



# Croissance numérique : les atouts Français



Gilles Babinet,  
Digital champion  
de la France auprès  
de la Commission  
Européenne

La transformation digitale concerne toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité : elle affecte ainsi les business models des entreprises, mais également l'ensemble de leurs process. Reste cependant que nous sommes encore loin d'avoir mesuré l'ensemble des impacts liés à ces évolutions, comme l'explique Gilles Babinet, digital champion de la France auprès de la Commission européenne, en ouverture des nouvelles Rencontres Entreprises : Transformation, Restructuration, Financement, organisées par Option Finance le 21 juin dernier : «Il faut bien avoir à l'esprit que les gains de productivité inhérents à la révolution industrielle ont été observés 50 années après ses débuts. Nous

observerons donc les effets de la transformation numérique dans leur globalité en 2035.» Pour l'heure, les grandes puissances mondiales se sont lancées dans la course à l'innovation, Chine et Etats-Unis en tête, avec des politiques publiques fortes et s'inscrivant dans une démarche long terme. «L'Europe a aujourd'hui la capacité de se démarquer», analyse Gilles Babinet, qui conclut : «A terme, ce sont les nations qui réussiront à avoir le niveau de formation le plus élevé qui pourront se distinguer. La France possède ce niveau d'excellence, mais les formations doivent à l'avenir être massifiées afin de ne pas se limiter aux seules grandes écoles.»



## Les défis de la transformation des entreprises



**TRANSFORMATION :  
STRATÉGIQUE, NUMÉRIQUE,  
INDUSTRIELLE**



Table ronde introduite par Michel Landel, directeur général, Sodexo

Avec (photos en haut, de gauche à droite) : Gilles Grapinet, directeur général adjoint, coordination des fonctions globales, Atos, et directeur général, Worldline, Thierry Grimaux, associé, Valtus, Jean-Michel Thibaud, directeur finance stratégie et services généraux, Orange Business Services, Xavier Négjar, associé, June Partners

Animée par : Valérie Nau, rédactrice en chef, Option Finance

Afin de rester compétitives, les entreprises doivent constamment se réinventer. Aujourd'hui, les transformations sont industrielles, stratégiques, mais également numériques. Elles affectent l'ensemble des entreprises quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

C'est ainsi que le spécialiste des services de qualité de vie Sodexo a opéré un changement stratégique important, comme l'explique Michel Landel, directeur général de Sodexo : «Nous sommes passés d'une organisation géographique à une organisation par segments de clientèle, avec pour ambition d'offrir un meilleur service aux clients (...). Dans nos métiers, nous sommes souvent copiés. Aussi, les notions d'innovation et de remise en cause sont fondamentales.» Des innovations particulièrement nécessaires au sein des groupes à l'activité hautement technologique et à la croissance rapide : «Chez nous, le changement est rapide et permanent. Notre première réalité est industrielle, mais notre force réside d'abord dans les talents. Il y a dans notre secteur un vrai challenge de recrutement et de formation», explique Gilles Grapinet, directeur général adjoint, Atos et directeur général, Worldline.

### Transformations digitales, le défi humain reste prépondérant

Un constat également partagé par Jean-Michel Thibaud, Directeur finance stratégie et services généraux chez Orange Business Services : «Au travers du programme Explore 2020, nous avons opéré une mutation. Celle-ci repose sur le digital, mais également sur l'humain. Il est en effet impossible de réaliser une transformation digitale réussie sans embarquer l'ensemble des collaborateurs.» Et, dans les faits, les spécialistes de l'accompagnement à la transformation s'accordent à dire que le défi de l'humain est prépondérant. «Il faut bien avoir à l'esprit qu'un



«DANS NOS MÉTIERS, NOUS SOMMES SOUVENT COPIÉS. AUSSI, LES NOTIONS D'INNOVATION ET DE REMISE EN CAUSE SONT FONDAMENTALES.»

Michel Landel, directeur général, Sodexo

projet de transformation d'entreprise est avant tout une rupture. Pour qu'elle se solde par un succès, il faut être à l'écoute du projet et impliquer toutes les parties prenantes», explique Thierry Grimaux, associé, Valtus qui précise néanmoins : «Je reste convaincu que le pilotage d'un projet de transformation peut gagner à se faire en externe. En effet, ni le petit-fils du fondateur de l'entreprise, ni le cadre dirigeant trop soucieux de sa carrière ne sont souvent les mieux placés pour avoir un regard critique sur l'entreprise.» Côté opérationnel enfin, l'accompagnement au changement se fait par le biais de la valeur ajoutée : «Nos missions consistent à générer pour les entreprises davantage de valeurs ajoutées vendables en optimisant leurs performances et bien évidemment à empêcher toute surconsommation interne et toute destruction de valeur ajoutée produite par l'entreprise. Nous réalisons donc très en amont un diagnostic destiné à établir une démarche d'accélération de la valeur ajoutée. La mise en œuvre que nous menons sur ces bases permet ainsi de réduire les coûts (diminuant le point mort), d'augmenter la part produite par l'entreprise dans le chiffre d'affaires, et de réaligner les intérêts des salariés avec ceux de l'entreprise», détaille Xavier Négjar, associé, June Partners. ■

## Restructuration et financement des entreprises en difficulté : les nouvelles pratiques



**RESTRUCTURATION ET FINANCEMENT  
DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉS :  
NOUVEAU CADRE, NOUVEAUX  
ACTEURS - NOUVELLES PRATIQUES ?**



**François Duparc**, président du directoire, Cauval Industries  
**Jean-Louis Grevet**, président, Perceva  
**Alexis Hojabr**, of counsel, Orrick Rambaud Martel  
**Raymond Fayet**, senior advisor, rebond et restructuration, Themis Banque  
**Laurent Jourdan**, avocat associé, Racine  
**Christophe Thevenot**, administrateur judiciaire, vice-président, CNAJMJ  
Débat animé par **Franck Moulins**, director, Enderby

En France, les entreprises confrontées à des difficultés demeurent une réalité. Ainsi, selon les chiffres livrés par le cabinet d'études Altares, 65 000 défaillances d'entreprises ont été enregistrées dans l'Hexagone au cours de l'année 2015.

«**S**ur la totalité des entreprises en défaillance, les deux tiers vont directement en redressement judiciaire et 34 % trouvent une solution telle que la mise en place d'un plan de redressement ou encore la réalisation d'une cession», précise Christophe Thevenot, administrateur judiciaire et vice-président du CNAJMJ. Côté secteurs concernés, il existe d'importantes évolutions selon les années et l'environnement économique. «Au cours de l'année 2016, nous avons constaté une recrudescence des secteurs d'activité pétrole, énergie et services à la personne dans les dossiers que nous avons traités», explique Laurent Jourdan, avocat associé, Racine. Un constat également partagé par Alexis Hojabr, of counsel, Orrick Rambaud Martel qui signale avoir également perçu une progression du nombre de dossiers concernant les entreprises du secteur du retail.

### Un dispositif légal en passe d'évoluer

Pour Perceva, société spécialisée dans l'accompagnement des entreprises en difficulté, le constat est à la stabilité, comme l'explique son président Jean-Louis Grevet : «Depuis vingt années que j'exerce ce métier, le chiffre de 150 dossiers reçus est toujours au même niveau.» C'est ainsi que Perceva a accompagné le groupe Cauval, une entreprise spécialisée dans les métiers de la literie qui, après avoir opéré des opérations de croissance externe s'est

vue confrontée à des problèmes de liquidités récurrents : «En passant d'une à trois marques, nous avons rencontré de réelles problématiques de trésorerie. Après un dossier qui s'est soldé par un dépôt de bilan, Perceva est entré en action», se souvient François Duparc, président du directoire de Cauval Industries. Du côté des outils, le dispositif légal pour accompagner les entreprises en restructuration est en passe d'évoluer, notamment sous l'impulsion de la loi Macron : «Nous avons encore besoin d'avoir des précisions de la part du législateur. Il n'est peut-être pas forcément nécessaire d'ajouter de nouvelles procédures, néanmoins des précisions quant à l'utilisation des outils existants pourraient être intéressantes», analyse Alexis Hojabr.

Enfin, dans une opération de restructuration, la relation avec les établissements bancaires demeure une priorité. Raymond Fayet, senior advisor rebond et restructuration chez Themis Banque, a d'ailleurs vu évoluer le rôle des acteurs bancaires au fil du temps. Il explique : «Il y a vingt ans, il y avait très peu de procédures amiables et les tribunaux de commerce étaient bien moins sensibilisés. Par ailleurs, à cette époque-là, le chef d'entreprise était souvent seul face aux banquiers. L'évolution est aujourd'hui très favorable pour le chef d'entreprise qui peut aujourd'hui s'entourer de nombreux conseils et peser ainsi davantage face aux banques.» ■



## Retournement : le cas Manurhin

Le groupe Manurhin, spécialiste des produits, services et solutions d'ingénierie pour l'industrie munitionnaire, a connu un plan de retournement en 2011. Retour sur les différentes étapes de la procédure civile, du redressement à la pérennisation de l'entreprise.



RETOURNEMENT :  
ETUDE DE CAS MANURHIN



Avec (de gauche à droite) :  
**Thierry Grimaux**, associé, Valtus  
**Patrick Akcelrod**, ancien président, Manurhin  
Débat animé par **Guillaume Clément**, journaliste, Option Finance  
**Jean-Paul Lebailly**, responsable du pôle spécialisé, LCL  
**Nicolas Manardo**, managing director, Bpifrance Investissement - Mid & Large Cap

«**M**anurhin a été touché par un double déclin. D'une part, le marché de l'armement classique a périclité au profit d'armes plus sophistiquées. D'autre part, l'état-major de l'armée française a décidé d'arrêter la fabrication de balles françaises pour se concentrer sur le marché export», explique d'emblée Patrick Akcelrod, ancien président de Manurhin, pour expliquer les difficultés rencontrées par le groupe d'armement dès 1999, avant de poursuivre : «J'ai pris mes fonctions en octobre 2013 et j'ai alors mené conjointement plusieurs actions telles que tout d'abord de changer la quasi-totalité du management - slovaque, avec qui nous sommes toujours en procès - en place, assurer la livraison des machines, prendre rendez-vous avec l'Urssaf pour suspendre le paiement des charges ou encore partir à la recherche de nouveaux financements. Sur cette partie, j'ai dû essuyer de nombreux refus.»

Jean-Paul Lebailly, responsable du pôle spécialisé de LCL est le banquier qui a dit «oui». Il explique : «La nature de l'activité faisait peur. De nombreuses banques ont donc refusé d'accompagner Manurhin pour des raisons de cash-flows négatifs ou encore de rentabilité insuffisante. Nous avons trouvé de nouvelles solutions de financement en nous appuyant notamment sur l'activité du groupe et sa capacité à être présente à l'international.»

En support de cette opération, Bpifrance : «Notre rôle a été avant toute chose de comprendre ce qu'était Manurhin et de

discuter avec Patrick Akcelrod afin d'appréhender quels étaient les besoins de financement de l'entreprise. Le cadre de la conciliation a permis d'asseoir tous les acteurs autour d'une même table dans un cadre juridique déterminé», détaille Nicolas Manardo, managing director, mid & large cap, Bpifrance.

### Les relations humaines, le facteur clé de succès du retournement

L'entreprise s'est par ailleurs entourée de conseils, à l'instar du cabinet Valtus : «Lorsque certains de ses actionnaires m'ont présenté le dossier, l'entreprise était moribonde. Il fallait donc y croire. Je pense que sur ce cas précis, les relations humaines et la capacité à travailler ensemble dans un climat de confiance ont été les facteurs clés de succès», explique Thierry Grimaux, associé, Valtus.

Aujourd'hui, le spécialiste de l'armement a su opérer une transformation en profondeur pour atteindre un chiffre d'affaires de 65 millions d'euros en 2015, contre 6,5 millions quatre ans auparavant. Un succès qui repose, selon Patrick Akcelrod sur le savoir-faire du groupe : «Malgré les périodes troubles, nous avons eu la sagesse de licencier un minimum de personnes. Cela a permis de conserver le savoir-faire de l'entreprise et de créer 120 nouveaux postes sur les deux dernières années.» En 2019, Manurhin célébrera son centième anniversaire. ■



TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

## La transformation digitale au service de la relation client



Avec (de gauche à droite) **Sylvaine Maury**, director of digital solutions services, Alstom Transport ; **Fernando Birman**, head of digital office, Solvay ; débat animé par **Anne Aïme**, experte du digital en B2B, dirigeante, Aïme Conseil ; **Yacine Mahfoufi**, head of marketing France, Alcatel-Lucent Enterprise

Le digital a modifié en profondeur la relation B-to-C. Cette évolution se diffuse au sein même des entreprises où de nouveaux usages émergent, destinés à améliorer la relation B-to-B. La transformation digitale fait désormais ainsi partie d'une stratégie plus globale visant à créer du lien entre clients et fournisseurs, comme l'explique Sylvaine Maury, director of digital solutions services, Alstom Transport : «Pour compléter la relation physique et consolider le contact avec nos clients, nous appuyons notre portail client sur un contenu de services. Par ailleurs, nous avons mis en place un outil collaboratif qui permet à nos clients de dialoguer entre eux.»

### La fonction head of digital, positionnée au plus haut niveau hiérarchique

Une évolution vers davantage d'outils numériques également perceptible au sein du groupe Alcatel-Lucent, comme l'explique Yacine Mahfoufi, head of marketing France, Alcatel-Lucent Enterprise : «Nous avons finalement peu de contacts avec le client final. Nous avons donc mis

en place des outils d'aide à la vente à destination de nos partenaires et avons créé une sorte de parcours client disponible à la fois offline et online. Notre application compte aujourd'hui plus de 2 000 utilisateurs dont plus de la moitié sont des utilisateurs réguliers.» Ainsi, le digital est devenu une orientation hautement stratégique pour les entreprises qui positionnent la fonction de head of digital au plus haut niveau hiérarchique. «Chez Solvay, nous avons créé des digital offices il y a maintenant deux ans. Cette fonction se situe aujourd'hui à l'échelon groupe. Cependant, nous gardons à l'esprit que notre rôle est avant tout un rôle de soutien, au service des business units de l'entreprise», explique Fernando Birman, head of digital office, Solvay.

En interne, la transformation digitale se fait par étapes, accompagnée de beaucoup de pédagogie : «la transformation digitale est un facteur de changement important, d'où l'importance de prendre le temps d'expliquer cette stratégie, tout en insistant sur son alignement avec la stratégie commerciale», conclut Yacine Mahfoufi. ■



FINANCEMENTS

## Financements : où trouver les meilleures



Avec (de gauche à droite) : **Marc-Antoine Cabrelli**, partner, June Partners ; débat animé par **Emmanuel Fenet**, directeur des rencontres, Option Finance ; **Nadine Veldung**, managing partner, Oddo Corporate Finance ; **Eric Latreuille**, credit manager Groupe SGD, président, AFDC ; **Philippe Mutin**, managing director, GE Capital FactoFrance

«Une entreprise qui souhaite lever de l'argent doit être préparée», met en garde Nadine Veldung, managing partner chez Oddo Corporate Finance. Elle précise : «Pour ce faire, il est vital d'avoir un dossier de présentation qui explique pour



RETOURNEMENT - PREVENTION  
ET MANDAT AD HOC

## Retournement et prévention : étapes et conditions du succès



Avec (de gauche à droite) :  
**Alexis Hojabr**, of counsel, Orrick  
Rambaud Martel ;  
**Lionel Gouget**, CFO, Nextiraone ;  
**Sophie Moreau-Garenne**,  
fondatrice, SO-MG Partners ;  
débat animé par **Nathalie  
Rehby**, directrice générale, Satellitis ;  
**Christophe Gouthière**, directeur  
général finance-gestion, Autodis Group ;  
**Christophe Thevenot**, administrateur  
judiciaire, vice-président, CNAJMJ

«**E**n matière de mandat ad hoc et de conciliation, le taux de succès – c'est-à-dire l'obtention d'un accord consensuel à l'unanimité – est de l'ordre de 70 %», prévient d'emblée Christophe Thevenot, administrateur judiciaire, vice-président du CNAJMJ. Spécialiste de la distribution de pièces détachées auto et poids lourds, Autodis a connu en 2009 de graves difficultés financières, comme l'explique Christophe Gouthière, directeur général finance gestion, Autodis Group : «Nous avons vécu une phase de retournement sous mandat ad hoc. Dans notre cas précis, nous avons eu la chance d'avoir une stabilité financière du fait d'une renégociation de la dette. Les actionnaires ont réinjecté des fonds, ce qui nous a permis de repartir sur des bases financières saines. Nous avons pu ainsi nous concentrer sur l'amélioration du retournement de l'entreprise, en travaillant sur les fondamentaux.» Même son de cloche du côté de NextiraOne, spécialiste des services de communication IT, qui a connu une opération de retournement. «La logique de l'expérience était très positive», explique Lionel Gouget, CFO de NextiraOne, qui poursuit : «L'entreprise était très endettée mais les fondamentaux

étaient bons à la fois en termes techniques et commerciaux. Cela nous a permis de rebondir et de nous concentrer sur l'essentiel, à savoir, faire en sorte que cette entreprise soit agile et agressive sur le marché afin qu'elle puisse poursuivre son développement.»

### La vision stratégique de l'entreprise reste déterminante

Autant de succès qui sont largement fonction des mesures mises en place en amont, comme l'explique Alexis Hojabr, of counsel, Orrick Rambaud Martel : «Si l'on veut bien utiliser les nouveaux outils que le législateur nous offre, il est nécessaire à chaque fois de passer par les procédures de prévention qui permettent de bien préparer la suite.» La vision long terme et stratégique de l'entreprise reste déterminante : «Ce qui manque aujourd'hui à nos restructurations, c'est une vraie vision long terme stratégique de l'entreprise. Il est essentiel de se poser la question de savoir quelle sera la gouvernance de l'entreprise dans cinq à six ans, tout en planchant sur sa vision stratégique et innovante», conclut Sophie Moreau-Garenne, fondatrice de SO-MG Partners. ■

## liquidités ?

quelles raisons l'entreprise connaît des difficultés et qui détaille la stratégie mise en place pour en sortir. Il est également essentiel de préciser la durée durant laquelle l'entreprise est à même de fonctionner avec le cash réinjecté.»

### L'accompagnement des entreprises facilité par l'existence préalable d'une culture cash

La gestion de la trésorerie demeure une problématique importante pour les entreprises : «La gestion du BFR est une vraie thématique de transformation et impacte toute la chaîne de valeur : l'achat, la vente, mais également la production et les stocks. Pour être réussi, un programme d'amélioration de BFR doit avant tout être un projet de direction générale, qui doit impliquer les forces opérationnelles, avec des objectifs clairs et mesurables mais aussi et surtout un projet communiqué au sein de l'entreprise», précise Marc-Antoine Cabrelli, partner, June Partners.

Et de fait, les entreprises qui ont connu l'expérience d'une

transformation ont dû opérer de profonds changements en interne, comme l'explique Eric Latreuille, credit manager groupe SGD et président de l'AFDCC : «Il nous a fallu aller chercher des ressources pour le BFR. Pour ce faire, il y a eu une sensibilisation à la culture cash. C'est ainsi que l'ensemble des forces commerciales du groupe ont assimilé le fait qu'une vente n'était réalisée et comptabilisée avec la marge qu'une fois encaissée.»

Les experts s'accordent ainsi à dire que l'accompagnement des entreprises est facilité lorsque la culture cash existe. Il est alors plus simple d'anticiper et de mettre en place des solutions de financements court terme, telles que l'affacturage. «L'affacturage, qui était à l'origine un produit dédié aux entreprises pratiquement au bord du dépôt de bilan, est aujourd'hui presque devenu une commodité. Devant l'escompte et le découvert, l'affacturage est en passe de devenir la première solution de financement court terme pour les entreprises», explique Philippe Mutin, managing director, GE Capital Factofrance. ■

