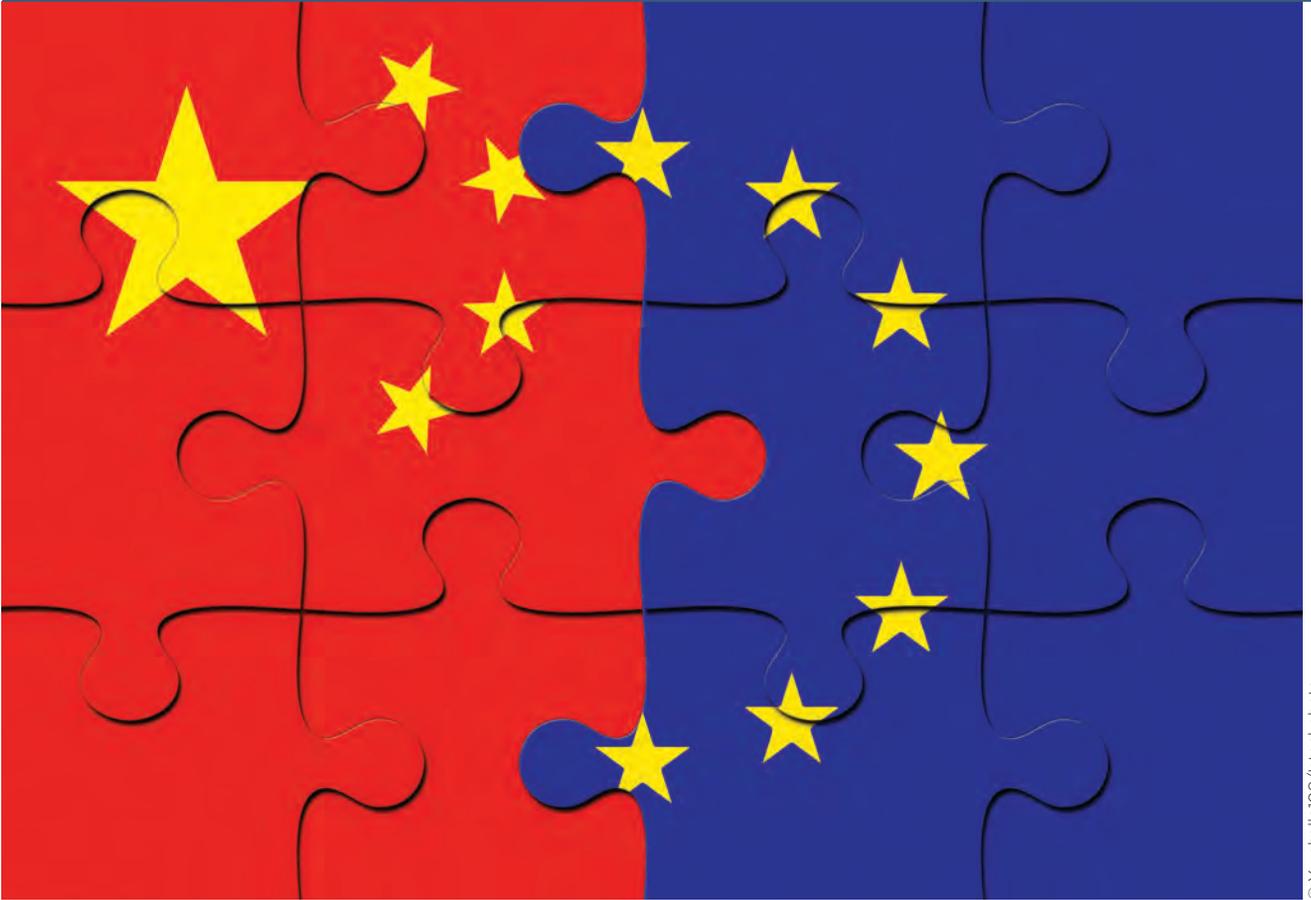
ALAIN
BENTÉJAC

Exporter dans une nouvelle normalité

La trêve estivale est passée mais cette rentrée ne ressemble pas aux précédentes. Un défi de taille attend les entreprises à la fois dans l'organisation de leurs ressources humaines et dans la conquête de marchés. Il va falloir apprendre à vivre et travailler dans un contexte de crise sanitaire durable. Tous les pays sont concernés. Si les réponses des gouvernements sont très diverses, l'objectif poursuivi est le même : freiner l'épidémie tout en sauvegardant la croissance. Il faudra du temps pour revenir à un contexte d'affaires avec des déplacements fluides et des grands événements à travers le monde. Dans cet environnement difficile, les CCE se sont mobilisés pour élaborer un plan de relance export dont les propositions ont été transmises à l'État et aux Régions. Les CCE sont heureux de constater que beaucoup de leurs idées ont été reprises dans le volet international du vaste programme annoncé par le gouvernement. Ils se réjouissent d'ailleurs de la nomination d'un ministre délégué spécialement en charge du Commerce extérieur et de l'Attractivité, Franck Riester. L'enjeu est de taille quand on sait que les exportations françaises comptaient pour près d'un tiers du Pib avant le début de l'épidémie. En cette période compliquée, les CCE sont convaincus qu'il faut éviter la tentation du repli sur le marché intérieur. Être présent à l'international, notamment pour les PME, doit rester une priorité. Et paradoxalement, nouveau contexte peut aussi rimer avec nouvelles opportunités. Le « commerce d'après » est à inventer et les CCE auront un rôle essentiel à jouer pour faire émerger les idées nouvelles qui permettront aux entreprises françaises de repartir de l'avant. ■

Alain Bentéjac
Président des conseillers
du Commerce extérieur
de la France

→ Union européenne



© Yurchellio108/istockphoto

Avec la Chine, mobiliser toute la puissance de l'Europe

Deux périls mortels planent aujourd'hui sur le monde : l'effondrement du multilatéralisme, clé de l'interdépendance économique menacée par la rivalité sino-américaine, et le tsunami environnemental. Les deux enjeux sont liés. Sans coopération multilatérale sur le commerce, l'innovation et la finance, la sauvegarde de la planète se trouvera compromise.

Par Pierre Defraigne, directeur exécutif du Centre Madariaga - Collège de l'Europe et directeur général honoraire à la Commission européenne

C'est dans cette double perspective verte et géopolitique – les axes du mandat de la Commission von der Leyen – que l'Europe doit établir un agenda bilatéral avec la Chine et y inclure les États-Unis, après un retour à la normale à Washington. La Chine est en effet moins un rival stratégique pour l'Europe qu'un partenaire obligé face à l'échéance climatique. Car le réchauffement climatique est une question de vie ou de mort pour l'humanité!

Deux défis barrent aujourd'hui la route vers cette synthèse: l'ambivalence chinoise vis-à-vis du multilatéralisme et la réponse américaine à la montée en puissance de la Chine. Pour agir utilement, l'Europe doit établir avec la Chine un rapport de puissance à puissance, ce qui implique qu'elle réalise une autonomie stratégique suffisante vis-à-vis de Washington pour se faire entendre de son allié américain et respecter par la Chine. Les relations commerciales bilatérales sino-américaines pourront alors se normaliser.

Multilatéralisme occidental et infiltration de la Chine dans le système Bretton Woods

Le multilatéralisme de Bretton Woods est foncièrement occidental, fondé sur les intérêts et les valeurs des économies avancées, et par voie de conséquence, imperméable aux véritables besoins de développement du Sud, confiné dans sa tâche d'approvisionnement en matières premières et en textiles. Pourtant, dans cette économie mondiale hiérarchisée, les pays en développement vont bénéficier de nombreuses retombées originaires du Nord par le canal du multilatéralisme: élimination des grandes famines, contrôle des pandémies, progrès de l'alphabétisation, connexions aux marchés internationaux, tout cela conduisant à l'allongement de l'espérance de vie et à une meilleure maîtrise de la fécondité féminine. Il n'empêche que la structuration de l'économie mondiale va rester figée jusqu'à l'épisode de la mondialisation qui va faire émerger l'Asie de l'Est comme



RUBRIQUE
ANIMÉE PAR
MICHEL
TROUBETZKOY

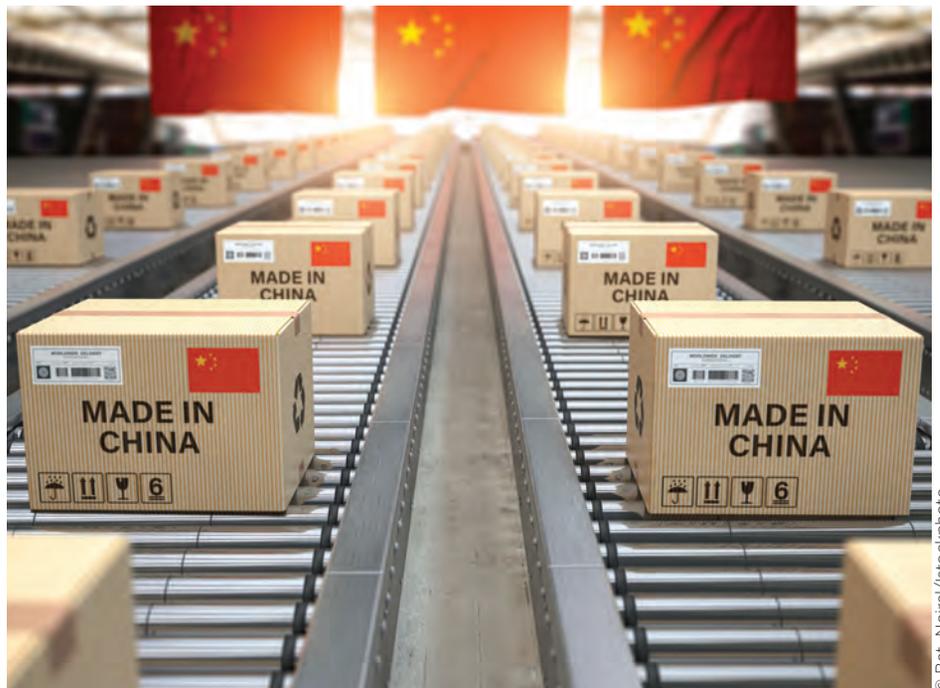
Président d'honneur
du comité UE des
CCE, vice-président
de la commission
Europe, Senior
Advisor Avisa
Partners

pôle d'industrialisation concurrent de l'Occident.

À partir de l'avènement de la mondialisation des années 80, la Chine va s'inscrire à son tour dans le vol des oies sauvages initié par le Japon, dès la guerre de Corée. Elle en prendra la tête en trois décennies. Deng Xiaoping va en effet exploiter habilement et résolument la fin de la Révolution culturelle et la mondialisation rapide du capitalisme occidental pour faire de la Chine « l'atelier du monde », en prenant en charge les segments de production à haute intensité de main-d'œuvre et à forte pollution locale, avec impact élevé de CO₂.

Le miracle chinois va dans un premier temps créer en Occident une aura qui voile les traits durs du régime du parti unique: les importations à prix réduit pour le consommateur occidental, les profits réalisés par les opérateurs, exportateurs et investisseurs. L'espoir,

fondé sur une méconnaissance du système léniniste de monopole du pouvoir par le PCC, se fait jour: la libéralisation politique viendra dans la foulée de la libéralisation économique. Tout cela va créer un *goodwill* autour de l'entrée de la Chine dans le système multilatéral. La Chine va donc rejoindre l'OMC en 2001 à des conditions léonines en matière de tarifs et de quotas. Mais l'OMC reste désarmée sur la stratégie de connivence entre Parti-État et grands groupes industriels publics et privés. Le blocage ultérieur du Doha Round va en effet rendre difficile de sanctionner la Chine dans les domaines sensibles de subventions, de propriété intellectuelle, de discrimination vis-à-vis des investisseurs étrangers. Au FMI, la Chine, en contrepartie de son concours à la crise financière asiatique (1997) et surtout de sa contribution à la relance post-2008, va voir sa monnaie, le yuan, ►►



© Bet_Noirel/Istockphoto

→ Union européenne

» rejoindre le panier des DTS du FMI en 2014, et ceci en dépit du maintien d'un contrôle des changes. En 2015, la Chine jouera un rôle décisif dans le succès de la Conférence de Paris sur le Climat.

Parallèlement, la Chine, et plus précisément Xi Jinping, va lancer un vaste programme d'infrastructures pour rétablir des routes maritimes, terrestres et numériques, vers l'Ouest et l'Afrique. Ce sont les routes de la Soie qui corrigent la position géopolitique de l'UE, dorénavant puissance à la fois atlantique et eurasiennne.

Derrière cette intégration dans la gouvernance multilatérale et la coopération régionale, la Chine entreprend une mutation technologique et stratégique qui, en vingt ans, va en faire d'un côté la première puissance économique du monde en parité de pouvoir d'achat et la seconde en termes de taux de changes courants, et de l'autre, un challenge crédible pour l'hégémonie stratégique des États-Unis.

La Chine habile et déterminée

La Chine communiste a réussi en trois quarts de siècle à se porter en tête de l'économie mondiale et à arracher les deux tiers de sa population à la pauvreté. Pour réaliser ce grand rajeunissement de la nation chinoise comme l'évoque aujourd'hui Xi Jinping, la Chine a joué sur deux registres contradictoires. D'un côté, le Parti-État de type léniniste dispose d'une capacité exceptionnelle de planification et de gouvernance qui a pour contrepartie un pouvoir autoritaire extrêmement dur au plan des libertés

et des droits individuels. On pourrait parler d'une forme de « despotisme éclairé ». De l'autre, la Chine a fait le pari d'un capitalisme hybride relevant tantôt de l'État, tantôt du marché, mais ouvert sur le monde, comptant sur le potentiel et composant avec les disciplines de l'interdépendance dans une économie globalisée. Le succès de la Chine se fonde donc sur un double jeu : d'un côté elle mise sur le multilatéralisme qui lui assure accès aux marchés mondiaux et à la technologie occidentale ; de l'autre, elle a établi un régime autoritaire et discrétionnaire qui biaise avec les principes de non-discrimination du multilatéralisme économique. Sur la scène internationale, le succès de la Chine la rend à la fois plus puissante et plus vulnérable. La Chine ne peut pas envisager d'abandonner la sécurité de ses routes maritimes à l'US Navy au risque de s'exposer au chantage des États-Unis. Elle a donc entrepris de se doter d'une « Blue Navy » qui fait de la puissance continentale qu'elle était une puissance globale nouvelle. Nationalisme et montée en puissance stratégique de la Chine modifient radicalement la donne géopolitique en Asie et dans le monde.

De l'endiguement à l'offensive des États-Unis contre la Chine

Soucieux de préserver leur hégémonie stratégique, les États-Unis avec Obama ont d'abord choisi l'endiguement par la mise en œuvre d'une stratégie en tenailles fondée sur le TTIP côté atlantique et le TPP côté pacifique qui maintenaient la Chine en dehors d'une vaste

La Chine communiste a réussi en trois quarts de siècle à se porter en tête de l'économie mondiale.

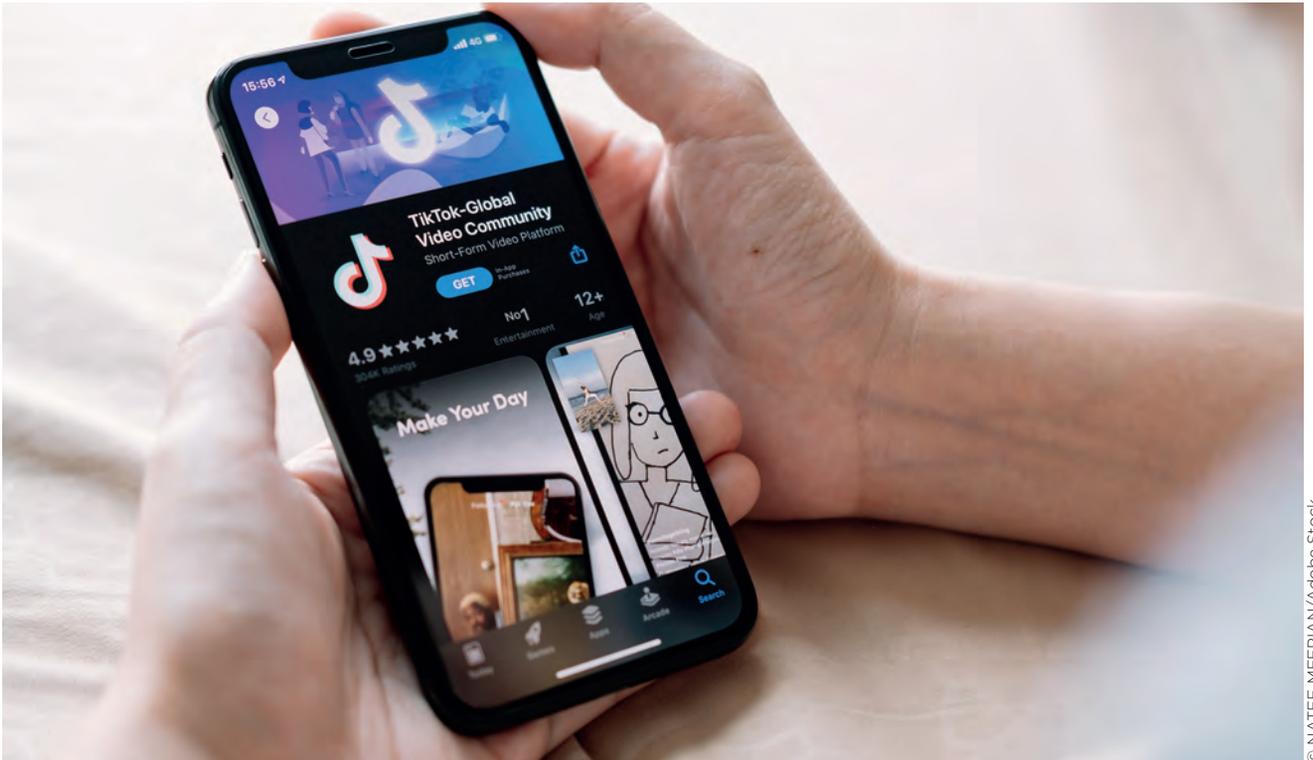
zone de libre-échange dont les États-Unis se voulaient le pivot central.

La campagne présidentielle de 2016 a écarté – provisoirement ? – cette option. Du coup, le président Trump a eu les mains libres. La première étape de la confrontation sino-américaine a consisté en un bras de fer commercial pour rapatrier des emplois américains. La Chine s'est notamment trouvée contrainte d'acheter quarante milliards de produits agricoles américains sous la menace de relèvements tarifaires, un *remake* des fameux accords de trocs Est-Ouest des années 70, dénommés « vodka-cola deals ».

Dans un deuxième temps, le focus de la politique américaine s'est fixé sur la montée en gamme de la technologie numérique chinoise – les BHATX¹ contre les GAFAM² – et sur la supériorité du géant de la téléphonie Huawei. L'éviction de Huawei des marchés mondiaux, l'embargo mis par le Pentagone sur la vente de technologies US à l'industrie chinoise des composants et la vente forcée de Tik Tok à un groupe américain qui pourrait être Facebook, témoignent de la brutalité et de l'ampleur de l'affrontement technologique entre les deux géants. Ce faisant, Washington protège les intérêts de ses propres fournisseurs et leur donne un répit pour combler leur retard sur leur concurrent chinois. D'aucuns évoquent un découplage des économies les plus intégrées du monde et une régionalisation de l'économie mondiale, avec une restructuration de l'industrie asiatique autour de la Chine. Mais une Asie détachée de l'Amérique

1. Baidu, Huawei, Alibaba, Tencent et Xiaomi

2. Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft



© NATEE MEEPIAN/Adobe Stock

apparaît comme un facteur critique d'instabilité mondiale. En parallèle, Washington a ouvert un front idéologique large, englobant les Droits de l'Homme, la prise de contrôle de Hongkong par le PCC, l'éventualité d'un débarquement à Taïwan, la répression des Ouïghours au Xinjiang et bien entendu le Tibet. Le langage est un *remake* de la guerre froide avec Moscou, avec des relents de maccarthysme et de sinophobie.

Mais tout autant que la guerre technologique, c'est l'affrontement stratégique qui préoccupe Washington. Les emprises réalisées par Pékin dans le Sud de la mer de Chine en vue de sécuriser les détroits et d'exploiter les ressources minières et énergétiques des chaînes d'îles dont la souveraineté est disputée à la Chine par le Japon et les Philippines, inquiètent

Il manque à l'UE des attributs fondamentaux pour asseoir une puissance commerciale véritable.

1. Inde, Japon, Australie, États-Unis

Washington tant à cause de la menace pour la liberté de navigation que pour la sécurité de Taïwan. Le resserrement des liens entre les États-Unis et cette dernière s'inscrit dans cette stratégie de contrôle du Pacifique, enjeu majeur de la rivalité militaire entre la Chine et les États-Unis.

Europe, puissance commerciale défensive sous influence

Longtemps l'UE-28 s'est targuée d'être la première puissance commerciale du monde. C'était vrai en termes de volumes des échanges et du pouvoir normatif – « the Brussels effect » – attaché au régime des importations en provenance des pays tiers vers le marché européen. Le rôle joué par l'UE au sein du GATT à travers le Quad¹ et par la suite, la multi-

plication d'accords bilatéraux de libre-échange ont conforté l'image projetée par les institutions bruxelloises. Pourtant, il manque à l'UE des attributs fondamentaux pour asseoir une puissance commerciale véritable au-delà du poids dans les échanges.

D'abord le marché unique reste inachevé dans des secteurs stratégiques. Ensuite, l'unité monétaire reste en chantier : l'euro, faute d'un bras budgétaire et d'une union bancaire, est bancal, et il n'englobe que dix-neuf des vingt-sept États-Membres. Enfin, l'UE ne dispose pas d'un dispositif solide de redistribution des gains et des coûts de la libéralisation commerciale. Celle-ci entraîne une polarisation structurelle et une hiérarchie entre économies d'exportation hors UE et économies d'importation, avec un impact sur la divergence ►►

Nos produits soutiennent l'efficacité des accords de libre-échange

On compte, dans le monde entier, déjà plus de 400 accords de libre échange ratifiés (ALE), apportant des avantages aux pays concernés tout en facilitant le commerce et en donnant aux entreprises des potentiels d'économie en matière de droits de douane et en offrant ainsi des avantages concurrentiels.

Cependant, ce n'est qu'en respectant à la lettre un certain nombre de règles complexes sur l'origine des marchandises et en les documentant de façon détaillée que les entreprises peuvent réellement exploiter ces potentiels d'économie ainsi que les avantages compétitifs.

A cet effet, il est nécessaire d'instaurer un processus sûr et conforme à la loi pour le calcul de l'origine de la marchandise afin d'éviter au préalable d'éventuelles amendes et des frais imprévus.

MIC OCS vous fournit les outils nécessaires pour vous assister à travers tout le cycle de processus de la gestion de l'origine de la marchandise pour de nombreux ALE. De l'obtention automatisée de déclarations de fournisseurs au moyen d'un nouveau portail Web pour les fournisseurs à l'établissement des déclarations de fournisseurs sortantes pour les clients en passant par le calcul optimisé de l'origine de la marchandise à partir de nomenclatures de plusieurs niveaux. MIC OCS s'assure que vous bénéficierez réellement des potentiels d'épargne offerts par les ALE.

www.mic-cust.com



Vous voulez en savoir plus sur MIC OCS?
Contactez nous s'il vous plait:

MIC
Tel.: +43(0)732-778496, sales@mic-cust.com

mic managing
international
customs & trade compliance



LA RAISON D'ÊTRE D'INVIVO EST DE FÉDÉRER LES COOPÉRATIVES
POUR TRANSFORMER DURABLEMENT L'AGRICULTURE
ET ASSURER LA QUALITÉ ALIMENTAIRE, EN FRANCE ET DANS LE MONDE.
INVIVO RELÈVE CE CHALLENGE GRÂCE À
DES SOLUTIONS INNOVANTES ET RESPONSABLES,
AU BÉNÉFICE DES AGRICULTEURS ET DES CONSOMMATEURS.

invivo
Créateur d'Intelligence Alimentaire

→ Union européenne

» interne de l'eurozone. S'ajoute à ces faiblesses internes la dépendance stratégique de l'Europe vis-à-vis de Washington. Elle n'est pas seulement militaire mais fiscale, monétaire et juridictionnelle. Témoin le chantage tarifaire exercé sur la France à propos de l'introduction d'une taxe sur les GAFAM. Témoin l'extraterritorialité des sanctions commerciales américaines en cas d'usage du dollar dans les transactions. Témoin l'attention donnée aux injonctions de Washington dans les rapports technologiques avec la Chine, certains pays renonçant à conclure des *deals* avec Huawei au titre de la sécurité définie par Washington.

La Chine, quant à elle, joue avec l'UE un double jeu auquel elle excelle. D'un côté elle soutient le principe de l'unité européenne dans l'espoir que le camp occidental ne présente pas un front uni face à Pékin. De l'autre, elle « divise pour régner » en Europe. D'abord elle s'entend à faire taire les critiques et à atténuer les tensions commerciales de la part, hier des Trois, aujourd'hui des deux grands États membres, par l'attribution arbitraire de contrats attractifs en matière d'exportations. Ensuite, elle exploite politiquement ses investissements en infrastructures stratégiques liées à son vaste projet des Routes de la Soie (BRI) avec le groupe des « 17+1 » en Europe centrale, orientale et dans les Balkans. De la sorte, elle se prémunit contre un consensus hostile au sein de l'UE 27.

Entre pressions américaines et tactiques de division chinoises, l'Europe a du mal à exploiter

Certains pays renoncent à conclure des deals avec Huawei au titre de la sécurité définie par Washington.



©tawatchai1990 - stock.adobe.com

effectivement tout le potentiel de sa puissance commerciale. La politique commerciale vis-à-vis de la Chine s'en trouve singulièrement compliquée.

Les relations commerciales sino-européennes

La Chine et l'UE sont l'un pour l'autre des seconds partenaires commerciaux. Après une explosion des exportations chinoises, avantageuse pour le consommateur européen mais disruptive pour l'emploi, qui s'est prolongée pendant trente ans et s'est traduite par un déficit commercial important pour l'Europe, le commerce s'est stabilisé à un niveau de croissance modéré. Tandis que le surplus commercial global de la Chine s'est établi à un moment à 10 % du Pib, il a évolué vers 1 %, voire vers l'équilibre. Certes le déficit commercial bilatéral de l'UE persiste mais il se trouve compensé par des surplus européens sur les pays

du Sud-Est asiatique, soustraitants des exportateurs chinois. Mais certains pays exportateurs – l'Allemagne et la Suède – enregistrent des surplus. La stabilisation du commerce tient d'abord à une transformation interne de l'économie chinoise: d'exogène, la croissance est devenue plus endogène, avec une augmentation de la consommation et sa réorientation vers les services, et avec une montée en gamme technologique. Avec un important différentiel de croissance sur le reste des pays industrialisés, le marché chinois reste le plus attractif pour les exportateurs et les investisseurs européens. Les progrès réalisés par l'économie chinoise l'assurent d'une compétitivité élevée en dépit du retard de productivité considérable qui subsiste entre Chine, États-Unis et UE.

La perspective d'une concurrence moins faussée par l'intervention publique doit donc dorénavant être prise en »



© Petmal/istockphoto

» compte dans les échanges avec les entreprises étrangères, notamment européennes qui sont en droit d'attendre une réciprocité plus effective des conditions de l'échange. La Chine, soucieuse de pérenniser l'accès au marché européen pour compenser son éviction du marché américain et d'établir un accès préférentiel au moins équivalent à celui offert par l'UE à ses partenaires aux accords bilatéraux de libre-échange a fait une offre de ZLE¹ à l'UE en contrepartie d'une élimination d'une partie des obstacles non tarifaires aux échanges sur son marché. Cette offre est destinée à rester sur l'étagère. D'ailleurs, d'un point de vue systémique, toute ZLE entre deux des trois grands partenaires de l'OMC revêtirait un caractère discriminatoire de fait, incompatible avec l'esprit de l'OMC. Elle est à proscrire comme il eût fallu éviter de négocier le TTIP² en 2013.

Tout autre chose est le traitement de l'investissement direct étranger de l'IDE qui présente une singularité: d'un côté le poids de l'IDE est faible au regard du rapport entre IDE et commerce de la Chine et de l'Europe dans leurs relations économiques respectives avec les États-Unis; de l'autre, le stock d'IDE européen en Chine excède de loin le stock d'IDE chinois en Europe. L'UE s'inquiète des discriminations à l'encontre de ses firmes établies en Chine – dont au demeurant la rentabilité est supérieure aux IDE sur d'autres marchés, notamment celui des États-Unis. Elle a donc proposé à la Chine un traité bilatéral d'investissement pour réduire ces discriminations (marchés publics, subventions, crédits, procédures administratives) et les atteintes à la propriété intellectuelle et à l'autonomie actionnariale et managériale (*joint ventures* obligatoires).

Le péril climatique qui monte sur la planète engage la responsabilité collective des États-Unis, de la Chine et de l'UE.

À défaut de progrès sur le dossier, l'UE met en place une procédure de *screening* des IDE, notamment, mais pas exclusivement, chinois en Europe, par laquelle l'autorisation d'investir dans un État membre serait, par une procédure communautaire, subordonnée à la prise en compte du bien commun européen. Le but est ici de prévenir la mise sous contrôle étranger d'actifs stratégiques, industriels ou de type infrastructures qui affaiblirait la capacité technologique de l'Europe. On anticipe une mise en œuvre très problématique d'un tel mécanisme. L'UE a en effet besoin d'une politique industrielle pour intégrer politique commerciale et politique de concurrence.

Responsabilité collective

Le péril climatique qui monte sur la planète engage la responsabilité collective des

1. ZLE: zone de libre échange
2. Transatlantic Trade and Investment Partnership

trois grandes puissances économiques mondiales que sont les États-Unis, la Chine et l'UE. Le spectre de l'effondrement environnemental transcende les rivalités de pays et de systèmes. La coopération est de mise. Tel est le cœur du dilemme de notre temps et c'est l'Europe qui peut en fournir la clé en portant son unité politique jusqu'à son plus haut potentiel. Neutraliser l'antagonisme sino-américain en utilisant la lutte contre le réchauffement climatique et la perte de biodiversité, comme trait d'union au sein d'un G3 à construire et d'un multilatéralisme à refonder, devient l'urgence du moment.

C'est là le préalable pour l'Europe: pousser son unité politique jusqu'à faire de l'euro une monnaie de réserve authentique, et jusqu'à contrôler sa défense commune au sein de l'OTAN pour atteindre à la parité politique avec Washington, notre allié historique qui tend à vassaliser l'UE. Car il s'agit de s'assurer d'une autonomie stratégique suffisante pour franchir l'Europe de l'influence américaine et pour pouvoir traiter de puissance à puissance avec la Chine, seul langage qu'elle est disposée à écouter. Le chantier commun est de renforcer le système multilatéral des échanges et des investissements, intégrer les normes environnementales à atteindre (taxation, réglementation, abolition) et coopérer à la mise en place d'énergies propres. À cet égard, l'Afrique, terre de toutes les promesses et de tous les dangers doit devenir pour le G3 à construire une priorité majeure d'ajustement au climat et à la perte de biodiversité.

L'enjeu de la négociation UE-

Chine, à laquelle il faudra associer Washington, est d'abord d'amener la Chine à mobiliser sa formidable capacité planificatrice et technologique pour mener de front avec l'UE le combat contre le réchauffement climatique et la protection de l'environnement pour atteindre, voire anticiper, le passage à la neutralité carbone.

Mais l'Europe a-t-elle encore les ressources morales pour prendre l'initiative que le monde attend? Éthique et géopolitique se rejoignent pourtant pour faire de l'Europe un laboratoire de développement soutenable, avec en plus une dimension morale qui renvoie à la place centrale de la personne humaine dans le dé-

veloppement et dans la gestion politique. Chine et Europe ont un chemin à ouvrir ensemble qui passe par des engagements forts et des compromis difficiles. L'Amérique doit se réformer pour nous rejoindre dans la mise en place d'un G3, noyau d'un nouveau multilatéralisme où le pluralisme des modèles n'empêche pas la poursuite d'objectifs supérieurs. Le bon vieux multilatéralisme de Bretton Woods peut servir de matrice à cette nouvelle gouvernance articulée sur les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations-Unies. Mobiliser le climat au service de la paix et la justice devient le nouvel horizon du monde. ■



Ascoma, solutions d'assurances en Afrique

1^{ER} COURTIER INDÉPENDANT EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

- 34 établissements dans 24 pays (dont 22 en Afrique)
- 700 collaborateurs

Direction internationale
Paris

ascoma-international@ascoma.com

Nos implantations

France - Monaco - Bénin - Burkina Faso - Burundi - Cameroun - Congo - Côte d'Ivoire - Gabon - Ghana - Guinée Conakry - Guinée Equatoriale - Madagascar - Mali - Maroc - Mauritanie - Niger - République Démocratique du Congo - République Centrafricaine - Rwanda - Sénégal - Sierra Leone - Tchad - Togo

www.ascoma.com



ASCOMA

Conseil & Courtier en Assurances

WASHINGTON
Robert Lighthizer
devant le Congrès
le 17 juin 2020



© CNP/AdMedia/Sipa

Politique commerciale : l'Amérique d'abord !

Une analyse des fondements de la politique commerciale américaine actuelle

Par Jean-François Boittin, expert associé des CCE, représentant du Medef aux États-Unis

1. USTR : le Bureau du représentant américain au commerce (en anglais *United States Trade Representative* ou USTR) est une agence fédérale qui conseille le président sur la politique commerciale américaine et négocie les traités.

Le slogan *America First* peut théoriquement recouvrir une certaine ambiguïté : c'est, au choix, l'Amérique première au monde et *leader*, ou la priorité donnée aux problèmes internes, l'Amérique d'abord. Si le moindre doute existait en ce qui concerne la politique commerciale, il a été levé par le témoignage de Robert Lighthizer, de l'USTR¹, devant le Congrès en juin, et les deux articles qu'il

avait publiés auparavant, dans la *New York Times* et dans la revue *Foreign Affairs*. Les deux textes utilisent opportunément l'argument de la crise sanitaire – il ne faut jamais gâcher les occasions offertes par une bonne crise – pour étayer une philosophie plus fondamentale que résume bien le titre de l'article de *Foreign Affairs* : « *How to Make Trade Work for Workers: Charting a Path Between Protectionism and Globalism* ».

Les deux articles ont évidemment une dimension politique dans le contexte électoral actuel. L'argumentation présentée caricature souvent les positions des critiques de l'administration, et pêche parfois en refusant des faits, ou en exagérant les bénéfices des accords renégociés :

- l'auteur oublie de mentionner que le secteur industriel était en baisse sur la deuxième moitié de l'année 2019, une faiblesse attribuée par la majorité des analystes à la guerre commerciale avec la Chine;
- s'il promet monts et merveilles des renégociations d'accords passés, comme l'Aléna, les chiffres invitent à la circonspection : la seule perspective de la mise en place de l'USMCA a fait bondir les exportations mexicaines, et le déficit bilatéral US est passé sur la même période de 78 à 100 milliards de dollars. Pour l'essentiel, l'auteur des articles examine les liens de la politique commerciale américaine avec la géostratégie, la macroéconomie, et propose un retour aux temps anciens du règne de General Motors, et du GATT, le modeste prédécesseur de l'OMC, au nom de la « dignité du travail ».

Politique commerciale et géostratégie

Fini le temps où des accords commerciaux étaient conclus pour consolider les alliances. Les pays savent cloisonner les différents aspects des relations bilatérales, et l'agressivité commerciale ne coûte rien, selon Robert Lighthizer. Cette vision irénique est trop simplificatrice. Certes, des pays comme la Corée du Sud et le Japon, très dépendants militairement de Washington, ont donné sans piper quelques miettes dans les négociations.

Il est certain en revanche que la multiplication des menaces envers l'UE a un impact négatif sur la relation diplomatique : il suffit d'entendre les responsables de la Commission parler sans sourcilier de développer l'autonomie envers les États-Unis et la Chine, placés sur le même pied, pour s'en convaincre.

Et si l'incertitude créée par la menace de droits de douane peut paraître une arme efficace à l'USTR, elle n'ajoute pas à la fiabilité du partenaire commercial américain ni du pays plus généralement. Prenons exemple de l'énergie. Aux pires moments de la relation bilatérale avec l'Europe, la Russie a toujours honoré ses engagements de livraison de gaz. Qui peut douter que l'administration Trump hésiterait une seconde à utiliser ce moyen de chantage à l'égard de pays, européens ou autres ?

Politique commerciale et macroéconomie

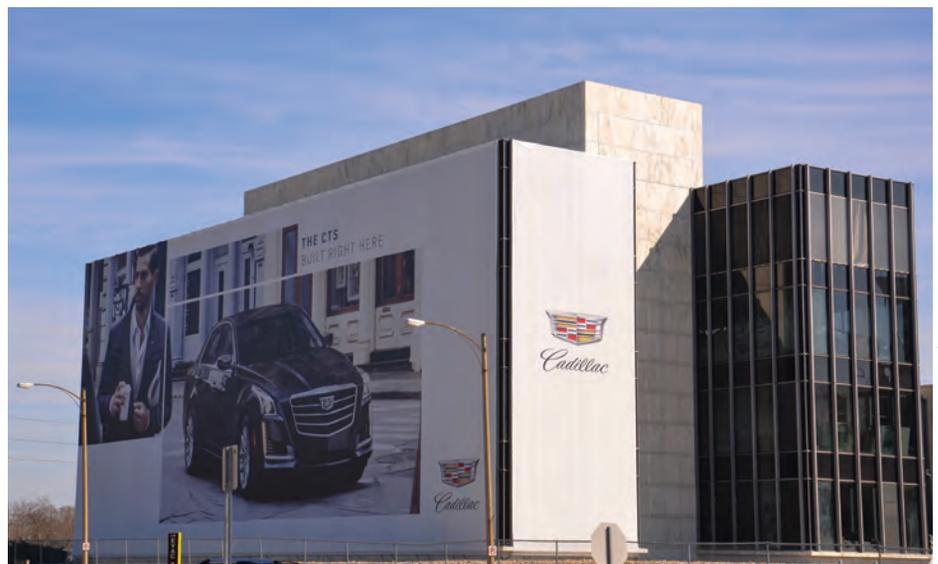
L'argument est ici que les déficits commerciaux américains sont insoutenables, et la politique commerciale serait là pour y

remédier. Les deux propositions sont contestables, sans tomber dans l'excès des chantages du libre-échange qui ont trop souvent prédit des gains d'emplois mirifiques, et restés théoriques, de la conclusion des accords commerciaux.

La performance économique américaine au fil des ans s'est accompagnée de déficits commerciaux grandissants qui n'ont aucune importance tant que le dollar continue de bénéficier du « privilège exorbitant » souligné par Valéry Giscard d'Estaing. Ce privilège sera certainement remis en question si les mesures protectionnistes se multiplient aux États-Unis ; l'USTR peut n'en avoir cure, il n'est pas certain que son collègue du Trésor soit d'accord.

Quant au déficit commercial, comme on l'apprend en première année d'économie (mais Robert Lighthizer est un juriste), ce n'est pas le résultat de la politique commerciale, mais de politiques d'épargne et d'investissement opposées à celles qu'a mises en place l'administration Trump, avec le résultat prévu. >>>

USINE
General Motors
reste la référence.



© Susan Montgomery 2016/Istockphoto



Votre partenaire pour des projets innovants

Audit – Tax – Advisory

Nous contacter :

Jean-Luc Ruelle | Senior Partner
Afrique Francophone Subsaharienne
T : +225 20 22 57 53
E : jruelle@kpmg.ci

Mathieu Beaucourt | Partner - Algérie
T : +213 21 600 238/239
E : mbeaucourt@kpmg.dz

Fouad Lahgazi | Senior Partner - Maroc
T : +212 537 633 702
E : flahgazi@kpmg.com

Moncef Zammouri | Senior Partner - Tunisie
T : +216 21 71 194 344
E : mzammouri@kpmg.com

→ Le grand jeu *America First*

»» **Make General Motors Great Again!**

La première illustration dans l'article de *Foreign Affairs* montre un ouvrier sur une chaîne d'assemblage de General Motors, et la compagnie sert de référence à travers l'article: la suppression du déficit commercial avec la Chine ajouterait l'équivalent de deux fois et demi le chiffre d'affaires de General Motors au Pib américain, et la totalité des GAFAM emploie deux fois moins de salariés que GM en 1960.

Cette nostalgie explique que l'essentiel de la nouveauté de l'accord USMCA porte sur le secteur automobile, et la mise en place d'un système de « commerce administré », appellation contestée par l'auteur: en vain, puisque la réalité de la chose est confirmée par l'actualité récente et l'annonce de la création par deux de ses collaborateurs, avant même leur départ de l'administration, d'une société de conseil destinée à aider les fabricants automobiles à naviguer les termes du nouvel accord.

Quant à l'impact de l'accord sur l'industrie automobile américaine, Robert Lighthizer rappelle très honnêtement l'évaluation de l'International Trade Commission: 30 000 emplois. Il ne mentionne cependant pas que cela ne représente guère que 3 % des effectifs totaux de l'industrie à travers le pays. Beaucoup de bruit pour rien?

Sans oublier qu'il est loin le temps où « *ce qui est bon pour General Motors est bon pour les États-Unis* », pour reprendre la citation, à moitié apocryphe, du secrétaire à la Défense de Dwight Eisenhower et ancien patron de GM, Charles Erwin Wilson. Un simple rappel: en janvier de cette



© Kali Nine LLC (Kali Nine LLC/istockphoto)

TRAVAIL
Le niveau du salaire minimal fédéral, de 7,25 dollars, pose question.

année, la valeur boursière de Tesla a dépassé celles de GM et Ford, combinées.

Make GATT Great Again!

Aussi nostalgique des règles commerciales d'antan que de GM, Robert Lighthizer, qui, dans son témoignage devant la Chambre, avait dénoncé le « bordel » de l'OMC, revient sur ses critiques de l'organisation, et en particulier sa dénonciation de l'organe d'appel, ultime instance de résolution des disputes commerciales entre les membres, accusé d'anti-américanisme notoire.

Deux remarques: il est quelque peu contradictoire de se féliciter des « victoires » remportées à l'OMC, dans le contentieux Airbus à l'encontre de l'UE, ou dans des disputes agricoles avec la Chine, pour contester ensuite les « défaites » américaines.

Par ailleurs, l'auteur des articles peut légitimement être soupçonné de parti pris. Après avoir quitté son poste d'adjoint à l'USTR, en 1985, il a littéralement

fait fortune en défendant les intérêts des sidérurgistes américains dans les plaintes anti-dumping et antisubventions, dont certaines ont été condamnées par l'OMC. De là à penser qu'il est juge et partie...

Quoi qu'il en soit, l'objectif qu'il souhaite assigner à un nouveau système est de faire en sorte qu'« *il donne aux membres la flexibilité de poursuivre une politique commerciale équilibrée et centrée sur les travailleurs* ». Soit l'absence de règles contraignantes, et le retour à la « loi de la jungle », où le lion, ou supposé tel, espère régner sans partage.

La « dignité du travail »? Ou le triomphe de l'hypocrisie?

L'article de *Foreign Affairs* se conclut sur l'appel en faveur d'un compromis, à mi-chemin entre le protectionnisme de 1930 et le laissez-faire des années 1990, qui fasse la place qui lui revient à « la dignité du travail ». La formule n'est pas neuve, elle a été utilisée par le président »»

LE MAGAZINE DES CLÉS DE L'INTERNATIONAL

ABONNEZ-VOUS

et partagez l'expérience des meilleurs acteurs de l'international
sur les marchés du monde



PLUS
=
85 € TTC
par an*



VERSION PAPIER

6 numéros + 1 hors série « Perspectives »

VERSION NUMÉRIQUE

incluant deux ans d'archives

* Tarif spécial de 45 € TTC réservé aux étudiants, professeurs et établissements d'enseignement.

Je m'abonne / J'offre un abonnement

un an au magazine *Entreprendre à l'international* (7 numéros papier + version numérique)

NOM / Prénom : _____

Société : _____ Fonction : _____

Adresse : _____ Code postal : _____

Ville : _____ Pays : _____ Tél. : _____

J'adresse un chèque à l'ordre de CCE Communication à :

CCE Communication – 22 av. Franklin Roosevelt – BP 10406 – 75366 Paris cedex 08

OU

Règlement à réception de facture à adresser à :

NOM / Prénom : _____

Société : _____ Fonction : _____

Adresse : _____ Code postal : _____

Ville : _____ Pays : _____

→ Le grand jeu *America First*

» William McKinley, président de 1897 à 1901, pour justifier le protectionnisme américain. Et va de pair avec le rejet par l'administration Trump de « l'étranger », « *ce pelé, ce galeux, d'où venait tout leur mal* »¹. L'USTR vient d'accuser l'Union européenne de « pharisaïsme » : la critique vient d'un expert, tant son argumentation dans *Foreign Affairs* accumule les hypocrisies.

• **Première hypocrisie** : la dignité de quel travail ? Il n'est pas de sot métier, dit le proverbe. Tel n'est pas l'avis de l'USTR. Dans son esprit, il ne peut s'agir que du travail en usine, à l'opposé des « *emplois de services, qui ne demandent pas de qualifications et sont mal payés* », mentionnés comme tels dans l'article de *Foreign Affairs*. Infirmières et infirmiers, travailleurs d'hôpitaux et autre personnel « indispensable » célébrés comme tels au cœur de l'épidémie : leur travail n'est pas « digne ». La dignité est l'apanage des ouvriers – blancs, de préférence ? – qui serrent les boulons sur les chaînes de montage.

• **Deuxième hypocrisie** : prétendre régler par le biais de l'USMCA et par le droit du travail mexicain des problèmes internes aux États-Unis. Le vrai concurrent du *Rust Belt* cité par Robert Lighthizer, n'est pas le Mexique, mais les États du Sud des États-Unis, qui ont débouché les entreprises à coup de subventions autorisées dans le pays alors qu'elles seraient illégales en Europe, et surtout qui interdisent les syndicats, ou en limitent fortement les activités. La dernière tentative du syndicat des ouvriers automobiles, l'United Autoworkers Association, pour s'implanter dans une usine de Volkswagen dans le Tennessee,

1. La Fontaine : Les Animaux malades de la peste

a échoué de peu l'été dernier après l'intervention dans la campagne du gouverneur de l'État qui voulait éviter que l'image du Tennessee, et son attractivité ne soient ternies par pareille tâche. En fait, l'industrie automobile américaine s'est massivement déplacée vers le sud, conséquence des accords « d'autolimitation » négociés dans les années 1980 par un certain... Robert Lighthizer, alors adjoint-USTR, pour profiter de l'absence des syndicats omniprésents dans le *Midwest*. Les constructeurs japonais ont investi dans les États du Sud, vite imités par les Allemands et les Coréens. Il est évidemment plus facile de plaider pour la liberté syndicale au Mexique qu'en Alabama, mais c'est peut-être ici

plutôt que là qu'il faudrait chercher une solution.

• **Troisième hypocrisie** : l'USMCA fixe un étiage salarial à 16 dollars de l'heure pour partie de la fabrication d'une automobile pour qu'elle bénéficie d'un accès à droit nul. Le salaire minimum fédéral aux États-Unis est de 7,25 dollars de l'heure. Pire, en Géorgie, il est de 5,15 dollars. Si la défense de la dignité du travail, et de tout travail, pas seulement sur les chaînes d'assemblage automobile, est une priorité de l'administration, ne faudrait-il pas que ce salaire minimum soit fixé au même niveau de 16 dollars de l'heure ? On entend déjà les cris d'orfraie des élus Républicains sur les bancs du Congrès... ■



LABORATORIOS
SERVIER DO BRASIL LTDA.

Estrada dos Bandeirantes 4211
Jacarepagua – Rio de Janeiro

Tel. Contato : + 55 (21) 3188 1414

Web: servier.com.br

Chronologie d'

JUILLET 2020

1^{er} juillet

Brésil

Le Brésil franchit la barre des 60 000 morts.

5 juillet

Espagne

Nouveau confinement pour deux régions du pays pour lutter contre la recrudescence des cas

États-Unis

Les États-Unis dépassent la barre des 130 000 morts.

6 juillet

France

Réouverture du Louvre accessible sur réservation

Argentine

Buenos-Aires à nouveau en confinement strict

Inde

L'Inde franchit la barre des 20 000 morts.

7 juillet

OMS

« L'épidémie s'accélère et nous n'avons pas atteint le pic de la pandémie » prévient l'OMS.

Brésil

Le président brésilien Jair Bolsonaro annonce avoir contracté le Covid-19.

Europe

Impact prévu de la crise sanitaire sur le Pib de la zone euro de -8,7 % en 2020

Afrique

Rapport de la Banque africaine de développement estimant que près de 50 millions d'Africains pourraient basculer dans l'extrême pauvreté.

AFRIQUE



une pandémie

8 juillet

Australie

Reconfinement des 5 millions d'habitants de Melbourne

Serbie

Protestations à Belgrade contre la gestion de la crise du Covid

9 juillet

États-Unis

Forte augmentation du nombre de contaminations à Tulsa dans l'Oklahoma deux semaines après un meeting de campagne de Donald Trump

10 juillet

France

La barre des 30 000 morts de l'épidémie est franchie en France.

11 juillet

Le **Pérou** dépasse la barre des 11 000 morts.

12 juillet

Royaume-Uni

Nouvelles mesures de relance au Royaume-Uni de 30 milliards de livres au total

États-Unis

Donald Trump porte pour la première fois un masque en public.

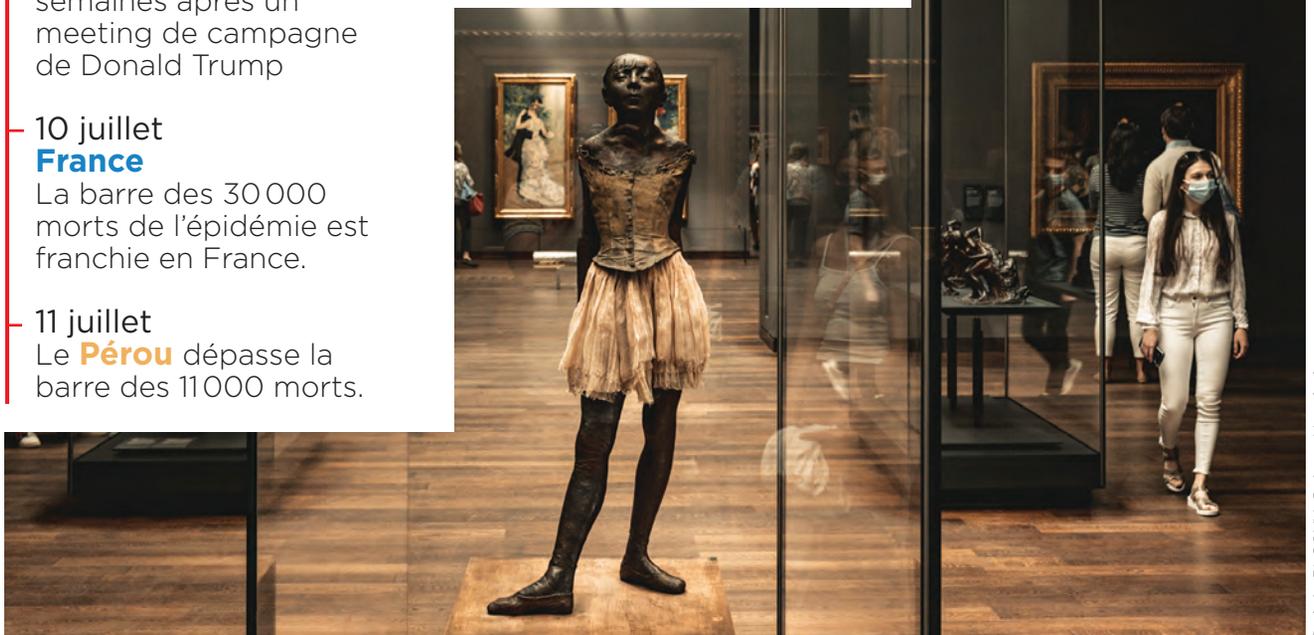
France

Visite du Premier ministre en Guyane, un territoire situé en zone de vulnérabilité élevée pour l'épidémie

14 juillet

France

Emmanuel Macron annonce l'obligation du port du masque dans les lieux clos à partir du 1^{er} août.



JUILLET 2020**15 juillet**

L'**Amérique latine** et les Caraïbes dépassent les 150 000 décès dus au Covid-19, dont près de la moitié au Brésil.

Inde

Reconfinement des 125 millions d'habitants de l'État du Bihar

Hongkong

Fermeture à nouveau des bars, salles de sport et salons de coiffure

16 juillet**Espagne**

Hommage solennel aux plus de 28 000 victimes du Covid-19 en présence de dirigeants de l'UE

17 juillet**Israël**

Confinement partiel durant les week-ends

19 juillet

Plus de 600 000 morts dans le monde depuis le début de l'épidémie dont plus de 200 000 en **Europe** 160 000 en **Amérique latine** et 140 000 aux **États-Unis**, le pays le plus touché en nombre de morts et de contaminations. Cependant en proportion de la population, c'est en **Belgique** que la mortalité est la plus élevée (845 morts par million d'habitants), devant le **Royaume-Uni** (665).

20 juillet**Vaccin**

Progrès annoncés sur deux projets de vaccin l'un chinois, l'autre britannique

Le **Brasíl** franchit la barre des 80 000 morts.

21 juillet**Europe**

Accord « historique » au niveau européen entre les 27 sur un plan de 750 milliards d'euros après une négociation de 4 jours

Le bilan au **Mexique** dépasse les 40 000 morts.

France

La Mayenne déclarée en situation de vulnérabilité élevée



22 juillet

Plus de 1100 morts en une seule journée aux **États-Unis**, le plus lourd bilan depuis fin mai

23 juillet

États-Unis

Donald Trump prône le port du masque et renonce à la convention républicaine prévue en Floride fin août.

Japon

Les habitants de Tokyo invités à rester chez eux lors d'un long week-end férié

Cinéma

Décalage des sorties des films de Disney : Mulan et des suites de Star Wars et Avatar

24 juillet

Le **Royaume-Uni** rend le masque obligatoire dans les magasins.

26 juillet

Algérie

Reconduction du confinement pour quinze jours, le pays est le troisième plus touché d'Afrique avec 1155 décès

Canada

Les Canadiens de moins de 39 ans constituent une nette majorité (63 %) des nouveaux cas de Covid-19 recensés.

Royaume-Uni

Quatorzaine à l'isolement imposée pour les passagers arrivant d'Espagne

France

Le Premier ministre Jean Castex « recommande vivement » aux Français d'« éviter » de se rendre en Catalogne.

29 juillet

Les **États-Unis** franchissent le cap des 150 000 morts, et le **Brésil** celui des 90 000.

États-Unis

Plusieurs États américains dont la Californie, le Texas et la Floride font marche arrière sur leur réouverture.

En **Bolivie**, un huitième ministre testé positif au coronavirus

30 juillet

Avec 46 000 morts, le **Mexique** devient le troisième pays le plus endeuillé au monde.

Chute de 33 % du Pib aux **États-Unis** pour le deuxième trimestre, en rythme annualisé



BRUXELLES

100 millions de patients

traités chaque jour à travers le monde par des médicaments Servier

Servier, un groupe pharmaceutique indépendant avec 22 000 collaborateurs dans 66 pays engagés pour le progrès thérapeutique **au bénéfice des patients.**

servier.ru



7, rue Lesnaya 125196 Moscou, Russie
50, rue Carnot 92285 Suresnes, France



→ Actualités Chronologie

AOÛT 2020

1^{er} août

Le **Kenya** reprend ses vols internationaux et nationaux.

6 août

Les **États-Unis** dépassent la barre des 160 000 morts.

8 août

Le **Brésil** dépasse le seuil de 100 000 morts.

14 août

L'**Allemagne** classe l'Espagne parmi les zones à risque.

Espagne

Interdiction de fumer dans la rue

15 août

Royaume-Uni

Quarantaine imposée à l'entrée pour les voyageurs venant de France, des Pays-Bas ou de Malte

16 août

Croisière

Départ du paquebot MSC Grandiosa, le premier à reprendre la mer après 6 mois d'arrêt des croisières

20 août

France

Extension des obligations de port du masque dans certains quartiers à Paris, Toulouse ou encore Nice

Allemagne

Forte hausse du nombre de cas, revenu aux niveaux d'avril

26 août

Davos

Le forum économique mondial de Davos 2021 déplacé à l'été prochain

Tourisme

D'après l'ONU, le nombre de touristes a diminué de moitié pour les 5 premiers mois de l'année. 320 milliards de dollars de recettes touristiques ont été perdus.

28 août

France

Le port du masque devient obligatoire à Paris.

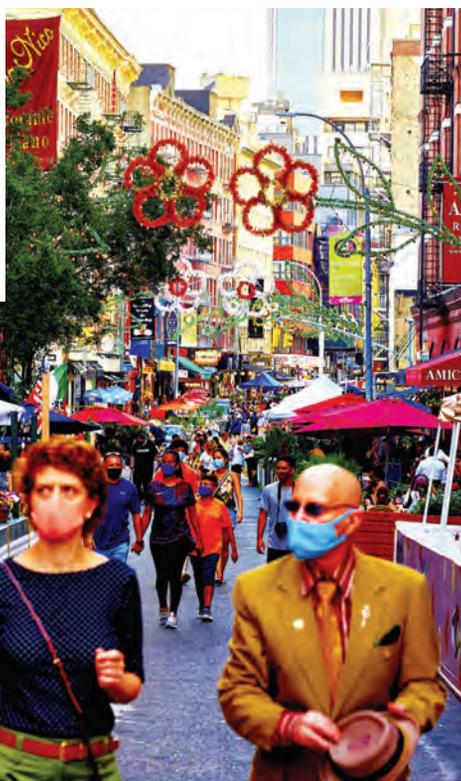
États-Unis

La barre des 180 000 morts atteinte aux États-Unis

29 août

France

Départ du Tour de France à Nice



Nomination de Franck Riester au gouvernement



© CHRISTOPHE SAIDI/SIPA

Parmi les bonnes nouvelles de l'été figure la nomination d'un ministre délégué au Commerce extérieur et à l'Attractivité. Franck Riester a été nommé à ce poste auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères le 6 juillet dernier. Un secteur qu'il connaît grâce à son parcours professionnel: diplômé d'école de commerce il a effectué une partie de ses études à l'étranger et il est toujours actionnaire d'une entreprise dans le secteur de la distribution automobile, même

s'il n'y exerce plus de fonctions opérationnelles.

Rappelant que « l'exportation représente 30 % de notre Pib », il a dorénavant la charge de soutenir les exportations françaises dans un contexte de restriction mondiale des échanges commerciaux. Développer des filières d'excellence, accompagner les régions, travailler sur l'image de la France, renforcer les dispositifs d'assurance prospection et d'assurance crédit, soutenir le dispositif de volontariat international en entreprise comptent parmi les mesures du plan export déjà esquissé. ■

Renaissance des entreprises de France

Signe de reprise économique, le Medef a choisi de maintenir son traditionnel événement de rentrée en format présentiel. Pour son édition 2020, la traditionnelle Université d'été a été rebaptisée REF (Renaissance des entreprises). L'événement s'est tenu à l'hippodrome de Longchamp les 26 et 27 août derniers sous un soleil éclatant. En point d'orgue, Jean Castex (voir photo ci-contre), Premier ministre, a présenté les grandes lignes du plan de relance prévu à la rentrée. ■



HIPPODROME DE LONGCHAMP
De g. à d. :
Jean Castex,
Premier ministre
et Geoffroy Roux
de Bézieux,
président
du Medef

© eliot.blondet/pool/REA

V.I.E : DÉMARRER EN FRANCE POUR MIEUX DÉVELOPPER LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

Basée à proximité de Montpellier en Occitanie, la société YellowScan, PME de près de 50 collaborateurs commercialise un outil topographique pour drones. Réalisant 95 % de son chiffre d'affaires à l'international, YellowScan a recruté un volontaire international pour renforcer le lien entre son bureau à l'étranger et son siège social.

Pour Pierre d'Hauteville, directeur Business Development à YellowScan, le recours à un V.I.E était nécessaire pour développer une communication interculturelle performante avec sa filiale de Salt Lake City (Utah) : « Notre objectif était de créer un pont opérationnel et culturel afin que les équipes de Montpellier prennent conscience de la réalité des clients et soient en empathie avec les collaborateurs basés à l'étranger. »

Avant de s'envoler pour l'étranger, notre V.I.E a passé plusieurs mois d'intégration au siège social dans le but – notamment – de créer des liens personnels avec l'équipe en France. « Selon nous, il fallait un Français pour expliquer les différences entre

nos deux pays. », poursuit Pierre d'Hauteville. « Notre objectif est aussi commercial : nous voulons passer de 20 % à 40 % de CA sur le marché nord-américain actuellement occupé par nos concurrents. Aujourd'hui, ce volontariat est déjà une réussite puisque notre filiale américaine est bénéficiaire. »

Pour poursuivre sa croissance, YellowScan sait que le recrutement constitue le principal défi, auquel le V.I.E peut aussi répondre. « L'enjeu est de rencontrer des personnes talentueuses et motivées avec un haut niveau d'autonomie. Bien que situé en Occitanie, YellowScan séduit par sa culture d'entreprise et sa gouvernance décentralisée. »



Pierre d'Hauteville,
directeur Business Development à YellowScan :
« Notre objectif, c'est l'aventure collective. Nous recherchons des passionnés qui aiment ce que nous faisons. »

Ma mission V.I.E m'a ouvert à de nouvelles méthodes et approches

« En voyageant d'Hawaï au cercle polaire arctique, j'ai découvert combien les mentalités pouvaient être différentes d'un État américain à un autre. De cette manière, j'ai appris à connaître le marché local et son fonctionnement, très différents de ceux de la France ou de l'Amérique du Sud.

Cette rencontre culturelle m'a ouvert à de nouvelles méthodes et approches, surtout en termes de résolution de problèmes. Enfin, je me suis adapté au travail à distance et aux multiples

décalages horaires avec nos clients et notre siège social.

Une présence technique locale était en effet indispensable pour développer ce marché : en cas de panne, nos clients devaient précédemment renvoyer le matériel en France, ce qui nous faisait manquer de nombreuses ventes...

Désormais, c'est doté de nouvelles compétences que je vais poursuivre cette aventure depuis notre siège montpellierain ! »



Thibaud Capra,
Application Engineer à YellowScan

→ Vu dans le monde Myanmar

VUE DE YANGON

Le pays s'ouvre depuis quelques années.



Zoom sur le Myanmar

Une étude des CCE sur les opportunités dans ce pays

Par Sophie Marek

Le comité Myanmar des CCE sous la présidence de Philippe Battle, en association avec Business France, et la CCI France-Myanmar ont rédigé un guide complet et précis sur la situation des Français face au marché de l'emploi dans ce pays. Un document très instructif qui retrace tout d'abord la situation générale du pays et de son économie puis donne de nombreux détails par secteur. Le Myanmar

est l'un des pays d'Asie du Sud-Est les plus dynamiques au niveau de sa croissance, autour de 7 % par an en moyenne. Même si le Covid-19 affecte ce résultat, la croissance prévue reste positive pour 2020 (0,5 % prévu). Comme le souligne le guide, c'est principalement une croissance de rattrapage suite au long isolement du pays, qui a commencé à libéraliser et à ouvrir son économie seulement à partir de 2011.



L'agriculture reste le principal secteur, occupant 70 % de la population active. L'industrie textile, l'une des principales exportations du pays, joue également un rôle clé. L'industrialisation du pays se développe grâce notamment aux investissements des pays voisins (Chine, Singapour, Thaïlande, Corée, Japon).

Certes les auteurs du guide ne cachent pas que le climat des affaires reste compliqué en raison de la mauvaise qualité des infrastructures, d'obstacles réglementaires et administratifs et d'un manque de main-d'œuvre qualifiée. Cependant cet environnement économique est clairement en amélioration, et le Myanmar présente l'attrait d'un pays ouvert récemment et où tout est à faire. Le pays bénéficie d'un certain nombre d'atouts comme des ressources naturelles abondantes, une population jeune ou encore une situation

géographique stratégique entre la Chine, l'Inde et l'Asean.

Des secteurs stratégiques

Ce guide donne un grand nombre d'indications pratiques sur les opportunités professionnelles dans ce pays mais aussi sur les conditions légales de séjour et de travail, ou les conditions de création d'entreprise.

Un point est fait, avec des données précises, sur les secteurs en forte croissance qui sont plus ouverts que d'autres aux travailleurs français, parmi lesquels : les infrastructures, l'énergie, les technologies de l'information, les métiers de l'hôtellerie et de la restauration ou encore la santé. Le guide apporte également

de nombreuses informations pour bien aborder l'installation dans ce pays. Parmi les conseils qui reviennent aussi bien dans le texte que dans les témoignages, le temps d'adaptation nécessaire à de nombreuses différences culturelles. Dans les points positifs la qualité de vie est fréquemment évoquée ainsi que le niveau d'insécurité très bas. À noter aussi la très bonne image de la France auprès de la population et du gouvernement du pays.

En résumé une approche intéressante de ce pays encore assez méconnu. ■

Ce guide est téléchargeable sur Nomad (publication du 16/06/20) et sur le site du Cnccf

IN A CHANGING WORLD,
**YOU CAN FAST-FORWARD
YOUR SUSTAINABILITY TRANSITION.**



WE CONNECT INVESTORS WITH CORPORATES
TO ACCELERATE THEIR SUSTAINABLE GROWTH
www.bnpparibas.com.sg



BNP PARIBAS

The bank
for a changing
world



©Julien Eichinger - stock.adobe.com

Les entreprises françaises à l'étranger (EFE)

Le Cnccef a lancé une enquête sur la nature et l'activité des EFE pour mieux apprécier leurs retombées en termes d'activité et d'emploi en France. Elle permettra aussi d'appréhender et faire remonter aux autorités françaises les besoins spécifiques de ces entreprises détenues par les Français dans le contexte économique exceptionnel créé par la pandémie du Covid-19.

Par la rédaction

Contexte et méthodologie

Les EFE sont des entreprises créées localement à l'étranger, fondées ou détenues en majorité par des citoyens de nationalité française basés à l'étranger, sans relation capitalistique ou structurelle directe avec un établissement enregistré en France. L'enquête a été envoyée dans un premier temps aux CCE d'Asie-Pacifique puis étendue aux commissions

Eurasie, Proche et Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes et Europe.

Il s'agit d'une enquête qualitative dont les données ont été obtenues *via* notre réseau et les réseaux partenaires.

Au total, 589 EFE ont répondu à l'enquête

La moitié des EFE ayant répondu au questionnaire ont leur siège social localisé en Asie-Pacifique. Parmi elles, 17 % sont situées à Singapour, 15 % sont situées à Hongkong, 12 % sont au Japon et 10 % en Chine.

Un peu plus d'un quart des EFE ayant répondu au questionnaire ont leur siège social localisé en Afrique et dans l'océan Indien. Parmi elles, 32 % sont situées en Afrique du Sud, 9 % au Cameroun, 7 % en Namibie, et 6 % à Madagascar.

Profil des entreprises

Tous les secteurs d'activité sont représentés.

Les structures juridiques sont relativement simples. Le fondateur est souvent l'actionnaire majoritaire (31 %) et unique (24 %) ou à la tête d'un actionariat familial (30 %). 10 % seulement sont actionnaires minoritaires.

Concernant le chiffre d'affaires, ce sont des petites structures, 77 % des EFE ont un CA inférieur à 2 millions d'euros par an. Toutefois il existe une minorité d'ETI qui dégagent plus de 500 millions d'euros par an.

Un tiers des EFE aura un chiffre d'affaires 2020 inférieur de 50 % ou plus par rapport à 2019.



SINGAPOUR
La moitié des EFE ayant répondu ont leur siège social en Asie-Pacifique.

©amekoko - stock.adobe.com

34 000
personnes
sont
employées
par les EFE.

Réseaux d'affaires

Les CCI France International et French Tech constituent les réseaux d'affaires les plus importants derrière les CCE. La majorité des répondants appartiennent à plusieurs réseaux à la fois.

Sources de financement

La majorité ne bénéficie d'aucune aide bancaire extérieure, ni de la part de banques françaises: 75 % des EFE sont autofinancées et 25 % bénéficient de ressources extérieures. On note que 10 % seulement bénéficient d'aides de la part du gouvernement du pays d'implantation.

Les EFE et la France

Un tiers revendique la marque « France ».

La moitié utilise le savoir-faire français dans le domaine de la propriété intellectuelle tandis qu'un tiers fait appel à la technologie française.

69 % travaillent avec des partenaires/sous-traitants/fournisseurs en France.

Synthèse

L'enquête a confirmé les éléments suivants:

- les EFE sont plutôt des TPE ou des PME avec un actionariat individuel ou familial;
 - elles sont sources d'emplois dans leurs pays d'implantation et souhaiteraient employer plus de Français notamment grâce au dispositif V.I.E;
 - elles ne sont guère financées par les banques locales et françaises et ne bénéficient que de très peu d'aides publiques locales;
 - elles ont un fort tropisme vers la France et donc une frustration de ne pas être reconnues et valorisées;
 - un tiers vont avoir une perte de chiffre d'affaires supérieure à 50 % à cause du Covid-19.
- Les EFE constituent un potentiel inexploité pour renforcer la présence de la France hors des frontières au niveau économique et culturel. Elles sont profondément enracinées dans leurs pays d'implantation tout en conservant des liens étroits avec la France. ■

→ Interview

© rustamank - stock.adobe.com

SANDRINE GAUDIN

L'Union européenne en difficulté face à la crise sanitaire

Interview de Sandrine Gaudin, secrétaire générale des Affaires européennes auprès du Premier ministre, invitée au Webinar du 23 juillet 2020 du Club CCE en présence de son président Alexandre Pébereau et de Jean-Jacques Santini, vice-président du Cnccef

Propos recueillis par Joselyne Studer-Laurens, CCE

L'Union européenne a été critiquée dans les premiers temps de la crise sanitaire pour son manque de réactivité.

Comment l'expliquez-vous ?

L'Union européenne n'avait pas les compétences nécessaires pour agir rapidement. La crise du Covid-19 a mis l'Union européenne face à ses faiblesses et l'a confrontée directement à son absence de compétences en matière de gestion des systèmes de santé mais aussi de gestion commune des frontières et des flux de personnes. Ces aspects-là relèvent de la souveraineté des États membres.

À ce manque de compétences de l'Union européenne s'est ajouté un manque de coordination des États face à l'urgence. Les institutions étaient désorganisées du fait notamment de la difficulté à organiser des réunions et les capitales européennes, sans coopération et sans échelon central et fédéral, ont pris des décisions dans l'urgence sanitaire sans partage d'information préalable.

La crise a été perverse: elle a démontré les faiblesses institutionnelles, les faiblesses de compétences mais aussi les faiblesses de l'Union européenne au niveau de sa dépendance à des pays tiers, notamment pour les produits et équipements pharmaceutiques. Face à l'absence de stocks suffisants dans les États membres, l'Union européenne n'a pas pu agir, étant elle-même dans l'incapacité d'assurer cette production.

Cette crise a été rendue encore plus complexe par la simple raison que, non seulement il était difficile de se coordonner, mais il était impossible de se réunir pour établir des mesures concertées. Les nombreuses

décisions unilatérales prises par les États ont porté un coup sévère au principe de libre circulation des marchandises au sein de l'Union européenne.

Comment ont réagi les États membres ?

Cette crise a accentué les replis nationaux. Malgré la vivacité du marché intérieur européen, il n'existe en Europe que quelques entreprises capables de produire des équipements de protections et de médicaments et cela n'a pas été suffisant pour répondre à une demande urgente et grandissante. Face à la crise, le marché intérieur européen s'est replié. Le repli national s'est traduit par la fermeture des frontières à la circulation des personnes, mais également par un repli économique des États membres sur eux-mêmes afin de protéger leur population.

Le recours aux réquisitions en France, et ailleurs en Europe, des équipements de protection au profit de la population française a été une atteinte fondamentale au marché intérieur, heureusement temporaire.

Quels sont les principaux enseignements de cette crise ?

Les faiblesses qui se sont accentuées pendant la crise du Covid étaient des faiblesses déjà connues: la dépendance de l'Union européenne vis-à-vis de pays tiers, le manque d'une base industrielle solide à même de renforcer sa souveraineté ou encore le manque de compétences exécutives dans certains domaines.

La France appelle depuis longtemps à une souveraineté industrielle européenne et à une certaine autonomie stratégique.



SANDRINE GAUDIN

Secrétaire générale des Affaires européennes auprès du Premier ministre

La crise du Covid-19 a permis de placer la priorité sur ces sujets.

La crise que nous vivons n'a pas seulement des conséquences sanitaires. Son impact économique s'est fait rapidement ressentir. Quels étaient les moyens d'action des institutions communautaires ?

Lorsque l'impact économique a commencé à se faire ressentir, la Commission européenne et la Banque Centrale Européenne (BCE) ont été très réactives, fortes de l'expérience de la crise de 2008. Cela s'est notamment traduit par une puissante action de la BCE sur les marchés. La Commission s'est attelée à faciliter l'action des États. Dans la même journée, elle a décidé de lever les contraintes de discipline budgétaire, pour que les États membres puissent prendre toutes les mesures nécessaires, et de lever quasiment toutes les règles liées au contrôle des aides d'État. Ce sont là deux verrous fondamentaux qui ont sauté en un temps record.

Par ailleurs, la Commission a décidé de mettre en place plusieurs outils comme la mobilisation de la Banque européenne d'investissements. Cette institution, au départ pensée comme un bailleur de fonds de l'action en faveur du climat, a été redirigée vers le soutien aux PME et vers la recherche dans les vaccins. Le budget de l'Union européenne a également été mobilisé, avec la levée des contraintes d'usage sur les fonds européens régionaux. Grâce à cette action, les régions françaises ont pu utiliser leurs fonds FEDER pour acheter des masques ou encore des équipements et bien ►►

→ Interview Sandrine Gaudin

» sûr prendre des mesures de soutien à l'économie. Les capacités d'adaptation et de flexibilité de l'Union européenne ont donc été visibles face à la crise économique. Cependant, et malgré la mise en place de ces outils, l'Union européenne reste sévèrement touchée. Au-delà des mesures d'urgence, les États membres ont donc commencé à préparer des plans de relance nationaux. La France et l'Allemagne ont décidé d'entamer un travail pour renforcer la résilience de l'économie et de l'industrie européenne et adopter, au niveau de l'Union, un plan de relance qui viendrait compléter les plans de relance nationaux, voire les amplifier.

Que représente ce plan de relance pour l'Union européenne ?

Au niveau économique, la crise sanitaire aura accéléré l'intégration fédérale de l'Union européenne. D'une part, ce plan représente l'aboutissement de trois années de travail franco-allemand. La relation franco-allemande est faite de hauts et de bas et, depuis trois ans, le président Macron a souhaité renforcer les relations bilatérales de la France avec l'Allemagne (Traité d'Aix-la-Chapelle) mais aussi avec d'autres États européens. Le dialogue est cependant permanent entre Paris et Berlin. C'est un processus continu, malgré des divergences. Le caractère inédit du choc que nous traversons a renforcé cette coopération, autour de l'idée de la sauvegarde de l'Europe.

D'autre part, ce plan de relance représente un véritable effort de solidarité de la part

des États membres. L'initiative franco-allemande rendue publique le 18 mai propose une avancée inédite par rapport à la crise de 2008 : mettre sur la table une proposition d'émission commune d'une dette de l'Union européenne qui permettra de mutualiser l'effort et de montrer la solidarité européenne, qui était jusqu'alors la principale défaillance entre les États membres depuis le début de la crise. Cette solidarité s'incarnera grâce à cet instrument de dette commun.

Comment ce plan s'est-il intégré aux négociations autour du budget européen ?

Cette proposition franco-allemande a déclenché un mouvement d'accélération du travail au niveau communautaire. La Commission, qui travaillait à la façon de réorienter son budget pour les sept prochaines années vers la relance, la résilience et le soutien aux économies et aux entreprises dans le contexte de la crise, a décidé de mettre cet outil au cœur de sa proposition de financement de la relance et du renforcement de la résilience de l'Union.

La proposition franco-allemande a rendu la négociation autour du budget européen extrêmement complexe car elle provoquait deux négociations en une, avec une innovation financière qui n'allait pas de soi pour tous les États membres. La validation de cette proposition par les Vingt-sept, le 21 juillet, est donc, à ce titre, exceptionnelle et inédite. Deux importantes négociations ont été agrégées en une.

Les enjeux étaient considérables pour les États, les opinions publiques, les marchés, les



Les capacités d'adaptation et de flexibilité de l'Union européenne ont donc été visibles face à la crise économique.



acteurs économiques... Malgré les tensions, tous les États souhaitaient réussir.

Quelles sont les spécificités de cet accord, qualifié d'historique par le président Macron ?

Le budget représente près de 1 100 milliards d'euros pour sept ans. Au-delà de la dégradation de la situation économique provoquée par la crise sanitaire, l'Union européenne s'est accordée autour de plusieurs objectifs pour ce budget, allant de la politique agricole, à l'écologie en passant par un budget alloué pour la première fois à la défense (7 milliards d'euros). L'accent a également été mis sur le volet recettes afin de favoriser des financements plus pérennes pour le budget de l'Union.

Concernant le plan de relance, il représente 750 milliards d'euros (subventions et prêts). Il est composé d'instruments budgétaires forts et vise à un renforcement de l'impact du budget communautaire, qui se traduit par un doublement des moyens afin d'obtenir un impact massif sur les deux prochaines années et ainsi maintenir le niveau de Pib qu'il aurait dû avoir sans la crise.

Au sein du plan de relance, la « Facilité pour la reprise et la résilience » va permettre d'aider au financement des plans de relance nationaux. Pour la France, le plan de relance va représenter environ une centaine de milliards d'euros. Au moins 40 milliards de cette somme seront alloués par Bruxelles. Les Italiens, les Espagnols et les Français sont les premiers bénéficiaires de cette facilité de relance, dans

la mesure où il s'agit des trois pays subissant le choc le plus important.

Cette facilité de relance se présente sous la forme d'une part de subventions et d'une part de prêts (390 milliards de subventions et 250 milliards de prêts). Dans ce contexte, la Commission européenne va devenir un acteur important sur les marchés, un émetteur de dette très important dans les prochaines années. Plus que de capacité d'endettement commun, il faut parler de capacité d'investissements communs.

Quelles sont les conditions pour accéder aux fonds du plan de relance ?

Sous la pression des pays européens dits « frugaux », et de manière légitime, cet argent sera déboursé après examen du plan de relance de l'État membre et après vérification que l'État consacre cet argent à une remise en œuvre effective de son économie, lance les réformes nécessaires et respecte les objectifs de l'Union, notamment en termes d'écologie et de transition numérique. Ces conditions attachées au versement ne permettent toutefois pas à un État membre de faire valoir un droit de veto par rapport au plan de relance d'un autre État membre.

Ce fonds de relance sera financé par un emprunt effectué par la Commission européenne. Afin de faciliter le remboursement de cet emprunt, l'Union européenne devra se doter de nouvelles ressources (taxe sur le plastique non recyclé, mécanisme carbone aux frontières de l'UE concernant les produits importés qui ont été fabriqués selon des dispositifs très

polluants, taxe sur les acteurs du numérique...).

L'accord autour du plan de relance doit encore être validé par le Parlement européen d'ici début septembre. La présentation des plans de relance nationaux commencera en automne et ces derniers pourront être validés dès la fin de l'année pour des déboursés qui commenceront dès le début de 2021 et pourront s'étaler sur deux ans. Les parlements nationaux devront valider quant à eux la partie Ressources du budget pour 2021-2027.

Quels seront les prochains grands thèmes des travaux européens ?

L'année 2020 sera très riche avec des rendez-vous économiques importants tels que la modernisation et l'adaptation du droit de la concurrence, à l'initiative de la France et de l'Allemagne et pour laquelle la Commission va faire des propositions. Parmi elles, sera créé un nouvel outil de concurrence au-delà du régime des concentrations, du régime de l'anti-trust et de la surveillance des aides d'État afin de déceler les dysfonctionnements d'un marché en amont. Cela vise notamment les plateformes du numérique. La France souhaite une modernisation profonde du droit de la concurrence pour permettre à l'industrie européenne d'être beaucoup plus dynamique et créatrice d'une base industrielle plus solide.

En matière de politique commerciale, une consultation est prévue pour réviser les fondamentaux de la politique commerciale de l'Union européenne. Cette dernière s'est renforcée ces derniers temps



2022 sera donc une année européenne pour la France. L'espoir est que, d'ici-là, la crise sanitaire aura été surmontée.



par de nouveaux outils de défense commerciale et notamment le projet d'avoir un outil pour lutter contre les entreprises étrangères qui bénéficient de subventions publiques et qui exercent des pratiques non conformes à la concurrence.

Ces deux politiques traditionnelles de la Commission vont être profondément revues par des mécanismes de consultations qui vont démarrer prochainement. Les entreprises sont invitées à les suivre de près afin de donner leur avis sur ces aspects mais également sur la stratégie numérique de l'Union européenne.

Quelles sont les prochaines grandes échéances européennes de la France ?

En plus de la bonne mise en œuvre du budget et du plan de relance, l'enjeu pour la France se trouve dans la préparation de sa présidence de l'Union européenne qui aura lieu au premier semestre 2022, à mi-parcours du mandat des institutions communautaires actuelles. L'agenda législatif à cette période sera chargé : *green deal*, digital, relance, questions industrielles et commerciales mais également le rétablissement de relations normalisées avec la Chine et la poursuite des accords de commerce avec les grands partenaires de l'Union européenne. Bien que sortant d'une logique purement économique, la question des frontières et des migrants sera également au cœur des préoccupations européennes. 2022 sera donc une année européenne pour la France. L'espoir est que, d'ici-là, la crise sanitaire aura été surmontée. ■

→ **Spécial** Vivre et travailler avec le Covid

Vivre et travailler avec le Covid

Dossier coordonné par Sophie Marek et Sandrine Weisz





© Travel mania - stockadobe.com

Solutions pour l'exportation

L'épidémie de Covid-19 est à l'origine d'une crise majeure, qui impacte sévèrement notre économie et notre commerce extérieur. C'est pour réagir face à cette situation, imaginer les solutions à mettre en place pour préserver l'appareil exportateur et rebondir « le jour d'après » que les principaux acteurs du soutien à l'export ont décidé de réfléchir ensemble aux mesures de toute nature pouvant être recommandées aux pouvoirs publics et aux entreprises. Ce travail de réflexion a été animé par Alain Bentéjac, président des CCE.

Par la rédaction

Cette réflexion a associé les principaux opérateurs publics et privés, ainsi que les organismes représentant les entreprises à vocation internationale¹, dans un état d'esprit remarquable de collaboration et d'engagement. Elle vise en particulier à contribuer au plan de relance de l'export actuellement en préparation au sein des pouvoirs publics. La baisse spectaculaire de la demande internationale, la rupture des chaînes d'approvisionnement, les difficultés logistiques, les restrictions aux déplacements sont autant d'obstacles aux échanges. L'appareil exportateur français est durement touché, alors même que nos exportations donnaient depuis quelque temps des signes d'amélioration, avec la stabilisation de nos parts de marché et la remontée du nombre d'entreprises exportatrices, la crise soudaine et brutale que nous traversons marque un coup d'arrêt. Selon une enquête menée récemment par Team France Export auprès de plus de 4 000 entreprises exportatrices, 35 % d'entre elles déclarent mettre leur activité export à l'arrêt. Alain Bentéjac alerte sur les dangers d'un repli sur le marché intérieur : « *le développement international reste un puissant vecteur d'innovation, de compétitivité, de progrès, et une source essentielle de création d'emplois qualifiés.* » Les démarches commerciales vont devoir être en partie revisitées, et de nouveaux outils inventés. « *Puisque les déplacements internationaux et les participations aux salons professionnels vont s'avérer plus difficiles, il va falloir être créatifs, utiliser encore plus le*

1. BPI France, Business France, Conseillers du Commerce extérieur, CCI France, CCI France International, ECTI, Fabrique de l'Exportation, ICC France, Medef, Medef International, OSCI, Stratexio



©kromkrathog - stock.adobe.com

numérique et faciliter l'exportation collaborative. »

Cet arrêt d'activité à l'international pour certains ou fort ralentissement pour d'autres s'expliquent principalement par des raisons économiques et financières, mais s'inscrivent aussi dans un contexte politique et idéologique de remise en cause de la mondialisation dans certains cercles.

Par ailleurs, une des tendances de fond qui semble se dégager de cette crise est le renforcement des logiques régionales.

« *Si le commerce intercontinental se heurte à de nombreux obstacles, les échanges au sein des grandes zones économiques ont le vent en poupe.* », analyse Alain Bentéjac. En Asie par exemple, l'Asean est devenue au premier semestre 2020 le plus important partenaire commercial de la Chine, devant l'Union européenne. « *C'est donc certainement en développant fortement les exportations 'de proximité' que les entreprises, les PME en particulier, peuvent espérer rebondir.* », ajoute-t-il. ■

Une note de synthèse présente les principales conclusions de ces travaux de réflexion collective, étant précisé que les divers sujets évoqués font l'objet de documents spécifiques préparés par des groupes de travail dédiés.

- Redonner aux entreprises le goût de l'international
- Accompagner les entreprises dans leur démarche internationale
- Optimiser le financement du développement international
- Imaginer l'export de demain

Une campagne d'information ayant pour objet « Pour un plan de relance Export » et présentant cette note a été envoyée le 16 juillet à l'ensemble du réseau. ■

https://communication.cncef.org/200716_Solex-EFE_NL2034_AB.htm



Les enseignements à tirer de la crise

Avec une appellation et un programme ambitieux, l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises s'est déroulée le 9 juillet dernier. Autres temps, autres mœurs, le format de cet événement était virtuel en 3D. C'est donc à travers un avatar que Pedro Novo, directeur exécutif de Bpifrance en a fait l'ouverture : **« Ce format digital et son succès témoignent de la solidarité de la famille internationale de l'export et de l'internationalisation des entreprises. »**

Par Sandrine Weisz

Deux grands témoins, dirigeants d'entreprises implantées en Chine, racontent ce qu'ils ont traversé, les décisions prises pour surmonter une crise sans précédent et de quelle façon ils envisagent l'avenir. L'un d'eux, Guillaume Bernard, est président du comité Chine des CCE et CEO de Bernard Controls. Cette PME familiale est spécialiste du servomoteur électrique, leader dans le marché du nucléaire. Il incarne la troisième génération de dirigeants dans cette entreprise dont l'ambition est de passer à la taille d'ETI. Il témoigne depuis la Chine où il est basé pour des raisons

de partenariats stratégiques, même si le siège de l'entreprise est en France. Bruno Bouygues, deuxième témoin de la séance plénière, est Pdg de Gys, ETI fortement internationalisée dont le siège est en Mayenne. L'entreprise conçoit et fabrique des équipements de soudage, des chargeurs de batteries et des systèmes de réparation de carrosserie.

Électrochoc de la fermeture

Interpellés par Pedro Novo, ils relatent une situation particulière qui leur a permis de « voir arriver la crise avant tout le monde. » Ainsi, dès janvier 2020, ils estiment avoir « senti des choses qui montent ». À cette période, les dirigeants politiques et économiques estiment encore massivement que le virus chinois ne touchera pas l'Europe, comme le rappelle Guillaume Bernard: « On a entendu parler d'une maladie début janvier dans les médias chinois, sans y prêter beaucoup d'importance. Puis, le blocage de la ville de Wuhan a été un électrochoc massif. Bloquer une ville de cette taille et des millions d'habitants a fait comprendre que quelque chose de grave se passait. Je suis rentré en France et revenu en Chine. La psychose était forte. Ma présence était nécessaire pour accueillir des équipes. »

Dans un premier temps, les autorités locales ne savaient pas comment gérer la crise. Elles ont adopté une méthode de management agile en gérant par itération. « Avec les CCE, on a tout de suite échangé. Les problèmes de trésorerie en Chine ont été très vite mis en exergue. » ajoutait-il. En France, les entreprises étaient à ce stade relativement

peu sensibilisées, sauf celles qui étaient implantées dans la région de Wuhan.

L'analyse de Bruno Bouygues est similaire: « Le 19 janvier, j'étais en France. On estimait encore qu'il y avait un petit problème avec le virus au moment du départ en vacances pour le nouvel an chinois. Le 23 janvier, le discours est devenu différent. Pour GYS France, la fermeture de la province du Hubei était très alarmante. » Pour bien faire comprendre l'ampleur de cette annonce, Bruno Bouygues estime que fermer une région aussi industrielle que le Hubei reviendrait à fermer l'Allemagne dans sa totalité. C'était le signe que quelque chose de très grave se passait.

Réactivité et anticipation dans la gestion de crise

Bruno Bouygues souligne la différence entre temps tactique et temps stratégique. « Au fur et à

mesure de la crise, les horizons de temps ont commencé à changer. Le temps tactique est celui du court terme. Quand le confinement est arrivé, ces deux temps se sont rejoins: il était impossible de se projeter et impossible de régler les problèmes du quotidien car une partie des collaborateurs étaient confinés. Nous nous sommes retrouvés sur un temps moyen. Nous avons eu la fusion de ces deux temps jusqu'à la sortie du confinement où on a retrouvé un peu de visibilité. » Pour Guillaume Bernard, le grand point de vigilance a été la trésorerie et le maintien d'un flux de cash. « Nous avons imaginé trois scénarios de redémarrage: à un mois, à trois mois, à l'été. Nous avions l'espoir que le virus disparaisse à l'été avec la chaleur. »

Revenant sur cette période déroutante, Bruno Bouygues explique que l'implantation en Chine de son entreprise a permis de mieux gérer l'arrivée du virus en Europe: « C'est ►►

RÉGION INDUSTRIELLE DU HUBEI



DR

Au cœur de la ceinture économique du Yangzi, le Hubei est une province industrielle dont la capitale est Wuhan. Elle est classée 9^e en termes de population et 7^e en termes de Pib. Dans le cadre du plan Made in China 2025, son centre universitaire accompagne la montée en gamme des entreprises, notamment dans le pôle automobile. Dans le cadre de la politique des « Nouvelles Routes de la Soie », le Hubei s'affirme comme plateforme logistique multimodale pour la Chine centrale. 600 Français résident dans le Hubei et 103 entreprises françaises y sont implantées. ■

MAISON DE CONSEIL
DEPUIS 1982

EURO
GROUP
CONSULTING

Leading positive transformation

3700 CONSULTANTS PRÉSENTS DANS 38 PAYS À TRAVERS
NOTRE RÉSEAU  nextcontinent, SPÉCIALISÉS EN CONSEIL EN
STRATÉGIE, MANAGEMENT ET ORGANISATION.

www.eurogroupconsulting.com

→ Spécial Vivre et travailler avec le Covid



© GYS

►► une vertu de l'internationalisation d'une entreprise. ». Il détaille la gestion de l'arrêt de son activité et la réflexion sur la reprise: « Avec la crise chinoise, on a eu la conviction dès février que la crise allait arriver en Europe et nous avons commencé à travailler à la fermeture de notre usine en France très en amont. Le 18 mars, l'usine a été fermée 'tranquillement'. Et surtout, la sortie de confinement a été immédiatement intégrée dans la réflexion: nous avons anticipé une destruction de la chaîne logistique et avons passé quatre à cinq mois de commandes de composants auprès de nombreux fournisseurs pour anticiper la ruée à la sortie de confinement. » La constitution d'un stock est ce qui a permis de préserver la production sans rupture dans la chaîne.

Solidarité et prospective

Y a-t-il eu dans les entreprises une solidarité entre les fonctions? Les collaborateurs qui avaient une charge de travail réduite seraient venus en force

aider les collaborateurs les plus impactés par la crise dans les entreprises françaises selon Pedro Novo. Pour Guillaume Bernard, il faut aussi saluer la réactivité du gouvernement français dans la gestion de cette crise: « On ne se rend pas compte en France de la qualité du support de l'État français, unique au monde. », soulignant « la rapidité de mise en place du chômage partiel et des amortisseurs sociaux » et la réactivité des banques.

Selon la formule provocatrice de Pedro Novo, « on n'a pas tous les jours la chance de vivre une crise comme celle-ci. Comment ne pas rater cette crise? Quelles transformations ont été accélérées? », interroge-t-il. Si on regarde le verre à moitié plein, il va y avoir de grandes opportunités d'investissement à court et moyen termes car tous les pays n'ont pas bénéficié des supports européens publics. Certaines entreprises françaises sont en grande capacité d'investissement pour s'implanter à l'étranger. Nos concurrents étrangers sont plus fragilisés sur ce point.

GYS
Siège social
à Laval

Ainsi, il serait temps de « partir à la conquête du monde. », pour Bruno Bouygues, là où des opportunités de croissance très intéressantes peuvent se présenter.

Relocalisation et gestion des talents

Pour Guillaume Bernard, « l'internationalisation est plus que jamais un modèle, au-delà de l'export. » Un des enseignements à tirer de cette crise est l'impératif de régionaliser la compétence. « Cette crise a stimulé le choix que nous avons déjà fait de responsabiliser les leaders. », analyse-t-il. La crise, révélateur de talents? En partie. « Certains talents ont disparu, d'autres profils se sont révélés. » Quant aux 18 prochains mois, ils vont probablement ressembler à ce semi-confinement. Les déplacements en avion seront très chers et les projets industriels ralentis.

Faut-il croire en la relocalisation? Oui, dans une certaine mesure. Fabriquer en local pour livrer en 48 h sera une priorité même si l'innovation se fait ailleurs. « Le monde d'avant dans lequel une usine dans un point du monde pouvait servir le monde entier va disparaître. Il faut être multi-local avec une présence sur tous les continents. », estime Bruno Bouygues. « Chez Gys, 750 salariés, je me donne cinq ans pour ouvrir des bureaux en Inde et aux États-Unis. » Voyager à l'intérieur d'un continent sera possible mais pas entre les continents si d'autres crises sanitaires de cette ampleur émergent. Enfin, si la réindustrialisation progressive de nos économies tertiairisées est largement plébiscitée, nos témoins alertent sur le fait qu'elle sera progressive et s'étalera sur au moins une génération. ■



© Andrey Popov/AdobeStock

Comment repenser sa prospection internationale ?

De nouvelles approches sont nécessaires pour continuer à travailler à l'international dans un contexte de réduction des déplacements.

Par Sophie Marek

La crise sanitaire a eu une double conséquence négative : elle complique la prospection traditionnelle, à un moment où la plupart des entreprises rencontrent des difficultés supplémentaires dues à la baisse de la demande. Pour les entreprises qui ne veulent pas se résigner à attendre la réouverture des frontières les solutions existent, mais cela oblige à repenser la prospection habituellement basée sur des déplacements et des

contacts. C'est un thème central à l'heure actuelle qui a été abordé dans plusieurs ateliers de l'Université d'été de l'internationalisation virtuelle du 9 juillet. Par exemple dans un atelier animé par Cécile Boury, CCE France, consultante Cécile Boury conseil international et Gouënaelle Buffard, responsable projet, offre & solutions-développement international, Business France. Une des premières clés que donnent les conférencières est d'accentuer sa

présence sur les réseaux sociaux en cette période, de se rendre encore plus visible. D'après elles, l'idée est de changer non pas les méthodes de prospection mais plutôt les outils. Cela consiste à réfléchir à de nouvelles façons de présenter son offre, à rechercher les bons outils de travail à distance. Il est essentiel aussi de s'appuyer sur des partenaires locaux qui pourront proposer un relais sur le terrain. C'est évidemment variable selon les secteurs, certains biens ou services se prêtant plus facilement à la dématérialisation que d'autres. Un exemple a pu être donné en vidéo, celui de la société Metaluplast premier fabricant français d'équipements sportifs. Cette PME, installée en Normandie, très présente à l'export depuis quelques années, ne s'est pas laissé arrêter dans sa prospection par la crise sanitaire. Intéressés par le Canada, ils ont contacté la Team France Export sur place. Ils ont bénéficié d'un *coaching* pour apprendre à se présenter le plus efficacement possible en visioconférence. Après une phase d'étude de marché, des rendez-vous d'affaires ont été fixés par visioconférence avec deux prospects intéressés.

Cécile Boury souligne aussi les avantages à ne pas négliger de ces nouvelles contraintes: la prospection à distance est plus économique, elle fait gagner du temps, évite la fatigue, et supprime les coûts de déplacement. Des rencontres uniquement virtuelles deviennent possibles dans des pays où c'était inenvisageable avant. C'est évidemment plus facile de travailler avec distance, lorsque l'on a déjà rencontré, au moins une fois, les interlocuteurs avec qui on doit échanger.

Il ne faut surtout pas attendre la réouverture des frontières pour se lancer.

Transformer les formats

Comme l'a expliqué également Arnaud Leurent, fondateur All Winds, Groupe Salveo, lors d'un atelier sur l'impact de la crise et la montée du distanciel, il faut s'adapter à de nouveaux formats qui ne sont pas les mêmes que pour des réunions en présentiel. Ainsi en vidéo la concentration ne dépasse pas 45 minutes, il faut en tenir compte pour l'organisation de réunions en visio ou audioconférences. Cela signifie qu'il est nécessaire de très bien préparer ces rendez-vous et de trouver tout de suite les bons arguments. On ne peut pas remplacer la relation physique mais on peut essayer de compenser. Échanger, construire des choses ensemble

reste possible. C'est vraiment une autre façon de pratiquer le commerce international qui va se mettre en place. Dans un avenir proche, il est probable que l'on fera moins de déplacements, même si le voyage restera indispensable pour des moments clés comme la signature du contrat. Il faut aussi avoir conscience qu'il faudra toujours des acteurs de terrain pour faire l'action du dernier mètre.

Une autre question qui se pose est de savoir comment maintenir la cohésion d'équipe avec le travail à distance. Certains peuvent avoir du mal à s'adapter à cela, à ce nouveau type de métier. De nouveaux modes de travail sont à construire et à réinventer pour rester efficace face à ce nouveau contexte. ■

Limagrain une coopérative et un groupe semencier international

4^e semencier mondial
 Vilmorin Clause

2^e boulanger français
 Jacquet

3^e pâtisseries françaises
 Brossard

- Créé et dirigé par des agriculteurs français
- Présent dans 56 pays
- Plus de 10 000 salariés

www.limagrain.com
 #Limagrain

All Contents - RCS 495 288 399 - Crédit photos: Limagrain et ses filiales

INDUSTRIE

Le gouvernement allemand accélère le projet stratégique « Industrie 4.0 ».



© Panuwat (Balls) NB4LLS/istockphoto

Les enjeux de la transformation numérique dans l'après-Covid : réussir le virage

Par John Robert McIntyre, président d'honneur du comité Sud-Est des États-Unis des CCE, directeur général du Centre CIBER (recherche en économie et gestion internationale) de l'Université Georgia Tech

La crise sanitaire mondiale du Covid-19 a potentialisé et télescopé la transformation numérique. Elle a mis les organisations devant le défi de la pleine intégration des technologies digitales dans l'ensemble de leur chaîne de valeur, en amont comme en aval, et tout particulièrement dans leur activité manufacturière mais aussi conduisant à la production d'un nouveau savoir créant de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

Avec cette transformation numérique, se dessine ainsi un scénario de rupture touchant tous les domaines, rassemblant de nombreuses disciplines autrefois séparées, telles que les technologies de l'information, la production, la gestion des bases de données, la sécurité mais aussi la conception et le développement. Fondamentalement ancrée dans l'idée d'une quatrième révolution industrielle, déjà bien en marche, elle plonge ses racines

dans le tissu industriel du voisin allemand. À l'origine de cette révolution se retrouve la convergence de la production industrielle et des technologies de l'information et de la communication. Elle est fondée sur un paradigme qui se caractérise par une interconnexion des machines et des systèmes au sein des sites de production internes à l'entreprise mais aussi des parties prenantes à l'extérieur, clients, partenaires autres sites distants territorialement distribués. Mis en évidence pour la première fois à la Foire de Hanovre à son Salon de la technologie industrielle et lancé dans la foulée du CeBIT¹, grand-messe de l'informatique appliquée, s'esquisse à grande vitesse le projet stratégique du gouvernement allemand, « Industrie 4.0 ». En France, dès le lancement, des sociétés comme Schneider Electric, Dassault Systèmes, Mecachrome Atlantique, sedApta-osys, Airbus Groupe, SNCF, Metro, Fives, entre autres, se trouvent impliquées. C'est ainsi que la France voit naître aussi de nouvelles jeunes pousses comme Optimistik ou Usitab dont l'objet est l'optimisation de l'industrie française, permettant de combler le fossé qui aurait pu se creuser.

Une remise en cause de toute l'entreprise

La transformation numérique remet en cause le modèle d'entreprise et passe par trois phases types: une phase exploratoire pour que l'entreprise, souvent fonctionnant sur une base analogique, se familiarise avec les outils et mette en place une équipe compétente dont un *Chief Data Officer*. Une deuxième phase d'industrialisation

La quatrième révolution industrielle est déjà bien lancée.

outillée pour réaliser, grande nature, des solutions opérationnelles. Une troisième phase numérique plus exigeante qui permet à l'entreprise de se réinventer en créant des nouveaux produits, des services, des solutions manufacturières et commerciales inimaginables sans le numérique. Le gros des entreprises françaises se situe dans les deux premières phases, l'accès à la troisième phase relevant d'un défi systémique. À ce dernier stade se situent aussi des entreprises *digital native* construites *ex nihilo* dans un monde totalement post-internet et reposant entièrement sur les données et l'intelligence qui peut en être extraite. À chaque étape, l'entreprise doit faire l'apprentissage, à la mesure de ses métiers, de plusieurs domaines: l'intelligence artificielle, l'internet des objets, la robotique, la gestion des bases de données conduisant tant vers la biotechnologie que la nanotechnologie, la science des matériaux, l'impression 3D, le stockage de l'énergie, entre autres. Dans l'ensemble, la quatrième révolution industrielle a une incidence immédiate sur

quatre plans transversaux: l'amélioration des produits et services et leur valeur, les attentes des clients, l'innovation collaborative et de nouvelles formes d'organisation de la production et de la chaîne de valeur.

Le véhicule de demain

Dans son classement annuel (*World Competitiveness Yearbook 2020*) des pays les plus compétitifs, l'IMD² de Lausanne prend en compte un sous-classement très suivi, l'IMD *World Digital Competitiveness Ranking*, où l'on retrouve, parmi les pays les plus avancés dans le domaine de la numérisation tous azimuts, les États-Unis, Singapour, la Suède, le Danemark, la Suisse, entre autres, trouvant la France au 24^e rang après le Japon. Dans sa composante industrielle, il faut constater que l'industrie française reste sous-équipée en robots, malgré une forte progression des investissements industriels. On note une enveloppe budgétaire prévue par les autorités de 1,5 milliard d'euros consacrés au développement du « véhicule de demain », mettant ainsi l'accent sur « la ►►

1. CeBIT: Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation
2. IMD: International Institute for Management Development



DÉFINITIONS

Ces définitions¹ ne prétendent pas être universelles, mais reflètent une compréhension générale de la transformation numérique. Quatre termes décrivent les différents stades de ce phénomène :

1. Digitisation ou numérisation = La donnée

Ce stade initial comporte le moins d'ambiguïté. Il se réfère à la conversion de données analogiques (supports tels que rapports, statistiques, fichiers, images, etc., ou signal électrique enregistré par un capteur) en format numérique (0s et 1s), et la création immédiate d'informations numériques. Cet élément crucial facilite le stockage, transport et traitement des données et permet la fourniture de services difficilement possibles (sinon impossibles) dans le domaine analogique.

2. Digitalisation = Le processus

Si la numérisation se concentre sur la « matière première », i.e., ce qui va être traité, la « digitalisation » décrit la conversion d'un processus existant en un nouveau mode de fonctionnement (exploitation, fabrication, vente, etc.) qui intègre les données numériques. Par exemple quand les commerçants ont adopté le traitement en temps réel des cartes de crédit (au lieu d'utiliser des papiers carbone), la nature de l'autorisation et l'imputation des transactions n'a pas changé mais le traitement a été bouleversé grâce à la digitalisation du processus reposant sur la numérisation des données.

3. Transformation numérique d'entreprise = L'ensemble (entreprise)

La transformation numérique d'entreprise concerne la refonte complète du modèle d'affaires sur une base numérique. Elle est nourrie par les changements numériques systémiques à travers toute l'organisation impliquant personnel, processus, technologie et environnement et vise à réduire les coûts, augmenter les revenus, et améliorer les relations avec les clients et employés. Ce n'est pas une approche morcelée comme dans le cas de la digitalisation de certains processus. Il s'agit d'une réinvention holistique sur de nouvelles fondations.

4. Transformation numérique sociétale = L'ensemble (société)

La transformation numérique sociétale décrit la métamorphose de tout l'ancien tissu (analogique) de la société en un réseau serré de liens et relations via les interactions et disséminations numériques. En conséquence, elle comprend non seulement les organisations impliquées dans la transformation numérique d'entreprise mais aussi toutes les entités gouvernementales et administratives et autres associations à but non lucratif pleinement engagées dans la transformation numérique.

1. Adaptées des définitions présentées dans le livre blanc publié en novembre 2019 par le Centre pour le Développement et l'Application des Technologies de l'Internet des objets (CDAIT), au Georgia Institute of Technology, Atlanta, sur « l'Internet des objets et la transformation numérique » : https://cdait.gatech.edu/sites/default/files/georgia_tech_cdait_digital_transformation_iiot_white_paper_final_november_2019.pdf (Remerciements au CDAIT, son directeur, Alain Louchez, et Sébastien Lafon, CCE, comité Sud-Est USA, qui ont rédigé l'ouvrage.)

En France, on recense un ratio de 154 robots industriels pour 10 000 employés, soit deux fois moins qu'en Allemagne et cinq fois moins qu'en Corée.

»» modernisation des chaînes de production, l'industrie 4.0, la robotisation, la numérisation et l'innovation écologique, » dans le cadre du plan d'aide au secteur automobile français, dévoilé par le président Macron, le 26 mai dernier. L'usine 4.0 dans le secteur automobile, durement éprouvée par la crise sanitaire du Covid-19, pourrait ainsi devenir un des leviers de reprise face à une crise sanitaire s'allongeant dans la durée.

Un retard à rattraper en robotisation

Dans le domaine du numérique, l'immobilité décisionnelle ne pardonne pas. Un processus de destruction créatrice, suivant Schumpeter, se met prestement en place, comme le note le cabinet conseil en innovation *Innosight*, la durée de vie moyenne d'une entreprise cotée en bourse sur l'indice S&P500 n'est que de douze ans, concluant qu'en moins de dix ans 50 % des entreprises ainsi cotées n'existeront plus. Plus largement, suivant l'analyse d'Agnès Pannier-Runacher, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, dans l'ensemble du parc robotique français, on recense un ratio de 154 robots industriels pour 10 000 employés, soit deux fois moins qu'en Allemagne et cinq fois moins qu'en Corée. Un autre écart tout aussi notable entre les 70 % de dirigeants de PME et d'ETI qui considèrent que la modernisation de leur outil de production est un enjeu majeur et les 10 % seulement d'entreprises françaises qui ont effectivement assimilé une ou plusieurs applications d'intelligence artificielle, ce qui est de l'ordre de deux fois moins qu'aux États-Unis.

Au-delà des gains de productivité

Les enjeux de l'usine du futur vont bien au-delà des gains de productivité et de baisse des coûts de production jusqu'à 30 % en gains de compétitivité pour les entreprises devenues autonomes, communicantes et « intelligentes. » On note, par exemple, dans cette nouvelle révolution industrielle, déjà à pied d'œuvre, un partenariat entre Google Cloud, une division du géant américain de la tech, et Renault pour améliorer l'optimisation de millions de données que les robots produisent quotidiennement. Éric Marchiol, chargé de la transformation numérique pour l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, pose l'objectif

de « *casser le plafond de verre en matière d'efficacité opérationnelle* » grâce à ce rapprochement. Un autre exemple est l'association inédite, annoncée ce 12 août dernier, de Total avec Alibaba, le géant chinois du commerce en ligne, pour mener la transformation numérique de ses opérations en Chine. On trouve aussi de beaux fleurons de l'industrie française qui ont mis en place, de leur propre initiative, une transformation réussie tel que l'entreprise rhônalpine Gravotech, leader mondial dans les solutions de marquage, gravure et découpe. L'entreprise, présente aux États-Unis et en Asie, entre autres, a lancé un investissement de cinq millions

d'euros pour informatiser, selon son Pdg, Gérard Guyard, CCE au comité Sud-Est des États-Unis, « *de A jusqu'à Z, l'ensemble des flux de sa chaîne.* » La digitalisation, dans cette optique, permettrait ainsi de mieux anticiper et de gérer les crises à venir, tout en restant sur les devants de la mondialisation industrielle. Agnès Pannier-Runacher va au-delà des gains économiques évidents dans son constat : « *l'usine du futur est une occasion de craquer le code de l'industrie française... (permettant) de sortir de l'obsession quasi idéologique du coût du travail – comparaison au terme de laquelle le coût horaire du robot met tout le monde d'accord...* ». ■



TOP CLEAN PACKAGING GROUP
Haute technicité et ultra-propreté en plasturgie

**UNE MAITRISE MULTI-TECHNOLOGIQUES
POUR LA FABRICATION D'EMBALLAGES
ET DE DISPOSITIFS MEDICAUX**

Thermoformage, Injection plastiques, Injection
silicone, Scellage, Assemblage...

CONTRACT MANUFACTURING
Développement de l'intégralité de votre projet

UN GROUPE INTERNATIONAL
Implantation en France, Italie, Chine et Inde



Web: www.topcleanpackaging.com - Mail: contact@topcleanpackaging.com - Tel: + 33 4 73 80 32 52

**ISABELLE
HEUMANN**
Directrice de
l'entreprise
Paul Heumann



© DECO-PHOTO.COM

L'exemple d'une PME alsacienne face au Covid

L'entreprise Paul Heumann existe depuis quatre générations. Cette entreprise familiale qui est spécialisée dans la production de pain azyme, a réussi à tenir pendant la crise du Covid.

Par Sophie Marek

L'entreprise alsacienne a depuis longtemps une culture de l'international, un axe encore renforcé par Isabelle Heumann, CCE, qui a repris la direction de l'entreprise en 2007, leur production est exportée à 70 %. « Nous sommes surtout axés sur l'exportation dans l'Union européenne, ce qui est logique

car nous avons voulu commencer par aller vers ce qui est plus proche » explique-t-elle. « Nous avons beaucoup diversifié nos produits pour les adapter à chaque marché: que ce soit au niveau de la cuisson plus ou moins dorée, du packaging, de la quantité par boîte. ». Sur ce produit du pain azyme, ils ont désormais 70 recettes et 300 références différentes.

S'adapter et communiquer

Une proximité et une écoute des clients, essentiellement des importateurs, qui se sont révélées très utiles pendant la crise sanitaire. « J'ai tout de suite voulu rassurer les clients à l'international, en les informant que l'usine continuait à produire, et que nous allions livrer tout le monde même si c'était seulement partiellement. » L'entreprise surveille aussi de près l'actualité pour anticiper les problèmes par destination, et appeler les clients en fonction des possibilités. « Nous avons dû suspendre certaines commandes grand export, en raison du transport, mais rien n'a été annulé. On lance la fabrication seulement quand il est possible d'envoyer pour préserver leur qualité. »

L'entreprise a dû s'adapter en réaménageant les locaux pour appliquer les nouvelles règles sanitaires, avec un respect strict de la distanciation sociale. Le télétravail a été proposé pour les personnes à risque. En collaboration avec un de leurs fournisseurs de longue date, l'entreprise a pu acheter des visières pour suppléer le manque de masques au début de l'épidémie.

Pour les matières premières stratégiques, la politique de l'entreprise est d'avoir plusieurs fournisseurs différents pour ne pas se retrouver bloquée, et sa démarche est de privilégier les produits locaux. Avec des fournisseurs situés à 200 km au maximum autour de l'entreprise, ils n'ont donc pas eu de problème d'approvisionnement.

En ce qui concerne les contacts avec les clients, l'adaptation

a aussi été nécessaire. « Nous avons déjà une pratique des visioconférences, par exemple pour travailler avec des pays lointains comme l'Australie. Nous avons organisé des dégustations par Skype après l'envoi d'échantillons. » Une pratique devenue plus régulière désormais.

La PME a aussi utilisé cette période pour prendre du temps pour des tâches difficiles à caser dans l'emploi du temps habituel. L'équipe R&D, composée de 5 personnes, a été très active. « Nous avons profité de cette période de baisse d'activité pour faire des essais, des tests pour de nouveaux produits. »

Des questions sur la prospection

Isabelle Heumann souligne le rôle essentiel qu'a joué l'industrie alimentaire qui a tenu bon pendant la crise et a continué à travailler pour nourrir la population malgré les contraintes supplémentaires très strictes. L'entreprise a donc réussi à traverser cette période difficile, cependant Isabelle Heumann, même si elle s'efforce de rester optimiste, a des inquiétudes sur la suite. L'annulation de la plupart des salons internationaux, notamment le SIAL, va poser des problèmes. Pour des produits alimentaires, la possibilité de faire goûter les produits est en effet essentielle. « Il est certes possible de travailler en visioconférence pour la prospection, précise Isabelle Heumann, mais cela n'aura jamais l'ampleur et la visibilité d'un salon. Il nous manque les effets d'opportunité. On peut utiliser d'autres moyens mais à terme cela ne suffit pas ». ■



DIVERSIFICATION
L'entreprise a beaucoup diversifié les produits pour les adapter à chaque marché.



© AvigatorPhotographer/istockphoto

Deux exemples de talents V.I.E au service de la relance à l'export

Au travers des témoignages croisés de deux entreprises et de leur V.I.E, nous vous proposons de découvrir pourquoi le dispositif V.I.E est une solution RH très adaptée à cette période de relance dans un contexte international complexe.

Par Henri Largouët, CCE et
Didier Cros, Business France

La performance d'une équipe est basée sur la qualité de ses acteurs et sur leur esprit combatif. Le V.I.E a la particularité d'attirer des candidats compétents à fort potentiel. Leur apport réside également dans des qualités propices au contexte international. Ce sont

des hommes et des femmes de défi qui ne ménagent pas leurs efforts pour répondre aux challenges qui leur sont lancés. Leur ouverture à la mobilité internationale prouve également leur goût pour la nouveauté et leur capacité d'adaptation à des contextes culturel, professionnel et linguistique totalement nouveaux. ■

Témoignage de B+ EQUIPMENT

L'heure est à la mobilisation des jeunes talents !

Implanté dans les Bouches-du-Rhône depuis une vingtaine d'années, B+ Equipment conçoit et fabrique des machines d'emballage destinées à la préparation de commande. Son chiffre d'affaires de plus de 30 millions, est réalisé à l'international à hauteur de 80 %, dont une partie non-négligeable attribuée à des V.I.E, « mobilisés à 100 % sur leur territoire, prêts à embrasser une culture, une langue et tournés vers la réussite ».



« Le V.I.E est une opportunité incroyable pour qui sait l'utiliser »

Commercial au sein du groupe depuis un an environ, Aurélien Jacquier officie actuellement sur la région de Milan. « Mon travail est très simple en fait, j'ai pour mission de cerner et prospecter les potentiels clients sur le marché italien et de leur proposer nos solutions de packaging. J'ai un briefing quotidien avec mon manager direct, mais je reste très autonome sur ma zone ». Et il a le triomphe

modeste, puisqu'il est parvenu à décrocher un contrat d'un million d'euros en Lombardie et en plein mois d'avril, un vrai tour de force, au plus fort de la crise pandémique... « cette entreprise souhaitait réduire son utilisation de matières plastiques et carton, et augmenter sa productivité. Un projet d'étude initié en novembre 2019 et transformé fin avril 2020 avec un beau contrat ». Bernard Dominici ne tarit pas d'éloges. Conscient de ce que le dispositif a apporté à sa société, il rappelle que, depuis 2007, 50 % des V.I.E en fonction chez B+ Equipment ont été embauchés, soit une quarantaine. Une « belle histoire, avec des destinées exemplaires. Notre premier V.I.E chargé de la prospection commerciale directe au Japon, en 2010, supervise aujourd'hui toute la zone Europe, une de nos plus belles success story... Et en termes d'apport de résultats à l'entreprise, je dois citer un chiffre spectaculaire: 35 % de notre chiffre d'affaires en Europe a été réalisé par des V.I.E ou anciens V.I.E, qui nous ont rejoints ».

Le directeur commercial résume: « le génie du V.I.E, c'est la simplicité des démarches, et un prix fixe par pays, quel que soit le candidat, idéal pour qu'une PME un peu « isolée » puisse attaquer le grand export sans présence à l'étranger et malgré une trésorerie tendue. La richesse du vivier est un autre argument de poids, avec des jeunes diplômés, agiles et aux compétences hors normes. Vous cherchez un ingénieur commercial parlant parfaitement le japonais? il sera à coup sûr présent sur la base civiweb ». ■



Témoignage de l'entreprise Georges Dubœuf

Commerce du vin: on peut être jeune et avoir de la bouteille

Sur 110 pays, où la société Georges Dubœuf réalise plus de 75 % de son chiffre d'affaires, le Canada représente un marché essentiel, qui se développe vite avec une évolution des règles et des tendances très dynamique. Il était donc fondamental d'avoir une présence sur place pour comprendre ces changements et aller chercher des relais de croissance. Une présence hors normes...



DR

« Être polyvalent et s'adapter au terrain, c'est le minimum pour un V.I.E! »

Le V.I.E est avant tout la rencontre d'un besoin très particulier et d'un profil atypique. La détermination et le parcours de Manon, qui avait déjà travaillé pour un importateur de champagne en Australie, puis au Vietnam, ont fait le reste.

« Ma fonction de brand ambassador, à la fois commerciale et marketing, consiste à redynamiser l'image de la marque et ses ventes auprès du réseau des cafés, hôtels et restaurants (monopole d'importation provincial) et des particuliers sur l'Ontario. J'ai dû apprendre à découvrir un nouveau marché, une nouvelle culture de travail, animer des événements, former des équipes. Pas le choix... il fallait gagner en autonomie et me former à la prospection en plus du reste. Un poste très exigeant, qui a ajouté une réelle polyvalence à mon cursus. »

MANON FLORES

Brand ambassador, représentante commerciale sur tout l'Ontario



Laurent Gamonet, responsable commercial et lui-même ancien V.I.E, explique les apports du dispositif pour son entreprise, qui a déjà eu recours à une douzaine de volontaires depuis les années 2000. « Nos V.I.E doivent être capables d'endosser un rôle fondamental de stratégie commerciale adaptée aux contraintes actuelles ». Pour Laurent Gamonet, si les V.I.E ont un bel avenir dans son entreprise, c'est aussi parce que ces profils jeunes incarnent et véhiculent parfaitement les valeurs culturelles et régionales de convivialité, d'amitié, de partage, essentielles dans le commerce du vin, un produit de consommation à part. ■

**LAURENT
GAMONET**
Area Export
Manager
pour les Vins
Georges Dubœuf

MOUVEMENTS À LA DIRECTION V.I.E DE BUSINESS FRANCE



Christophe Monnier a succédé, le 1^{er} septembre 2020, à Michel Bauza, devenu directeur de la zone Maghreb à Tunis, au poste de directeur du Volontariat International en Entreprise (V.I.E). Depuis 2015, Christophe Monnier assurait les fonctions de directeur du département Agrotech. Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg et du Collège

d'Europe de Bruges/Natolin, il a lui-même été Volontaire International en Administration à la mission économique de Moscou.

Nomination également de Roberto Diez en provenance du bureau Business France en Colombie comme chef de service accompagnement suivi des missions V.I.E. Son prédécesseur, Romain Keraval, prend la direction du Bureau Business France d'Alger. ■

JOUY-EN-JOSAS
Campus d'HEC



DR

Covid-19, un crash test grandeur nature pour les business schools

Par Armelle Dufour, CCE, directeur des projets Global Initiative, HEC Executive Education

Dès le 27 janvier, une cellule Covid a été créée au niveau de la direction générale en relation étroite avec les étudiants, les professeurs et les collaborateurs pour les accompagner et leur proposer des solutions adaptées à cette situation inédite. Cette crise sanitaire a sans aucun doute matérialisé notre interdépendance et révélé l'incroyable

engagement de tous, que ce soit sur le campus, en télétravail ou à l'étranger. Toutes les équipes d'HEC Paris se sont mobilisées en un temps record pour trouver au plus vite des solutions d'adaptation.

Dès le début du confinement, il a fallu faciliter le déplacement de près de 1 000 étudiants vers leurs foyers en France et dans le monde, réaménager les

conditions de vie des 500 étudiants restés confinés sur le campus de Jouy-en-Josas.

Parallèlement à cela, le corps professoral, les directions des programmes et les équipes informatiques se sont engagés dans une préparation intensive de mise en ligne des cours et des examens. Dès le 20 mars, plus d'une cinquantaine de cours par jour étaient déjà disponibles sur la plateforme pour l'ensemble des programmes diplômants d'HEC Paris. Avec des cours synchrones pour encourager l'interactivité, mais également enregistreurs, pour que les étudiants se trouvant dans d'autres fuseaux horaires puissent suivre la classe en mode asynchrone.

Par ce basculement Online intégral, les professeurs ont totalement repensé les process et les méthodes. Certains ont proposé aux étudiants des expériences d'apprentissage dynamique en leur demandant de concevoir des projets pouvant répondre à la crise du Covid-19.

Ce fut le cas pour le Certificat Inclusive & Social Business, en partenariat avec Danone, Schneider Electric, Renault et Veolia. Les 48 étudiants ont travaillé en petits groupes de 2 à 4 personnes sur une grande variété de sujets comme « La situation des sans-abri pendant et après le Covid-19 », « La télémédecine pour les populations à faibles revenus au Brésil », « L'accès aux produits frais pendant le confinement à Quezon City (Philippines) », « *Tourism for Good*: des voyages avec un impact positif et durable », etc. Ils ont également eu l'occasion d'échanger avec le professeur Muhammad Yunus, prix Nobel de la Paix 2006 et Charlie Vincent, fondateur d'Emmaüs Défi et de Lulu dans

ma Rue, qui leur ont adressé un formidable message d'espoir et d'énergie positive.

Par notre activité internationale, nous sommes habitués à travailler à distance, mais c'est la première fois que nous avons dû traiter un tel volume de dossiers, au même moment et en un temps record.

Afin d'apporter notre soutien aux entreprises dans la tourmente dès le début du confinement, des webinaires ont immédiatement été mis en ligne avec la contribution de nos professeurs. Pour participer à notre manière à l'effort collectif de l'État français pour soutenir les entreprises françaises et leurs salariés mis au chômage partiel, HEC Paris a décidé d'aligner les coûts de certaines de ses formations sur ceux du dispositif FNE-Formation.

Concernant les programmes de formation continue, une grande partie d'entre eux ont été reportés, mis en attente, raccourcis ou repensés; aussi bien sur le fond, la forme, que sur le format.

Les exigences relatives aux normes de sécurité et l'incertitude générale touchant à l'organisation des situations de travail, ont eu un impact sur la codification des activités des salariés avec l'extérieur et ont conduit certaines entreprises à geler dans un premier leur plan de formation.

La demande repart depuis le mois de juin, notamment avec la mise en place de programmes digitaux innovants et audacieux.

Les raisons de rester optimiste

C'est dans ces périodes d'incertitudes que nous mesurons la richesse de nos ressources. Face à la situation inédite que

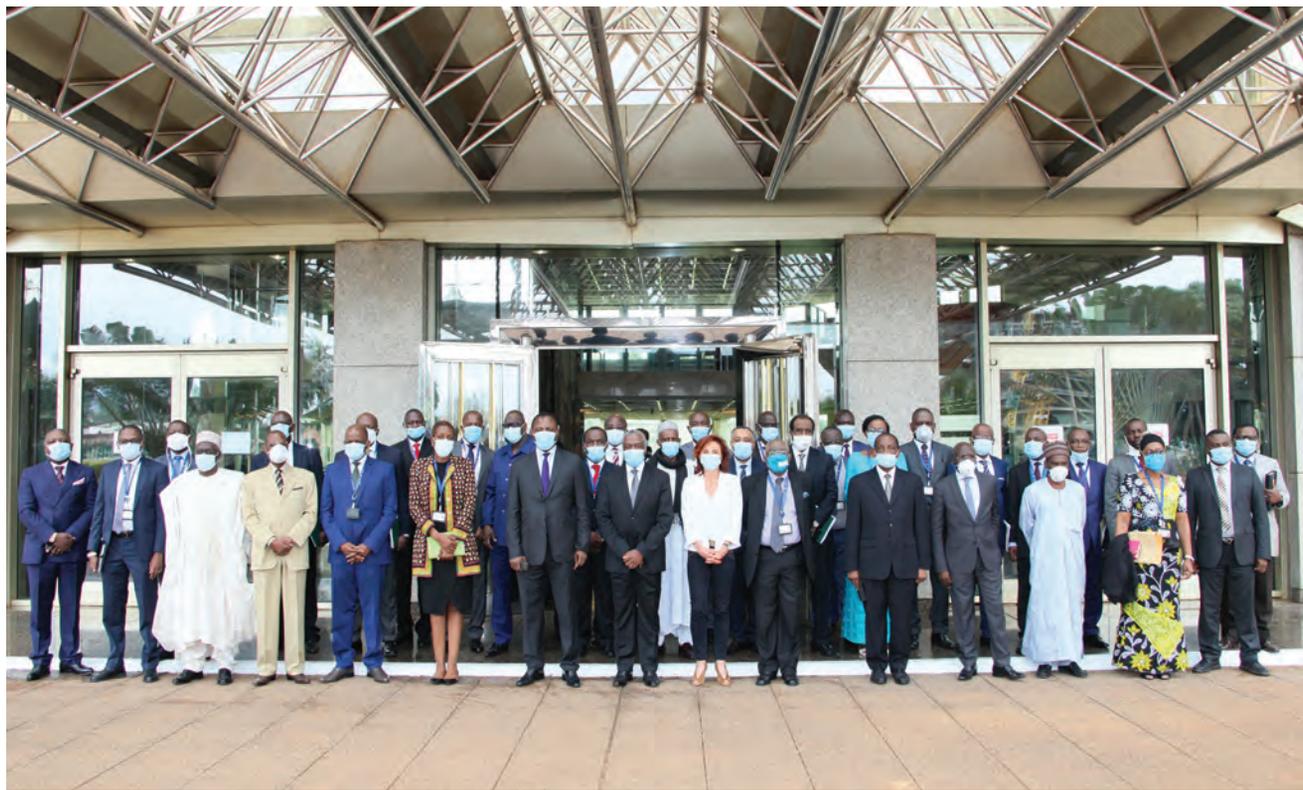
fut le début de la crise, nous aurions pu être tentés d'attendre d'en savoir plus. Mais comme souvent, au moment où nous en savons assez, il est déjà trop tard. La réaction de toutes les équipes de HEC Paris a été exceptionnelle.

Une totale refonte des programmes a été immédiatement opérée, avec notamment près d'une trentaine de nouvelles spécialisations, pour que nos étudiants bénéficient d'un parcours plus personnalisé, en phase avec leurs projets et les compétences clés du monde de demain.

Les raisons de rester optimiste existent car nos sociétés auront plus que jamais besoin pour se réinventer, de jeunes talents pour réfléchir au monde d'après et reconsidérer de nombreuses questions liées au sens de l'innovation ou à la mesure de l'impact.

L'international étant l'ADN de notre école dans toutes ses composantes, il va falloir accompagner les jeunes étrangers qui souhaitent venir étudier en France et leur faciliter les démarches d'obtention de visa par exemple. Malgré le contexte sanitaire toujours compliqué, le nombre de dossiers d'inscriptions d'étudiants était en juin en hausse de 15 % pour HEC Paris. Jusqu'au 17 août, le campus est donc resté fermé et le télétravail fut la règle générale pour les collaborateurs.

Parce que les zones où le virus circule activement se sont étendues et pour le bien-être de tous, HEC Paris a décidé d'étendre l'obligation de réaliser un test PCR au Covid-19 annoncée par le gouvernement le 24 juillet dernier pour les personnes. Avant ►►



DR

►► toute arrivée sur le campus d'HEC Paris, les étudiants quel que soit leur pays d'origine (y compris la France), qu'ils vivent en résidence ou hors campus, devront présenter les résultats de leur test de moins de 72 heures. Tout étudiant dont l'arrivée sera retardée en raison de problèmes liés à la délivrance de visa, à des contraintes de transport, ou qui ne pourra faire un test PCR au Covid-19 dans les temps, pourra suivre ses cours à distance.

Cette crise a révélé des initiatives formidables en termes d'impact

La crise Covid est un accélérateur de tendances et certains DRH ont fait en 3 mois ce qu'ils pensaient faire sur plusieurs années (zoom, visioconférence, télétravail...). De nombreuses initiatives ont

émergé à l'international, comme en Afrique avec la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest.

La BCEAO a fait appel à HEC Paris pour initier un vaste programme de cours en ligne.

Lancés officiellement le 18 juin en présence du gouverneur de la BCEAO et de plus de 1 000 dirigeants de Banques Centrales et de Banques de la zone UEMOA; nos programmes de formation 100 % en ligne ont connu un franc succès.

Les premiers d'entre eux intitulés « Impact de la crise Covid-19 sur les Banques Africaines », se sont adressés aux directeurs généraux et aux administrateurs des banques.

Soucieux d'accompagner au mieux les dirigeants des banques, la BCEAO a confirmé par ailleurs le déploiement de formations certifiantes HEC Paris

YAOUNDÉ
Lancement officiel ce 31 août des premiers modules d'un parcours certifiant en présence du vice-gouverneur de la Banque des États d'Afrique centrale (BEAC).

contextualisées aux enjeux et aux défis actuels.

Ces formations seront dispensées en présentiel à Dakar si la situation sanitaire le permet, pour épargner les banques des contraintes et des frais logistiques des déplacements entre le continent et la France. Elles seraient digitalisées si la situation l'imposait et les équipes sont déjà préparées à cela.

Pour faciliter et encourager les inscriptions, ces programmes sont subventionnés par la BCEAO à hauteur de 50 % des frais d'inscription initiaux.

Dans cet esprit, la Banque des États d'Afrique Centrale a elle aussi décidé d'accompagner les membres du gouvernement, sa haute administration et ses cadres en partenariat avec HEC Paris. Les premiers modules ont été lancés officiellement le 31 août à Yaoundé en

présence du vice-gouverneur, avec toujours la possibilité de digitaliser les prochains si les impératifs sanitaires l'exigeaient. Autre initiative impulsée en juin par les contraintes de la crise est celle du Hacking Covid-19 Africa, un événement en ligne, né de la collaboration d'un groupe d'étudiants et de jeunes diplômés d'HEC Paris.

Sa vocation était de mobiliser des porteurs de projets et des participants de tous horizons pour réfléchir à l'après-crise en Afrique.

Au total 400 participants, originaires de 43 pays et de 165 écoles se sont retrouvés autour de 106 projets, dont 5 ont été récompensés par un jury composé de professeurs HEC Paris et de représentants des partenaires académiques (l'Université Mohammed VI Polytechnique au Maroc) et de groupes privés. Le 1^{er} Prix a été décerné au projet Otech, une solution de respirateur artificiel Otechair développée pour traiter les patients atteints du Covid-19 en Afrique. L'équipe a remporté une enveloppe de 5000 euros de Huawei Northern Africa, un accompagnement de trois mois par l'incubateur d'HEC Paris ainsi que le soutien de Kamix pour développer une application web, jusqu'à une valeur de 10000 euros.

Si l'éducation n'avait pas encore fait sa révolution digitale, la crise Covid-19 l'a sans doute provoquée !

Bien sûr il n'existe pas de boule de cristal pour prédire avec exactitude l'impact de la crise.

Le défi associé aux nouvelles technologies est immense pour aller vers une offre en ligne

de qualité en complément des cours en présentiel.

Nous pourrions imaginer des bouleversements du même ordre que ceux qui ont transformé l'industrie musicale il y a 15 ans.

Aujourd'hui avec des plateformes musicales comme Sound Cloud ou Spotify, l'accès à une musique illimitée est possible. Des millions de personnes s'abonnent pour moins de 15 euros/mois, et pour vivre l'expérience de proximité avec l'artiste, beaucoup sont prêts à dépenser des sommes importantes pour assister à ses concerts.

Cette crise sanitaire mondiale a été un accélérateur de tendances digitales de manière massive. Elle provoquera peut-être une rupture similaire dans l'univers de l'apprentissage et de la connaissance.

Avoir accès à l'universalité des savoirs quasi gratuitement pourrait devenir la norme et moyennant une somme modique (*membership* forfaitaire), toute personne en tout lieu pourra accéder à des formations quasiment gratuites à distance dans une version dite « basique » (Webinaires courts synchrones ou asynchrones).

Avec une contribution plus importante, l'apprenant ou l'entreprise pourra avoir accès à un programme contextualisé, accompagné d'un suivi personnalisé (Master class, travaux pratiques, *coaching*, programmes dédiés à une problématique donnée).

Tout comme les droits d'auteurs musicaux sont reversés aux artistes par les plateformes musicales, nous assisterons peut-être au renforcement des droits d'auteurs de contenus pédagogiques, des professeurs, ou plus globalement de Business

Schools. Seules les formations à caractère expérimental feront l'objet de financements spécifiques.

Révolution des modèles économiques et des formats d'enseignement

Le bouleversement va toucher les formats pédagogiques et les modèles économiques. Parcours digital et/ou présentiel, synchrones et/ou asynchrones, déployé à une cohorte entière en un même endroit ou par petits groupes en rotation pour faciliter l'internationalisation des programmes...

Une redéfinition des budgets serait induite par la réduction des espaces d'enseignement, le recrutement d'ingénieurs pédagogiques ou la conception de studios par exemple pour professionnaliser les environnements digitaux.

Les statuts des contenus pédagogiques pourraient être revus, tout comme les relations entre les institutions et les apprenants. La mutualisation des institutions du savoir pourrait être une réponse aux nouvelles exigences du marché pour faire face aux contraintes sanitaires et budgétaires.

De nouvelles sources de revenus pourraient également être imaginées, comme la sponsorship de programmes thématiques, d'un professeur exclusif, de jeux pédagogiques ou de cas pratiques.

Attention toutefois, le distanciel n'est pas simplement la mise en ligne du présentiel. Le contact humain restera malgré tout toujours irremplaçable. L'enjeu reste donc de taille pour le secteur de la formation et le numérique sera clairement au centre du jeu. ■

Ce sera l'IA et moi



L'ambition de ce livre est d'offrir à tous des clés de compréhension de l'Intelligence artificielle « pour pouvoir être au cœur de la transformation de son propre métier ». Et en effet Cécile Dejoux montre bien tous les impacts à venir de l'IA sur les modèles économiques, les pratiques managériales, les métiers et les compétences. Tout en abordant les questions qui font peur comme les conséquences sur l'emploi ou la reconnaissance faciale, l'auteur met

surtout l'accent sur les actions possibles. Cécile Dejoux, qui anime depuis quelques années un MOOC sur le sujet, donne des conseils sur les compétences à acquérir et la manière de travailler en intégrant l'IA. Avec de très nombreux témoignages, des références pour aller plus loin, et une vision internationale, ce livre permet vraiment de se documenter sur ce thème. ■

Ce sera l'IA et moi,
Cécile Dejoux, éditions Vuibert,
208 pages, 19 euros

Planète vide



Ce livre à la thèse originale explique que, contrairement aux idées reçues, la surpopulation ne sera pas le problème du XXI^e siècle.

Le défi auquel la planète devra faire face sera plutôt celui du déclin démographique, comme le montrent Darrell Bricker et John Ibbitson, chiffres à l'appui. La population est déjà en baisse dans une vingtaine de pays en Europe de l'Est mais aussi en Espagne, en Italie ou au Japon. Fait moins connu les grandes nations en développement obéissent à la même tendance avec quelques années de décalage: de la Chine au Brésil en passant par le Kenya. Partout on constate une baisse frappante des taux de fécondité, qui s'explique par trois facteurs: l'urbanisation,

l'éducation des filles, et la montée générale du niveau d'instruction. Les auteurs analysent aussi les conséquences de cette décroissance démographique mondiale, aussi bien les aspects positifs qu'elle pourra avoir sur l'environnement, que les problèmes qu'elle entraînera. Comme solution au manque de main-d'œuvre ou au vieillissement de la population, les auteurs évoquent la politique du Canada tournée vers l'immigration. En résumé un livre très documenté qui propose une approche inédite de ce sujet clé. ■

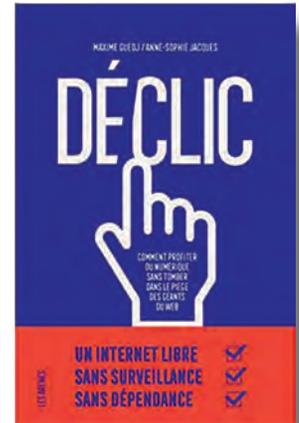
Planète vide. Le choc de la décroissance démographique mondiale, Darrell Bricker et John Ibbitson, Les Arènes, 2020, 328 pages, 20 euros.

Décllic

Le sous-titre « comment profiter du numérique sans tomber dans le piège des géants du Web » explique bien l'objectif de ce livre. À l'heure où le numérique prend de plus en plus de place dans nos vies, les auteurs défendent l'idée d'un Internet

plus libre et proposent des fiches pratiques avec des sites, des applications et logiciels qui respectent la vie privée des utilisateurs. ■

Maxime Guedj et Anne-Sophie Jacques, éditions Les Arènes, 2020, 236 pages, 19 euros



Réforme de la Santé

Une analyse très pertinente de la crise du système de santé en France, avec des comparaisons internationales. Plus qu'un problème de ressources, le livre explique qu'il s'agit d'un manque d'adaptation à un environnement qui a évolué sur le plan démographique, épidémiologique et technologique. Les auteurs ne se contentent pas de poser les problèmes, ils proposent aussi des solutions pour refonder un modèle à la française. ■



Et alors! La réforme globale de la santé c'est pour quand? Sous la direction de Frédéric Bizard, éditions Fauve, 330 pages, 22 euros

FUTURIBLES



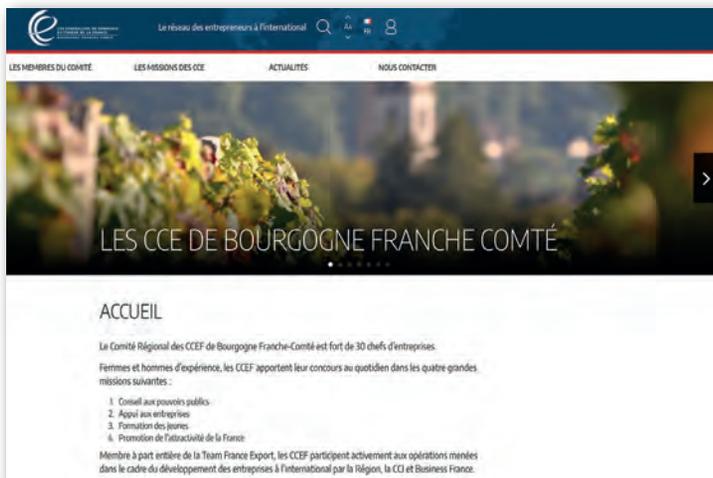
Le numéro de juillet-août de la revue Futuribles consacré en grande partie à la crise du Covid contient plusieurs analyses intéressantes, avec des points de vue variés sur les conséquences de la crise. Pour certains une réponse disproportionnée qui va entraîner une forte crise économique, pour d'autres le début d'un changement en matière de consommation, de protection de l'environnement ou encore de télétravail. ■

→ Vie des comités CCE

NOMAD

Depuis son lancement le 30 septembre 2019, NOMAD est rapidement devenu incontournable pour l'échange d'informations entre CCE. On compte désormais 62 % d'utilisateurs connectés et plus de 250 articles publiés. Les plus actifs sont les comités en France (c'est le cas de 80 % d'entre eux). Les commissions géographiques et transverses ont aussi trouvé leur rythme de croisière. ■

NOUVEAUX SITES



Les comités CCE Auvergne – Rhône-Alpes et Bourgogne – Franche-Comté ont mis en ligne leurs nouveaux sites Internet courant juin 2020. Des sites qui véhiculent ainsi la nouvelle identité graphique des CCE.

Pour moderniser leur apparence, tous les comités peuvent s'adresser au siège (webmaster@cnccef.org). ■

AGENDA

→ **30 septembre 2020**
à Paris 14 h-16 h



© ROSANDHELEN phot.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU CNCCEF (par visio-conférence uniquement)

Contact : Jennifer Velasques
jvelasques@cnccef.org

→ **1^{er} octobre 2020 à l'Accor Arena (Paris)**

BIG (BPIFRANCE)
Plateforme RDV des CCE 10 h - 18 h
Contact : Camille Charrier-Dufrechou
ccharrier@cnccef.org

→ **20 octobre 2020 au Cercle des Armées (Paris) 8 h 30-16 h 30**

JOURNÉE NATIONALE FORMATION Remise du Grand Prix de l'International
Inscription : Camille Charrier-Dufrechou
ccharrier@cnccef.org

 **Éditeur :** CCE Communication SARL
au capital de 15000 €
RCS Paris B 393 472 600
22, av. Franklin-Roosevelt
BP 10406 75366 - Paris cedex 08

Directrice de la publication :

Marie-Danielle Bahisson

Cogérants : Marie-Danielle Bahisson et Emmanuel Montanié

Comité de rédaction :

• **CCE :** Marie-Danielle Bahisson, Claude-Bernard Dubédat, Joselyne Studer-Laurens, Michel Troubetzkoy, Emmanuel Montanié

Journalistes : Sophie Marek
Tél. : 0153839307 - email : smarek@cnccef.org
Sandrine Weisz - Tél. : 0153839302
email : sweisz@cnccef.org

Secrétariat de rédaction :

Marie-Christine Claquin
email : mcclaquin@cnccef.org

Conception maquette : Studio Baylaucq

Réalisation : Structure Visuelle
email : structurevisuelle@wanadoo.fr

Comité de relecture :

• **CCE :** Claude-Bernard Dubédat, Arlette Hazan, Henri Largouët

Administration et gestion : Frédéric Dénue

Régie publicitaire : FFE

Tél. : 0153362040

• **Directeur de la publicité :** Patrick Sarfati
Abonnement 1 an — 6 numéros + 1 hors série : 85 € étudiants : 45 €

CCE Communication, 22, av. Franklin-Roosevelt
BP 10406 - 75366 Paris cedex 08

Tél. : 0153839292

email : abonnements@cnccef.org

Dépôt légal : 900 235 — CPPAP 1120 G 87289

La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.

SNCF, UNE EXPERTISE FRANÇAISE D'ENVERGURE INTERNATIONALE

Grâce à son savoir-faire, SNCF répond aux attentes de mobilité durable de ses clients à travers le monde. Cette expertise lui permet d'imaginer des solutions pratiques, accessibles et sur mesure pour tous, avec plus de 270 000 collaborateurs présents dans 120 pays.



➔ RENDEZ-VOUS SUR [SNCF.COM/FR](https://www.sncf.com/fr)



NOTRE ENGAGEMENT À VOTRE SERVICE

Comme Anouk Garnier, vice-championne du monde de course d'obstacles et ambassadrice CLASQUIN, nos experts à l'international vous accompagnent au quotidien pour gérer vos stocks et votre distribution en **Asie, Amérique, Afrique et Maghreb**.
Avec le sourire.



UNSTOPPABLE.

THE CLIENTS, PROFIT
& *Fun* COMPANY



CLASQUIN

OVERSEAS FORWARDING & LOGISTICS EXPERTS

**Asie, Amérique,
Afrique et Maghreb.**

Contactez-nous
www.clasquin.com/fr

Guillaume LAPIERRE
guillaume.lapierre@clasquin.com
+33 5 57 92 29 54

- OVERSEAS LOGISTIQUE
- STOCKS
- PRÉPARATION DE COMMANDE
- DISTRIBUTION