

Conquérir

Septembre / Octobre 2025 - NS #202

Déplacements professionnels en hausse, la concurrence intra-ferroviaire s'accélère

Bulgarie : une arrivée dans la zone Euro qui suscite l'attention



Auto-entrepreneurs : un succès grandissant, des seuils difficiles à franchir.

Site web : profitez de l'irruption du .marque.

**MAIS JUSQU'OU
IRA TRENITALIA ?!
DE PLUS EN PLUS
À LYON,
EN TOUT CAS.**



FRECCIAROSSA

PARIS-LYON
14 ALLERS-RETOURS
PAR JOUR*

Réservez sur
trenitalia.com



TRENITALIA

GRUPE FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

*De 9 allers-retours par jour actuellement (Paris>Lyon Part-Dieu et/ou Lyon Perrache et/ou Lyon St-Exupéry) à 14 à partir du 14/12/25.
Fréquence pouvant varier en fonction des jours de la semaine, de la saisonnalité de la demande ou d'événements exceptionnels.
Informations et conditions sur trenitalia.com – Trenitalia France – RCS Paris 520 287 004



Le nouveau gouvernement doit prendre en compte les aspirations d'une majorité de Français à changer la donne dans de nombreux aspects de la vie politique.

Pas content! Une attitude qui ne fait pas avancer

« *Pas content, pas content !* » Ce slogan entendu dans Astérix et Cléopâtre – entre autres – est plus que jamais d'actualité en France.

Certes, il y a des motifs légitimes de satisfaction ou d'inquiétude. Et là, je pointerais d'abord l'insécurité, qui se traduit souvent par des comportements violents. Pour le reste, l'Etat devrait dépenser moins ou faire rentrer davantage l'argent dans les caisses. Les deux à la fois, ce serait mieux

« *Il faut faire payer les riches* », clament certains. Cette idée pose deux problèmes. D'une part « *les riches* » sont moins nombreux que « *les pauvres* », d'autre part, il convient que les habitants prennent tous leur part de l'effort commun.

C'est ainsi que la suppression de la taxe d'habitation fut une idée funeste. Lorsqu'on vit dans une commune, on bénéficie de services publics. Il est légitime de faire participer le plus grand nombre à leur financement, sauf dans des cas très précis. L'Etat a pris partiellement en charge la compensation de cette perte de recettes pour les communes et a élargi ainsi mécaniquement son déficit budgétaire. Localement, la sensation du « *tout gratuit* » s'installe plus que jamais.

La méthode du « *quoi qu'il en coûte* » laisse des traces. Remonter la pente dans l'opinion est difficile, d'autant qu'on n'a pas vu à l'époque qu'il y aurait par la suite une addition à régler. Nos concitoyens sont surpris ?

Dans le projet budgétaire du précédent gouvernement figurant le gel des dépenses, cela me paraissait une bonne idée. Arrêter leur augmentation est le minimum que l'on puisse faire.

Cela me fait penser aux efforts méritoires accomplis par Pierre Bérégovoy, pour en finir avec l'indexation des salaires sur les prix, ce qui alimentait l'inflation.

Sur le volant des recettes, on devrait admettre que tout le monde ou presque participe à l'impôt sur le revenu, même modestement. Cela y va de la responsabilité des citoyens.

Changer la donne

Les recettes proviennent aussi de la richesse produite par le pays. Pour l'instant, le PIB est plutôt stagnant. Que faire pour l'améliorer ? La consommation est appelée, mais elle repose beaucoup sur l'importation et se traduit actuellement de plus en plus par des achats directs en Chine, sans même un effet positif – bien au contraire du reste – sur nos réseaux de distribution. Les derniers gouvernements ont cherché à lutter contre ce phénomène, mais plutôt mollement, bloqués qu'ils sont par les contraintes de l'UE.

A ce propos, « *l'accord* » conclu avec les Etats-Unis sur les droits de douane est sidérant : 15 % à l'entrée aux USA – sauf exception, 0 % à l'entrée dans l'UE ! Et une promesse d'achats massifs de produits américains dans le domaine de l'armement et de l'énergie. Où est notre objectif de réindustrialisation ? La commission est-elle en droit de signer des engagements de cette sorte ? Beaucoup de problèmes à résoudre donc. J'espère une prise de conscience de nos compatriotes face à cette situation et à la nécessité de compromis. Mais le nouveau gouvernement doit prendre en compte les aspirations d'une majorité de Français à changer la donne dans de nombreux aspects de la vie politique. En attendant, vous entrepreneurs, je le sais, vous ne vous laissez pas abattre.

Bon courage ! ■

Alain Gazo

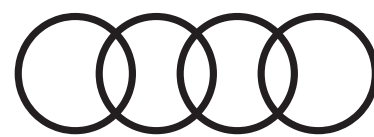
Directeur de la rédaction

Fiez-vous aux apparences.



* Autonomie maximale de 814 km, selon norme WLTP. L'autonomie dépend de nombreux paramètres. Conditions sur [audi.fr](https://www.audi.fr). Pour une Nouvelle Audi A5 Avant e-hybrid : Consommation électrique en cycle mixte (kWh/100 km) : 15 - 15,8. Consommation combinée en cycle mixte (l/100 km) : 2,1 - 2,6. Rejets de CO₂ en cycle mixte WLTP (g/km) : 47 - 60. Valeurs au 19/03/2025, susceptibles d'évolution. SAS Volkswagen Group France, RCS Soissons n° 832 277 370. Audi Business est le programme sur mesure dédié aux professionnels.

POUR LES TRAJETS COURTS, PRIVILÉGIEZ LA MARCHE OU LE VÉLO. #SeDéplacerMoinsPolluer



Audi Business

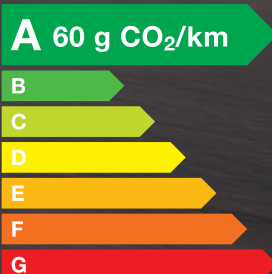
A5

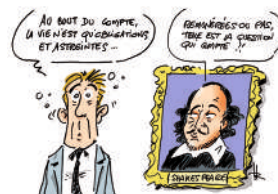
Avant

e-hybrid

**Élue voiture
premium de l'année.**

Récompensée pour ses innovations, son confort et son autonomie allant jusqu'à 814 km*, la Nouvelle Audi A5 Avant e-hybrid est aussi exceptionnelle qu'elle en a l'air. C'est pour ça qu'elle a été élue voiture premium de l'année lors des trophées de l'Argus.





3|

ÉDITO

Pas content : une attitude récurrente qui ne fait pas avancer !

8|

OBSERVATOIRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

La circonspection règne.

9|

ACTUALITÉS

Conjoncture économique et politique : les indépendants préoccupés.



Réseaux sociaux : de sérieux contrecoups.

Auto-entrepreneurs : les seuils légaux freinent le développement.

Dirigeants d'entreprises : une épargne personnelle assez robuste. ●

Avantages des salariés : un pilotage insuffisant.

Salons Solutions : l'IA et la cybersécurité en avant.

14|

RELATIONS SOCIALES

Indemnisation du temps d'astreinte : quelles limites ?

Clause de non-concurrence : à utiliser avec précaution.

Barème Macron : une exception limitative pour les TPE.

Report de l'entretien légal pour licenciement : une relecture utile du texte.

Discrimination supposée : la recherche de la preuve encadrée.

Rupture de contrat l'intention ne suffit pas.

17|

PARCS AUTOMOBILES

> Un marché peu tonique, des véhicules électriques en progrès en valeur relative.

Les évolutions contrastées des marques.

18|

VOYAGES D'AFFAIRES

> Des déplacements professionnels toujours plus nombreux, des factures à la hausse.

Trenitalia se lance sur Paris-Marseille et multiplie son offre sur le Paris-Lyon.

IFTM 2025 : la co-construction et la RSE en tête d'affiche.

22|

GESTION

Nicolas Flouriou, président de l'AFDCC : ne soyez pas les cigales de la facturation électronique !

Un site web, encore d'actualité ? Oui, et plus que jamais avec l'arrivée des .marque.

26|

RÉGIONS

> Go Entrepreneurs Lyon Auvergne-Rhône Alpes : les filières d'excellence locales à l'honneur.

Conférence attendue de *Conquérir* sur l'impact potentiel de l'IA en matière de développement commercial.

28|

RESSOURCES HUMAINES

Bâtir une relation intergénérationnelle apaisée.

32|

DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Management commercial : préférez les petites victoires !

42

Chronique de Jean-François Ramirez.

34|

Quelle place pour nos entreprises françaises à l'international ?

Bulgarie : bientôt dans la Zone Euro avec de belles opportunités.



**Crème CRM
Made in France !**

Vous chercher un CRM ?

**Vous voulez un CRM fait en France et
hébergé en France ?**

**Vous voulez faire gagner 2 heures par semaine
à vos équipes commerciales ?**

Alors vous avez besoin de Crème CRM.

Inscrivez-vous à l'un de nos webinars de présentation !



La circonspection règne

Vous attendez évidemment avec curiosité les résultats de notre observatoire, alors que notre enquête auprès de notre panel de dirigeants de PME-PMI a été réalisée à un moment charnière, juste après l'annonce de l'engagement de la responsabilité du gouvernement par François Bayrou et les facéties trumpinoises sur les droits de douane. Il fallait s'y attendre, le moral de nos chefs d'entreprise est passé dans un creux en cette rentrée. Surtout, l'incertitude pointe. Cela se traduit par une hausse du nombre de sans opinion à nos trois questions récurrentes, respectivement 16 %, 15 % et 15 % au lieu de 15 %, 14 % et 14 % en mai dernier. On le constate aussi à travers le nombre de ceux qui ne veulent pas bouger les lignes.

Qu'en est-il tout d'abord de leurs prévisions d'évolution de leur CA ou du niveau de leurs commandes à échéance de trois mois ? Le nombre de ceux qui l'entrevoient à la hausse recule assez sèchement à 39 % (-2), un seuil rarement atteint

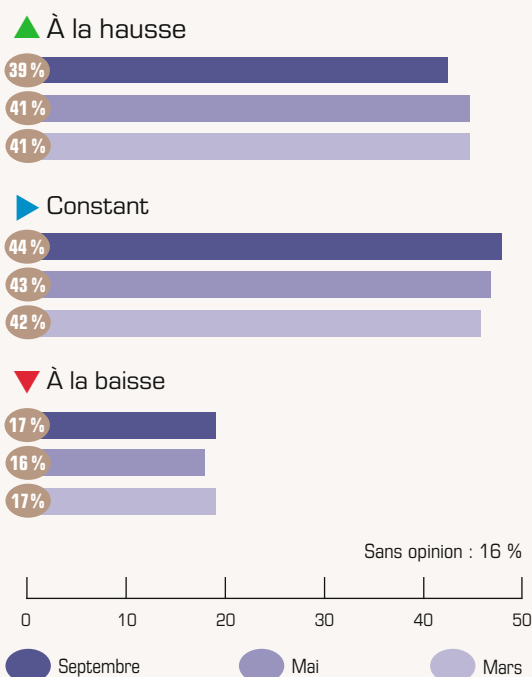
depuis le covid. 44 % (+1) estiment que leurs affaires vont stagner et 17 % (+1) pensent qu'elles vont se raréfier.

Notre deuxième indicateur, celui sur le budget communication et publicité, est intéressant à suivre, car il s'agit là d'investissements et que leur tendance nous renseigne bien sur l'état de leur moral.

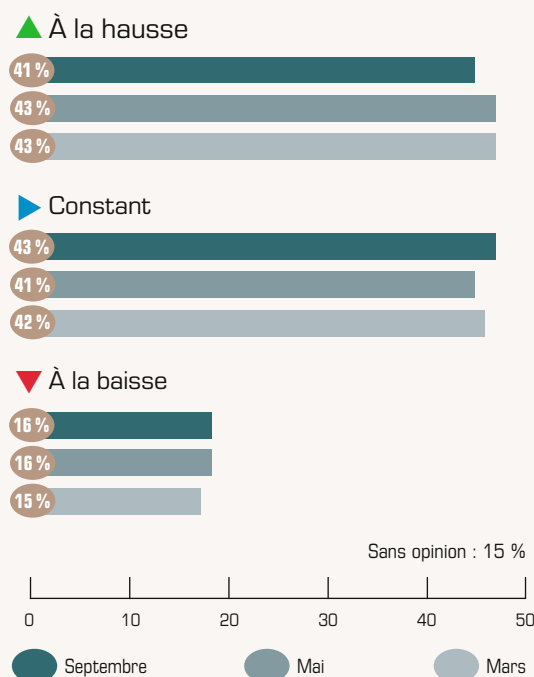
En l'occurrence, on voit bien que le moral baisse puisque 41 % (-2) des dirigeants interrogés annoncent vouloir réduire leurs efforts en la matière. Cependant, la différence se reporte sur ceux qui ne veulent pas faire bouger le curseur (43 %, +2), et non pas vers le contingent de ceux qui souhaitent carrément réduire l'affectation de fonds au budget promotionnel au sens large.

Sans surprise, notre troisième indicateur est au rouge vif. 14 % (-1) seulement des chefs d'entreprises consultés annoncent désirer augmenter leur effectif commercial, hors turn over habituel 3 % (=) vont le diminuer. 83 % (+1) - un record, vont laisser les choses telles quelles. La suite en novembre !. ■

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



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



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



Sans opinion : 15 %
Résultats de septembre 2025
(ceux de mai 2025
sont entre parenthèses).

Enquête réalisée du 1^{er} au 5 septembre 2025 par l'équipe de Conquérir auprès d'environ 500 dirigeants d'entreprises.

Conjoncture économique et politique : les indépendants préoccupés

L'inquiétude est partout ! Face à leur protection sociale, l'indice de vulnérabilité perçue chez les indépendants progresse de 2,4 %, si l'on en croit les résultats de la deuxième édition de cette étude réalisée par Swiss Life France.



Voilà ce qu'il en est davantage dans le détail. Tout d'abord 81 % des dirigeants de TPE et 72 % des indépendants interrogés estiment que le contexte actuel est source d'inquiétude. Respectivement 81 % et 68 % d'entre eux redoutent « *des répercussions concrètes sur leur activité* ». Dans l'incertitude ambiante, un nombre croissant d'entre eux aimeraient renforcer leur protection sociale (autour de 40 %). Cependant, ils jugent le système de protection sociale trop complexe. Par exemple, 76 % des dirigeants de TPE et 73 % des indépendants avouent ne pas parvenir à maîtriser correctement les enjeux dans ce domaine. En résumé, voici les principaux enseignements de l'enquête réalisée par

OpinionWay pour Swiss Life France auprès de dirigeants de TPE, d'indépendants et de médecins généralistes. Un grand sentiment de vulnérabilité, qui touche près de neuf interlocuteurs sur dix !

C'est que, pour les non-salariés un accident de vie met en péril leurs revenus, voire leur activité tout court. Or, les expériences qu'ils ont vécues dans ce contexte démontrent qu'ils ont connu alors de graves difficultés de prise en charge. Tout naturellement, une très grande majorité de non-salariés s'estiment défavorisés par rapport aux salariés. Deuxième point : les garanties proposées pour leur couverture sociale sont perçues comme insuffisantes par les non-salariés, cela auprès de 90 %

des répondants. Et cela, que ce soit pour les arrêts de travail, comme pour l'invalidité ou le décès. Sans parler de la prise en charge des soins médicaux. A cet égard, cela va jusqu'au renoncement à certains soins.

Le dernier item mis en exergue par les analystes de l'étude concerne la difficulté à bien comprendre les enjeux relatifs à la protection sociale, en raison de la complexité de ces sujets, pour 76 % des dirigeants et 73 % des indépendants. Du coup, les contrats de prévoyance, ou dans un

autre ordre d'idées, les dispositifs de dépenses salariales, sont relativement sous-utilisés.

Eléonore Quarré, responsable des études société - Pole Opinion chez OpinionWay synthétise ainsi son ressenti : « Le sentiment de vulnérabilité chez les travailleurs non salariés dépasse le simple ressenti personnel : il structure profondément leur rapport au travail. Dans un contexte instable, cette insécurité systémique les isole face aux aléas, avec une protection sociale souvent complexe à comprendre et difficile à mobiliser. Cette peur de l'arrêt de travail est très présente : huit indépendants

sur dix redoutent de devoir s'arrêter plusieurs semaines, une crainte encore plus forte chez les médecins (87 %). Cette angoisse, couplée à une couverture insuffisante, freine concrètement la sécurisation de leur parcours professionnel. » ■

Méthodologie

L'étude a été menée auprès d'un échantillon de 870 TNS dont 339 indépendants, 326 dirigeants d'entreprises (de un à neuf salariés) et 205 médecins généralistes.

La représentativité de l'échantillon a été assurée par un redressement selon le secteur d'activité et la taille d'entreprise. L'échantillon des médecins généralistes a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge et de région de résidence. L'échantillon a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview) entre le 21 mai et le 5 juin 2025. OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.

Réseaux sociaux : de sérieux contrecoups

Alors que le Président de la République pointe les dangers des réseaux sociaux pour les plus jeunes, VerbaTeam, spécialiste de la santé en milieu professionnel, vient de publier les résultats d'une enquête réalisée à sa demande par Viavoice sur les dangers de l'hyperconnexion.



Les commentateurs de l'étude pointent les dangers de cette hyperconnexion, facteur de désocialisation, qui concerne certes les jeunes, mais aussi les adultes actifs. Cela est susceptible d'impacter « leur équilibre, leur bien-être et leurs relations sociales », affirment-ils. En se centrant sur les problématiques propres aux entreprises, Flore Serré, directrice générale de VerbaTeam, résume ainsi la situation. « L'hyperconnexion est un défi collectif. Les salariés en subissent déjà les conséquences, mais ils ne peuvent en porter seuls le poids. Les entreprises doivent

désormais passer d'un constat partagé à une action structurée, en co-construisant des réponses adaptées aux enjeux de santé, d'organisation et de performance. »

Difficile de se départir du contact avec l'écran lorsque 78 % des salariés, selon l'enquête, ont une activité professionnelle qui impose leur utilisation, et que le papier, prétendument contraire à l'écologie, est chassé de partout. Cela étant, plus de six salariés consultés sur dix « ressentent un besoin d'écran même pendant leur temps de repos », une tendance qui est du reste en accentuation. C'est devenu un automatisme pour plus des deux tiers d'entre eux. Cette dépendance est logiquement plus marquée (79 %) chez ceux d'entre eux qui ont toujours l'œil rivé sur l'écran pendant leur temps de travail. Des témoignages reçus par les enquêteurs confirment ces faits.

Des effets négatifs sur la santé

Cette surexposition numérique impacte également les salariés, cela dans différents domaines.

- Santé physique en premier lieu, fatigue oculaire, mais aussi troubles du

sommeil et difficultés de concentration.

- Santé mentale : sentiment de pression constante, stress et anxiété face aux sollicitations numériques (71 %).

- Et même vie personnelle, puisque 83 % notent qu'ils limitent de la sorte leurs activités sportives, ainsi que leur temps de lecture et de repos. 42 % avouent même réduire aussi leurs interactions sociales. Comment les intéressés réagissent-ils face à ces défis, dont ils sont parfois conscients ? 65 % tentent de privilégier les supports papier, mais on a vu que la Doha y est hostile. 64 % désactivent les notifications, tandis que 56 % activent le mode « ne pas déranger ». Les salariés sont également demandeurs d'actions de la part de leurs employeurs. Une très large majorité (75 %) souhaitent bénéficier d'un encadrement des sollicitations numériques en dehors de leurs horaires de travail, et à peu près le même nombre (64 %) estiment que le droit de la déconnexion devrait être intégré au management. Des attentes *a priori* non satisfaites pour le moment puisque 35 % seulement observent une action de leurs entreprises dans ces domaines. Un décalage important entre les souhaits et la réalité perçue. ■

Etude réalisée auprès d'un échantillon de 1 000 personnes représentatif de la population salariée résidant en France métropolitaine, âgée de 18 ans et plus. Interviews réalisées en ligne du 28 avril au 8 mai. Représentativité de l'échantillon assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, région, secteur, taille d'entreprise).

Auto-entrepreneurs : les seuils légaux freinent le développement

Si le voyant du nombre de défaillances d'entreprises est dans le rouge, celui représentant le nombre de créations demeure toujours clairement dans le vert. Cela est en grande partie dû à l'engouement pour le statut des auto-entrepreneurs, né il y a seize ans maintenant.

L'UAE (Union des auto-entrepreneurs et des travailleurs indépendants) vient de publier, avec le soutien de la fondation Le Roch-Les Mousquetaires une étude sur l'état d'esprit des auto-entrepreneurs.

Ce qui est sûr, c'est que le phénomène est explosif. Plus de 6 millions d'auto-entreprises ont été enregistrées depuis 2009, et plus de 3 millions sont toujours en activité à ce jour. Pourquoi ce succès? Selon les commentateurs de l'étude, cela résulte d'un triple S : simplicité, souplesse et sécurité. Mais comment faire grandir sa structure si elle fonctionne plutôt bien? L'étude a cherché à cerner les points irritants qui empêchent d'aller plus loin.

Des freins administratifs, fiscaux et sociaux

L'enquête, menée auprès de 1 600 entrepreneurs, met en exergue une vraie envie de se développer, limitée par la complexité qui en résulterait. Quoi qu'il en soit, si 94 % se disent satisfaits de leur statut et que 69 % envisagent de développer leurs activités

dans l'avenir, 50 %, qui ont été dans ce cas dans le passé, y ont renoncé. Pourquoi? Principalement pour trois raisons : 75 % redoutent la complexité administrative liée à un changement de statut juridique. Autant redoutent que cela entraîne un recul de leurs revenus. Encore plus nombreux sont ceux qui appréhendent les nouvelles charges et obligations comptables qui en résultent. Ce qui a un coût! Cela étant, une fois le pas sauté, seuls 32 % se projettent dans le recrutement. Face à cette crainte de ce qui est perçu comme un mur, un nombre significatif d'auto-entrepreneurs freineraient l'augmentation de leur CA pour éviter de franchir les fameux seuils légaux. Ce que regrettent Francis Hurel, président de l'UAE, comme Maryvonne Le Roch-Nocera, présidente de la fondation Le Roch-Les Mousquetaires laquelle conclut ainsi :



« Entreprendre, c'est oser. Aucune ambition ne devrait être freinée par la complexité. Soutenir les auto-entrepreneurs, c'est investir dans la vitalité économique et sociale du pays. » ■

A propos de l'Union des auto-entrepreneurs (UAE)

Organisation reconnue par les pouvoirs publics, depuis 2009, l'UAE a pour mission de promouvoir et de défendre le régime de l'auto-entrepreneur et d'accompagner les créateurs d'entreprise tout au long de leur démarche, de leur création à leur installation, jusqu'à leur développement.

A propos de la Fondation Le Roch - Les Mousquetaires

Créée en 1998 à l'initiative du Groupement des Mousquetaires, la Fondation Le Roch-Les Mousquetaires accompagne les projets aux enjeux économiques et sociétaux majeurs.

SECURE YOUR BUSINESS

MAÎTRISEZ LES RISQUES, GARDEZ LE CONTRÔLE

- ✓ **Recouvrement de créances efficace** : Réagissez vite face aux impayés grâce à notre expertise et l'appui d'un réseau terrain de mandataires.
- ✓ **Assurance-crédit sur mesure** : Protégez vos transactions, même face aux risques souvent refusés ou en top-up des solutions traditionnelles.
- ✓ **Renseignement commercial et financier** : Décryptez vos partenaires avec nos enquêtes, cartographie des risques, KYC/KYS, et détection de fraude.

➔ www.pouey.com

Dirigeants d'entreprises : une épargne personnelle assez robuste

Vistaprint, spécialiste en impression et design de millions de petites entreprises dans le monde, vient de publier une étude menée par l'institut OnePoll, auprès d'un échantillon de 1 000 dirigeants de TPE/PME de moins de 250 salariés et de travailleurs indépendants. Les enquêteurs se sont intéressés aux finances des dirigeants au titre de leur société comme à titre personnel.



A ce dernier propos, 61 % des chefs d'entreprise consultés n'ont pas actuellement de dettes personnelles liées à leur activité professionnelle. Verre à moitié plein, à moitié vide, 24 % cependant sont en revanche exposés, parfois lourdement - au-delà de 100 000 euros pour 6 % d'entre eux. Les enquêteurs ont fait un détour par les PGE contractés pendant la période du covid et qui constituaient parfois une ligne majeure de crédit. 13 % des dirigeants restent concernés, dont les trois quarts sont en cours de remboursement de ce prêt. Notons qu'un tiers rencontrent des difficultés pour honorer leurs engagements.

Prudence dans les investissements

Les dirigeants, dans un contexte qui leur apparaît incertain, n'auraient réalisé aucun investissement en 2024. Prudence donc du côté professionnel. Si l'on se porte sur le versant professionnel, là encore, la prudence est de mise, puisque 63 % sont proprié-

taires de leur résidence principale. Malgré tout, davantage chez les hommes, on trouve de l'appétence pour des placements plus risqués comme la Bourse (30 %) et les cryptomonnaies (24 %). Les femmes s'orientent plus généralement vers le PER ou l'assurance-vie. Les analystes de l'étude relèvent encore que la majorité des chefs d'entreprise sont parvenus à constituer une épargne solide sur le plan professionnel comme personnel. La trésorerie de leur entreprise est cependant en moyenne souvent moins vaillante, puisque 41 % ne disposent pas de plus deux mois de trésorerie d'avance. C'est juste en cas de coup dur. L'argent n'est pas tout. La santé mentale des dirigeants est mise à l'épreuve. Ce n'est pas l'apanage des salariés. 78 % des dirigeants consultés disent ainsi souffrir de burn out régulier ou occasionnel. C'est tout particulièrement le cas des jeunes, plutôt en raison de leur situation financière, généralement plus précaire à leurs débuts.

Sabine Léveillé, vice-présidente marketing Europe chez Vistaprint, commente ainsi le résultat de l'étude : « Cette étude met en lumière une réalité complexe : alors que les entrepreneurs sont les piliers de l'économie, ils font face à une grande vulnérabilité financière et émotionnelle. Les différences de genre et d'âge soulignent l'importance de construire des environnements plus inclusifs et résilients, et de favoriser des initiatives qui leur permettent de se développer sans compromettre leur bien-être. » ■

Méthodologie de l'étude

Enquête menée par l'institut OnePoll, auprès d'un échantillon de 1 000 dirigeants d'entreprises françaises (TPE/PME de moins de 249 salariés) et de travailleurs indépendants. Le questionnaire a été administré en ligne entre le 22 et le 28 mai 2025.

Avantages salariés : un pilotage insuffisant ?

Il n'est pas toujours simple de recruter des collaborateurs et de les conserver. Si le salaire de base demeure l'élément essentiel, à côté de l'intérêt du job évidemment, les avantages salariés, qui sont d'ordres divers, permettent de renforcer la marque employeur. Faut-il agglomérer ces avantages pour mieux les gérer et les valoriser ? Mucho, plate-forme digitale spécialisée dans ce domaine, a fait réaliser par Harris Interactive une étude *ad hoc*.

Les avantages salariaux sont multiples, et certains sont obligatoires comme la prime transport ou la mutuelle, y compris pour les TPE/PME. On peut penser aussi aux titres restaurant, aux chèques-vacances, à l'épargne salariale.

En moyenne, selon Mucho, les entreprises ont actuellement mis en place 7,3 avantages sur les 15 potentiels recensés par l'étude.

Quantitativement et qualitativement, les entreprises de plus de 250 salariés se distinguent, avec en moyenne 9,7 avantages, contre 7 dans celles de 10 à 49 salariés, privilégiant également « *des dispositifs à dimension financière* ». Cependant, les TPE/PME font ce qu'elles peuvent et vont même souvent au-delà des obligations réglementaires qui leur sont propres. Du reste, 85 % des dirigeants consultés estiment que le développement des avantages salariés est un enjeu important, voire même prioritaire (27 %). En revanche, selon une étude précédente de Harris Interactive, 39 % connaîtraient très mal les avantages dont ils sont susceptibles de bénéficier.

Une organisation insuffisante

Pourtant, 65 % des dirigeants identifient cet écueil, considérant la gestion des avantages comme importante. Pourquoi ce problème ? C'est sans doute que, dans les grandes entreprises, la lisibilité des dispositifs s'érode. 28 % seulement des dirigeants de structures de plus de 250 salariés connaîtraient les avantages en place, contre 34 % dans celles de 10 à 49 salariés. Ils n'ont pas non plus une idée très claire des budgets engagés dans ce dispositif. Le pilotage est, dans ces conditions, compliqué, on le conçoit.

Ce relatif désintérêt s'explique peut-être par un manque d'identification claire des avantages sociaux accordés. Selon le rôle joué par les avantages sociaux sur l'attractivité ou l'image de leur entreprise, 25 % ne les jugent pas utiles. Pour



autant, 93 % pensent qu'ils contribuent à la motivation et à la fidélisation internes. Une meilleure lisibilité des dispositifs, gérés aujourd'hui par des services variés (RH, finance, CSE, dirigeants en direct) pourrait-elle changer la donne ? Christophe Doré, président de Mucho, le pense : « *Plus les packages salariaux se diversifient, plus ils deviennent complexes à gérer. Et ce qui n'est pas géré est rarement piloté - et souvent peu ou pas valorisé. En centralisant ces dispositifs, l'entreprise reprend la main : elle mai-*

trise mieux sa politique RH, la communique plus clairement à ses collaborateurs pour la rendre plus lisible et individualisée. Les marges de manœuvre financières dégagées par la meilleure gestion des avantages sociaux deviendront un levier stratégique d'engagement des collaborateurs - en particulier pour les grandes entreprises qui devront composer avec moins de moyens en 2026. ■

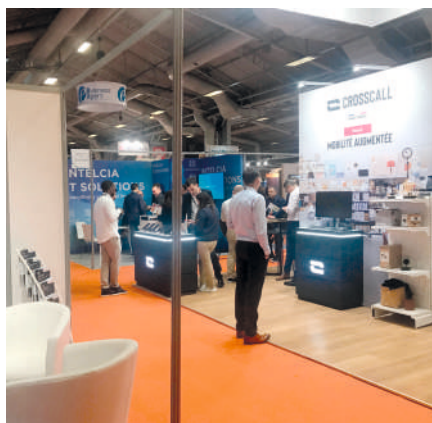
Etude réalisée par Harris Interactive Toluna, par téléphone entre le 17 avril et le 9 mai, sur un panel de 301 personnes représentatif des dirigeants d'entreprises privées de plus de dix salariés ou plus.

Salons Solutions : l'IA et la cybersécurité en avant

Les salons Solutions se mettent régulièrement au goût du jour et évoluent au fil des évolutions techno-

logiques et des attentes des dirigeants ou cadres dirigeants d'entreprises qui viennent les visiter. Pour sa 28^e édition, qui se tiendra Porte de Versailles à Paris les 7 et 8 octobre prochains, les organisateurs annoncent un événement « *dédié à la gouvernance IA et à la transformation digitale des entreprises* », avec la participation de « *plus de 150 exposants, experts et acteurs incontournables du secteur* ». Le programme des conférences vise « *à décrypter toutes les clés d'une exploitation optimale des outils numériques et à booster la compétitivité* ». En parallèle, se tiendront le salon Mobility For Business et le Forum Cybersec

Cloud IA, précisément pensé pour les ETI et les PME. Les salons Solutions permettent en particulier de faire le point sur les logiciels de gestion (ERP, CRM, dématérialisation, BI, achat, e-achat, IA...) en épousant les grandes tendances de la transformation numérique des entreprises, rendue encore plus nécessaire par l'irruption de la facturation électronique. Le forum Cybersec Cloud IA se veut, quant à lui, un espace de réflexion et d'échanges autour des enjeux stratégiques de la cybersécurité, de la souveraineté numérique et de l'intelligence artificielle. Conquérir est partenaire du salon Solutions depuis plus de vingt ans. ■





Rémunération du temps d'astreinte et indemnité

Comment rémunérer un temps d'astreinte? Un arrêt récent de la cour de cassation (14 mai 2025) nous donne à cet égard d'utiles indications, même si *in fine*, cela nous laisse un peu pantois.

Que s'est-il passé dans l'affaire soumise aux Hauts magistrats? Un salarié avait réclamé devant les Prud'hommes le versement

susceptible d'être rémunéré (CJUE 09/03/2021, Radio-télévision de Slovénie, in *La Semaine sociale Lamy* du 19/05). L'arrêt de la cour d'appel, qui donnait raison aux prétentions du salarié, est cassé. Les Hauts magistrats s'appuient sur la jurisprudence de la CJUE. C'est que les juges de fond ne se sont pas appliqués à mesurer les contraintes auxquelles était soumis le salarié pendant le temps d'astreinte, n'établissant pas de discrimination entre les périodes de travail effectif et ceux d'astreinte sans intervention.

En l'occurrence, le salarié faisait office, semble-t-il, essentiellement de portier de secours, alors qu'une borne 24 h/24 permettait aux clients de l'hôtel d'entrer et de sortir sans le déranger. ■

V. G.

Clauses de non-concurrence : à manier avec précaution

Les clauses de non-concurrence sont à manier avec précaution. Dans leur intéressant exposé publié dans *La Semaine Sociale Lamy* du 16 juin dernier, Marion Ayadi, avocate associée en droit social et Marion Peringuey, avocate collaboratrice, toutes deux du cabinet Yards, recommandent même de cesser « d'insérer de façon quasi systématique des clauses [de ce type] dans les contrats de travail sans réfléchir à leur nécessité réelle ».

Elles rebondissaient sur un arrêt récent de la Cour de Cassation du 29/04/2025 qui permet de faire la lumière sur l'extrême vigilance à susciter chez les employeurs quant aux délais à respecter pour, au moment du départ d'un salarié, quelle que soit son origine, renoncer à cette clause. Et ainsi d'éviter le paiement de l'indemnité — une somme souvent très lourde. En l'occurrence, l'employeur est, si l'on peut dire, tombé dans le panneau. De quoi s'agit-il? Un salarié, en arrêt maladie depuis longtemps, avait été

reconnu inapte à reprendre son travail au poste qu'il occupait. Il n'y avait pas de possibilité de reclassement. L'employeur le licencie pour inaptitude. Au bout de douze jours, il lui notifie qu'il lève la clause de non concurrence et compte ainsi se libérer de son règlement.

Difficile de se délier du paiement de l'indemnité

Pas si simple! Le salarié porte — entre autres — cette affaire devant les juges du fond et demande le paiement de

ladite indemnité de non-concurrence. En effet, selon lui, la clause aurait dû être levée dans la lettre de licenciement, puisque préavis il n'y avait pas eu étant donné qu'il avait été déclaré inapte. Dès lors, il estime que la levée de la clause est parvenue, certes peu de temps après, mais trop tardivement.

La cour d'appel le suit dans son raisonnement. L'employeur aurait dû renoncer à la clause de non-concurrence au plus tard à la date du départ effectif du salarié de l'entreprise. L'employeur se référerait de son côté au contrat de

travail, dont les dispositions étaient contraires.

La Chambre Haute confirme l'arrêt d'appel. En cas de dispense ou d'impossibilité d'exécuter le préavis, la date de départ effectif de l'entreprise est aussi celle du seuil limite de la période de l'obligation du respect de la clause de non-concurrence pour le salarié et de l'exigibilité de la contrepartie financière. Et voilà l'employeur condamné en la circonstance à régler l'équivalent de vingt-quatre mois de salaire pour une réflexion trop longue de douze jours.

Le fait que le salarié a été licencié pour inaptitude, et donc *de facto* libéré du préavis, a probablement joué en défaveur de l'employeur. Quoi qu'il en soit, faites bien attention mesdames-messieurs les employeurs aux dates butoir ! Et libérez-vous de la clause dès que vous pensez qu'elle sera inutile, cela avant la fin du contrat dont les modalités complexes, cela est très bien expliqué par Marion Ayadi et Marion Peringuey, sont autant de pièges dans lesquels vous pouvez tomber. ■

Vincent Gardy

Barème Macron : une exception limitative pour les TPE

Le barème Macron a suscité à l'époque une levée de boucliers de la part des organisations syndicales et dans les premiers temps, les juges du fond se montraient réticents à l'appliquer dans son entièreté.

La Cour de cassation est venue à chaque fois tempérer cette volonté, en rappelant le pourquoi de la nouvelle loi, qui rappelons-le, visait si l'on peut dire, à éviter de mauvaises surprises aux en-

treprises qui s'étaient séparées d'un salarié et dont le licenciement avait été estimé sans cause réelle et sérieuse.

Un barème très encadré avait ainsi été promulgué. Il faisait en particulier la distinction entre les « tarifs » applicables respectivement aux entreprises de moins de onze salariés et les autres.

A cet égard, la Cour de Cassation (Cass. Soc. 29/04/2025) a resitué les choses dans une affaire concernant le licenciement d'un salarié dans une

entreprise de moins de onze salariés, cela en vertu de l'article L. 1235-3 du Code du Travail. En l'occurrence, le salarié licencié avait travaillé seize ans dans son entreprise. Il réclamait des indemnités de rupture plus élevées que celles que voulait lui verser son employeur, en raison d'une ancienneté supérieure à dix ans. Les juges du fond lui donnent tort. La Cour de Cassation casse le jugement d'appel. En effet, les Hauts magistrats, au visa de l'article L. 1235-3 du Code du Travail précité, démontrent que, si les barèmes indemnitaires prévoient bien un distinguo



entre TPE de moins de dix salariés et les autres catégories, c'est uniquement lorsque l'ancienneté du salarié est inférieure à dix ans. Au-delà le barème est uniforme.

CQFD : le seuil minimal indemnitaire du salarié concerné dans cette affaire devait être relevé selon le barème général. ■

V. G.

Rupture de contrat : l'intention ne suffit pas

Comme souvent les ennuis judiciaires commencent par un licenciement. Forcément (en général), le salarié concerné n'est pas content et porte l'affaire devant les prud'hommes, estimant la sanction comme dénuée de cause réelle et sérieuse. Dans le cas qui a valu un arrêt de la Chambre sociale du 26 mars dernier, les circonstances ont permis aux Hauts magistrats de réaffirmer leur jurisprudence en deux axes distincts. Sur quoi

le salarié s'estimant victime d'un licenciement se fonde-t-il principalement ? Il met en évidence les échanges de courriels entre l'employeur et une personne du service RH, où cette dernière semble manifester son intention de se séparer de lui. L'employeur invoque deux moyens dans sa défense. D'une part, le caractère privé de ces échanges et d'autre part le procédé déloyal pour les obtenir qui en découle.

Sur ce dernier point, les juges du fond ont estimé que les courriels en question circulaient sur des boîtes mail professionnelles, et ne revêtaient donc pas un caractère de correspondance privée. De plus, le piratage des données n'était pas prouvé. Dès lors, et cela est confirmé par la Cour de Cassation, on ne pouvait pas prouver l'existence d'un procédé déloyal pour obtenir les éléments.

Le second moyen de l'employeur, repris dans son recours en cassation, connaît un meilleur sort. En l'occurrence, il re-proche à la cour d'appel d'avoir déclaré le licenciement sans cause réelle et sérieuse en se fondant sur une manifestation de volonté équivoque. En effet, elle résultait d'un échange entre l'employeur et la RH dont l'employé n'était pas partie. La

Chambre sociale retient ce moyen. Elle rappelle que la rupture du contrat doit être signifiée directement au salarié ou publiquement. En l'occurrence, cette velléité de le remplacer à son poste était susceptible d'évolution, et la procédure de licenciement de ne pas être mise en œuvre. L'arrêt d'appel est cassé. ■

Vincent Gardy



Report de l'entretien légal pour licenciement : une relecture utile du texte

Le respect des textes n'est pas toujours favorable aux salariés. Un arrêt de la Cour de Cassation du 21 mai dernier nous le démontre. Une salariée licenciée conteste la forme de son licenciement. C'est souvent là que le bât blesse pour l'employeur. Elle croit avoir trouvé

la faille à ce propos. Quels sont ses arguments ? Le non-respect du délai de prévenance de l'entretien préalable, fixé au moins cinq jours ouvrables après la présentation de la LR/AR. En l'occurrence, l'employeur avait bien respecté le délai de prévenance, mais un arrêt

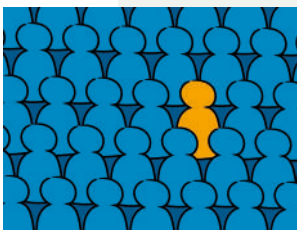
maladie de la salariée avait empêché cette dernière de se rendre à l'entretien. Rebuté et nouvelle convocation. Cette fois elle ne s'inscrit pas dans les clous, aux yeux de la salariée, puisque le délai s'avère inférieur à cinq jours. Les juges du fond ne

la suivent pas sur ce chemin. Et les Hauts magistrats soutiennent leur raisonnement. Le délai de cinq jours minimum s'impose à l'employeur uniquement pour la première convocation.

Ensuite, la procédure est plus souple, en cas d'absence du salarié au premier entretien pour des raisons de santé. Il faudra prévenir le salarié de la nouvelle date retenue en temps utile et par tous moyens. ■

V. G.

Discrimination supposée : la recherche de la preuve encadrée



Comment démontrer qu'on serait victime d'une discrimination ? Au-delà du côté forcément subjectif de ce sen-

timent, quelles sont les marques dont on dispose pour le démontrer ? Cela passe souvent par des comparaisons avec l'évolution de carrière comparativement à des collègues *a priori* placés dans la même situation de départ. Ce qui n'est pas aisé et touche à la recherche et à la production de données confidentielles. Un arrêt de la chambre

sociale du 26 mars dernier remet les pendules à l'heure à ce propos.

Qu'en est-il dans cette affaire ? Une salariée titulaire de mandats représentatifs estimait être victime de discrimination à ce titre. Elle saisit le juge des référés, afin d'obtenir la communication de différentes pièces de nature, selon elle, à établir le bien-fondé de ses revendications, vis-à-vis de dix de ses collègues. Les juridictions de fond rejettent sa demande, insuffisamment étayée, selon eux. Pourquoi ces dix salariés et pas d'autres ? La Haute Cour casse leur décision, sur le fondement du non-respect de l'article 145 du

Code de procédure civile. Les juges du fond n'avaient pas, selon elle, procédé aux recherches utiles pour s'assurer que cette communication de pièces pouvait être nécessaire à établir la vérité. Bien entendu, s'il s'avère nécessaire de réclamer ces dernières, les hauts magistrats rappellent qu'en particulier, la nécessité d'anonymiser le plus possible les documents produits et de ne retenir que les mentions indispensables. De plus, injonction sera faite aux parties de se servir de ces données *in limine litis*. Autrement dit, un moyen de preuve strictement encadré. ■

V. G.

Progrès du pur électrique en valeur relative

Malgré une légère reprise en août, le marché de l'automobile demeure plutôt morose, y compris en la composante essentielle des entreprises. Pour autant, le marché n'est pas inerte et des variations importantes se produisent en son sein. Nous avons souhaité effectuer un point en cette rentrée.

Tout d'abord, un constat s'impose. Le marché automobile recule depuis le début de l'année, après un millésime 2024 déjà pas fameux. Un peu plus d'un million de voitures particulières ont été immatriculées sur les huit premiers mois de 2025, à 1 046 431 unités selon les chiffres du CCFA. Ce qui représente un retrait de 7,1 % sur la période comparable de 2024. Les véhicules d'entreprises sont également touchés, même si nous ne disposons pas encore de ce point de vue de données vérifiées. Cependant, l'évolution du marché des VU de moins de 3,5 tonnes donne le « la », puisqu'il s'agit quasi exclusivement de ventes à des professionnels. Les chiffres sont plus mauvais que pour les VP (-9,9 % sur les huit premiers mois de l'année) et 235 143 unités. La tendance continuait à se dégrader en août. Si l'on effectue une analyse plus poussée - par marque ou par énergie, on remarque cependant des évolutions notables, en tout cas en valeur relative pour ce qui concerne ce dernier aspect. En effet, la part de marché du pur électrique augmente de 19,3 % en VP avec 184 671 véhicules immatriculés sur les huit premiers mois de l'année, mais en valeur absolue il régresse de 2 %. Au final, la PDM ressortait à 17,7 %. Cette part est nettement plus notable en entreprise, dont les contraintes fiscales ou réglementaires sont différentes. L'hybride rechargeable s'avère davantage tonique (469 138 unités, +30,5 % et une PDM de 45,2 %). L'essence (-33,5 %) et encore davantage le diesel (-40,1 %) continuent de chuter, de même d'ailleurs que l'hybride rechargeable. Qu'en est-il des VU ? Pour différentes raisons, disponibilité de l'offre, contraintes d'utilisation différentes... la part du véhicule pur électrique y est moindre qu'en VP, en dépit d'une augmentation notable en valeur absolue d'une année sur l'autre, et une PDM de 8,5 % désormais. L'hybride rechargeable progresse aussi en VU, avec une PDM de 4,4 % désormais. Le diesel domine



Renault 5 E-Tech electric - Voiture de l'année 2025

© Renault

encore largement (77,9 %), tandis que l'essence recule (7,4 % de PDM, -38,4 %).

Des marques en ordre dispersé

Dans les marchés en retrait, certains tirent mieux leur épingle du jeu que d'autres. Evidemment, en VP, les marques chinoises affichent des progressions spectaculaires, à la faveur souvent d'une extension de leurs gammes. Cependant, elles ne cumulent que 3 % environ du total. Parmi les marques françaises, Renault (+1,5 %) fait bonne figure dans ce marché baissier (182 201 immatriculations de janvier à août inclus). Notons que, dans le groupe, Alpine (+86,2 %), avec des volumes qui deviennent significatifs, et Dacia (-1 % « seulement ») se portent bien. Citroën (-4 %) et Peugeot (-4,3 %) baissent, quant à elles, mais moins que le marché global. Quelles marques reculent-elles ? Toyota (-12,8 %), titillée par les marques chinoises, Tesla (-39,4 %), ou encore Volvo (-47,2 %). Les marques premium sont à l'unisson du marché, mais, tandis que BMW et Audi ne font ni mieux ni pire que le marché, Mercedes concède 17,6 %. A noter la bonne performance de Mini (+31,4 %) au sein du groupe BMW.

Si l'on porte maintenant le regard du côté des VU, Renault demeure largement leader (65 251 unités sur les huit premiers mois de 2025) tout en accusant un repli supérieur au marché. Viennent ensuite Peugeot, Citroën et Ford. Parmi les marques premium, Mercedes-Benz (-3,1 %) fait meilleure figure que son concurrent Volkswagen Utilitaires. Toyota continue, quant à elle, sa progression sur le marché VU. ■

Déplacements professionnels : une tendance toujours ascendante

L'AFTM (Association française des travels managers) est le pivot de l'espace Voyages d'affaires de l'IFTM. Nous avons rencontré son président, Michel Dieleman, pour en savoir davantage sur son programme dans cette manifestation, sur les activités de son organisation et aussi son point de vue sur l'évolution du voyage d'affaires.



Michel Dieleman, président de l'AFTM

L'AFTM organisera six conférences sur le salon, autour de thèmes qui sont cruciaux actuellement pour les travel managers. Le fil rouge, selon Michel Dieleman, peut être résumé ainsi : « *Déconstruire les discours, repenser ses pratiques et se mettre en action* ». Quels sont les thèmes choisis ?

- la transformation post-covid.
- Le MICE : fin d'un angle mort après le covid.
- Inflation dans la mobilité d'affaires : subir, compenser ou transformer ?
- RSE : entre ambitions affichées et réalités mesurées.
- Paiement : le maillon faible du BT ?



- RH : la politique RH peut-elle réécrire les règles du voyage d'affaires ?

Le mercredi midi, en partenariat avec American Express Cartes, un temps fort est prévu sur l'espace AFTM, suivie d'un cocktail.

En outre, l'AFTM est partenaire de l'événement *Les lauriers du voyage d'affaires*, organisé par Eventiz au Pavillon Royal. Elle y décernera deux des quatre prix, celui du meilleur travel manager de l'année ainsi que celui des achats et de la mobilité d'affaires. Les deux autres sont ceux de la stratégie MICE et de la politique de voyages responsables.

L'AFTM est très active tout au long de l'année, à la fois en province et à Paris, avec de grandes conventions en présentiel et au total une quarantaine d'événements où les régions prennent une large place. En parallèle, des présentations en ligne sont effectuées, en particulier à travers « *L'œil de l'AFTM* », où la situation économique, géopolitique et celle du métier sont analysées régulièrement. La formation des travel managers est un sujet majeur pour l'association, cela, alors que le contexte géopolitique et la conjoncture économique sont préoccupantes, analyse Michel Dieleman : guerre en Ukraine et au Proche-Orient, incertitudes politiques en France.

Le cycle de formations est décliné à destination de trois publics : les fondamentaux, les spécialisés et les perfectionnements.

Hausse du nombre de voyages et... des prix

Pour autant, se fiant aux chiffres du premier semestre 2025, il remarque que l'évolution quantitative du nombre de déplacements professionnels continue sa remontée. On dépasse maintenant le niveau de 2019 en CA. Ce qui veut dire qu'en nombre de voyages, on est cependant toujours un peu en dessous de ce seuil.

Pour l'aérien, la demande de transport progresse de 6 % sur l'année, et dans l'hôtellerie sans doute encore davantage, puisque les groupes du secteur affichent des taux d'occupation de 90-95 % actuellement.

Qualitativement, le président de l'AFTM observe des changements. Tout d'abord, les déplacements en train, en France comme en Europe, prennent une part de plus en plus importante. D'une part, en raison des contraintes imposées par les pouvoirs publics, d'autre part des politiques RSE. Les pratiques RSE progressent-elles ? Oui, estime Michel Dieleman, mais elles sont parfois en balance avec les contraintes financières ou la praticité. C'est ainsi qu'un voyage direct en avion est préférable du point de vue de la RSE et aussi du reste du confort



Les voyages au long court durent plus longtemps aujourd'hui.

des passagers, mais l'arbitrage en faveur d'un trajet avec escales s'avère souvent plus économique. A part cela, alors que les grands voyageurs privilégient la qualité de services, un autre changement se confirme quant à la quantité et la durée des séjours. Ils tendent à devenir moins nombreux, surtout en intragroupe, mais ils s'étalent sur davantage de jours, en particulier pour des déplacements lointains. On rationalise!

Qu'en est-il des prix? « *Ils sont essentiellement à la hausse dans tous les secteurs* »,

énonce le président de l'AFTM. « *C'est sans doute la conséquence d'une progression sensible de la demande, analyse-t-il, mais aussi de l'augmentation des coûts qui affectent les opérateurs* ». Par exemple, la taxe sur l'aérien de 40 euros par trajet au départ de la France imposée aux compagnies aériennes par la France au départ de nos aéroports grève nettement le budget des clients. La hausse des prix moyens s'étage de 5 à 10 % cette année. Dans l'hôtellerie-restauration, confrontée à des difficultés de recrutement, et

donc à la nécessité de demeurer attractif, la hausse des salaires qui s'ensuit contribue certainement selon Michel Dieleman à celle des prix. Là, l'évolution est très significative : de 5/10 % pour l'hôtellerie dans les catégories les plus basses, jusqu'à 20 % dans le haut de gamme. C'est effectivement assez considérable!

Pour la suite, Michel Dieleman s'avère circonspect. Il craint que l'environnement géopolitique, défavorable, ne finisse par peser sur le déplacement professionnel.



©Pierre Julien

Une rame de Trenitalia sur la ligne TGV Méditerranée

Trenitalia à l'offensive

Alors que l'engouement pour les voyages en train en France et en Europe prend encore de l'ampleur, les règles nouvelles de la concurrence amènent de nouveaux acteurs sur le marché. En France, si l'on regarde les lignes à grande vitesse, c'est Trenitalia qui est pour le moment la plus active dans son déploiement. Sur l'axe Paris-Lyon, Marco Caposciutti, directeur général France, nous annonce ainsi que quatorze allers-retours seront en service à partir de la mi-décembre sur cet axe capital pour le B2B. Quatorze allers-retours au lieu de cinq seulement en début



©Trenitalia France

Marco Caposciutti, directeur général de Trenitalia France : réouverture du Paris-Milan

d'année, comment cela est-il possible ? D'une part la ligne Paris-Milan a rouvert le 1er avril dernier (deux allers-retours quotidiens via Lyon La Part-Dieu, Saint-Jean de Maurienne et Oulx). D'autre part, autre grande nouveauté de l'année, l'ouverture d'un Paris-Marseille via Lyon Saint-Exupéry. Ces quatorze allers-retours sur Paris-Lyon rendent Trenitalia davantage compétitif vis-à-vis de la SNCF (22 allers-retours). Cependant, tempère Marco Caposciutti, « *notre volonté est de*

développer le marché du ferroviaire, par exemple vis-à-vis de l'automobile et non pas de prendre des parts aux concurrents ». Cependant, les atouts de Trenitalia en matière de qualité de service et de trajets appropriés peuvent évidemment animer la concurrence.

D'autant que Trenitalia a passé un accord avec Amadeus, ce qui va lui permettre d'être progressivement raccordée aux réseaux de distribution utilisateurs de cette plate-forme. Pour les TPE, Trenitalia a créé la plate-forme Trenitalia Pro. Sur simple adhésion, des outils sont accessibles aux administrateurs et aux voyageurs. Un prix fixe donnant le droit à une flexibilité maximale y est associé.

Quant à l'achat de billets ponctuels, on peut l'effectuer en ligne, sur les automates en gare ou à des guichets physiques à Paris, Lyon et bientôt à Marseille. Ce contexte, ainsi qu'un marché globalement tonique, profitent aux ventes de Trenitalia et aussi à l'émergence de tarifs moins élevés - de 10 % sur l'axe Paris-Lyon alors que, sur la plupart des axes, en France, comme en Europe, ils augmentent. ■



©Trenitalia France

Trenitalia : une classe business appréciée

IFTM : focus sur le tourisme durable

L'IFTM 2025 (23 au 25 septembre, Porte de Versailles à Paris) se présente bien en termes d'exposants, de visitorat et de densité, comme de qualité des conférences, selon sa directrice Laurence Gaborieau. Nous l'avons interrogée pour faire le point sur cette manifestation.

Laurence Gaborieau nous brosse un tableau alléchant de l'édition 2025 de l'événement majeur du tourisme et du voyage qu'est l'IFTM. Elle s'attend, au vu des pré-inscriptions, à une hausse sensible du nombre de visiteurs, en particulier des agents de voyage. Quant aux exposants, leur nombre serait en progrès de 15 % sur 2024. Parmi les arrivées ou les retours, notons le Cap-Vert, la Namibie,

Oman, la Côte d'Ivoire, l'Ouganda ou encore l'Aveyron, la Vendée et Tahiti pour les destinations nationales. Le Club Affaires voit le nombre de ses participants augmenter de 20 %, toujours autour de l'AFTM, un des partenaires institutionnels, avec le CETO, l'ADONET et plusieurs autres associations. Les partenaires officiels demeurent Air France, SNCF, Avis, Amadeus, Entreprises du Voyage



Laurence Gaborieau, directrice de l'IFTM

et Orchestra.

Notons que la destination à l'honneur sera la République Dominicaine, qui cherche à dévoiler ses différentes facettes et à prendre pied dans le tourisme de luxe à travers, par exemple, l'ouverture de golfs.



à-face de 60 minutes permettant de débattre, par exemple sur l'IA et l'éthique.

La directrice de l'IFTM estime que l'IA est une « *opportunité de business et que les TO comme les ADV doivent prendre à bras le corps ce sujet pour en faire un atout* ».

Les « *ruches* » sont des ateliers d'intelligence collective et de coconstruction avec l'idée de repenser les métiers en fonction de la tech et d'attirer des talents. Le village des initiatives durables offrira donc des confé-

rences, une exposition, ou encore la présentation en scène de projets de start-ups pour la planète, ainsi que des formations pour les agents. Laurence Gaborieau insiste : « *Il est difficile de réussir tout seul, nous devons favoriser les synergies sectorielles et intergénérationnelles* ».

Des concours « *classiques* » seront organisés comme chaque année : celui d'Orchestra, la Travel Agent Cup, aussi la Travel Agent Cup Junior. Et encore avec la Plume Verte, parrainée par l'ADONET, ou encore le retour des *Lauriers du Voyage d'Affaires* en marge de l'événement. Une grande soirée se déroulera au Bridge pour accueillir les ADV. Et bien sûr, des personnalités publiques visiteront la manifestation. ■

Quid en termes d'animations et de conférences ? Pour ce qui est de l'international, l'IFTM continue avec la convention Afrique lancée en 2023 et amplifie même son périmètre. Une salle lui sera ainsi dédiée pendant les trois jours de salon, ce qui permettra d'aborder différentes thématiques. Des échanges avec les diasporas conduiront ainsi à évoquer la valorisation des cultures nationales. Comme précédemment, plusieurs ministres d'Etats africains viendront partager leurs expériences liées au tourisme dans leurs pays respectifs, face au surtourisme, au traitement des déchets, à la montée des eaux... Il s'agit d'un échange d'entraide entre collègues, où « *chaque ministre présente sa stratégie et les écueils rencontrés* ».

Les questions relatives à la responsabilité sociale et environnementale seront évoquées, au-delà de celles touchant spécifiquement aux pays africains.

Une véritable co-construction

L'IFTM souhaite, selon les termes de sa directrice, mettre en valeur les entreprises audacieuses et responsables : « *Nous voulons évoluer vers un tourisme durable* », ponctue Laurence Gaborieau. Le fil rouge de l'édition 2025 sera du reste : « *Forces en action, construisons des passerelles désirables* ». De nombreuses conférences ponctueront la manifestation, avec l'objectif

d'un véritable échange entre participants et conférenciers. Autrement dit en évitant l'information purement descendante, sauf lorsqu'il s'agit de présenter les résultats des différents baromètres, comme ceux du voyage d'affaires, du MICE, ou du marché du loisir, alors que l'on observe de nombreuses transmissions et créations, ainsi qu'une montée en gamme des voyages. Les nouvelles technologies ne seront pas oubliées, avec la Tech Zone, qui proposera « *un parcours de digitalisation et de l'IA* » destiné aux ADV.

De nouveaux formats de conférences ou d'interventions seront inaugurés ou renforcés en 2025, avec des pitches courts d'exposants ou encore, dans l'enceinte du village des initiatives durables, de petits séminaires en face-

à-face de 60 minutes permettant de débattre, par exemple sur l'IA et l'éthique.

La directrice de l'IFTM estime que l'IA est une « *opportunité de business et que les TO comme les ADV doivent prendre à bras le corps ce sujet pour en faire un atout* ».

Les « *ruches* » sont des ateliers d'intelligence collective et de coconstruction avec l'idée de repenser les métiers en fonction de la tech et d'attirer des talents. Le village des initiatives durables offrira donc des confé-



La République Dominicaine à l'honneur en 2025

Nicolas Flouriou : ne soyez pas les cigales de la facturation électronique !

Au moment où le risque client est plus prégnant que jamais sans doute, et alors que la conjoncture économique impose de développer une action commerciale énergique, le rôle du credit manager est essentiel. Nous avons interrogé, comme chaque année, Nicolas Flouriou, président de l'AFDCC (Association Française des Credit managers et Conseils), sur l'activité de son organisation et sur sa vision de l'évolution des délais de paiement.

Conquérir : *Tout d'abord où en est votre association ?*

Nicolas Flouriou : Nous poursuivons activement les actions de formation de nos membres, de valorisation de notre profession et de représentation auprès des pouvoirs publics. Le credit manager a gagné toutes ces dernières années ses lettres de noblesse car il peut éviter à son entreprise de mauvaises surprises en évitant les impayés, tout en gérant intelligemment le poste clients. C'est-à-dire en recherchant le cas échéant des informations précises au-delà des canaux traditionnels, afin de pouvoir accorder davantage d'encours aux commerciaux, car il faut penser aussi à ne pas couper le robinet du CA. Cela suppose des capacités de négociation du Credit Manager en externe comme en interne.

Conquérir : *Pouvez-vous nous décrire plus précisément vos activités en 2025 ?*

Nicolas Flouriou : Nous sommes restés sur nos fondamentaux, tout en nous développant. Ainsi, une délégation Ile-de-France a été lancée en mars dernier. Un premier événement, autour de l'order to cash, a eu lieu et sera suivi par d'autres d'ici la fin de l'année. En parallèle, notre Tour de France se poursuit, avec une dizaine d'événements « également en région, au plus près des territoires.

Parmi les nouveautés, je voudrais citer l'arrivée d'une Master Class destinée aux credit managers en devenir autour d'un thème différent chaque année. L'idée est de faire monter en puissance les credit managers qui nous remplaceront demain. Des sessions de mentorat et sur la chaîne order to cash, seront organisées également, de même que le renforcement de la hotline afin de répondre aux demandes de nos adhérents. Parallèlement, nos grands rendez-vous annuels se poursuivront. Après la Journée Innovation en juin, nous voyons ce mois-ci se tenir notre matinée économique. Elle était très attendue dans un contexte où l'on s'interroge sur l'impact

de l'augmentation des droits de douane américains sur notre économie.

Le 17 octobre, aura lieu le rendez-vous « institutionnel » des Assises des Délais de paiement, orga-

nisées en partenariat avec la Figec. Nous serons accueillis par la Banque de France dans ses locaux, ce qui donnera un relief particulier aux conclusions que nous tirerons des débats. Notre traditionnel point d'orgue de l'année, la Journée Crédit, aura lieu le 21 novembre, toujours au pavillon Dauphine, à Paris. 400 personnes, credit managers et partenaires, devraient assister à cet événement, qui bénéficiera d'une animation particulière puisqu'il coïncidera avec le 55e anniversaire de notre association. Nous aurons le plaisir d'accueillir le conseil d'administration de la FECMA, la fédération des associations européennes de Credit Management. Un des axes de réflexion qui sera débattu portera sur la manière la plus adéquate pour le credit manager de s'adresser à son comité de direction et pourquoi pas sur les méthodes pour y accéder lui-même. Une intervention de haut niveau sur des questions de géopolitique économique est également au programme, ainsi que des Trophées attribués aux meilleurs credit managers. Un sujet sur la facturation électronique est aussi prévu.

Conquérir : *Les échéances approchent pour la facturation électronique. Où en sont les entreprises dans la préparation de son arrivée ?*

Nicolas Flouriou : Les cigales de la facturation électronique sont nombreuses ! Beaucoup d'entreprises ne sont pas prêtes ! Et à partir de septembre 2026, toutes les entreprises – TPE/



Nicolas Flouriou, président de l'AFDCC

PME comme grands groupes – devront recevoir leurs factures via une plateforme agréée (ex PDP). Des tests ont déjà démarré cet été, avec des factures réelles émises entre les plateformes et PEPPOL, un annuaire déjà actif et plus de 16 000 entreprises inscrites.

On escompte une centaine de plateformes agréées (ex PDP) au final... pour 5 millions d'entreprises. On peut craindre un goulot d'étranglement pour les retardataires. Outre le choix de la plateforme, qui effectuera les traitements, le chantier est vaste : adaptation des outils, récupération des statuts, refonte des processus internes, voire mise en place de nouveaux logiciels comptables, de facturation... Ce n'est pas une simple mise en conformité technique : c'est une transformation structurelle, qui impacte toute la chaîne Order-to-Cash. Cette réforme, c'est aussi une transformation profonde de la gestion client-fournisseur. Et donc un enjeu pour le Credit Manager.

Une fois ce travail effectué, le système fluidifiera la transmission des factures. L'enjeu est colossal, puisque 2,5 milliards de factures seront concernées chaque année. Au final, on peut escompter un gain de temps administratif, des facilités accrues de contrôle pour les organismes compétents afin par exemple d'éviter les fraudes à la TVA bien sûr, mais aussi pour traquer les mauvais payeurs et les sanctionner. Et peut-être dans plusieurs années établir des pré-déclarations de TVA.

De nombreux problèmes restent d'autre part à résoudre, car il existe 40 types de factures différentes et des situations particulières comme celle des notes de restaurant. Ces factures sont censées passer par la plateforme de l'Etat si elles ont été réglées par une carte de l'entreprise. L'Etat a récemment annoncé plusieurs simplifications, comme la fin des e-reportings à blanc, l'allègement du reporting B2C, ou encore un report à 2027 pour certaines entreprises non établies en France mais il ne vous aura pas échappé que nous venons d'avoir un changement de gouvernement ; encore...

Mais cela ne doit pas retarder la mobilisation : les retards de préparation se paieront cher. Eh non, la facturation électronique ne fera pas disparaître les mauvais payeurs par magie !

Conquérir : *Vous disiez que les mauvais payeurs ne disparaîtraient pas avec la mise en place de la facturation électronique. Qu'en est-il de la situation aujourd'hui ?*

Nicolas Flouriou : Malheureusement, elle se dégrade assez notablement. L'augmentation des retards de paiement se poursuit, atteignant désormais 14 jours en moyenne et même 17 de la part des grandes entreprises. Il convient de rappeler que la loi LME avait permis un recul sensible de ce retard moyen à 11 jours en 2019. Puis, on avait atteint une sorte de plateau.

Pourquoi ? Certes, pour se faire de la trésorerie supplémentaire, qu'on en ait vraiment besoin ou pas, peut-être aussi en raison d'un sentiment dilué de sa responsabilité.

Cela étant, la conjoncture économique, qui se caractérise par une faible croissance, n'aide pas non plus à un comportement vertueux. Les chefs d'entreprise embauchent moins, investissent moins et dépensent moins ! Au final, moins de recettes et une insuffisance de cash parfois criante.

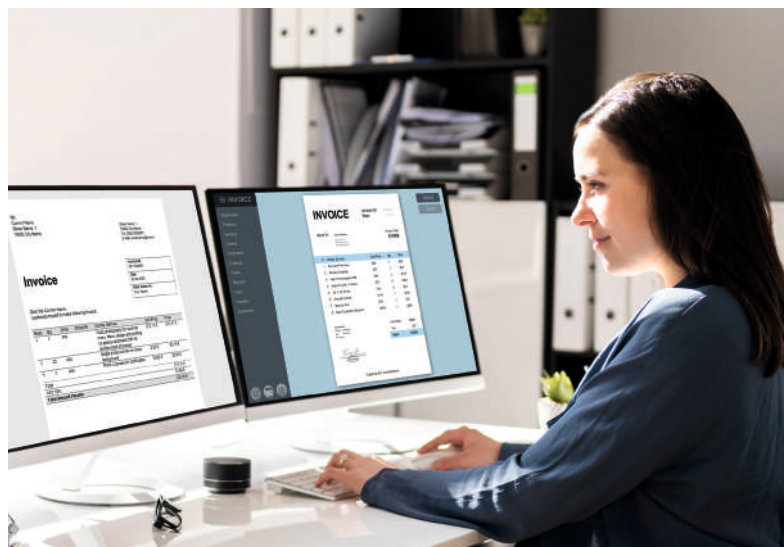
Et au final, le risque de faillites en cascade. Notez que, selon les enquêtes, une entreprise qui enregistre trop de règlements supérieurs à 90 jours, a 40 % de probabilité en plus que la moyenne de chuter elle-même.

Conquérir : *Qu'en est-il justement des dépôts de bilan ?*

Nicolas Flouriou : Ils sont arrivés à un niveau élevé, même si leur nombre semble désormais se stabiliser. Fin juillet 2025, le total glissant s'établissait à 67 413 dossiers - redressements et liquidations confondus, et à 70 000 environ si l'on inclut les procédures de sauvegarde.

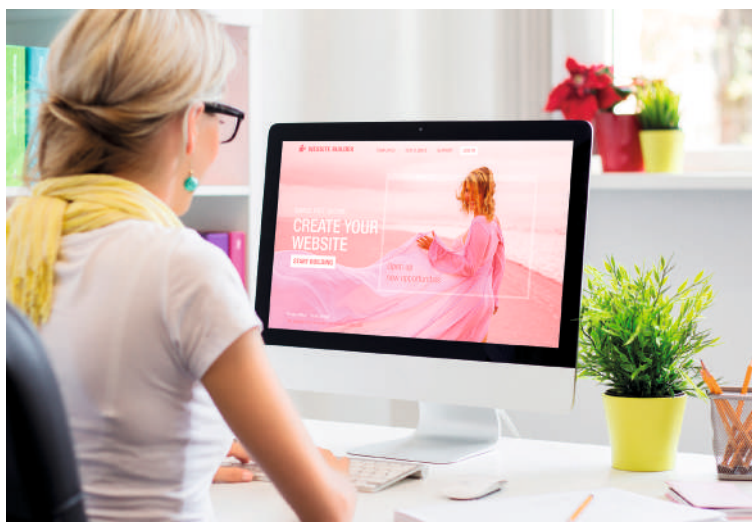
On observe de plus des fractures sectorielles, en termes d'évolution d'une année sur l'autre et aussi en comparaison avec la décennie 2010-2019. Le secteur le plus en difficulté est celui du transport et de l'entreposage (+12,3 % et +64,2 % respectivement) puis vient l'information-communication (+40,9 % sur la précédente décennie), ou encore les activités de finance et d'assurance (+40,8 %, toujours versus 2010-2019). En revanche, l'industrie, il est vrai très amenuisée, tient mieux le choc (-3,5 % sur 2010-2019). Nous avons réalisé nous-mêmes une enquête auprès de nos adhérents. 61 % des répondants ont constaté une augmentation des délais de paiement ainsi qu'une hausse du nombre de demandes d'échéanciers. Le crédit inter-entreprises reste relativement stable d'après l'Observatoire des délais de paiement : 773 milliards d'euros en 2023, 771 en 2022, mais quid de 2025 ? Soyez donc très vigilant aux créances en n'hésitant pas à relancer les débiteurs, y compris avant l'échéance. ■

Propos recueillis par Alain Gazo



Un site web, encore d'actualité ? Oui, et plus que jamais avec l'arrivée des .marque

A l'heure où les réseaux sociaux occupent une place centrale dans la communication des entreprises, beaucoup de dirigeants de PME s'interrogent : faut-il encore maintenir un site internet ? Entre Facebook, LinkedIn ou Instagram, la tentation est grande de penser que ces plateformes suffisent pour être visible. Pourtant, la question de l'utilité du site web reste plus actuelle que jamais, car il demeure le socle de la crédibilité en ligne et s'apprête à franchir une nouvelle étape avec l'arrivée des extensions .marque.



Le site web, un pilier toujours indispensable

Un site internet n'est pas un outil dépassé mais l'adresse officielle de l'entreprise dans l'univers numérique. Contrairement aux réseaux sociaux, soumis à des règles extérieures et à des algorithmes imprévisibles, le site appartient à l'entreprise. Il garantit stabilité, crédibilité et visibilité. Pour un client ou un partenaire, ne pas trouver de site web inspire souvent méfiance et nuit à l'image de professionnalisme.

Mais il ne s'agit pas d'opposer site web et réseaux sociaux : les deux sont complémentaires. Le site permet de générer des leads grâce au référencement naturel, aux formulaires de contact ou à l'e-commerce, tandis que les réseaux sociaux démultiplient la notoriété et le trafic. Reliés intelligemment, ils forment un écosystème performant. Les nouveaux outils d'intelligence artificielle renforcent encore ce tandem : automatisation de contenus, campagnes ciblées, analyse des comportements d'achat. De quoi transformer une simple vitrine digitale en un moteur de prospection et de fidélisation.

Le .marque : une nouvelle dimension stratégique

En 2026, l'ICANN¹ ouvrira une fenêtre de candidatures rare : les entreprises pourront obtenir leur propre extension internet en .marque. Concrètement, une PME pourrait disposer d'un domaine comme .dupont, regroupant tous ses services sous une même bannière numérique.

Ce n'est pas un gadget marketing, mais un actif stratégique : Confiance accrue : 80 % des internautes estiment qu'un domaine en .marque inspire davantage de crédibilité.

Protection : en contrôlant son espace, l'entreprise limite le phishing, le cybersquatting et les usurpations.

- Cohérence marketing : structurer ses activités (produit.marque, client.marque, support.marque) améliore la mémorisation et le SEO.

- Economies : finies les dépenses massives pour acheter des noms premium comme hotel.com (11 M\$ pour Expedia).

- Résilience : une extension .marque bénéficie de mécanismes renforcés (comme l'Ebero) qui garantissent la continuité en cas de panne.

- Le retour sur investissement est tangible : réduction des coûts de domaine, meilleure sécurité, image valorisée et architecture agile. Plusieurs analyses montrent qu'un .marque peut atteindre un ROI supérieur à 100 % à moyen terme, avec un point mort dès la 3e ou 4e année.

L'Afnic, un appui essentiel pour les PME

En France, l'Afnic² – gestionnaire du .fr – accompagne les entreprises dans leur présence numérique et leur préparation à ces évolutions. Trois programmes phares sont proposés :

- Réussir en .fr : un dispositif complet avec diagnostics de visibilité, tutoriels, guides pratiques et contenus de culture numérique (cybersécurité, réseaux sociaux, e-réputation).
- Les Foliweb : des ateliers pratiques gratuits, en présentiel ou en ligne, pour apprendre à créer un site, améliorer son

référencement, utiliser efficacement les réseaux sociaux ou développer une stratégie e-mailing.

- Je passe au numérique : des partenariats avec des prestataires pour offrir aux TPE/PME des solutions simples et abordables (site web clé en main, adresses e-mail personnalisées, noms de domaine en .fr).

Ces dispositifs concrets permettent aux petites structures de se professionnaliser dès aujourd'hui, tout en se préparant à l'horizon stratégique des .marque.

La vraie question n'est plus : faut-il encore un site web ? mais plutôt : comment l'exploiter au mieux aujourd'hui et demain ? Le site reste la pierre angulaire de la crédibilité et de la visibilité d'une PME, complété par les réseaux sociaux et amplifié par

l'IA. Avec l'arrivée des .marque, il ouvre désormais la voie à une identité numérique souveraine et sécurisée. Grâce à l'Afnic et à ses programmes, les PME françaises disposent de tous les moyens pour faire du site internet un levier stratégique et un investissement d'avenir. ■

Yuliya Morenets

1_LICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers) est une organisation à but non lucratif chargée de la coordination globale du système des noms de domaine (DNS) et des adresses IP sur Internet.

2_ <https://www.afnic.fr>

AU SUJET DE L'AUTEUR

Yuliya Morenets est la fondatrice du Forum sur la Gouvernance de l'Internet pour la Jeunesse (Youth IGF) et avocate de formation. Spécialisée en politique de cybersécurité et en gouvernance numérique, elle a conseillé des gouvernements et travaillé pour des organisations internationales, notamment le Conseil de l'Europe et l'Union internationale des télécommunications (UIT), dans l'élaboration de législations autour du globe. Yuliya est ancienne membre du Groupe consultatif multipartite (MAG) du Forum sur la gouvernance de l'Internet des Nations Unies, où elle a collaboré avec ses collègues à conseiller le Secrétaire général des Nations Unies à l'élaboration du programme du Forum. Elle a également assuré le leadership de l'EURALO d'ICANN pour la région européenne et est membre de l'Afnic. Elle est diplômée de Sciences Po Paris.



ABONNEZ-VOUS

Conquérir



À Conquérir

- ☐ Je m'abonne à **Conquérir** pour 1 an (6 numéros)
- ☐ Je joins au présent coupon, 70 € par chèque en règlement
- ☐ Je souhaite recevoir une facture justificative (TVA 2,1 %)

Nom :

Prénom :

Société :

Adresse :

E-Mail :

Téléphone :

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

Go Entrepreneurs Lyon Au les filières d'excellence loca

Le salon Go Entrepreneurs Lyon Auvergne-Rhône-Alpes aura lieu le 25 septembre à la Sucrière. *Conquérir* en sera partenaire comme depuis la première édition.

Go Entrepreneurs est désormais dans le giron d'Ebra Events. Nous avons interrogé William Jameux, directeur des éditions de Paris et de Lyon, pour en savoir davantage sur le cadre 2025 de l'événement se déroulant dans la capitale des Gaules.



La capitale des Gaules est un pôle économique majeur

Conquérir : Comment se présente Go Entrepreneurs Lyon Auvergne-Rhône-Alpes 2025?

William Jameux : Sous les meilleurs auspices ! J'en veux pour preuve quelques grands chiffres : 110 partenaires mobilisés sur des sujets variés, 120 conférences programmées, avec probablement encore, si j'en juge par les préinscriptions, plus de 10 000 participants comme en 2024, qui fut exceptionnelle. Les niveaux record atteints d'année en année en matière de créations d'entreprises et tout particulièrement en Auvergne Rhône-Alpes, deuxième dans le classement de ce point de vue, n'y sont pas pour rien. Elle est du reste classée deuxième région préférée des Français pour entreprendre.

Conquérir : A ce propos, quel est le profil de vos visiteurs ?

William Jameux : Je les diviserais en trois groupes. Le premier est constitué de celles et ceux qui n'ont pas encore créé, le second rassemble des dirigeants qui sont en phase de développement et le troisième des indépendants et des auto-entrepreneurs.

40 %, 35 % et 25 % respectivement. 75 % des visiteurs de Go Entrepreneurs Lyon Auvergne-Rhône-Alpes viennent du territoire et 25 % d'autres régions de France, dont 10 % d'Ile-de-France.

Conquérir : Y a-t-il des caractéristiques propres à votre offre programmatique à Lyon, versus à Paris ?

William Jameux : La plupart des sujets sont récurrents, sans nul doute. Cependant, la teinte locale est là. 50 % des partenaires et des conférenciers sont ainsi issus de la région. Les filières d'excellence locales sont valorisées. Je pense aux secteurs de la santé ou de la « food » par exemple.

Dans un autre domaine, Verkor, la seule licorne industrielle française, créée il y a cinq ans, exposera sa stratégie et ses projets. Elle est basée à Grenoble, même si elle va fabriquer des batteries électriques innovantes dans le Nord, ce qui favorisera la décarbonation et notre souveraineté industrielle. Elle compte

déjà 2 000 collaborateurs ! Parmi les autres personnalités qui nous feront l'honneur de s'exprimer, je voudrais citer Louis Le Duff, fondateur du groupe éponyme, lequel est en pleine croissance, puisqu'il a atteint 3 milliards d'euros de CA, avec une projection à 7 milliards en 2028. Sans citer tout le monde, je mentionnerais également Hello CSE, plate-forme SaaS dédiée à ces entités, Mylight 150, solution d'autoconsommation solaire et de gestion intelligente dans ce domaine ou encore Qonto, fintech tricolore d'envergure européenne. Enfin, citons, le Cordon Bleu, établissement d'enseignement culinaire mondialement connu, qui compte 35 écoles. Ou encore Jean-Michel Karam, dernier membre du jury de la célèbre émission *Qui veut être mon associé ?* (M6), qui réussit dans la mode et la cosmétique, aussi bien que dans le capital-investissement désormais.

Conquérir :... en dehors de ces témoignages, quelles sont les grandes lignes directrices de votre événement ?

William Jameux : On enregistre de belles conférences sur des cas pratiques et concrets avec plus de 300 speakers, en bonne

vergne-Rhône-Alpes : les à l'honneur

partie renouvelés. Pour le reste, notre principale ligne directrice consiste à permettre aux visiteurs de sauter le pas de la création ou de se développer. Les exposants sont là pour les accueillir et les orienter, tandis que notre espace de networking sera sans nul doute très fréquenté comme l'an passé. Le nouveau Hub des indépendants connaîtra certainement le succès, car

Conquérir organise, comme chaque année, une conférence. Ce sera le 25 septembre à 15 h 50 dans l'enceinte du salon. Le thème sera : « *L'IA et la digitalisation changent-elles fondamentalement la donne du développement commercial et de la fidélisation des clients ?* » Le débat sera animé par Alain Gazo, directeur de la rédaction. A ses côtés, Sébastien Arcos, directeur des écoles Eklya et Hybria de la CCI Lyon Saint-Etienne Roanne, ainsi que Jean-Michel Armand, directeur général et cofondateur de Hybird.

il offre la possibilité aux futurs et actuels auto-entrepreneurs de bénéficier de consultations gratuites de la part de spécialistes du régime. Idem pour le Hub de la facture électronique, qui sera au cœur de l'actualité. Parmi les autres animations, le drive-test à l'extérieur qui permettra d'essayer des vélos cargo pour convertir son entreprise à la mobilité douce, les jeux-concours et les quiz-passerelles avec d'autres événements d'Ebra Events, le Marathon Pitch destiné aux entrepreneurs issus des quartiers. L'artisanat, la digitalisation, la recherche d'un bon réseau d'accompagnement seront également des sujets très présents.

Propos recueillis par Alain Gazo



William Jameux

Bâtir une relation intergénérationnelle apaisée



quinquas en entreprise les- quels assument pour cer- tains la lourde fonction de management au sein d'entreprise où l'aspect hu- main n'est pas la *priorité*. Par contre, entre seniors et jeunes nous sommes plutôt dans la divergence d'intérêts sur la retraite par répartition puisque, si les jeunes actifs cotisent pour les vieux jours de leurs aînés, ils peuvent s'interroger sur leur pos- sibilité de bénéficier du même système avec leurs juniors encore à l'école... Un manque de visibilité ne fait pas un conflit, mais il peut y contribuer, surtout si on ne trouve pas les argu- ments adéquats pour rassu- rer au moins partiellement les personnes concernées.

De plus en plus apparaissent dans les médias, davantage dans les réseaux que dans la presse d'ailleurs, le terme de conflit intergénérationnel. Ce qui peut sembler être une évidence est loin d'être une réalité mais plutôt un os à ronger par ceux qui vivent du narratif des conflits.

Chez les Boomers en mouvement il n'est pas ques- tion de laisser s'installer ce postulat qui ne repose que sur quelques

différences d'approche et de priorité, certes sensibles en entreprise, mais pas dans les restaurants ou pour le logement car les besoins respectifs des générations ne sont pas les mêmes.

Des conflits d'intérêt

Aujourd'hui, notre pays compte grosso modo quatre générations de poids sensiblement équivalent :

- Les jeunes de 0 à 25 ans
- Les actifs de 25 à 45 ans
- Les quinquas de 45 à 65 ans
- Le seniors après 65 ans (très majori- tairement retraités)

Si la difficulté de collaborer entre gé- nérations existe, c'est nécessairement entre celle des jeunes actifs et celle des

Management intergénérationnel : des enjeux complexes. Récemment, lors d'un audit RH, une confrontation latente et classique a fait surface entre une respon- sable d'unité de production « quinquas » hypersensibilisée au résultat et à la qualité à des jeunes opérateurs bien formés mais ne se retrouvant pas dans le management opérationnel pratiqué. Au-delà des rythmes de travail et d'un contrôle pointilleux mais explicable compte tenu de leur métier, les jeunes salariés souhaitent aujourd'hui qu'on mette régulièrement à jour leurs com- pétences afin de se préparer pour l'avenir mais aussi que le manager prenne en compte leurs facteurs motivationnels. Le management d'équipe, tous derrière



Dominique Dubreuil, Secrétaire de l'association des Boomers en mouvement

**23-25
SEPT
2025
PARIS**

**LE RENDEZ-VOUS
DES PROFESSIONNELS
DU TOURISME**

iftm
International & French Travel Market



**République
Dominicaine**

Pays à l'honneur / Country of honour



Colleqt | Offers

Nox outils au service de votre R.O.I

**Profitez de
nos bons
plans!**



Built by
RX
In the business of
building businesses

f in    **#iftm**

iftm.fr



le fanion et donc le manager, est à bout de souffle quand il ne répond pas ou plus aux attentes de plus en plus explicites de nos jeunes travailleurs. Quelles sont-elles ?

- Du pouvoir d'achat supplémentaire évidemment,
- De la visibilité dans l'entreprise et à l'extérieur, car l'image et le sens comptent,
- Un refus des contraintes de temps pour conserver sa liberté.

On ne peut donc pas parler de conflit de générations, mais plutôt d'une indifférence managériale aux souhaits individuels, qui bien sûr dégradent l'ambiance de travail et la performance d'équipe : un vrai défi à relever pour le manager ! Des solutions existent. Désormais, le manager de proximité qui intègre le mouvement des entrants jeunes, doit porter une attention particulière en lien avec la DRH à l'intégration du mouvement, c'est-à-dire au partage des valeurs collectives qui va fédérer le groupe. Et, dès que possible, il devra se centrer sur les facteurs motivationnels du salarié en utilisant une approche marketing – comme la grille Soncase – qui distingue sept facteurs intrinsèques de motivation :

- La sécurité
- L'orgueil
- La nouveauté
- Le confort
- L'argent
- La sympathie
- L'écologie et la citoyenneté

En identifiant les deux facteurs clés du salarié, le manager peut affiner ses arguments et mettre en œuvre des actions favorisant sa motivation individuelle. Manifestement, cela prendra du temps

aux managers qui n'en disposent pas de beaucoup, mais c'est sans doute un levier indispensable à la durée de collaboration entre générations. Rapprocher les générations est – comme beaucoup d'autres choses, une question de temps et d'ouverture. Dépasser les clivages apparents qui résultent d'abord de nos biais cognitifs est naturellement possible. Encore faut-il s'en donner les moyens ! ■

Dominique Dubreuil
Secrétaire de l'association
des Boomers en mouvement



Idées, inspirations, solutions, énergie pour les
indépendants, créateurs et dirigeants de TPE



**SALON
SME**

13 et 14 octobre

Palais des Congrès - Paris

DES RENCONTRES QUI OUVRENT L'AVENIR DES ENTREPRENEURS

Inscription gratuite
sur **salonsme.com**



Management commercial : préférez les « *petites victoires* » !

L'article paru dans notre édition de mai-juin sur le pilotage des vendeurs a suscité quelques remarques. En gros : « *Vous parlez d'accroître les acquis à petites touches... N'est-ce pas manquer d'ambition pour mon équipe que, comme beaucoup de patrons de petites boîtes, je dirige en direct ?* ». Bien sûr, chacun connaît le proverbe « *Si tu veux labourer droit, accroche ta charrue à une étoile* ». Vous ne manquez pas de faire partager les grands objectifs de l'entreprise - car ils sont porteurs d'avenir pour chaque collaborateur. Mais, s'agissant du pilotage au quotidien, il en va souvent autrement.



permettaient de classer aisément les doubles de commande (eh oui toutes les équipes n'ont pas de riche base de données dans leurs ordinateurs portables, parfois même dans les CRM). Cette première étape franchie, on a pu leur faire constater qu'il était plus facile ainsi de se donner des objectifs de visite ou de contacts : vente complémentaire, montée en gamme, nouvelles applications de produits connus.

Choisir l'objectif de progrès de court terme

Le plus facile c'est, en général, ce qui est plus en harmonie avec le tempérament, les dispositions naturelles du vendeur, voire ses petites habitudes. S'il est brouillon, mais actif et enthousiaste, on gagnera plus en

cultivant ses ressources qu'en les contrariant. Par exemple, on lui proposera un programme de prospection ambitieux, on travaillera encore son argumentation. Bref, on jouera sur ses points forts. Cela devrait déjà donner des résultats et l'amener à un meilleur niveau de performance. Ensuite, mais ensuite seulement, on essaiera de compenser ou de corriger les points faibles restants. C'est un fait maintes fois observé dans le sport : les débutants progressent vite et avec plaisir en exploitant leurs points forts. Les grands champions n'ont pas de vrais points faibles car, à partir d'un certain niveau, ils ont pris conscience de leurs lacunes et ont travaillé à les éliminer.

Exploiter en priorité les points forts de chacun

Après analyse, on a parfois l'embarras du choix : certains ont tant de progrès à faire ! Il faut pourtant choisir, car personne ne peut avec profit « *courir deux lièvres à la fois* ». L'idéal est un seul axe de progrès pour une période donnée. La durée de

Chassez le naturel...

La tendance naturelle, logique, est de s'attacher en priorité aux progrès majeurs à accomplir, sur les points les plus importants. Par exemple à donner une organisation méthodique à un vendeur brouillon. Un directeur commercial qui avait tenté cette expérience exprimait son découragement : « *Ils disent oui, oui, ils prennent des résolutions, mais ils ne les tiennent pas. C'est peut-être parce que nous demandons des progrès trop importants d'un coup et que cela va à l'encontre des tendances naturelles.* » Il vaut mieux commencer par proposer un « *objectif de pilotage* » modeste avec une recette facile à appliquer dont les résultats rapidement perceptibles donneront envie de tenter un nouveau progrès. Si on demande au vendeur de sauter plusieurs marches d'un seul coup, il risque l'échec et le découragement. « *Tout cela est de la théorie, la preuve : ça ne donne pas de résultats.* »

Dans le cas évoqué plus haut, on a prosaïquement commencé par élaborer avec les vendeurs des dossiers clients qui leur



cette période dépend évidemment de la nature de l'objectif. Améliorer le rendement des prises de rendez-vous téléphoniques est perceptible en quelques jours. Reconstituer un fichier peut prendre plusieurs mois.

Ne donner qu'un progrès à faire à la fois.

Ne proposer qu'un objectif d'amélioration à chaque fois, mais veiller à sa mise en œuvre. Et montrer au vendeur que

vous êtes attentif à chaque progrès. Rien de plus démoralisant pour un collaborateur éloigné géographiquement que de se dire :

« Je fais des efforts et tout le monde s'en fiche ». Un mail d'une ligne, quelques mots au téléphone, un « Bravo pour la commande Merci » en PS d'un courrier ne prennent qu'un instant ! Vus de loin, la confiance absolue et le silence peuvent ressembler à de l'indifférence !

D'après Jean-Louis Wilmes

ENTREPRENDRE DANS L'OUEST

13&14 OCTOBRE RENNES | PARC EXPO

Inscription gratuite sur www.entreprendre-ouest.fr

27^e ÉDITION

Réalisation : e s s e n t i e l | www.wagence-essentielle.fr

Organisé par :



En partenariat avec :





Francfort, capitale économique de l'Allemagne

Quelle place pour nos entreprises françaises à l'international ?

La conquête de marchés étrangers est un levier de croissance essentiel pour les entreprises françaises, mais elle s'accompagne de défis spécifiques qui nécessitent une approche stratégique et un soutien adapté. Si la France dispose d'atouts indéniables, elle doit aussi surmonter ses faiblesses pour s'affirmer pleinement sur la scène mondiale.

Les entreprises françaises bénéficient, il est vrai, d'une image de marque de qualité et d'un savoir-faire reconnu à l'échelle mondiale, notamment dans des secteurs comme le luxe, la gastronomie et les

vins. Ces produits, symboles de l'art de vivre à la française, jouissent d'une forte attractivité. Le pays possède également des fleurons industriels et technologiques de premier plan, en particulier dans l'aéronautique et le spatial, qui constituent une part significative de ses exportations. La France est aussi un acteur majeur dans l'industrie pharmaceutique et les produits chimiques, bien que ces secteurs aient connu une érosion de leurs parts de marché. Enfin, l'éco-



système French Tech, en pleine expansion, est un atout de taille, avec des startups innovantes qui attirent les investissements et se développent rapidement à l'international.

Mais malgré ces forces, les entreprises françaises, notamment les PME et ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) font face à des freins structurels à l'exportation. L'un des principaux obstacles est le manque de compétitivité, lié notamment à des prix de l'énergie plus élevés et des coûts de production plus importants que nos concurrents. Par ailleurs, la France compte moins d'en-

treprises exportatrices que l'Allemagne ou l'Italie par exemple, signe d'une certaine frilosité face aux risques perçus. Les difficultés sont aussi d'ordre culturel et linguistique, avec un manque de maîtrise des langues étrangères et une préparation insuffisante aux spécificités des marchés locaux.

Le développement international n'est pas une simple réplique du modèle national. Il expose les entreprises à une série de problématiques complexes : des obstacles financiers liés l'accès au financement pour les projets d'exportation, surtout pour les petites structures, au coût et à la gestion des risques de change ; des contraintes logistiques et réglementaires liées à la maîtrise des chaînes d'approvisionnement, des frais de transport et des formalités douanières, chaque marché ayant ses propres réglementations, ses normes et sa fiscalité, ce qui rend l'adaptation indispensable ; des risques de marché et de concurrence liés à la stratégie

marketing et de développement ; enfin, des difficultés de recrutement et de fidélisation des talents avec des compétences à l'international. La gestion des équipes à distance et l'intégration des collaborateurs locaux sont des enjeux managériaux souvent sous-estimés.

Alors, pour renforcer leur position à l'international, les entreprises françaises doivent.

Capitaliser sur nos atouts et investir dans des secteurs d'avenir

Le Plan France 2030 donne une feuille de route claire en identifiant les domaines à fort potentiel.

Tout d'abord, l'industrie française doit continuer d'exceller dans l'aéronautique et le spatial, tout en se réinventant avec des technologies bas-carbone. Le secteur de la santé, avec les biotechnologies et la production de biomédicaments, est une priorité. Le luxe et la gastronomie, garants de l'image de marque du pays, doivent maintenir leur position dominante en se modernisant.

L'accent doit être mis sur la réindustrialisation verte et l'innovation. Les greentechs (technologies vertes), l'agritech (technologies agricoles), la deeptech (innovations de rupture) et la cybersécurité sont des créneaux en pleine croissance où la France a une carte à jouer. Le numérique et la culture sont également des atouts, notamment avec les industries créatives et les technologies immersives.

Lever les freins

Pour lever les difficultés, plusieurs actions peuvent être mises en œuvre. Le renforcement de l'accompagnement public, avec des initiatives comme la Team France Export (regroupant Bpifrance, Business France, les CCI et les régions) constitue un soutien personnalisé essentiel aux entreprises, de la préparation du projet à sa concrétisation sur le terrain. Les aides financières et les assurances export proposées par Bpifrance sont des outils cruciaux. Miser également sur l'humain et la formation des équipes à la culture internationale, aux langues et



Emmanuel Millard, Secrétaire général Groupe ENDRIX, Président national sortant DFCG, Président International CFO Alliance (ICFOA)

à la gestion de projet export. Le Volontariat International en Entreprise (VIE) est à ce titre un dispositif précieux pour permettre aux jeunes talents d'acquérir une première expérience à l'étranger. L'adoption d'une stratégie digitale et numérique est aussi un puissant levier d'internationalisation, en permettant d'atteindre de nouveaux marchés à moindre coût via le e-commerce et les plateformes en ligne. Créer un « Pavillon France » digital, comme le propose le Plan « Osez l'export », peut améliorer la visibilité des produits français. Enfin, il est crucial de favoriser les collaborations, via des partenariats locaux, des co-entreprises (joint-ventures) ou des groupements d'entreprises, ce qui permet de partager les risques et les coûts, tout en facilitant l'accès aux réseaux et aux connaissances du marché.

Si les défis sont nombreux, l'internationalisation encore insuffisante des entreprises françaises n'est pas une fatalité. En combinant les atouts traditionnels du « made in France » avec une stratégie tournée vers l'innovation, le numérique et un soutien public renforcé, la France a le potentiel de reconquérir des parts de marché et de s'affirmer comme un acteur incontournable du commerce mondial. ■

Emmanuel MILLARD
Secrétaire général Groupe ENDRIX,
Président national
sortant DFCG,

Bulgarie : bientôt dans la Zone Euro



avec de belles opportunités



Un petit détour par l'est de l'Union Européenne, en cette fin d'année, avec un coup de projecteur sur la Bulgarie, un pays dont on parle peu, mais qui va entrer dans la Zone Euro au 1^{er} janvier 2026, et ainsi abandonner sa monnaie nationale, le lev. L'occasion d'évoquer la situation économique d'un Etat entré assez tardivement dans l'UE et d'éventuelles opportunités pour nos entreprises.

En dépit d'oppositions en interne non négligeables, liées aux factions pro-russes dans ce pays de l'ancien bloc de l'Est, la Bulgarie rejoindra donc la Zone Euro au 1^{er} janvier prochain. A vrai dire, sa monnaie nationale lui était déjà solidement arrimée depuis plusieurs années, à travers un système de parité fixe vis-à-vis de la monnaie commune. Alors, certes, la Bulgarie est un assez petit pays par la superficie et la population (6,4 millions d'habitants). Pas de surtourisme, mais une certaine attractivité pour les visiteurs étrangers puisqu'elle est riveraine de la mer Noire. Des tensions politiques, il y en a, — peut-être pas plus qu'ailleurs, et la forte minorité turque, présente depuis l'Empire Ottoman, ne semble pas poser de difficulté, même si elle est représentée au Parlement par un parti qu'on pourrait qualifier d'ethnique.

Si le PIB rapporté au nombre d'habitants est de moitié du nôtre (15 764,60 euros), il a beaucoup augmenté ces dernières années, soutenu par l'animation économique apportée par les fonds européens. Le salaire brut minimum mensuel

Principaux indicateurs économiques

	2023	2024	2025
Croissance du PIB (%)	1,9	2,3	3,1
Inflation (moyenne annuelle, %)	9,5	2,4	2,8
Solde budgétaire / PIB (%)	-2	-2,4	-2,5
Solde Courant / PIB (%)	0,9	0,1	-0,1
Dette publique / PIB (%)	22,9	24,8	23,3

Source : Coface



Cathédrale Alexander Nevski

(460 euros), certes le plus bas de l'UE, a nettement remonté depuis 2018 (286 euros alors) et, à Sofia, la capitale, le salaire brut moyen serait de 1 400 euros aujourd'hui.

Des finances bien tenues

Rentrons maintenant plus avant dans ce qui forme les ressorts de l'économie bulgare, en nous appuyant en particulier, sur la dernière analyse de l'assureur-crédit Coface. Quant aux aspects positifs, on peut parler de la stabilité monétaire, acquise depuis un bout de temps et renforcée par la perspective de

l'entrée dans la Zone Euro. Cette intégration a du reste été rendue possible par des facteurs structurants positifs, comme le fait de disposer d'une base productive diversifiée. Un point fort réside dans la production et l'exportation des céréales, et aussi la quasi autosuffisance en matière alimentaire.

En France, c'est de moins en moins le cas ! 75 % des fruits et légumes que nous consommons viennent de l'étranger, avec leurs pesticides généreusement épandus.

Une base productive significative donc, de faibles coûts de production, malgré la récente montée des salaires ainsi qu'une bonne compétitivité-prix selon Coface. Et la dette publique est très raisonnable : 24,8 %

du PIB en 2024, 23,3 % prévus en 2025 par les analystes de Coface. Quant au solde budgétaire, on l'attend cette année à 2,5 % (2,4 % l'an dernier). Comparaison n'est pas raison, mais on ne peut s'empêcher de rêver à des chiffres identiques pour notre pays. Autre atout, le tourisme, on l'a vu *supra*.

Alors, bien sûr, tout n'est pas rose. L'instabilité politique est chronique, avec des majorités qui ont du mal à se constituer et se fissurent très vite. Surtout peut-être, elle figure en dernière position de l'UE pour l'indice de perception de la corruption et du crime organisé, au rang 72, dans le classement effectué par Transparency International. D'autre part, le manque de main-d'œuvre qualifiée se fait sentir, sans doute en raison d'une émigration forte et

Les dix premiers fournisseurs de la Bulgarie, en M EUR et en %

Pays	Importateurs 2023	Part (%)	Pays	Importateurs 2024	Part (%)
Allemagne	5324	10,7%	Chine	5 207,5	10,5%
Chine	5164	10,4%	Allemagne	5 119,4	10,3 %
Turquie	3855	7,8%	Turquie	4 359,8	8,8 %
Russie	3172	6,4%	Italie	2 778,7	5,6 %
Italie	3063	6,2%	Roumanie	2 320,1	4,7 %
Roumanie	2412	4,9%	Grèce	1 594,2	3,2 %
Grèce	1805	3,6%	Pologne	1 583,8	3,2%
Pologne	1609	3,2%	France	1 238,9	2,5%
France	1398	2,8%	Pays-Bas	1 232,4	2,5%
Pays Bas	1386	2,8%	Ukraine	1 221,9	2,5%

Source : Banque nationale de Bulgarie



Sofia

d'une population globalement en déclin. L'économie informelle est significative, tandis qu'on note par ailleurs une forte dépendance au charbon et aux hydrocarbures pour la production d'électricité. Les deux centrales nucléaires sont en principe alimentées par du combustible russe, mais il est à noter que 30 % de la production électrique est assurée par la combustion du charbon.

La principale raffinerie des Balkans, Lukal, a été amenée à fonctionner avec du pétrole non russe, suite aux sanctions, qui finissent par peser davantage sur les sanctionneurs que sur les sanctionnés. Dès lors, le traitement de l'hydrocarbure reçu est plus long et plus coûteux. Cela impacte en partie sur l'indice des prix (2,4 % en 2024, peut-être 2,8 % cette année). Quoi qu'il en soit, le plan de décarbonation programmé avec la Commission Européenne, a été rééchelonné. Les versements européens qui y étaient corrélés ont été du coup retardés. Ce « *Green Deal européen* » ne fait évidemment pas l'unanimité, car il est défavorable à une certaines catégories de la population. Ainsiles mineurs avaient manifesté fin 2023 contre les fermetures des centrales à charbon et des mines. La lutte contre la corruption, un enjeu majeur, est aussi au centre des débats, et provoque des remous.

Tout n'est pas gris, loin de là !

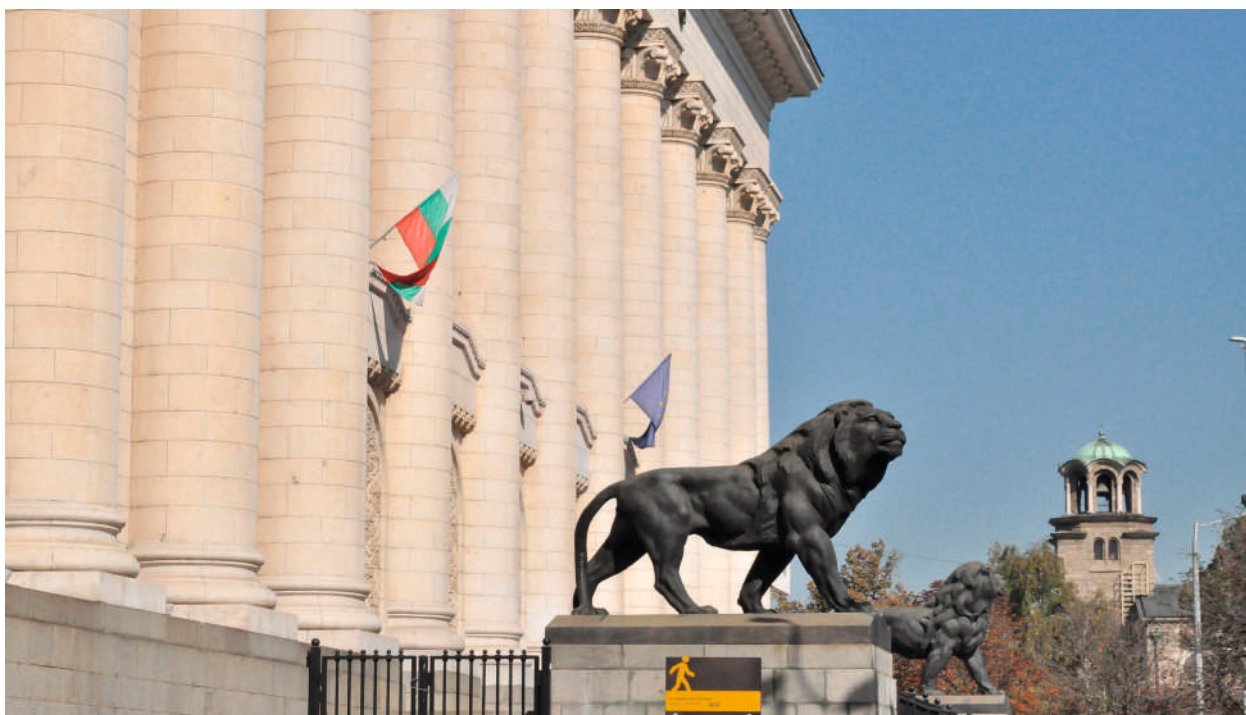
L'investissement privé a ainsi atteint des niveaux record dans le cadre du soutien apporté par le Plan National de Relance et de Résilience (2021–2026), visant à pallier les faiblesses de l'économie bulgare en matière de transition écologique, énergétique et digitale. Les subventions sont alimentées par les fonds européens et locaux. Notons la reprise sensible des IDE et des investissements en portefeuille.

Des comptes plutôt encourageants

On l'a dit *supra*, le solde budgétaire de la Bulgarie, son endettement et son inflation, respectent les critères de Maastricht. C'est pourquoi elle entre dans la Zone Euro. Cela fait sourire, car de nombreux autres pays, qui y sont depuis longtemps, ne les respectent pas et s'en fichent. Quoi qu'il en soit, le solde de la balance courante bulgare est à peu près à l'équilibre. Le solde commercial tend cependant à passer au rouge, en raison de l'affaiblissement conjoncturel dans les pays de l'UE, ses principaux clients, alors que reprise domestique il y a eu. Fort heureusement, le solde des services est positif, grâce en particulier à l'essor du tourisme. La croissance économique s'annonçait soutenue en 2025, selon Coface (3,1 % contre 2,3 % en 2024).

Des IDE notoires, de belles opérations françaises

Les IDE ont permis à l'économie bulgare de bien se redresser depuis une dizaine d'années. Le stock d'IDE était ainsi évalué à 78 % du PIB en 2018. La France était seulement « le 14^e investisseur » dans le pays des Balkans, selon le rapport de la direction générale du Trésor Public. Nos investissements sont principalement centrés sur les activités financières et les assurances (19,9 %), l'immobilier (19,8 %), l'industrie manufacturière (19,4 %), ou encore les activités de commerce et de réparation automobile (15,1 %), cela dans le cadre des délocalisations de production. Si l'on retire ce zoom, la répartition globale des IDE est un peu différente avec, globalement, une domination de l'immobilier (23,2 % du stock), de l'industrie manufacturière (18,6 %), de celle de banques ou d'assurances (17,7 %).



Parlement

Pour en revenir à la présence française à proprement parler, elle concerne environ 200 entreprises tricolores, qui emploient sur place aux alentours de 17 000 personnes, selon les chiffres dont nous disposons. Des industries de premier plan en font partie, comme Schneider Electric, Saint-Gobain Latécoère

Principaux pays investisseurs en fonction de la part du stock d'IDE en 2024 :

1	Pays Bas	13,1 %
2	Autriche	9,2 %
3	Grèce	7,7 %
4	Allemagne	7,1 %
5	Suisse	6,5 %
6	Italie	6,3 %
7	Belgique	5,7 %
8	Chypre	5 %
9	Hongrie	4,5 %
10	Royaume Uni	4,5 %
11	Luxembourg	3,2 %
12	Russie	2,7 %
13	Turquie	2,5 %
14	France	2,4 %

Sourc : Banque nationale de Bulgarie

ou Montupet. Côté services, on trouve donc la banque et l'assurance (BNP Paribas, Groupama), des opérateurs de Facilities (Veolia, Varna), de la distribution (Mr Bricolage et Decathlon), ou encore de l'habillement. Parmi les secteurs moins traditionnels, signalons que, « grâce à un environnement favorable à l'entrepreneuriat et à une main-d'œuvre qualifiée », selon les termes de la DGT, le numérique tricolore s'est bien implanté avec une trentaine d'entreprises comme Trexir (jeux vidéo).

Selon les chiffres les plus récents, le stock d'IDE a encore progressé en 2024 (4 % après 9,2 % en 2023). Le stock des IDE représente désormais 57,7 milliards d'euros. Les Pays-Bas apparaissent, toujours selon la DGT, en pole position, avec 13,1 % du stock. L'Autriche arrive deuxième (9,2 % du stock), devant la Grèce (7,7 %), l'Allemagne (7,1 %) puis la Suisse (6,5 %).

Des matières premières en première ligne des échanges

Les matières premières figurent en première ligne des importations comme des exportations. Ainsi, en 2024, les ventes dans ce secteur ont représenté l'impressionnant pourcentage de 40 %, soit 17,4 milliards d'euros. Les métaux non ferreux arrivent en tête avec 10,1 %, devant les matières premières pour l'industrie alimentaire (6,9 %). En second lieu, on trouve les biens d'investissement (29,5 %, soit 12,7 milliards d'euros). Dans ce chapitre, les pièces détachées viennent en premier (6 %), devant les machines et équipements (5,9 %), puis les machines électriques (4,9 %). Les échanges intra-groupes, particulièrement

dans l'automobile, favorisent grandement ce commerce. Le troisième grand poste d'exportations demeure celui des biens de consommation (21,4 %, 9,2 milliards d'euros). Parmi eux, les aliments (6,6 % du total), particulièrement les céréales, les graisses et les huiles animales.

Du côté des importations, elles sont en premier lieu constituées de matières premières – hors énergie – à 34,2 %, (17 milliards d'euros), par exemple les minerais ou encore les plastiques et caoutchoucs.

En second lieu, on trouve, comme pour les exportations, les biens d'investissement (28,3 % du total, 14,1 milliards d'euros). On remarque aussi les machines et équipements (8,1 %), ou encore entre autres les pièces détachées (5,6 %).

En troisième lieu arrivent les biens de consommation (25 % du total, 12,5 milliards d'euros). Détaillons-les : arrivent en premier lieu les boissons et le tabac (4,8 milliards), puis les médicaments et les cosmétiques (2,3 milliards).

Quant aux importations de produits énergétiques, elles représentent 12,5 % du total des achats de la Bulgarie à l'étranger en 2024, en hausse de 12 % sur 2023. Les achats de pétrole brut et de gaz naturel arrivent en tête, avec 4,6 milliards d'euros et 9,3 % de l'ensemble des importations.

La France huitième fournisseur

La France a gagné une place dans le classement des fournisseurs de la Bulgarie en 2024 (1,238 milliards d'euros), juste devant les Pays-Bas, soit 2,5 % des importations bulgares. L'UE représente 45,1 % des importations bulgares (22,5 mil-



Forteresse de Belogradchik

liards d'euros). L'Allemagne, avec 5,1 milliards d'euros est du reste le deuxième fournisseur, à un cheveu de la Chine (5,2 milliards). Le voisin turc arrive troisième (4,4 milliards). À l'export, l'UE domine assez largement (64 %, 27,6 milliards d'euros). L'Allemagne est le premier bénéficiaire (6,6 milliards d'euros), suivie du voisin roumain (3,8 milliards), puis de l'Italie (3 milliards d'euros), avant la Turquie et la Grèce. La France demeure le sixième client (3,4 % des ventes bulgares). Si l'on raisonne en chiffres globaux, on constate un déficit commercial bulgare accentué en 2024 à 6,7 milliards d'euros. Les exportations ont atteint 43,1 milliards d'euros en recul, tandis que les importations s'avéraient en très légère hausse, à 49,8 milliards. ■



Sofia

ÊTRE OU NE PAS
ÊTRE 1^{er} MINISTRE ?
TEUE EST LA QUESTION
...



DISJONCTER POUR UN
OUI OU POUR UN NON
"



A PRIORI AUCUN ETRE
SENSÉ NE DEVRAIT
POSTULER POUR LE POSTE
...



DEVENIR UN FUSIBLE
QUAND C'EST TOUTE
L'INSTALLATION QUI EST
CADUQUE...



PASSER POUR UN
GARS BRANCHÉ ALORS
QU'ON EST GRILLÉ ...



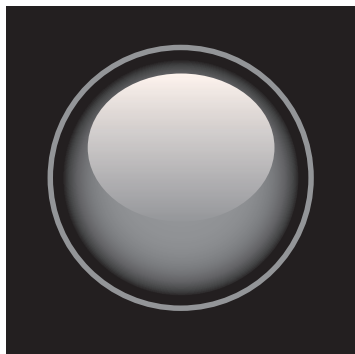
ET POURTANT
"



EXPOSITION • CONFÉRENCES • TABLES RONDES • ATELIERS

SOLUTIONS

SALONS



**7 & 8
octobre 2025**

PARIS EXPO
PORTE DE VERSAILLES



Réservez dès maintenant
votre badge gratuit sur
www.salons-solutions.com

-  **erp**
-  **démat**
-  **crm**
-  **e-achats**
-  **SiRH**
-  **bi**
-  **fintech**

Avec en parallèle

**mobility
business** for

**CYBERSEC
SOLUTIONS
IA . CLOUD**



MC SalonsSolutions



@SalonsSolution1
#salonssolutions

salons-solutions.com

Platinum sponsor

axelor

Silver sponsor

system
Making data valuable

GAMME UTILITAIRE RENAULT E-TECH **ELECTRIQUE**



entretien offert⁽¹⁾

l'électrique au prix du diesel⁽²⁾

(1) entretien offert pour tout contrat crédit-bail maintenance 36 mois et 90 000 km max souscrit auprès de diac, sous réserve étude et acceptation par diac, agissant sous marque commerciale Mobilize financial services, sa au capital de 415100 500€ - établissement de crédit et intermédiaire en assurances - siège social : 14 av. du pavé neuf 93168 noisy-le-grand cedex - siren : 702 002 221 - rcs bobigny. orias : 07 004 966 - www.orias.fr. l'entretien comprend révisions constructeur, remplacement pièces d'usure et extension garantie constructeur, selon conditions contractuelles, sur durée ou kilométrage souscrit, dans limite 90 000 km (au 1er des 2 termes atteint). (2) véhicules utilitaires électriques neufs : Kangoo van e-tech, Trafic van e-tech, Master e-tech, au même loyer que leur équivalent en version diesel pour contrat crédit-bail maintenance 36 mois et 90 000 km si accord diac (rsc bobigny 702 002 221). (1)(2) offres non cumulables réservées aux entreprises disposant d'un numéro de siren (hors loueurs, administrations, clients sous protocoles nationaux ou régionaux) pour toute commande véhicule utilitaire Renault e-tech neuf du 01/09/25 au 31/10/25 dans points de vente participants, intermédiaires non exclusifs. voir détails offres sur professionnels.renault.fr. **consommations mixtes min/max (kwh/100 km) et émissions co₂ (g/km) (à l'usage, hors pièces d'usure), selon données wltp : Kangoo van e-tech électrique : 15,6/17,2 et 0 ; Trafic van e-tech électrique : 21,2/22,2 et 0 ; Master e-tech électrique : 21,5/27,4 et 0.**



assemblée en France

professionnels.renault.fr

