FACE À LA CRISE, une **place** RÉSILIENTE

Décembre 2020

LYON PLACE FINANCIERE & TERTIAIRE

REGARDS CROISÉS D'ACTEURS ENGAGÉS

Sommaire

Commission FINANCE RESPONSABLE — ESG

CRISE COVID 19 : QUELS POURRAIENT ÊTRE LES **IMPACTS** EN MATIÈRE DE **FINANCE RESPONSABLE ?** ..... P 08

Entretiens / Témoignages

- Patricia MAVIGNER, Directeur Général Délégué, Thermador Groupe
  L'enjeu du reporting extra-financier ..... P 12
- Laurence ILHE, Group General Secretary, CLASQUIN
  Une politique RSE axée sur l'humain au cœur de l'ADN du groupe ..... P 13
- Laure THIBIERGE, Associée, Albarest Partners / Thibaud de Portzamparc, Directeur, Siparex
  Attente des investisseurs / accompagnement des participations sur une trajectoire RSE ..... P 14
- Jacques MERCIER, Fondateur de Entropy
  La mondialisation de la chaîne d'approvisionnement, source de risques ..... P 15
- Bertrand POTIER, Directeur du Développement - Activités Ratings et Dette Privée chez Qivalio
  Une lecture simple et fiable d'une réalité multiple et complexe... ..... P 16

Commission RISQUES COMPLIANCE — ESG

LES FONCTIONS **RISQUES & COMPLIANCE FACE AU DEFI** DE LA CRISE ..... P 17

Entretiens / Témoignages

- Aurélie CHANUT, Associée Responsable des activités « Gestion des Risques et Compliance » pour la région Rhône-Alpes Bourgogne, PwC
  La crise, un accélérateur des transformations, génératrice de nouveaux risques et de nouveaux enjeux ..... P 21
- Alexandre ROY, Directeur Audit Contrôle Interne, Fiducial
  Une pandémie pas si inconnue que ça... ..... P 22
- Aymeric CANU, VP Audit, Risques et Compliance à l'Institut Mérieux
  Gestion des risques, gestion de crise ..... P 23
- Alexandre ROY, Directeur Audit Contrôle Interne, Fiducial
  Apprendre à lire les signaux faibles ..... P 24

Commission IMMOBILIER D'ENTREPRISE — ESG

COMMENT LA CRISE COVID **REBAT AUSSI LES CARTES DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE** DANS LA MÉTROPOLE ..... P 25

Entretiens / Témoignages

- Frédéric AUMONT, Président de la Chambre des notaires du Rhône
  2020, retour sur une année hors norme ..... P 29
- Luc VICENZOTTI, Responsable Immobilier Energie Environnement en AURA, Bpifrance Financement
  Un immobilier « responsable », au cœur de toutes les attentes ..... P 30

Sommaire

Commission CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS (CSP) — ESG

POUR ASSURER LA CONTINUITÉ DE SERVICES, **LES CSP ONT RENFORCÉ LEUR MODÈLE** ..... P 31

Entretiens / Témoignages

- Patrice CHELIM, Chief Information & Security Officer chez Solvay
  Comment concilier sécurité et continuité d'activité ? ..... P 35
- Bertrand GILLOT, Directeur CSP Finance de Lyon, Engie
  L'évolution des compétences, enjeu prioritaire des CSP ..... P 36
- Anne GUIRONNET, Responsable du CSP Fournisseurs Arkema France et Filiales Europe
  COVID : les défis d'une transformation à marche forcée ..... P 37

Commission TRÉSORERIE — Financement

LA TRÉSORERIE DE L'ENTREPRISE, PLUS QUE JAMAIS UNE **PRIORITÉ** ..... P 38

Entretiens / Témoignages

- Arnaud GUIROUVET, dirigeant de la société JACOMEX
  La gestion du risque d'une PME passe (aussi) par sa trésorerie ..... P 43
- Bertrand SIMON, dirigeant associé du Cabinet d'Expertise Comptable ORIAL
  Bâtir un prévisionnel de trésorerie : les questions à se poser ..... P 44
- Didier AMAND, Banquier Conseil Corporate au sein de BNP Paribas
  Eviter une crise de liquidité, en entrée comme en sortie de crise ..... P 45
- David GUYOT, membre de la commission Placements de l'AFTE et Président de Pandat Finance
  Placements de trésorerie dans un environnement de taux négatifs ..... P 46
- Emmanuel ARABIAN, VP Finance et Trésorerie du groupe SEB
  Les 2 piliers de la gestion du cash : Diversification des outils de financement et gestion centralisée du cash ..... P 47

Commission STARTUPS - FINTECHS — Financement

FINTECHS : 2020, UNE **ANNÉE RICHE EN OPPORTUNITÉS...** ..... P 48

Entretiens / Témoignages

- Pauline RAUD, Responsable Stratégie de marque / communication, HUB612
  Crise Covid-19 : au plus près des FinTech, HUB612 poursuit et muscle son accompagnement ..... P 53
- Dorian CAUVAS et Stéphanie BIRON, Co-founders & CEO, Prismea
  La crise Covid-19 et l'émergence de nouveaux usages et besoins chez les professionnels en matière de solutions bancaires ..... P 54
- Florent JACQUES, Président de Finkey
  Oser la transformation en période de crise ..... P 55
- Florence VASILESCU, Founder & CEO, FirmFunding
  Le digital, porte d'entrée de nouveaux outils de dette privée ..... P 56

Commission FONDS EN RÉGION — Fonds propres

LA CRISE MET PLUS QUE JAMAIS EN ÉVIDENCE LA **QUESTION DES FONDS PROPRES**, TOUT COMME **L'ATTENTE D'UN ACCOMPAGNEMENT** DE LA PART DES DIRIGEANTS ..... P 57

Entretiens / Témoignages

- Didier BRUNO, Membre du Directoire en charge de la Banque de Développement Régional, Caisse d'Epargne Rhône Alpes
  Rebondir sur une période de relation banque/entreprise particulièrement dense ..... P 61
- Cyril FROMAGER, Directeur associé - Président du Directoire de Rhône-Alpes PME
  PME de croissance : 2020 consacre quelques très belles aventures ..... P 62

Commission INTERNATIONAL — International

LES IMPACTS DE LA CRISE COVID SUR L'**ACTIVITÉ INTERNATIONALE DE LA RÉGION** ..... P 63

Entretiens / Témoignages

- Valérie CREMONA, Responsable Développement International, SantéVet
  Le digital, un modèle résilient par nature à l'international ..... P 67
- Philippe EYRAUD, Président, Mixel
  Le covid, comme des bottes de sept lieux... ..... P 68
- Philippe HUET, Président, Société BARTEC
  Repartir à l'export, et vite ! ..... P 69

Éditorial

2020 aura été une année particulière, marquante, éprouvante… appelant à élargir nos ressources pour alimenter la compréhension de ce monde en crise. Pendant le premier confinement, Lyon Place Financière et Tertiaire avait donné la parole à une cinquantaine de personnalités de la finance, du monde de l'entreprise, de la société civile. Autant de témoignages forts souvent disruptifs qui nous ont amenés à éditer le **« Journal de crise - Regards croisés d'acteurs engagés »**.

L'ouvrage que vous tenez entre vos mains est d'une autre nature : une relecture à chaud de cette année 2020 fruit des **groupes de travail réunissant plus de cent experts** : directions financières, banquiers, investisseurs, avocats, experts-comptables, conseils, universitaires…

Tous ces experts ont travaillé dans le cadre des commissions de LPFT pour nous aider à tirer différents fils rouges afin de mieux comprendre cette crise et mieux définir et anticiper les accélérations de tendances en cours :

- **Une capacité de réaction collective** qui se retrouve dans la mise en place des gestes barrières, du télétravail, et dans la mise en place de nouveaux formats de distribution.
- **Une mobilisation des acteurs de la finance**, et tout particulièrement des banquiers, entourés des conseils, pour faire aboutir les demandes de PGE et de reports de charges.
- **Une prise de conscience de l'importance de l'accompagnement des dirigeants** et du rôle important des banquiers, des conseils, et des fonds dans le suivi de leurs participations.
- **Une accélération forte et pérenne dans la mise en place d'outils plus digitaux**, dans l'évolution des organisations et dans les modes de communication.
- **Une mobilisation sans précédent de tous les acteurs publics et privés pour assurer la liquidité et desserrer les contraintes** des entreprises pour passer ce cap.

Qu'ils en soient remerciés ; leur contribution est passionnante et traduit la capacité de la Place Financière à se mobiliser.

À ce jour, nul ne peut se prononcer sur l'état sanitaire de demain même si l'annonce des vaccins est rassurante, et sur la levée des incertitudes économiques. Néanmoins les enjeux porteront largement sur les questions de **solvabilité**, de **financement du rebond**, de capacités à **renforcer les fonds propres**… et de **remobilisation des équipes**.

Au-delà, il s'agira pour notre place et notre territoire d'élargir le champ de nos réflexions. La **finance dite responsable**, la prise en compte plus systématique des critères de **gouvernance** dans nos organisations et l'évolution sociétale qui a accompagné ces derniers mois pour ne citer que quelques thèmes, nous orientent assez naturellement vers une clé d'entrée commune pour nombre de réflexions. Celle des critères **ESG** (Environnementaux, Sociaux et Gouvernance) qui deviennent plus visibles dans la signature de certains travaux, comme vous le verrez dans ce recueil.

Il nous reste à vous souhaiter une année 2021 où l'expertise, l'accompagnement, la solidarité, soient incarnés au sein de la place pour tourner la page d'une année éprouvante pour beaucoup. Nous y serons attentifs, avec toute la communauté que nous représentons.

Que cette lecture nourrisse les signaux positifs sur notre capacité de résistance, de résilience et sur **l'envie d'aller ensemble de l'avant !**

Frédéric MAUREL
Président de LPFT

Guirec PENHOAT
Vice-Président de LPFT, en charge des commissions de travail

Commission FINANCE RESPONSABLE

Animateurs :
Jacques-Henri BOUSCAYROL, CFDP Assurances

Membres :
Jacques BAUDOIN, Institut Mérieux
Christian Jacques BERRET, Banque de France
Guillaume d'ARCY, Laboratoire Aguettant
Thibaud de PORTZAMPARC, Siparex
Cédric DESACHY, Valexfy Sarl
Stéphanie GENSOLLEN, Crédit Agricole Centre-Est
Marco HEIMANN, iaelyon - School of Management - Université Jean Moulin Lyon 3
Laurence ILHE, CLASQUIN SA
Emmanuel KAEPPELIN, DELSOL Avocats
Isabelle LHOSTE, Finexfi
Patricia MAVIGNER, Thermador Groupe
Jacques MERCIER, Entropy
Bertrand POTIER, Qivalio
Chloé PRUVOT, Groupe Apicil
Cécile RIGAUD, Crédit Agricole Centre-Est
Sébastien SCHNEIDER, Mérieux Nutrisciences
Laure THIBIERGE, Albarest Partners

CRISE COVID 19 : QUELS POURRAIENT ÊTRE **LES IMPACTS** EN MATIÈRE DE **FINANCE RESPONSABLE ?**

Pour la commission finance responsable, la lecture des impacts de la crise sur le concept de finance responsable est un exercice délicat qui demande à la fois la prise en considération des exigences de court terme liées à la survie des entreprises et des exigences de long terme liées aux évolutions socio-économiques et climatiques. Paraphrasant Jean-Luc Marion nous pouvons nous interroger pour savoir si cette crise devient « l'unique objet d'une gestion et non plus l'occasion d'une décision ».

Cette crise a, de l'avis de tous, amené les personnes, les entreprises, les organisations à une prise de conscience de leur fragilité. En toute logique, elle pointe du doigt les limites d'une stratégie construite et déployée uniquement sur la base de la performance financière à court terme. Elle démontre que la performance doit être appréhendée globalement pour toutes les parties prenantes et sur un horizon temporel allongé. Il apparaît que dans nos économies fortement tertiarisées et immatérielles, la prise en considération du capital humain, de sa nécessaire protection et de son développement, devra être au cœur des stratégies futures. Cette crise doit permettre de réinterroger les business modèles en les faisant évoluer pour générer davantage de robustesse et de résistance.

> *« Nous le voyons, les vrais enjeux de nos politiques RSE se situent bien au-delà d'un reporting conforme et rassurant pour les investisseurs. Ils rejoignent tout autant la stratégie de l'entreprise que sa capacité à mobiliser l'ensemble des salariés sur ces défis qui nous concernent tous. »* **Patricia MAVIGNER**, Thermador Groupe, page 12.

L'urgence climatique est également un point important de la crise actuelle. En effet, nous découvrons, ou redécouvrons, que le changement climatique est également une cause de propagation ou de libération des virus par le bouleversement des écosystèmes. Quoi qu'il en soit, la crise sanitaire a contribué à renforcer l'idée de l'urgence des actions à conduire en faveur du climat.

> *« La crise sanitaire a également renforcé l'idée d'une urgence climatique et des actions à conduire en termes de développement durable (…) En tant qu'organisateur de solutions de transport, le Groupe se doit d'être exemplaire à son échelle en développant pour ses clients une offre "green". »* **Laurence IHLE**, CLASQUIN, page 13.

Aujourd'hui la pression s'exerce fortement vis-à-vis des secteurs économiques émetteurs de gaz à effet de serre pour réduire leur production ou modifier leur consommation. Parallèlement, les financeurs et investisseurs au sein de ces secteurs adoptent, sur des bases volontaires ou contraintes, des réductions de leurs financements et investissements.

> *« Les actionnaires financiers ont donc un rôle à jouer dans la construction d'une feuille de route RSE, pour chacune des sociétés en portefeuille, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur maturité en matière de prise en compte des enjeux RSE. »* **Thibaud de PORTZAMPARC**, Siparex, **Laure THIBIERGE**, Albarest Partners, page 14.

Enfin, au niveau macroéconomique, les Etats et les régulateurs entreprennent de promouvoir et mettre en œuvre des réglementations plus contraignantes.

Effets de la crise ou simple retour à la sagesse après les tentations fortes de greenwashing à tout va ? C'est la troisième prise de conscience : la labellisation actuelle et les mauvais usages qui peuvent en être faits sont sources de confusion. Cette dernière devra en toute logique laisser la place à la normalisation, de façon à permettre une labellisation cohérente et reconnue par tous.

> *« La notation de la performance extra-financière d'un émetteur sous-traitant, prestataire ou fournisseur conditionne sa relation commerciale avec l'entreprise donneuse d'ordre et donc sa capacité à nouer des relations d'affaire durables. »* **Jacques MERCIER**, Entropy, page 15.

C'est à ce prix que les investisseurs privés et institutionnels pourront orienter, en confiance, leur épargne vers des investissements plus vertueux.

> *« Aujourd'hui, intégrer l'ESG (indistinctement encore appelée ici RSE) est devenu une préoccupation de chacun. Il n'est plus question de savoir s'il faut intégrer des critères ESG mais quand cela deviendra une nécessité vitale. Le cadre évolue vite. »* **Bertrand POTIER**, Qivalio, page 16.

Dans ce mouvement promu par des « personnes de bonne volonté » il faudra se garder de tout angélisme en sacrifiant des secteurs sensibles (santé, armement…) qui sont tant utiles dans les crises actuelles (sanitaire, terrorisme).

Ces questions qui se présentent à nous ont une double résonnance, conjoncturelle et structurelle. Vers quelle échelle de temps tendrons-nous pour mettre en place les cadres opérationnels ? Si la prise de conscience a pu être accélérée lors de ces derniers mois, qu'en sera-t-il de la mise en place de mesures attendues par les professionnels ? Il est probablement encore trop tôt pour le dire. ■

Actualité de la commission

Une unanimité autour des enjeux de RSE a conduit les acteurs de toute une filière, depuis l'investisseur institutionnel jusqu'à l'entreprise, à s'organiser pour mettre en œuvre des stratégies orientées RSE. La question de la cohérence entre ces démarches se focalise notamment autour du choix des indicateurs qui vont en mesurer les impacts et les évolutions. C'est ce sujet que la commission entend aborder comme nouveau chapitre.

L'enjeu du **reporting extra-financier**

La qualité de notre politique R.S.E. a toujours été reconnue par la communauté financière et plus particulièrement par les investisseurs I.S.R. Notre démarche a été volontaire, tout comme celle de produire depuis 2018 notre déclaration de performance extra-financière.

Depuis maintenant 10 ans, nous faisons partie de l'indice « Gaïa-rating », lequel indique que les sociétés bien notées sur les critères extra-financiers présentent de meilleures performances financières.

L'enjeu du reporting extra-financier est donc au cœur de nos préoccupations. Il s'agit de transcrire à travers un choix d'indicateurs clés extra-financiers notre politique R.S.E., en conservant le sens des actions menées et des valeurs qui animent nos équipes au quotidien.

Le contexte réglementaire a évolué notamment au travers de l'Autorité des Marchés Financiers fin 2019, qui a clarifié les différents points-clés de la DPEF à prendre en compte : **la concision, le périmètre du reporting, les indicateurs clés de performance et la cohérence d'ensemble.**

Ce sont également nos parties prenantes qui nous conduisent à enrichir notre stratégie extra-financière.

En premier lieu pour satisfaire **nos salariés** qui ont une attente très forte dans les domaines de la qualité de vie au travail et de l'environnement, ou encore pour attirer des nouveaux talents pour lesquels ces dimensions sociétales sont de plus en plus prégnantes.

C'est devenu également un point crucial pour **nos clients**, qui sont confrontés à des attentes ou exigences réglementaires qui les amènent à nous challenger sur notre stratégie en matière R.S.E. **Nos fournisseurs** font pareillement partie de notre modèle d'affaires dans notre stratégie environnementale et nous veillons à ce qu'ils respectent nos exigences et acceptent des démarches de progrès.

Enfin, **la communauté financière**, à travers les établissements financiers et les investisseurs, a consolidé ses équipes dédiées pour nous demander des comptes sur nos objectifs et nos indicateurs extra-financiers.

La crise sanitaire a accentué l'importance de la stratégie extra-financière et nous avons connu ces derniers mois **une accélération manifeste à la fois des exigences de nos investisseurs en matière de RSE et des attentes de nos clients**, de plus en plus sensibilisés aux problématiques environnementales.

Nous le voyons, les vrais enjeux de nos politiques RSE se situent bien au-delà d'un reporting conforme et rassurant pour les investisseurs. Ils rejoignent tout autant la stratégie de l'entreprise que sa capacité à mobiliser l'ensemble des salariés sur ces défis qui nous concernent tous.

Patricia MAVIGNER,
Directeur Général Délégué
Thermador Groupe

Une **politique RSE axée sur l'humain** au cœur de l'ADN du groupe

Pour CLASQUIN, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a toujours été une démarche participative et proactive ancrée dans une forte culture d'entreprise résumée par son motto « Clients, Profit&Fun » : l'écoute et la satisfaction clients, la performance économique au sein d'un collectif bienveillant, engagé et responsable, associé au projet entrepreneurial de l'entreprise dans un dialogue social permanent et constructif.

C'est dans son Capital Humain que l'on identifie la première richesse du Groupe, seule ETI multinationale du secteur : **la diversité et la différence culturelle sont au cœur de son ADN** où de nombreuses cultures, nationalités, genres, générations et parcours sont représentés. CLASQUIN est attentif à valoriser, écouter, former, protéger ses équipes à travers une politique sociale attractive.

Sont profondément enracinés les principes clés d'un recrutement exigeant, d'une marque employeur attrayante, d'actions de développement personnel (CLASQUIN Academy), de schémas de partage des profits et d'actionnariat salariés, de dispositifs réguliers d'écoute et d'échange (baromètre interne Funometer). Le sentiment d'appartenance est régulièrement renforcé par des événements collectifs fédérateurs (Summer Universities, Worldwide Management Meeting…).

Cela est d'autant plus important que le groupe évolue dans un secteur aux profils pénuriques. La dimension relationnelle avec les clients est forte. **L'attractivité des talents constitue un avantage compétitif majeur.**

CLASQUIN s'est également toujours engagé et impliqué en faveur de la société locale en permettant à ses collaborateurs de s'impliquer dans des actions de mécénat, de tutorat, de promotion de l'égalité des chances, de challenges sportifs… De même que le groupe se veut un partenaire responsable qui développe ses activités en accord avec ses valeurs d'intégrité.

L'intérêt croissant des parties prenantes du Groupe pour la RSE, clients, investisseurs et régulateurs notamment et leur besoin de visibilité sur les actions entreprises a incité l'organisation **à mesurer puis à structurer une première démarche RSE « People, Profit, Planet »** au centre de laquelle a été placée naturellement la valorisation du Capital Humain. CLASQUIN a ainsi initié des premières démarches sous les labels Ecovadis et Indice Gaia il y a 4 ans avant de formaliser il y a trois ans un code de conduite anti-corruption et une Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF).

La crise que nous traversons, crise aigüe au plus fort de la pandémie mondiale et ses multiples répliques, a renforcé notre conviction, en tant que dirigeants, que les entreprises les mieux armées pour y faire face étaient les organisations agiles et adaptables constituées d'équipes engagées.

Dès les premiers jours du confinement, CLASQUIN a pu réagir très vite et prendre des décisions drastiques d'organisation dans l'ensemble de ses filiales à travers le monde pour protéger ses collaborateurs et assurer la pérennité de l'entreprise. L'ADN du groupe en a été le principal levier : **la confiance, l'autonomie et le sens des responsabilités des équipes.**

Durant la crise sanitaire, de nouveaux modes de travail et de collaboration ont également émergé avec le recours au télétravail et l'utilisation accrue de plateformes digitales. Afin de les ancrer durablement dans la culture de l'organisation et de leur donner du sens, une réflexion collective a été menée par les équipes locales. Des déclinaisons concrètes ont ainsi été exprimées et formalisées autour du triptyque « Clients, Profit & Fun ».

Cette inflexion vers plus de subsidiarité de la responsabilité s'est accompagnée d'une **globalisation de l'information rendue possible par la digitalisation des activités.** Le pilotage se fait en transparence et en temps réel au plus proche des clients, dans le souci de la performance économique et de l'excellence opérationnelle tout en bonifiant l'expérience utilisateur.

La crise sanitaire a également renforcé l'idée d'une urgence climatique et des actions à conduire en termes de développement durable. CLASQUIN évolue dans une industrie logistique qui contribue pour 7 % aux émissions mondiales de CO2. En tant qu'organisateur de solutions de transport, le Groupe se doit d'être exemplaire à son échelle en développant pour ses clients une offre « green ». « Road to green » 2021 s'appuie ainsi sur 3 piliers : la mesure en temps réel de l'impact des transactions de transport (CO_2, Nox…), la conception de solutions métier plus « vertes » mais également une contribution à la reconfiguration des « Supply Chain » globales de ses clients à travers une offre de conseil dédiée.

Dans cette période de forte incertitude et de volatilité, les équipes ont exprimé leur besoin de se rattacher à une dimension collective supérieure aux simples indicateurs financiers : une mission porteuse de sens qui transcende la performance globale de l'entreprise. La politique RSE en est le fil rouge. Elle ne constitue pas un engagement « en plus », ou « à côté » mais un lien authentique qui aligne les collaborateurs et l'entreprise, en questionnant leur contribution à une société plus équitable et durable.

Laurence ILHE,
Group General Secretary
CLASQUIN

entretien ... témoignage

Attente des investisseurs / accompagnement des participations sur une **trajectoire RSE**

Si l'on a pu penser, un instant, que la crise sanitaire relèguerait au second plan le sujet de la prise en compte de la RSE dans l'univers du non-côté, elle vient au contraire confirmer le mouvement initié depuis plusieurs années par les investisseurs (tant les institutionnels que les sociétés de gestion et family office), **qui vise à accélérer l'intégration de ces critères comme composante à part entière de la stratégie de développement des entreprises et vecteur de performance.**

Les investisseurs, fortement incités réglementairement et contractuellement, à rendre compte à leurs parties prenantes des progrès effectués sur leur démarche RSE, peuvent s'appuyer sur les initiatives mises en place par la communauté financière (France Invest, International Climat Initiative…) ou plus largement par l'ONU (Principes pour l'investissement responsable (UNPRI), Objectifs de développement durable (ODD)) pour structurer une démarche globale, tant pour le compte de leur propre société que pour leurs participations.

Les actionnaires financiers ont donc un rôle à jouer dans la construction d'une feuille de route RSE, pour chacune des sociétés en portefeuille, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur maturité en matière de prise en compte des enjeux RSE. Il s'agit tout d'abord de répertorier les actions d'ores et déjà mises en œuvre par les entreprises, puis d'initier avec ces dernières une réflexion globale et pragmatique autour de ce sujet en identifiant 3 à 5 enjeux sur lesquels elles peuvent avoir le plus d'impact. Enfin, la mise en place d'indicateurs, intégrés dans les outils de pilotage au même titre que les données financières, permet de suivre le déploiement de la feuille de route et les progrès réalisés en matière de RSE et offre un support aux discussions dans les organes de gouvernance.

Travailler sur une trajectoire RSE, c'est **anticiper les enjeux de demain** afin d'être en mesure d'attirer des talents de plus en plus sensibles aux réalisations concrètes de leurs employeurs ou de répondre aux problématiques de clients qui mesurent désormais leur responsabilité et leur impact « élargis ». À moyen terme, il s'agit donc pour les investisseurs et leurs participations d'**envisager une croissance pérenne et responsable, créatrice de valeur pour toutes les parties prenantes.**

Laure THIBIERGE, Associée,
Albarest Partners

Thibaud de PORTZAMPARC,
Directeur, Siparex

La **mondialisation** de la chaîne d'approvisionnement, source de risques

La crise des masques dans les pays occidentaux a été un révélateur pour le grand public sur la fragilité des chaînes d'approvisionnements de biens pourtant essentiels et du manque de maîtrise des acheteurs sur leur sources d'approvisionnement.

Depuis un certain temps, la société civile s'était saisie de ces questions. Ainsi en est-il de l'apparition de la **déclaration de performance extra-financière et surtout de la loi sur le devoir de vigilance** qui oblige les entreprises à faire une analyse de risque en matière environnementale, sociales et droits de l'Homme de leur chaîne d'approvisionnement, à développer des actions afin de minimiser ces risques et de rendre compte publiquement de leurs progrès.

La maîtrise des risques ESG est un nouvel indicateur de la performance d'une organisation

L'émetteur, mais également l'investisseur, est tenu de connaître et maîtriser toute sa chaîne d'approvisionnement.

Comment s'assurer qu'un fournisseur de rang 2, 3, 4 ou 5 (le fournisseur du fournisseur du fournisseur) avec qui elles n'ont jamais eu de contact et dont elles ignorent certainement l'existence respecte les engagements qu'elles ont fait signer à leur fournisseur de rang 1 ? Les entreprises ont tout d'abord commencé à **développer en interne des labellisations et des processus d'audit propres** afin de classer leur sous-traitants et fournisseurs en fonction de leur performance ESG.

Ce mouvement de labellisation et d'audit ESG (ou RSE) des fournisseurs s'est poursuivi avec l'apparition d'**acteurs spécialisés dans l'audit RSE des fournisseurs pour le compte de grands groupes.** L'audit peut également être réalisé sur demande d'un fournisseur afin de valoriser ses bonnes pratiques internes ou d'identifier des axes d'amélioration en vue d'obtenir certains marchés ou les problématiques ESG sont essentielles.

Ce nouveau marché est un outil d'aide à la décision de plus en plus important pour les entreprises donneuses d'ordre et les grandes multinationales dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement et peuvent figurer dans leur charte d'achats responsables. Au fournisseur de démontrer sa performance extra-financière et son niveau de labellisation.

Le marché européen de labellisation des fournisseurs et des sous-traitants est dominé par un acteur français, ecovadis, leader mondial de la notation RSE des entreprises et audit (65 000 fournisseurs et sous-traitants dans le monde, utilisé par 450 très grandes entreprises).

À la clé, il s'agit toujours de répondre à des impératifs de gestion de risques

Ceci illustre la **relation entre performance financière et performance extra-financière des entreprises.** En effet, la notation de la performance extra-financière d'un émetteur sous-traitant, prestataire ou fournisseur conditionne sa relation commerciale avec l'entreprise donneuse d'ordre et donc sa capacité à nouer des relations d'affaire durables.

Jacques MERCIER,
Fondateur de Entropy

ENTROPY

Une lecture simple et fiable d'une **réalité multiple et complexe...**

Aujourd'hui, intégrer l'ESG (indistinctement encore appelée ici RSE) est devenu une préoccupation de chacun. **Il n'est plus question de savoir s'il faut intégrer des critères ESG mais quand cela deviendra une nécessité vitale.** Le cadre évolue vite comme on peut le voir ci-dessous :

• L'Union Européenne (UE) a fait sienne les **ODD (Objectifs de Développement Durable)** de l'ONU et a adhéré aux accords de Paris projetant notre trajectoire bas carbone.

• Le 10 mars 2021 prochain entrera en application le règlement de l'UE dit **« SFDR » (Sustainable Finance Disclosure Regulation)** portant sur les obligations nouvelles de publication d'informations en matière de durabilité dans les secteurs financiers. Le but de ce règlement est de s'assurer de la bonne allocation des capitaux vers les activités offrant les plus faibles risques en matière de durabilité, en quelque sorte, voilà introduite la notion de « sustainability linked credit event » : la survenance d'un évènement-durabilité à incidence négative sur la valeur de l'investissement.

• L'ICMA (International Capital Market Association) a quant à elle récemment publié les **« SLBP » (Sustainability linked bond Principles)**, principes qui posent eux aussi les ligne directrices d'émission d'un green ou social bond : sélectionner les bons indicateurs (KPIs), calibrer les bons objectifs de durabilité et bien sûr les faire vérifier par des tiers externes font l'objet de recommandations claires.

• Enfin, quatre outils d'évaluation externe ont été validés par le comité exécutif des green bond principles : **seconde opinion ESG, vérification du respect des KPIs, certification de conformité, et bien sûr notation extra financière.**

Intégrer l'ESG dans les émissions obligataires (en dette privée comme en dette obligataire benchmark) se pratique de plus en plus, intégrer l'ESG dans les crédits bancaires aussi (crédits à impact), et des groupes de travail s'activent à intégrer l'ESG dans les instruments de dette qui en sont encore largement dépourvus (NEU CP, NEU MTN, dette high yield, convertibles).

Avec nos clients émetteurs, notre approche méthodologique en matière de seconde opinion ESG repose sur **l'assimilation qualitative des données fournies, complétée par des interviews ciblées** afin de déterminer la maturité RSE de nos clients. Avec nos clients investisseurs, nous avons une approche dite de scoring extra-financier qui s'appuie sur notre base de données RSE, enrichie depuis 16 ans (indice Gaia). Toutes ces interactions nous aident dans la recherche dynamique du plus grand dénominateur commun entre les différentes approches RSE et nous permet de les faire coïncider avec les exigences qui incombent désormais aux investisseurs responsables.

Bertrand POTIER,
Directeur du Développement
Activités Ratings et Dette Privée
chez Qivalio

Qivalio
Alternative & Sustainable

À propos de Qivalio

Qivalio, agence de notation française, compte parmi ses clients une pluralité d'entreprises, mais aussi des banques, des fonds de dette et des fonds de private equity. Ses analystes couvrent environ 250 sociétés pour la notation et la recherche crédit et 1500 pour la notation ESG, majoritairement sur le segment PME/ETI.

Commission COMPLIANCE RISQUES

Animateurs :
Aymeric CANU, Biomérieux, Aurélie CHANUT, PwC
et Marie du GARDIN, Fidal

Membres :
Jean-Pierre GITENAY, Groupe Apicil
Patrick PERRET, Caisse d'Epargne Rhône Alpes
Alexandre ROY, Fiducial SC

LES FONCTIONS **RISQUES & COMPLIANCE FACE AU DÉFI** DE LA CRISE

Dans cette période de forte incertitude, les fonctions « Risques & Compliance » se doivent de jouer pleinement leur rôle de Business Partner en accompagnant les dirigeants dans leurs prises de décisions. Les cartographies des risques majeurs, outil de pilotage stratégique permettant d'anticiper et de maîtriser l'exposition aux risques des organisations, ont été profondément bouleversées par la crise de la Covid-19. En effet, la crise a impacté de façon significative les processus de gestion des risques en remettant en cause à la fois la pertinence des risques identifiés ainsi que leur hiérarchisation.

Dans ce contexte, comment pouvons-nous tirer rapidement les enseignements de cette crise et adapter les démarches « Risques & Compliance » afin de s'assurer que ces fonctions continuent à exercer leur rôle de conseiller stratégique vis-à-vis des dirigeants ?

La crise comme révélateur d'une approche du risque à faire évoluer

La crise a **augmenté brutalement le niveau d'exposition des organisations face à des risques déjà existants**, rendant par la même les dispositifs de maîtrise des risques déployés **très largement insuffisants**. Il en est ainsi notamment des risques liés à la cybercriminalité, dont la fréquence et la gravité des incidents ont explosé, contraignant les entreprises à rehausser leur niveau de protection et de surveillance. Les risques liés à l'image et/ou à la réputation des entreprises, les risques liés à la contractualisation avec des tiers ou encore les risques de non-compliance se retrouvent également exacerbés tant le sujet de confiance dans les relations d'affaires devient un enjeu majeur en période d'incertitude.

En bouleversant nos modes de fonctionnement et en rendant possible l'improbable, la crise a mis en exergue un certain nombre de fragilité que les dirigeants ne peuvent désormais plus éluder. Il en est ainsi, par exemple, du risque de dépendance vis-à-vis de fournisseurs stratégiques, risque lié à une délocalisation de certaines activités critiques, pour lequel une réponse devra être apportée.

> *« Enfin, la crise a joué un rôle majeur dans l'**accélération de transformations profondes déjà engagées dans la plupart des organisations**. Cette accélération, sans précédent, a augmenté le niveau d'exposition des entreprises face à de nouveaux risques, sans pour autant leur laisser le temps de prendre la mesure des enjeux et d'adapter les dispositifs de maîtrise existants. Bien que non exhaustifs, les 3 exemples présentés ci-dessous illustrent ce propos et posent la question de la prise en compte de ces nouveaux risques dans les réflexions et orientations stratégiques des organisations. »* **Aurélie CHANUT**, PwC, page 21.

Pour repenser son exposition face aux risques , il convient également de s'interroger sur le champ des possibles. Fait marquant, bien que souvent présents dans les cartographies des risques majeurs des entreprises, les **risques extrêmes (risque pandémique**, climatique, crise sociale, risque géo-politique…) n'ont pas pour autant fait l'objet d'une évaluation et d'un plan de maîtrise approprié.

> *« Pour illustrer ces questionnements, il convient de rappeler que la pandémie mondiale est un risque connu. Le rapport de la CIA - parut chez Robert Laffont en 2009 - et préfacé en France par Alexandre Adler y consacre plusieurs pages (1). »* **Alexandre ROY**, Fiducial, page 22.

Les organisations ont dû et devront à l'avenir **relever le défi de trouver le juste équilibre** entre la gestion des risques financiers à court et moyen terme, afin d'assurer leur pérennité, et la **gestion des risques émergents / risques existants** dont la non prise en considération pourrait avoir, à moyen ou long terme, des effets tout aussi dévastateurs.

Repenser son exposition face aux risques et le champ des possibles, est sans doute une des premières missions dont devront se saisir les fonctions « Risques et compliance » pour éclairer les prises de décisions des dirigeants.

Comment capitaliser sur l'existant pour construire demain

Aucun dispositif de maîtrise des risques n'avait permis d'imaginer et de se préparer à une crise d'une telle ampleur. Faut-il pour autant considérer que les dispositifs actuels ne sont pas opérants ? Ou alors ne devrions-nous pas plutôt considérer que les efforts déployés par les entreprises en termes de gestion des risques leur ont permis d'affronter plus sereinement cette crise et d'éviter d'ajouter une/des crises à la crise existante ? Il n'en demeure pas moins que la question ne peut pas être éludée et que les professionnels de la gestion des risques se doivent d'apporter une réponse concrète.

Les fonctions Risques se sont retrouvées au cœur de la crise de la Covid- 19, en accompagnant les directions dans la gestion opérationnelle de la crise et l'anticipation de ses impacts. **Les risques managers ont dû réadapter les dispositifs de maîtrise existants**, dans un contexte où les **ressources et les moyens disponibles se sont retrouvés très fortement contraints** par la situation économique actuelle.

L'agilité déployée pendant la crise a permis de tester la résilience des organisations mais également de mettre au premier plan le rôle central des fonctions Risques. On constate par ailleurs que les entreprises ayant des dispositifs de Gestion des Risques matures ont fait preuve de réactivité dans les premières semaines de crise et d'une plus forte résilience.

> *« Les sociétés qui disposaient d'une bonne maturité dans la gestion de leurs risques et donc de leurs crises ont pu non seulement aborder avec plus de "sérénité" la crise COVID mais se sont aussi appuyées sur leurs gestionnaires de risques pour accompagner, voire gérer, la situation d'urgence… ».* **Aymeric CANU**, Institut Mérieux, page 23.

Risques et / ou compliance ?

D'expérience, le domaine de la gestion des risques et de leur anticipation, est souvent dévolu **aux fonctions de conformité**. Elles consacrent l'essentiel du temps et des ressources qui leur sont allouées à mettre en œuvre des réglementations toujours plus

Actualité de la commission

Suite à la crise, la commission invite à revisiter les process (cartographie des risques, par exemple), à réfléchir au rôle de la gouvernance dans la gestion des risques, à croiser les bonnes pratiques, à apprécier les impacts de la réglementation pour faire évoluer la compréhension des enjeux de la compliance et de la gestion des risques et apporter des réponses opérationnelles.

contraignantes, toujours plus nombreuses, à rendre des arbitrages lorsque ces règlementations se contredisent et à réaliser une veille auprès des régulateurs nationaux ou européens pour éviter qu'une autorité administrative puisse relever des carences ou dysfonctionnements dans les dispositifs.

En effet, le domaine règlementaire, au travers des régulateurs ou leurs règlementations qu'on citera de manière non exhaustive pour illustrer le propos (ABE, BCE, ESMA, AEAPP, ACPR, AMF, LCB-FT, RSE, AFA/Sapin 2, DGCCRF, Reach, CNIL/RGPD…) et de toutes les exigences qui en découlent et supportées par les entreprises, ne permet pas aux équipes de conduire une **réflexion sur l'anticipation de certains risques** et de leur gestion. Et les plans d'urgence et de poursuite d'activité restent dans la grande majorité des cas dans un champ considéré comme probable.

Certes, dans l'exercice de la fonction au quotidien il s'agit d'une approche très opérationnelle, qui répond aux attentes concrètes de ces mêmes réglementations, mais à contrario, **cette approche intègre peu ou pas les enjeux** de risques fondamentaux tels qu'une pandémie ou un conflit.

Transformer les fonctions Risques et Compliance : des pistes pour demain :

• L'improbable est devenu possible ; repenser le champ des risques

Les risques qualifiés d'extrêmes ne peuvent plus désormais être exclus des démarches de gestion des risques et pour autant il semblerait disproportionné de chercher à se prémunir face à l'ensemble de ces risques. Un des éléments de réponse pourrait consister à adopter une approche plus agile et pragmatique pour aborder ce type de risques. Identifier des scénarii « possibles », projeter et analyser les impacts en cas de réalisation, est sans doute une première démarche qui aurait comme vertu d'intégrer davantage ces critères d'analyse dans les orientations stratégiques des organisations (choix d'investissement, relocalisation de production, changement de business model, canaux de distribution…). Les risques géopolitiques devront être appréhendés avec une lecture nouvelle, par exemple celle de l'occurrence possible d'une fermeture brutale des frontières, les conséquences du Brexit…

> ***« Bien entendu, au regard de la complétude du champ des risques retenus, des voix ne manqueront pas de s'élever pour considérer qu'il s'agit d'une approche pour les uns trop globale ou trop macroscopique, pour les autres trop éloignée de leur réalité, ou qui sort du champ de compétence et de responsabilité de l'entreprise…***
>
> ***Pour autant il n'en est rien. Chaque entreprise est une unité économique « partie prenante » de la nation et son caractère privé ne l'exclut justement pas d'anticiper sa responsabilité sociétale. »*** **Alexandre ROY**, Fiducial, page 24.

Cette vision élargie des risques est un appel à revisiter la fonction compliance/risques dans son périmètre comme dans sa nécessaire prise en compte dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

• Du juste positionnement de la fonction risques/compliance

L'avenir de la fonction selon nous doit passer par une prise en compte au sens large des risques de l'entreprise, dans une approche réellement stratégique.

Quel retour d'expérience peut-on dès à présent faire de cette crise pandémique au-delà de la conformité et en particulier de l'anticipation de la gestion des risques ?

Comme déjà évoqué, on constate que les **risques de conformité** n'ont pas été significativement accrus par la crise, que les entreprises organisées l'ont finalement surmontée et démontré une bonne capacité de résilience sur ces sujets, dont d'aucuns diront qu'une raison en est la pertinence et l'efficacité des dispositifs mis en œuvre.

Cependant, si on place la fonction conformité sous l'angle de la gestion des risques avec comme point de départ leur anticipation, qu'en est-il dans les entreprises de tailles intermédiaires et moyennes qui pour la plupart, **ne dissocient pas la fonction conformité de celle de gestion des risques** habituellement parce qu'elles n'ont ni les ressources financières et humaines ni la culture de l'anticipation du risque pour le faire ?

Les équipes en charge avaient-elles dans leurs scénarii de risques des entrées telles qu'une pandémie à l'échelle mondiale, une fermeture des frontières, une dépendance d'approvisionnement excessive ? Au fond, les équipes concernées ont-elles permis d'anticiper et de participer par leur rôle de veille, à la résilience en guidant les Directions Générales ; sont-elles - suffisamment - dans ce rôle aujourd'hui, et doivent-elles l'être plus encore demain ?

Les leçons à titrer sont tout autant un appel à élargir le champ des possibles et à intégrer l'approche risques/compliance comme un élément relevant de la stratégie d'entreprise, pour alimenter la réflexion en apports spécifiques comme pour étayer la pertinence des orientations envisagées. ■

La crise, un accélérateur des transformations, **génératrice de nouveaux risques et de nouveaux enjeux**

Aurélie CHANUT, Associée
Responsable des activités « Gestion des Risques et Compliance » pour la région Rhône-Alpes Bourgogne, PwC

La crise de la Covid-19 a joué un rôle majeur dans l'accélération de transformations profondes déjà engagées dans la plupart des organisations.

Cette accélération inédite a augmenté le niveau d'exposition des entreprises face à de nouveaux risques, sans pour autant leur laisser le temps de prendre la mesure des enjeux et d'adapter les dispositifs de maîtrise existants. Bien que non exhaustif, les 3 exemples présentés ci-dessous illustrent ce propos et posent la question de la prise en compte de ces nouveaux risques dans les réflexions et orientations stratégiques des organisations.

• Transformation digitale : en cours de réflexion ou déjà engagée avant la crise, la transformation digitale des organisations devient désormais un « non négociable » à très court terme pour assurer leur pérennité et leur résilience. Ainsi, les risques managers se doivent de prendre en compte, dans leurs analyses, les risques liés à une « inadéquation de la stratégie de transformation digitale » et/ou une « incapacité à mettre en œuvre opérationnellement cette stratégie ». Ils doivent s'assurer que des dispositifs de maîtrise appropriés ont été déployés, pour garantir à l'organisation l'atteinte de ses objectifs, dans un contexte de tension fort sur les investissements.

• Transformation des modes de travail : considérée comme un sujet majeur d'évolution des organisations, la transformation des modes de travail était engagée avec des niveaux de maturité très différents au sein des entreprises. La crise sanitaire actuelle a contraint les entreprises à accélérer cette transformation, avec notamment le déploiement massif du télétravail. Il semble que ce mouvement de fond devrait perdurer en sortie de crise, avec sans doute une intensité dans le déploiement qui restera à définir. Cette transformation des modes de travail s'accompagne dans le même temps de l'émergence de nouveaux risques en termes de gestion des ressources humaines pour lesquels il est urgent d'apporter des réponses appropriées. Il en est ainsi, par exemple, des risques psycho-sociaux, des risques liés au désengagement des salariés, à la perte du sentiment d'appartenance ou encore des risques liés à l'incapacité à innover en mode distanciel… Si l'on raisonne un cran plus loin, se pose la question du devenir du statut de salarié et par la même de l'accès aux talents et aux ressources.

• Transformation du rôle et de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son écosystème : les réflexions engagées avant la crise sur le rôle et la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son écosystème prennent tout leur sens en période de crise et seront des fondamentaux indispensables en sortie de crise. Les entreprises se doivent d'adopter une conduite responsable et engagée en matière environnementale, sociale et sociétale pour conserver la confiance de l'ensemble de leurs parties prenantes et répondre aux attentes de leurs partenaires. Ne pas engager ou accélérer cette transformation exposerait à court terme les entreprises à un risque d'image, de perte de crédibilité et très certainement à moyen terme à une exclusion des marchés.

Dans ce contexte, le rôle du Risque Manager devient essentiel pour appréhender ces nouveaux enjeux et accompagner les organisations dans leurs transformations. Plus que jamais, les fonctions Risques et Compliance doivent exercer un rôle de conseiller stratégique pour apporter un avis éclairé sur les nouveaux enjeux et risques afin de permettre aux dirigeants de les intégrer dans leurs réflexions et choix d'orientations stratégiques.

Une pandémie **pas si inconnue** que ça...

Alexandre ROY, Directeur Audit Contrôle Interne, Fiducial

FIDUCIAL

Pour illustrer ces questionnements, il convient de rappeler que **la pandémie mondiale est un risque connu.** Le rapport de la CIA - parut chez Robert Laffont en 2009 - et préfacé en France par Alexandre Adler y consacre plusieurs pages[1]. De même, **plusieurs personnalités avaient alerté ces dernières années sur le risque d'une épidémie mondiale.** De Bill Gates à Jacques Attali, leurs discours résonnent aujourd'hui comme des prédictions. Le Gouvernement en place en 2009, au travers du Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale, a publié en 2011[2], **un document étayé d'aide à la préparation relatif au Plan national de prévention et de lutte « Pandémie grippale ».**

Plus inquiétant, **la mémoire du corps médical** : la grippe espagnole qui a fait plus de 50 millions de morts entre 1918 et 1919 au niveau mondial a permis entre autres de mettre en exergue la nécessité du port du masque. Et les photos qui y font référence et que l'on peut facilement trouver en ligne ne font que l'illustrer… Alors, comment expliquer également que non seulement le corps médical, mais aussi le Conseil d'Etat en s'opposant à certaines mesures bien-fondées des maires, puis en prenant le contre-pied ultérieurement, ne l'aient pas également pris en compte…

[1] L'apparition d'une nouvelle maladie respiratoire humaine virulente, extrêmement contagieuse, pour laquelle il n'existe pas de traitement adéquat, pourrait déclencher une pandémie mondiale. Le nouveau rapport de la CIA, Robert Laffont en 2009.

[2] N°850/SGDSN/PSE/PSN Octobre 2011.

Gestion des risques, **gestion de crise**

Aymeric CANU, Directeur Audit, Risques et Compliance à l'Institut Mérieux

INSTITUT MERIEUX

S'il est vrai que ces fonctions ont pu, avant la crise COVID, être perçues comme "à côté des opérations", chaque entreprise a pu se rendre compte de l'intérêt d'un bon dispositif de gestion des risques et de son implication dans les processus de la société.

Un constat régulier que nous faisons est la difficulté voire l'impossibilité à prévoir ces fameux "cygnes noirs". Il est vrai que très peu avaient anticipé ce risque de pandémie mondiale, stocker des masques, du gel hydroalcoolique, préparer les systèmes d'information au télétravail de masse…

En revanche, les sociétés qui s'étaient préparées à gérer des risques non anticipés par des dispositifs de gestion de crise ont pu très rapidement s'organiser et faire face à l'arrêt brutal de l'économie.

C'est une des grandes leçons de cette période : **on ne peut tout prévoir mais on peut, on doit se préparer à gérer une situation de crise.** Ceci permet non seulement de ne pas surréagir à la crise mais aussi de rebondir plus efficacement.

C'est là que la **fonction Risques** révèle tout son intérêt en identifiant bien sûr **les menaces** auxquelles l'entreprise doit se préparer **et** surtout en **préparant la société à faire face à une situation d'urgence et de crise non prévue.** Il s'agit de définir en amont et de manière très pragmatique des modalités de mise en place d'une cellule de crise : les enjeux, les process, les intervenants, la logistique…

Apprendre à lire les **signaux faibles**

Alexandre ROY, Directeur Audit Contrôle Interne, Fiducial

FIDUCIAL

Une démarche d'intégration large des risques de l'entreprise pourrait passer par un inventaire des risques qui, seuls ou agrégés, peuvent conduire à une crise. Cet inventaire pourrait se traduire en une forme de répertoire dissociant les risques communs aux entreprises des risques spécifiques liés aux particularités de l'activité.

Parmi les risques communs à la plupart des entreprises, on citera pêle-mêle bien évidement la pandémie, le risque de dépendance d'approvisionnement, la fermeture des frontières, la rupture durable d'énergies, l'éclatement de l'Europe, la fin de la monnaie unique, le conflit régional ou mondial…

Bien entendu, au regard de la complétude du champ des risques retenus, des voix ne manqueront pas de s'élever pour considérer qu'il s'agit d'une approche pour les uns trop globale ou trop macroscopique, pour les autres trop éloignée de leur réalité, ou qui sort du champ de compétence et de responsabilité de l'entreprise….

Pour autant il n'en est rien. **Chaque entreprise est une unité économique « partie prenante » de la nation** et son caractère privé ne l'exclut justement pas d'anticiper sa responsabilité sociétale dans les situations à priori considérées comme les plus improbables quand bien même et la période le démontre, elles ne le sont pas.

L'histoire se répète, nous devons en tirer les enseignements. **Gérer c'est prévoir…**

Commission IMMOBILIER D'ENTREPRISE

Animateurs :
Jean-Charles FODDIS, Aderly et Laurent VALLAS, JLL & Tetris

Membres :
Frédéric AUMONT, Chambre des Notaires du Rhône
Nicolas CADOUX, JLL & Tetris
Philippe FRANCOIS, Sogelym-Dixence
Guirec PENHOAT, Fiducial SC
Luc VICENZOTTI, Bpifrance Financement
Eric WESSE, Banque Cantonale de Genève

COMMENT LA CRISE COVID **REBAT AUSSI LES CARTES DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE** DANS LA MÉTROPOLE

D'après le webinar organisé par la commission Immobilier de LPFT

La demande placée en immobilier d'entreprise (m² loués ou vendus sur une année) demeure incontestablement l'un des principaux baromètres de la performance d'un marché et de la santé des entreprises qui le composent. Fort de ce constat, il convient d'analyser ces dynamiques en mettant en miroir le marché francilien et le marché des régions. Entre 2017 et 2018, le marché de bureaux francilien a décru de 73.000 m² et 188.000 m² entre 2018 et 2019, représentant peu ou prou une année de demande placée de surfaces de bureaux d'un marché comme Toulouse.

Ce rééquilibrage entre Paris et sa couronne d'une part et les régions d'autre part est porté par trois facteurs principaux d'ordre financiers, sociétaux et technologiques : la volonté de réduire la facture immobilière (second poste de coût après les salaires), la recherche par les salariés d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, l'avènement des technologies permettant de travailler à distance.

Dans ce contexte de décentralisation, et dans l'ombre des villes monde parmi lesquelles Paris, New York, Londres, Tokyo ou encore Hong Kong, Lyon tire plus que jamais son épingle du jeu au niveau national et européen en faisant désormais partie du cercle des grandes Eurocités à l'instar de Milan, Amsterdam ou Barcelone ; là où il y a encore 10 ans, le marché lyonnais représentait à peine la moitié de chacun de ces marchés en terme de demande placée de bureaux. Pour illustration, voici ci-dessous les niveaux de demande placée en 2019 dans les principales Eurocités :

- Francfort : 579.500 m²
- Stockholm : 498.000 m²
- Milan : 473.280 m²
- **Lyon : 439.790 m²**
- Barcelone : 364.800 m²

Pour les entreprises, le choix de Lyon comme territoire d'implantation repose sur 7 points forts :

1) Multisectorialité : Lyon (et son agglomération) accueille sur son territoire des leaders européens et mondiaux de secteurs qui s'inscrivent dans les enjeux du 21ème siècle avec notamment la mobilité, l'énergie, les sciences du vivant et l'environnement.

2) Diversité et qualité de l'offre de formation : Auvergne Rhône-Alpes compte 300.000 étudiants, 150.000 à Lyon (dont 10 % d'étudiants étrangers). La qualité et la diversité des formations viennent directement nourrir les effectifs des entreprises lyonnaises.

3) Une ville où il fait bon vivre : Les Millenials (nés dans les années 1980 et début des années 1990) qui représenteront 75 % des effectifs des entreprises d'ici 2025 ont à cœur d'avoir un meilleur équilibre de vie (vie familiale, accès à la nature, offre culturelle et coût maitrisé du poste résidentiel). Lyon répond incontestablement à ces critères.

4) Hyper connectivité : Située à 2h de Paris en TGV, Lyon profite d'un maillage routier et autoroutier de premier ordre. Son aéroport représente également un point fort avec une hausse de la fréquentation de +6,4 % entre 2018 et 2019.

5) Complémentarité des territoires : Lyon a su diversifier son offre immobilière inscrivant son développement dans des territoires structurés, lisibles et complémentaires pour les entreprises (Part-Dieu, Gerland, Vaise, La Soie…).

6) Mixité des usages : Lyon illustre au plus haut point l'exemple de mixité des territoires avec la notion de « Live, Work and Play ». Le Quartier de Gerland demeure un bon exemple agrégeant des fonctions tertiaires, industrielles, résidentielles, culturelles, sportives et de formation, le tout avec une excellente connectivité.

7) Agilité : le développement équilibré de Lyon depuis 20 années tient notamment du fait d'une coproduction exemplaire entre la sphère publique et la sphère privée.

Point sur la stratégie d'investissement des entreprises

Dans le contexte actuel, si le marché immobilier tertiaire lyonnais présente des signes de résilience encourageants avec notamment un maintien des valeurs locatives, l'agglomération enregistre toutefois un ralentissement conséquent de la demande placée en bureaux, illustrant au plus au point l'attentisme des entreprises dans un environnement incertain à court et moyen terme. Au-delà de la production, l'ensemble des fonctions sont impactées au sein des entreprises : fonctions sièges, R&D, développement commercial, etc.

Selon une récente étude menée par EY auprès de 100 décideurs, la moitié des sondés envisage une baisse légère de leur plan d'investissement tandis que l'autre moitié envisage un décalage ou une revue substantielle de cette logique d'investissement. En miroir, selon l'ADERLY (Agence pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise), on enregistrera en 2020 une baisse de l'ordre de 40 % du volume des implantations d'entreprises sur la région lyonnaise, avec un décalage sur les 18 mois à venir. Ce constat également partagé par les agences de développement de nos voisins européens comme Francfort ou Amsterdam peut apparaître modéré au regard de la profondeur de la crise.

Point sur la stratégie d'implantation des entreprises

Indéniablement, la pandémie sera un accélérateur de tendances entamées depuis quelques années. Côté demande, un triple mouvement semble s'opérer :

- Nouvelle délocalisation des activités de service accélérée par le numérique et le travail à distance.

> ***« Cet épisode a mis en lumière nos faiblesses, interrogeant notre agilité pour nous adapter à un environnement mouvant permettant de travailler et de signer des actes à distance. Nous n'étions pas équipés pour affronter un tel évènement. Cela doit être une leçon pour chaque chef d'entreprise que nous sommes, l'investissement dans les outils numériques n'étant plus une option mais une nécessité. »*** **Frédéric AUMONT**, Chambre des Notaires du Rhône, page 29.

- Relocalisations industrielles pour les industries automatisables avec une robotisation poussée ou pour les industries souhaitant recomposer partiellement leur supply-chain de manière plus proximale.
- Délocalisations itinérantes (suivant l'évolution des différentiels de coûts salariaux) principalement sur l'industrie d'assemblage dans des pays du Maghreb, Pays de l'Est et Europe du Sud.

Actualité de la commission

L'objectif est de réunir les "forces vives" de l'immobilier et spécifiquement l'immobilier d'entreprise : conseils en immobiliers d'entreprises, investisseurs, banquiers, notaires, agence de développement éco-nomique. Le fil rouge de la commission créée fin 2019 est de décrypter des tendances du marché, de l'environnement et des usages, pour accompagner les acteurs économiques et politiques dans leurs réflexions sur l'immobilier de demain et la place de Lyon. Le webinar du 2 octobre 2020 a marqué une première réalisation. Il a traité de la place de la Métropole au rang des Eurocités, de l'impact de la Covid et de l'immobilier de demain. La suite ? Une table ronde, espérons-le en présentiel, au premier trimestre 2021.

Côté offre, les agglomérations devront répondre à cette nouvelle donne en rééquilibrant leurs territoires pour les rendre plus viables (volet économique), plus vivables (volet environnemental) et plus vivants (volet social).

> ***« La transition énergétique est d'ailleurs un axe majeur du plan d'action de Bpifrance en 2021 via des outils dédiés de diagnostic et de financement de nos clients que ce soit sous l'angle des économies d'énergie, de la rénovation énergétique, du financement de projet EnR – resté très actif en 2020 - ou de l'accompagnement au changement. »*** **Luc VICENZOTTI**, Bpifrance Financement, page 30.

Constats et perspectives

En termes d'usage, le télétravail constitue une nouvelle tendance, encore une fois fortement accélérée dans le contexte actuel. A l'avenir, les entreprises ne consommeront certainement pas « moins de m² » mais « mieux de m² » avec certainement des logiques de décentralisation et d'éclatement géographique des fonctions. Si cette tendance devenait la norme, il conviendrait pour les acteurs de l'immobilier de continuer à imaginer des immeubles davantage réversibles, répondant de manière optimale aux critères RSE des entreprises et mieux répartis sur les territoires. Eu égard au renforcement du télétravail et à la volonté pour les entreprises de s'inscrire davantage dans une transition écologique pérenne, il est probable que les acteurs économiques réorganisent leur empreinte immobilière en conservant un Siège tout en créant des nouveaux lieux satellites. C'est dans cette réorganisation immobilière couplée au télétravail que s'inscrit le modèle de « Hub & Clubs ». Cette pratique permettrait pour les entreprises de créer plus de ponts entre le télétravail et le travail présentiel en créant des espaces ciblés qui inspirent à un travail de qualité, qui maximisent l'efficacité tout en garantissant la santé et la sécurité.

Nous pourrions ainsi imaginer une logique de développement de ces lieux satellites, plus proches des bassins d'habitation, et permettant aux salariés de réduire leurs déplacements en se retrouvant dans des espaces plus collaboratifs propices à la co-conception et plus proches de leur lieu de résidence.

Par incidence, cela donnerait lieu, selon le niveau d'équipement des territoires, à un renforcement et/ou à un développement de l'offre tertiaire en périphérie de Lyon. Une action politique s'avèrerait ainsi nécessaire pour soutenir la création de ces nouvelles centralités périphériques (développement de l'offre de transports et des services). ■

entretien ... témoignage

2020, retour sur une **année hors norme**

Frédéric AUMONT,
Président de la Chambre des notaires du Rhône

Chambre des notaires du Rhône

16 mars 2020 : ce jour, nous basculons dans l'inconnu. Pour la première fois de son histoire contemporaine, notre pays va être confiné avec une restriction des déplacements à compter du lendemain midi.

Nous ne savions pas encore que cet épisode durerait deux mois (même si chacun au fond de soi comprenait bien que ça ne durerait pas 15 jours, comme cela a été initialement annoncé), et qu'à fortiori, il serait suivi d'un second épisode de confinement.

De nombreux confrères m'appellent pour échanger sur les mesures à prendre et la conduite à tenir.

Ces premiers jours sont marqués par **une certaine sidération.**

Quotidiennement, je suis en contact avec nos instances, avec mes homologues Présidents de Chambre et de Conseils Régionaux, avec mes confrères, mes associés et mes collaborateurs.

Fin avril l'effervescence du déconfinement est là ; nous avons tous envie de reprendre une « activité normale » mais avec une certaine appréhension. Nous avons bien compris qu'il s'agissait d'une **liberté « sous condition »**.

Les mois de juin et juillet arrivent et la vie reprend réellement le dessus au point d'en oublier quasiment ce que nous avons vécu quelques semaines plus tôt ; l'activité économique est au rendez-vous ; nos clients mènent à leur terme les projets qu'ils avaient.

Le mois d'août a été pour beaucoup d'entre nous l'occasion de faire une pause après une période qui nous a tous éprouvés.

La rentrée arrive et subitement, nous nous rendons compte, si nous l'avions oublié, que la covid est toujours là.

Elle circule à nouveau activement ;

Que sera notre monde dans six mois ? Quelles seront les conséquences de cette pandémie ? Personne ne peut le prédire.

Une chose est sûre, le monde de demain sera profondément marqué par cet épisode, inédit pour nos contemporains.

Comment s'est traduit cette période en termes économiques ?

Si les premières semaines du confinement ont eu pour conséquence une chute du chiffre d'affaires, la mise en place de la comparution à distance a permis, au mois d'avril, un timide redémarrage, dans la mesure où l'essentiel des acteurs économiques étaient empêchés de travailler et de se déplacer.

Contre toute attente, la période du déconfinement a vu une reprise rapide et vigoureuse dans tous les domaines.

Pour autant, cet épisode a **mis en lumière nos faiblesses**, interrogeant notre **agilité pour nous adapter** à un environnement mouvant permettant de travailler et de signer des actes à distance.

Nous n'étions pas équipés pour affronter un tel évènement.

Cela doit être une leçon pour chaque chef d'entreprise que nous sommes, **l'investissement dans les outils numériques** n'étant plus une option mais une nécessité.

Par ailleurs, la covid a profondément changé la perception de nos clients sur nos prestations.

Nous allons tous devoir nous adapter à ces nouveaux mode de travail.

A l'heure où ces quelques lignes sont écrites, nous vivons notre second confinement. Quelles en seront les conséquences ? Personne ne peut le dire. Même si il semble acquis qu'un vaccin devrait être opérationnel dans les prochains mois, les conséquences de cette pandémie sont loin d'être encore toutes appréhendées.

Marc HALEVY, physicien et philosophe, affirme que nous sommes dans **une époque de rupture technologique** comme l'humanité n'en connaît en moyenne que tous les 500 ans.

L'avenir étant ce que nous souhaitons en faire, et le collectif n'existant que par la volonté de chacun, **je vous invite à vous emparer de votre avenir !**

Un immobilier « **responsable** », au cœur de toutes les attentes

Luc VICENZOTTI,
Responsable Immobilier Energie Environnement en AURA,
Bpifrance Financement

Pour Bpifrance l'année 2020 a été marquée par la forte mobilisation des équipes pour apporter un soutien massif en cash à nos clients à travers le dispositif du PGE, des prêts Bpifrance (Prêt Atout, Prêt Tourisme, etc.) et du Prêt Rebond porté en partenariat avec la Région AURA pour sécuriser rapidement la trésorerie des TPE et PME de notre territoire.

Malgré le ralentissement économique, notre activité de Prêt Immobilier et de Crédit-Bail Immobilier a été elle aussi été très soutenue sur l'année avec trois grandes périodes :

• **Un premier trimestre record** jusqu'au confinement avec de nombreuses opérations et projets initiés parfois pour des montants très conséquents.

• **Une séquence malheureusement plus calme** jusqu'à l'été, période qui est pourtant traditionnellement la plus dense de l'année.

L'activité ne s'est pourtant jamais arrêtée malgré l'état d'urgence qui a figé les autorisations administratives et les nombreuses interrogations de nos clients sur l'impact de la crise en termes de besoins immobiliers à long terme (flexibilité des surfaces, développement du télétravail, etc.).

L'adaptation rapide de nos notaires conseils nous a aidés à maintenir le rythme des signatures.

• **Un fort regain de l'activité et des projets depuis mi-septembre sur un rythme comparable à celui de fin 2019**. Cette dynamique reste encore soutenue et n'a pas été affectée par le deuxième confinement. Elle est portée par une demande multi sectorielle, diversifiée en termes d'actifs et orientée principalement sur des opérations de taille moyenne menées par des clients utilisateurs.

Dans ce contexte nous restons donc résolument optimistes pour 2021 !

A court terme nous ne ressentons pas de modifications majeures dans les projets que nous accompagnons. Ils sont dictés par des besoins opérationnels et des stratégies business souvent nés avant les confinements.

A court terme toujours l'immobilier peut jouer un vrai rôle en sortie de crise comme levier de cash afin de consolider des situations fragilisées par la crise sanitaire ou financer le retour de la croissance.

D'ailleurs nous anticipons une demande accrue sur notre activité de crédit-bail immobilier portée par le PLF 2021 qui donne la possibilité d'étaler la plus-value sur la durée du financement lors d'opérations de cession-bail.

Dans le même esprit ce besoin de trésorerie court terme peut être un support pour le marché investisseur à condition d'avoir une analyse beaucoup plus fine, presque entrepreneuriale des valeurs locatives, des actifs et des secteurs.

A plus long terme nous nous interrogeons bien évidemment sur l'évolution des modes de consommation et de travail qui peuvent rebattre les cartes mais nous restons convaincus que le critère le plus discriminant sera celui de l'environnement.

La transition énergétique est d'ailleurs **un axe majeur du plan d'action de Bpifrance en 2021** via des outils dédiés de diagnostic et de financement de nos clients que ce soit sous l'angle des économies d'énergie, de la rénovation énergétique, du financement de projet EnR – resté très actif en 2020 - ou de l'accompagnement au changement.

Notre vision de l'immobilier est ainsi de plus en plus marquée par cette **préoccupation environnementale** dans l'analyse que nous faisons de nos opérations afin d'accompagner nos clients, et leurs actifs, dans une trajectoire durable et vertueuse.

Commission CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS (CSP)

Animateurs :
Patrice CHELIM, Solvay, Bertrand GILLOT, Engie et Anne GUIRONNET, Arkema

Membres :
Sylvain BECHET, GL Events
Séverine BONHOMME, Capgemini
Delphine BOISSIN, Biomérieux
Florence CHABERT, Groupe SEB
Anthony LEPELTIER, Bjorg, Bonneterre & Compagnie
Pauline PAYER, Transdev
Carmen RAYNAL, SNCF
Perrine REYNAUD, Adecco Group
Éric TERNIER, SUEZ
Olivier TEULIERES, Capgemini
...

POUR ASSURER LA CONTINUITÉ DE SERVICES, **LES CSP ONT RENFORCÉ LEUR MODÈLE**

EN BREF

Les CSP conduisent des **activités essentielles** pour une entreprise (achats, paie, IT, clôture comptable, comptabilité fournisseurs…).
Le modèle du CSP a démontré sa **résilience** face à la crise en assurant la **continuité** des activités.
La crise et l'essor du télétravail qui l'accompagne sont des **accélérateurs des enjeux** auxquels font face les CSP afin de continuellement **optimiser leur efficacité.**

- Géographique : **localisation** du CSP et **aménagement** des espaces de travail
- Technique/métiers : **automatisation** des tâches et développement de **nouvelles compétences**
- Humain : nouvelles **méthodes de management** pour assurer la performance des équipes et l'amélioration continue des processus métiers opérés

Le télétravail, l'automatisation des processus, le volume des données traitées et le recours à des plateformes tierces accroissent le **risque de cybersécurité** et le besoin de **sécurité et de conformité des systèmes d'informations**.

Pourquoi un CSP ?

Les Centres de Services Partagés (CSP) sont des **départements indépendants**, internes aux entreprises, qui ont pour objectifs de **fournir un panel de services** tant aux équipes opérationnelles qu'aux équipes centrales. La mise en place d'un CSP consiste à **mutualiser les fonctions supports** entre plusieurs entités d'un même groupe. L'objectif est d'**optimiser l'efficacité** de ces fonctions grâce à une **standardisation** continue de leurs processus, supportée par une **technologie** favorisant l'**automatisation** des activités concernées. Les Ressources Humaines, la Finance, les Achats, l'Informatique sont autant de services dont les tâches transactionnelles peuvent être mutualisées au sein d'un CSP (paie, clôture comptable, comptabilité fournisseurs…). Il s'agit là **d'activités essentielles** pour une entreprise.

CSP : quelle résilience face à la crise ?

La mise en place d'un CSP est plus complexe qu'il n'y paraît et ne se fait pas sans heurts. Elle peut notamment susciter la **défiance des entités locales**, préférant avoir une autonomie et une supervision directe de leurs propres services comptabilité, informatique et de paie.

La crise aura permis d'asseoir un peu plus le modèle du CSP et du principe de mutualisation. Le CSP a permis une **continuité** des activités transactionnelles pour l'ensemble d'un groupe qu'il aurait été plus difficile de maintenir au niveau de chaque entité locale.

> *« Avant cette crise, nul n'aurait imaginé que l'ensemble de nos 4 centres de services ET leur sites de replis respectifs seraient indisponibles en même temps. Cela nous a poussé à adapter et à accélérer nos plans de continuité »* **Patrice CHELIM**, Solvay, page 35.

Grâce au CSP, ne plus se préoccuper de clôturer ses comptes à temps, de payer ses fournisseurs et ses employés à temps, de fournir le support informatique adéquat, aura permis aux entités locales de se concentrer sur les actions métiers à entreprendre pour mieux traverser la crise.

CSP : une accélération sans précédent des enjeux de transformation

Cette crise constitue un formidable **accélérateur des 3 enjeux majeurs de transformation** auxquels les CSP font face : **géographiques, techniques/métiers et humains**.

Quelle implantation pour un CSP ?

Les CSP auront réussi le tour de force de mettre des milliers de collaborateurs en **télétravail** en l'espace de quelques semaines. Aucun des plans de continuité établi au préalable n'a pu être activé du fait de la particularité de cette crise. Le domicile de chacun des collaborateurs est désormais le meilleur site de repli pour assurer la continuité des activités du CSP.

En l'espace de quelques mois, la crise a fait faire un bond en avant du **télétravail** de 5 ou 10 ans.

La gestion des espaces de bureaux entre également en ligne de compte. L'image d'un plateau regroupant des centaines d'opérateurs est révolue. Il y aura moins de postes de travail que de collaborateurs, avec un ratio pouvant aller jusqu'à 0,6. Ceci dans une logique d'**optimisation des coûts**, qui reste - avec la continuité d'activité - l'un des principaux attendus pour un CSP.

Si le télétravail est la nouvelle norme, est-il nécessaire que les CSP soient géographiquement proches des centres stratégiques de décision de l'entreprise ? La réflexion de l'emplacement géographique du CSP et d'**arbitrage par le coût du travail** se pose pour les entreprises qui n'auraient pas encore délocalisé leur CSP.

Quels enjeux techniques/métiers pour un CSP ?

Au-delà de cet arbitrage par le coût du travail, aucun CSP n'échappera à l'**automatisation des tâches transactionnelles**, seul gage de **productivité** et d'optimisation des coûts. Si tous les CSP avaient - avant la crise - l'automatisation sur leur feuille de route, le besoin devient impérieux avec la crise économique à venir, conséquence de la crise sanitaire.

Ce tournant technologique a un **impact sur les métiers** exercés au sein d'un CSP. Le point commun entre un comptable fournisseurs, un gestionnaire de crédit clients, un gestionnaire de paie est - au-delà de leur expertise - qu'ils gèrent tous les 3 des **données**.

Actualité de la commission

Les Centres de Service Partagés, plus souvent appelés GBS pour Global Business Services, font face à des enjeux de gouvernance, de numérisation des process, de gestion des équipes et d'organisation assez spécifiques. Ces sujets sont au cœur des rencontres de cette commission de travail où les invitations d'experts sont fréquentes et viennent compléter les témoignages apportés par la quinzaine de CSP du groupe. Le confinement a démontré la capacité exceptionnelle de mutation des organisations et les réunions en visioconférence ont été particulièrement appréciées pour mutualiser les bonnes pratiques. Les dernières réunions ont porté sur le télétravail et la robotisation.

Et la gestion de ces données doit se faire de façon **automatique, conforme et sécurisée** et de plus en plus avec le support de tiers externes au CSP. Les tâches transactionnelles étant automatisées, les collaborateurs doivent passer d'un rôle d'**opérateurs à gestionnaires de données et de services**. Ceci requiert toujours une bonne compréhension des métiers et des tâches opérationnelles associées, mais aussi une compréhension de la façon dont ces tâches sont paramétrées dans les systèmes d'automatisation et formalisées dans les contrats de services délivrés par les tiers.

« On peut dire que la crise sanitaire a même permis d'accélérer le déploiement de solutions innovantes, la simplification des processus et l'adoption de nouveaux modes de travail. » **Bertrand GILLOT**, Engie, page 36.

Quels enjeux humains pour un CSP ?

Télétravail et accélération technologique ont pour corollaire la **transformation des pratiques de management**.

Les CSP ont globalement surmonté la crise, réussissant à assurer la **continuité** de l'ensemble des services tout en maintenant un **niveau de qualité similaire** à celui d'avant-crise. La durée de cette crise pose cependant un défi sur la pérennité des dispositifs mis en place par les CSP, notamment en terme de **performance collective des équipes**.

Si malgré la crise, les CSP ont démontré que les activités transactionnelles peuvent être assurées en télétravail, ce dernier ne favorise pas **échanges et créativité des équipes** nécessaires pour l'**amélioration continue** attendue d'un CSP. Les managers d'équipes de CSP devront adopter de nouvelles pratiques pour conserver l'**adhésion** des collaborateurs à un **projet commun** et entretenir le **sentiment d'appartenance**. Cela se traduit par la mise à disposition d'espaces collaboratifs de créativité dans les espaces de bureaux par rapport aux postes de travails et bureaux individuels traditionnels : les équipes se réunissent pour travailler sur des projets communs et télétravaillent pour assurer les tâches opérationnelles.

« Enfin, l'un des enjeux les flux forts et probablement commun à toutes les organisations en télétravail et à fortiori celles dont le métier et les processus évoluent très rapidement est le management des équipes. L'accélération des automatisations, l'éloignement géographique rendent difficile pour certains salariés de retrouver un équilibre et leur juste place dans l'organisation, les managers doivent également s'adapter. » **Anne GUIRONNET**, Arkema, page 37.

L'accueil des nouveaux arrivants et la formation des collaborateurs constituent également un autre aspect à prendre en compte en présentiel. Ceux-ci sont clés pour accompagner le changement des métiers des CSP induit par l'automatisation des tâches opérationnelles. ■

Comment **concilier sécurité et continuité d'activité ?**

Patrice CHELIM, Chief Information & Security Officer chez Solvay

Solvay Business Services (SBS) est le Centre de Services (CSP) créé en 2013 comme moteur de la transformation de Solvay. SBS constitue un actif unique au service des entités commerciales et des fonctions support du Groupe. SBS est une organisation globale qui compte 1 800 collaborateurs à travers le monde, avec une offre services couvrant l'Information et la Technologie (IT) et des activités de services partagés telles que la Finance, les Achats, le Crédit Client et Commerce et les Ressources Humaines.

Que l'activité relève de la comptabilité, des approvisionnements, du crédit client ou de la paie, le cœur de métier de SBS est de gérer des données permettant de délivrer des services avec le support de la technologie. La qualité et la performance de ces services reposent sur des données fiables, disponibles, conformes et sécurisées. La sécurité, la continuité et la conformité représentent donc la pierre angulaire de SBS, l'exigence principale transversale à l'ensemble de nos activités.

La mise au télétravail des 100 % de nos collaborateurs à travers le monde pour faire barrage à la crise sanitaire nous a amenés à concilier sécurité de nos données et continuité d'activité.

En effet, appliquer à distance les correctifs de sécurité sur nos postes de travail a pesé sur la bande passante de notre réseau informatique, elle-même déjà soumise à rude épreuve par l'augmentation des connexions à distance à notre réseau, nécessaires pour assurer la continuité de nos activités ; le tout dans un contexte où les fournisseurs de réseau étaient tous pris d'assaut par les entreprises pour augmenter le dimensionnement de leur bande passante.

Au-delà des aspects techniques, les aspects humains ont été essentiels dans le maintien de la sécurité de nos activités. La crise a constitué un formidable terrain de jeu pour les pirates informatiques qui l'ont utilisée dans une recrudescence des cyberattaques et des e-mails conçus pour récupérer des informations sensibles. En cette période de télétravail, créant un certain isolement, il était d'autant plus essentiel de rappeler nos collaborateurs à la vigilance, de continuer à appliquer les procédures et de contacter collègues et managers en cas de doute.

Avant cette crise, nul n'aurait imaginé que l'ensemble de nos 4 centres de services ET leur sites de replis respectifs seraient indisponibles en même temps. Cela nous a poussé à adapter et à accélérer nos plans de continuité, sachant qu'aucun des plans de continuité établis au préalable et régulièrement testés n'ont pu être activés. Le domicile de chacun de nos collaborateurs est devenu de facto le meilleur site de repli pour assurer la continuité des activités en cas de crise.

La continuité est d'autant plus clé pour notre CSP, que l'IT en est une partie intégrante, avec une attention particulière portée aux systèmes informatiques critiques pour les activités du Groupe Solvay. La livraison des services informatiques reposant de plus en plus sur des prestataires tiers, s'assurer que ces derniers ont non seulement des plans de continuité en place, mais qu'ils sont également alignés avec nos attentes et nos propres plans de continuité, s'avère critique.

Enfin, la crise n'a pas exonéré SBS de ses obligations de conformité réglementaire liée à nos activités. C'est le cas pour le contrôle des exportations en lien avec nos activités de gestion des commandes clients; pour la protection des données personnelles et de la vie privée par rapport à notre ligne de service Ressources Humaines; et pour les contrôles généraux informatiques sur lesquels se reposent nos commissaires aux comptes pour évaluer notre environnement de contrôle interne.

L'**évolution des compétences**, enjeu prioritaire des CSP

Engie GBS est l'entité indépendante transverse offrant un ensemble de services supports essentiels aux entités opérationnelles d'Engie. Engie GBS, c'est 2 000 collaborateurs dans sept lignes de services.

L'offre de service va de la comptabilité, à la paie en passant par l'IT, les achats, le consulting, le juridique et la gestion de l'immobilier.

La raison d'être d'Engie GBS est d'industrialiser les services pour augmenter la qualité et la performance, et permettre aux clients internes de d'Engie GBS de se focaliser sur le cœur de Business.

Pour permettre de répondre au mieux aux attentes de nos clients, nous nous appuyons sur 3 piliers qui sont l'expertise, l'innovation et la collaboration.

Nos clients ont une attente, que GBS crée de la valeur en délivrant un service d'Excellence en collaboration avec eux.

La crise sanitaire a démontré la résilience de notre modèle. Nous avons su maintenir la même qualité de service et répondre à leur attente en termes de sécurisation des processus supports.

On peut dire que la crise sanitaire a même permis d'accélérer le déploiement de solutions innovantes, la simplification des processus et l'adoption de nouveaux modes de travail. Cela permet de travailler sur une feuille de route intégrant de bout en bout l'ensemble des processus opérationnels dans le cadre des programmes End to End lancés par le Groupe (Purchase to Pay, Record to Report, Hire to Retire ou Order to Cash) et travailler sur une road map IT intégrant ces programmes de convergence.

Nous avons gagné 5 ans, voire plus dans nos façons de travailler, dans l'approbation de la dématérialisation mais aussi dans l'appropriation des outils d'automatisation. Ce qui est était « nice to have » est devenu « must have ». Un vrai changement dans la culture du changement ce qui permet d'accélérer la transformation dans la gestion des processus.

Les travaux entrepris sur la montée en compétence de nos collaborateurs sont menés depuis quelques années sur l'acculturation digital et les métiers de demain afin réussir notre révolution numérique des outils et des hommes. Le développement des compétences est un enjeu prioritaire de nos organisations pour s'adapter à nos métiers de demain et rester performant. Nos collaborateurs sont et resteront au centre de nos enjeux d'innovation, de qualité de production, de gestion des processus et de relation clients avec un leitmotiv : « c'est celui qui fait qui sait ».

Nos collaborateurs sont des acteurs de la transformation et plus uniquement des ressources circonscrites à leur métier. Le développement de l'intelligence collective est plus que prioritaire dans nos CSP / GBS pour nos transformations. L'Excellence Opérationnelle et l'innovation sont devenus leur quotidien. Une grande confiance et une responsabilité sont données par le management à nos collaborateurs sur ces enjeux. La plus grande difficulté est maintenant dans le frottement entre ces nouvelles façons de travailler et les injonctions contradictoires qui peuvent co-exister entre entités du groupe.

Engie GBS est un outil pour la transformation d'Engie, de la sécurisation des activités support et de la performance dans la durée.

Bertrand GILLOT

Directeur CSP Finance de Lyon

COVID : les défis d'**une transformation à marche forcée**

Le CSP Fournisseurs du groupe Arkema basé à Pierre-Bénite est en charge du traitement de toutes les factures fournisseurs d'Arkema France et de ses filiales européennes.

Dès le mois de mars 2020, le CSP fournisseurs a pu très rapidement répondre à la demande d'une organisation à 100 % télétravail. Les salariés étant tous dotés du matériel nécessaire, les équipes étaient à l'œuvre depuis leur domicile en un temps très bref c'est-à-dire en moins d'une journée.

Notre priorité, à chaque période de télétravail est de maintenir l'activité standard sans impact sur la prise en charge des factures des sociétés dont nous avons la charge, la volumétrie des documents traités n'ayant pas connu d'évolution notoire au cours des derniers mois. Nous recevions dès avant la crise 80 % des factures par email et étions équipés d'un outil de gestion des facturés dématérialisées, le processus n'a donc pas dû être revu et les équipes ont été en capacité de gérer le flux sans ajustement important.

Parallèlement à la gestion de l'activité récurrente, l'enjeu pour notre organisation a été de continuer à avancer rapidement sur les projets à échéance impérative tels que l'intégration de nouvelles sociétés dans notre périmètre. Ces intégrations ont pu être menées avec succès par des équipes projets ayant à gérer l'intégralité des phases projet en télétravail y compris les ateliers de « change management » et les formations.

Le troisième axe de mobilisation a été centré sur l'amélioration de notre outil prioritairement le développement des automatisations ce qui nous a permis d'absorber la volumétrie par un effectif souvent réduit suite à des absences générées par la situation sanitaire.

La crise nous a également conforté dans un choix stratégique de mise en place d'un portail de facturation permettant principalement l'entrée de factures sous tous types de formats dématérialisés, l'interopérabilité entre différentes plateformes de facturation et l'accès direct au statut de leurs factures par nos fournisseurs.

Enfin, l'un des enjeux les plus forts et probablement commun à toutes les organisations en télétravail et à fortiori celles dont le métier et les processus évoluent très rapidement est le management des équipes. L'accélération des automatisations, l'éloignement géographique rendent difficile pour certains salariés de retrouver un équilibre et leur juste place dans l'organisation, les managers doivent également s'adapter. Nous continuons les actions centrées sur le travail d'équipe et la valeur ajoutée que chaque salarié doit percevoir dans sa fonction.

Anne GUIRONNET

Responsable du CSP Fournisseurs

Arkema France et Filiales Europe

Commission
TRÉSORERIE

Animateurs :
Didier AMAND, BNP Paribas et Emmanuel ARABIAN, Groupe SEB

Membres :
Pierre BLOUIN, Rothschild Martin Maurel
Thomas HARTWEG, CIC Lyonnaise de Banque
Frédéric HUGUENIN, Carlara Lyon
Jean-Philippe MARTIN, Coplace Conseils
Patricia MAVIGNER, Thermador Groupe
Bertrand SIMON, Orial

LA TRÉSORERIE DE L'ENTREPRISE, PLUS QUE JAMAIS UNE **PRIORITÉ PERMANENTE**

La crise actuelle, à la fois sanitaire et économique, qui frappe les entreprises d'une manière aussi violente qu'inédite, nous rappelle l'importance cruciale de la Trésorerie (« Cash is King »), et par là même, l'impérieuse nécessité de son pilotage au plus haut niveau de l'entreprise.

La Trésorerie doit être un élément clé du tableau de bord du dirigeant ; et ce au même titre que le niveau du carnet de commandes, les ratios de rentabilité ou les données sur les ressources humaines.

Concrètement, la Trésorerie doit faire l'objet **d'une gestion précise, permanente et pro active**.

Selon la taille de l'entreprise, cette gestion peut être dévolue à une équipe spécifique (DAF, comptabilité) mais dont la résultante : **la position de Trésorerie de l'entreprise (positive ou négative) doit être connue du dirigeant à tout moment et en anticipation**.

En pleine connaissance de la situation, il est alors en mesure de prendre **les décisions de gestion qui en découlent**.

Arnaud GUIROUVET, dirigeant de la société JACOMEX conception et fabrication de boîtes à gants, enceintes de confinement sur-mesure et isolateurs : ***« J'ai acquis au fil des années la conviction que la trésorerie a une place centrale, qui n'est pas, à mon avis, suffisamment mise en avant »***, illustre bien ce propos dans l'article page 43.

Un outil impératif : le prévisionnel de Trésorerie

Pour avoir cette vision, le dirigeant doit s'appuyer impérativement sur un outil synthétique : le tableau prévisionnel de Trésorerie.

Pour être pertinent, ce **prévisionnel de Trésorerie** doit :

- Être réalisé sur **une période assez longue** prenant en compte le ou les cycles complets d'activités de l'entreprise, soit 12 voire 18 mois.
- Être **mis à jour régulièrement**, avec une périodicité au minimum mensuelle voire hebdomadaire selon la taille, la maturité et le positionnement de l'entreprise.
- Prendre en compte **l'intégralité des flux de l'entreprise** (encaissements et décaissements) qu'ils soient certains ou aléatoires (ex. le chiffre d'affaires), fixes ou variables (ex. les rémunérations commerciales).

Véritable outil d'aide à la décision pour le dirigeant, ce tableau prévisionnel doit aussi, et surtout, être **simple, compréhensible et clair**.

De nombreux logiciels performants existent sur le marché, accessibles pour toutes les tailles d'entreprises ; à défaut l'utilisation d'un tableur type Excel peut être suffisant.

Bertrand SIMON, dirigeant associé du Cabinet d'Expertise Comptable ORIAL nous livre en page 44 sa vision de professionnel et les bonnes pratiques en la matière.

Le tableau prévisionnel de Trésorerie fait ressortir **les indicateurs clé** (notamment le BFR et ses composantes) qui permettent au dirigeant d'actionner **les effets de levier pertinents**.

Un indicateur majeur : le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

La position de Trésorerie (positive ou négative) de l'entreprise découle directement de la différence entre son fonds de roulement (FR = différence entre ressources stables et actifs immobilisés) et son besoin en fonds de roulement (BFR = besoins pour l'exploitation au quotidien).

Le **Besoin en Fonds de Roulement est un indicateur avancé de la santé opérationnelle** de l'entreprise ; plus que son niveau intrinsèque, c'est davantage son évolution qui doit préoccuper le dirigeant.

En effet, selon le niveau et l'évolution anticipée du Besoin en Fonds de Roulement, le dirigeant a des décisions de gestion à prendre :

- **Anticiper le recours à des financements bancaires** (dans le cas où le BFR progresse entraînant une position de Trésorerie négative)

A ce titre les solutions de financements habituelles sont nombreuses (découvert, crédits court et moyen terme, affacturage, etc.) et ont été complétées en 2020 par la mise en œuvre du dispositif PGE (Prêt Garanti par l'Etat) afin d'accompagner de manière massive et drastique les effets de la crise.

Didier AMAND, Directeur au sein de BNP PARIBAS nous livre son expérience de gestion de la crise et de l'impact du dispositif PGE à fin Novembre en page 45.

- **Optimiser les gains financiers** (dans le cas où le BFR connait une évolution décroissante entraînant une position excédentaire en Trésorerie)

En effet, les excédents de trésorerie ponctuels ou structurels peuvent être une source de rentabilité additionnelle et ce y compris dans un contexte de taux très bas, voire négatifs.

David GUYOT, membre de la commission Placements de l'AFTE et Président de PANDAT Finance nous donne son éclairage dans l'article page 46.

- **Mettre en œuvre des actions de réduction du BFR** (dans le cas où l'évolution devient trop marquée risquant de stopper le bon développement de l'entreprise)

Trois composantes clé : poste Clients, poste Fournisseurs, Stocks

Dans le cadre du suivi de cet indicateur majeur (BFR), il nous semble important d'insister sur trois composantes clé, devant faire l'objet d'une **gestion précise, permanente et pro-active** :

1- Poste Clients

Le dirigeant doit s'assurer du suivi rigoureux des créances clients, notamment sur 2 facettes essentielles impactant la Trésorerie, voire les équilibres financiers de l'entreprise :

- le strict respect par les clients des délais de paiement contractuels,
- la solvabilité des clients (ce point est trop souvent la cause de difficultés graves pour l'entreprise).

Actualité de la commission

Le volet trésorerie a été ouvert par la commission fin 2019 et s'est révélé d'une criante actualité. Trois webinars ont été consacrés à ce sujet avec succès. Il reste encore à creuser la question des tensions autour des LBO.

2- Poste Fournisseurs

Le calendrier des paiements à effectuer par l'entreprise auprès des différents fournisseurs doit faire l'objet d'un suivi précis permettant au dirigeant la prise de décisions pro-actives :

- paiement anticipé de certains fournisseurs moyennant remise / escompte (si trésorerie excédentaire),
- négociation de délais de paiement supplémentaires (si trésorerie tendue),
- passation (ou non) de nouvelles commandes versus niveau des stocks.

3- Stocks

L'adaptation du niveau des stocks doit être au cœur des préoccupations :

- en adéquation avec les variations de l'activité économique : suffisant pour répondre à la demande mais pas trop élevé pour immobiliser la juste surface financière,
- suivi permanent de la rotation des stocks,
- utilisation efficace de stocks de consignation le cas échéant.

Une attention fondamentale sur la partie RH : Salaires et Charges Sociales

La Masse salariale (salaires + cotisations sociales) est bien souvent le premier poste de dépenses de l'entreprise ; l'enjeu de son pilotage est donc crucial sur la Trésorerie :

- revue mensuelle des effectifs en globalité, y compris recrutements prévus, actés, en cours d'arrivée et Intérimaires (même si en traitement comptable ces derniers n'entrent pas dans la masse salariale),
- prise en compte de l'inertie entre moment de décision et impact constaté (cf. code du travail).

Bien entendu d'autres facteurs influencent la gestion de la Trésorerie, qui dans certains cadres devient un exercice beaucoup plus complexe.

C'est le cas notamment dans le cas d'entreprises très exposées à l'International, de taille significative, ou de groupes qui doivent faire face à de multiples situations et mettre en œuvre des techniques de gestion et des expertises pointues. Citons à titre d'exemples :

- Couverture des risques de taux,
- Gestion multi-devises et couverture des risques de change,
- Consolidation de la trésorerie maison-mère/filiales.

Emmanuel Arabian, VP Finance et Trésorerie du groupe SEB témoigne sur la nécessaire vision et capacité de réaction sur la prise en compte de ces problématiques, page 47.

Conclusion

La Trésorerie : une composante stratégique et un indicateur avancé, responsabilité permanente du dirigeant

Quelle que soit l'entreprise, sa taille, sa stratégie et sa structure financière, **l'expression « Cash is King » est pleinement d'actualité** dans le contexte de crise que nous subissons depuis plusieurs mois.

Toutefois, **la Trésorerie ne doit pas être une préoccupation ponctuelle, de court terme**, ni l'apanage d'une équipe de spécialistes, dans un service comptable et financier.

Elle est bien, **au centre du fonctionnement de l'entreprise, de manière permanente et sur le long terme**.

A ce titre la Trésorerie est à considérer comme une des composantes stratégiques de l'entreprise, au cœur des **responsabilités du dirigeant**.

D'où nos recommandations :

1 Mettre en œuvre un dispositif de pilotage rigoureux : process, équipes, cadencement

2 Suivre un tableau de bord synthétique permettant de prendre le plus en amont possible les décisions pertinentes

3 Constituer ce tableau de bord avec :

- Un outil impératif = **le prévisionnel de trésorerie**
- Un indicateur majeur = **le BFR**

et 3 composantes à piloter en permanence : **Poste Clients / Dettes Fournisseurs / Stocks**

- Un focus particulier = **les dimensions RH (Salaires et charges sociales)**. ■

La **gestion du risque** d'une PME passe (aussi) par sa trésorerie

L'historique de notre société a fortement contribué à installer une **vraie culture cash dans l'entreprise**.

Jacomex s'est en effet trouvée extrêmement fragilisée en 2014 avec l'embargo sur le marché russe. C'est peu après que nous avons repris l'entreprise qui était en difficulté, et nous avons dû la recapitaliser. Il était vital pour nous de structurer à ce moment-là le suivi de notre trésorerie. Nous n'imaginerions plus travailler autrement maintenant, même si notre situation est redevenue satisfaisante.

Concrètement, notre plan de trésorerie s'établit au 15 et au 30 de chaque mois avec un prévisionnel à 4 mois. Pour le « réalisé », les informations sont issues de l'ERP et des soldes bancaires. Quant au prévisionnel des charges, nous avons choisi d'arrondir chaque poste puis de le mensualiser. On est finalement assez proche de la réalité et on gagne du temps pour aller à l'essentiel, qui est le ressenti global.

Nous ne disposons pas pour l'instant d'outils spécifiques de gestion de trésorerie. Comme beaucoup, nous travaillons avec Excel. Un développement avec de nouvelles filiales à l'international nous conduirait probablement à envisager un outil dédié.

La période covid a induit assez naturellement une vigilance renforcée, notamment lorsque nous avons été dans l'incapacité de livrer certains clients en raison de leur fermeture. Pour autant, la diversité de nos marchés et des zones couvertes à l'international nous ont bien servis dans cette période que nous aurons finalement traversée assez bien.

J'ai acquis au fil des années la conviction que la trésorerie a une place centrale, qui n'est pas, à mon avis, suffisamment mise en avant. Ceci, à plusieurs titres :

- D'abord, parce qu'**une gestion maîtrisée de la trésorerie libère le dirigeant d'un stress inutile** et contribue à lui rendre une liberté de manœuvre sur des sujets plus stratégiques.
- Ensuite, parce que **l'approche du risque pour une PME doit à mon avis reposer davantage sur sa trésorerie que sur son résultat**. Je trouve dommage que l'on considère trop souvent le PNL comme premier dans l'appréciation d'une entreprise.

Il y a de ce fait une culture du « cash » à développer dans nos entreprises ; des périodes de crise comme celle que nous vivons sont probablement une bonne occasion pour se saisir pleinement du sujet.

Arnaud GUIROUVET,
dirigeant de la société JACOMEX,
conception et fabrication de boîtes à gants, enceintes de confinement sur-mesure et isolateurs,
50 salariés, 7M€ de CA

JACOMEX
pure safety

Bâtir un **prévisionnel de trésorerie** : les questions à se poser

Bertrand SIMON,
dirigeant associé du Cabinet d'Expertise Comptable ORIAL

Orial
Expertise comptable
Audit, Conseil et Social

Au préalable il faut considérer que le fait d'avoir ou pas un tel outil n'est plus une option, c'est une nécessité dans un monde rempli d'incertitudes, et le pilotage à venir en 2021 avec de nombreux aléas sanitaires, politiques donc économiques. Plus encore que par le passé les mesures d'accompagnement mises en place liées à la Covid ont créé des obligations auxquelles la société doit ou devra faire face, qui nécessitent d'être identifiées, suivies, planifiées, priorisées (reports d'échéance : banque, charges sociales, reports / décalages de charges de loyer, prêt bancaire PGE : franchise, puis mise en remboursement).

• Quelle est la durée du cycle d'exploitation ?

Le prévisionnel s'adapte au rythme de l'entreprise, et se décline avec les effets « saison » spécifiques. La bonne pratique est d'avoir double regard : le temps court (perspective 3 - 6 mois) en lecture quotidienne ou hebdomadaire, très détaillé par dépense, et type de recette, et un temps plus long (1 - 2 ans) pour la vision, le pilotage, l'anticipation.

• Quelle est l'organisation administrative ? Fréquence et contenu, interne ou externalisée.

L'organisation de l'entreprise va induire des conséquences sur la construction et la vie du prévisionnel.

• Quel système utilisé : système dédié (logiciel) ou tableau Excel « customisé » ?

Les 2 choix peuvent parfaitement faire ce travail et remplir l'objectif. L'arbitrage dépend du niveau de digitalisation de l'entreprise, au sein du service comptable par exemple, du temps dont elle dispose pour modéliser son prévisionnel, du budget qu'elle peut allouer, du logiciel comptable et plus largement de son organisation comptable actuelle. Dans tous les cas ce qui est essentiel, plus que l'outil, est la connexion entre le suivi comptable courant et le « déversement » régulier des données qui en sont issues pour générer une partie du prévisionnel et le maintenir à jour « au fil de l'eau ».

• A-t-on couvert tous les thèmes impactant la vie de l'entreprise ?

En plus de l'exploitation généralement bien identifiée, il faut intégrer tous les aspects ayant un débouclement en trésorerie, y compris les mesures actuelles indiquées ci-dessus au titre des mécanismes dits d'urgence liés à la Covid, il faut avoir une vision large.

En dernier lieu quelques conseils de bon sens : pragmatisme, clarté, simplicité. Il faut être au plus juste mais ne pas vouloir la perfection, une approximation cohérente et suffisante est souvent plus utile qu'une précision supplémentaire délivrée beaucoup plus tard.

Éviter une crise de liquidité, en entrée comme en sortie de crise

Didier AMAND
Banquier Conseil Corporate au sein de BNP Paribas

BNP PARIBAS

• Au début de la crise sanitaire, quelles ont été les premières demandes des entreprises envers les banques ?

Le sujet a été immédiatement la liquidité : les banques ont démarré tout de suite avec des offres de report d'échéances de crédit à moyen terme, et ensuite avec la mise en place des PGE. Pour les entreprises bénéficiant de lignes CT confirmées, cela a pu aller jusqu'au tirage partiel ou total de ces lignes.

• Comment les banques se sont organisées pour pouvoir répondre à l'afflux de demandes de crédit des entreprises ? Avez-vous mis en place des « cellules » spécialisés d'analyse de crédit ? Des comités « permanents » ?

Cette période a été caractérisée par le mariage de l'humain et du digital : il a fallu en un temps record revoir totalement les procédures d'octroi de crédit, notamment dans le cadre du PGE, et pouvoir le faire à distance compte tenu du télétravail massivement mis en place. Dès le 31 juillet 2020 le montant des PGE accordés par les banques s'élevait à 114 Mds d'euros, avec un taux d'acceptation supérieur à 97 % (Fin novembre : 126 milliards d'euros en France dont 13,6 milliards pour Auvergne-Rhône-Alpes pour 80 000 sociétés).

• Compte tenu de l'urgence de la situation pour certaines entreprises, avez-vous modifié (allégé) vos critères d'accord de crédit ? Avons-nous assisté à une hausse des spreads ou au contraire une baisse compte tenu de la liquidité actuelle et la garantie de l'Etat pour les PGE ?

L'esprit a été de soutenir toutes les entreprises, avec la délicate question de celles qui traversaient déjà des difficultés avant la crise sanitaire. Aujourd'hui le marché du crédit reste très difficile à analyser compte tenu de la très grande disparité des situations. L'idée centrale reste bien sûr de faire notre métier de banquier : financer les entreprises pour l'ensemble de leurs besoins, avec une attention particulière pour ne pas aggraver des situations compromises.

• Anticipez-vous des restructurations de dette importantes à la fin des PGE ou risquons-nous de voir une crise de liquidité pour les entreprises ?

Sans l'éluder, il est encore un peu tôt pour répondre à cette question. Nous espérons néanmoins être proches de la sortie de crise sanitaire maintenant que la deuxième vague semble être passée, et que les vaccins arrivent. Tout est fait, par tous les acteurs, pour éviter une crise de liquidité, et les outils se mettent d'ores et déjà en place (évolution du PGE, prêts participatifs…), au-delà de la forte présence des partenaires financiers habituels du haut et du bas de bilan (fonds d'investissement, marché de la dette, banques…). Il faudra aussi être vigilant lors de la sortie de crise avec le retour à des BFR normatifs qui vont nécessiter du cash supplémentaire : c'est un point clé pour la plupart des entreprises, même celles qui auront bien géré cette crise.

Placements de trésorerie dans **un environnement de taux négatifs**

David GUYOT,
membre de la commission Placements de l'AFTE et président de Pandat Finance

AFTE
Association Française des Trésoriers d'Entreprise

Un contexte de taux négatif court terme qui n'est pas nouveau…

Le 28 août 2014, le taux de référence des découverts bancaires l'EONIA (Euro Overnight Index Average) est passé en territoire négatif pour la 1ère fois, et n'a plus quitté cette zone depuis. Cette situation s'est progressivement généralisée sur les marchés financiers : d'abord sur les taux d'emprunts des états Européens les plus solides, puis sur ceux de grandes entreprises.

…et qui s'est encore amplifié avec la gestion financière de la crise en 2020

Le dispositif de financement TLTRO III (Targeted Longer-Term Refinancing Operation) mis en place par la Banque Centrale Européenne a permis aux banques de produire massivement les Prêts Garantis par l'Etat (PGE).

En France, près de 125 milliards d'euros ont ainsi été octroyés aux entreprises dont seulement 50 % ont, pour le moment, été utilisés. L'autre partie de ces prêts est encore aujourd'hui sur les comptes courants des entreprises.

En conséquence, les liquidités sont abondantes et les banques disposent temporairement de « trop » de liquidités. Elles sont obligées de les replacer en partie auprès de la banque centrale, avec une pénalité : un taux négatif de -0.50 %.

L'impact sur les excédents de trésorerie de l'entreprise

De manière générale, les soldes créditeurs sur le compte courant des entreprises ne sont pas (ou peu) rémunérés par les banques. Compte tenu de la situation de taux négatifs appliqués aux banques, il est probable qu'une répercussion sur la clientèle, notamment sur les « gros déposants », se développe. Dès lors, une facturation pourrait s'appliquer sur les dépôts bancaires.

Les Comptes à Terme : une solution pertinente d'optimisation de la rémunération

Dans ce contexte, les comptes à terme trouvent tout leur sens et ce, aussi bien en termes de risques que de rendement.

Notre recommandation aux entreprises est de protéger la trésorerie liquide, en privilégiant les placements en comptes à terme, et sur les maturités les plus longues possibles.

En effet, ces placements offrent à la fois une rémunération connue à l'avance et une flexibilité importante, avec la possibilité de sortir à tout moment en cas de besoin (avec 32 jours de préavis). A titre d'exemple, aujourd'hui sur 5 ans les taux servis peuvent être de +0.50 à +0.80 %.

Il s'agit d'un placement qui peut vraiment être qualifié de « tout terrain » pour le décideur financier. En cas de baisse des taux, il protège la rémunération des placements. Si les taux montent, la sortie est alors possible pour profiter de nouvelles opportunités.

L'existence de solutions complémentaires « sur mesure » pour des cas limités

Pour les trésoreries plus stables (à plus long terme) ainsi que pour celles des holdings patrimoniales, des solutions d'investissements existent également : plus rémunératrices mais parfois moins liquides ou n'offrant pas de garantie en capital.

Nous pouvons citer, à titre d'illustration, les investissements sur les fonds euros des assureurs par le biais des contrats de capitalisation, ou sur des supports d'investissement sur-mesure dit "structurés".

En la matière, il est, toutefois, difficile de prodiguer des conseils « généraux » car chaque situation doit être appréciée pleinement et considérée comme singulière.

Aussi, pour de tels montages, notre recommandation est d'être accompagné dans sa stratégie de placement par les partenaires financiers habituels de l'entreprise (banquier, expert-comptable) voire par d'autres intervenants (courtier spécialisé, conseiller en gestion de patrimoine).

Les **2 piliers de la gestion du cash** : Diversification des outils de financement et gestion centralisée du cash

Emmanuel ARABIAN,
VP Finance et Trésorerie du groupe SEB

GROUPE SEB

• Comment avez-vous vécu la crise sanitaire en tant que directeur des financements et de la trésorerie d'un grand groupe international ? Avez-vous été obligé de revoir totalement votre stratégie ?

Cette crise nous a une nouvelle fois rappelé que les marchés financiers peuvent « se fermer », d'où l'importance d'avoir d'une part des lignes de crédit confirmés mais également des banques solides à nos côtés qui peuvent réagir rapidement. Nous avons très rapidement mis en place un reporting quotidien des soldes bancaires de l'ensemble des filiales afin de pouvoir avoir une vision globale du cash disponible.

• Du coup est-ce que vous avez dû faire évoluer vos outils ? Votre système de collecte d'informations ?

Il fallait réagir très rapidement donc l'outil le plus simple est Excel, cependant nous sommes en train de déployer un outil de communication bancaire au niveau mondial afin de pouvoir suivre l'ensemble des positions bancaires mais aussi de centraliser de plus en plus nos paiements.

• Sans trahir de secret comment avez-vous adapté vos décisions à la vision stratégique du top management du Groupe ?

Le top management a été très précis sur la stratégie de gestion du cash durant la période de crise : le Groupe devait continuer à payer ses fournisseurs en temps et en heure, voir soutenir les plus fragiles ; assouplir nos conditions d'encaissement pour certains clients pénalisés par le confinement et éviter au maximum le tirage de notre crédit syndiqué. Nous avons réussi à mettre en application toutes ces mesures, sans faire appel au PGE, grâce à notre gestion centralisée du cash et la diversité de nos instruments de financement.

Grâce à un environnement de taux bas, aujourd'hui nous maintenons un niveau de cash disponible assez élevé et de préférence en Euro afin d'éviter tout risque de change. Bien entendu, cette décision peut avoir malgré tout un coût de portage si les placements ne rémunèrent pas au minimum le taux du financement.

• Au final quelles grandes leçons tirez-vous de cette expérience, qui n'est d'ailleurs pas terminée ?

Une fois de plus cette crise nous a montré l'importance du cash, chez SEB nous ne disons pas que le « cash is king » mais le « cash is reality ». Il faut pouvoir anticiper, et pour cela avoir des prévisions de trésorerie permet de communiquer avec sa banque afin d'adapter les financements nécessaires à la continuité de l'activité. De manière globale il me semble essentiel d'avoir un dialogue permanent avec ses partenaires financiers, quand ça va mal mais également quand ça va bien.

Commission
STARTUPS - FINTECHS

Animateurs :
Gilles ASSOLLANT, Incit'Financement et Frédéric DAMAISIN, KPMG

Membres :
Dorian CAUVAS, Prismea
Florent JACQUES, Finkey
Cédric NIEUTIN, HUB612
Pauline RAUD, HUB612
Florence VASILESCU, Firmfunding

FINTECHS : 2020, UNE **ANNÉE RICHE EN OPPORTUNITÉS...**

Cette analyse à chaud de l'année 2020 a le mérite d'inaugurer une première analyse collective au nom de la commission Fintechs de LPFT. Nous le faisons avec la prudence qui s'impose, à un moment où le peu de recul et l'incertitude sur les mois à venir nous obligent à beaucoup d'humilité dans l'exercice.

En introduction, quelques éléments sur les fintechs en France : elles sont autour de 500 à être recensées en France à fin 2020, réparties sur les segments suivants : services de paiement (particulièrement représenté et dynamique), blockchain/crypto, Middle Office, Services d'investissement, Assurtech, Services financiers, services bancaires, regtech et lending.

En Auvergne-Rhône-Alpes, les fintechs trouvent un écosystème financier et économique propice à leur développement ; elles viennent bouger les lignes en proposant des services aux entreprises comme au monde bancaire ou de l'assurance. Elles trouvent dans la région les expertises, les marchés, les investisseurs et, point de départ essentiel à ces aventures entrepreneuriales, les accélérateurs. Citons notamment le HUB612 spécialisé fintechs, et d'autres acteurs au périmètre plus large comme Axeleo, le Village by CA…

Une présentation du HUB612 et de son accompagnement pendant la crise covid à retrouver en page 53.

La résilience des leaders du secteur des paiements et de l'industrie financière

Les derniers mois ont été incroyablement difficiles pour tous les secteurs industriels du monde entier. Toutefois, cette période a vu émerger quelques exemples positifs de la façon dont certaines institutions financières (mais aussi d'autres secteurs) ont surmonté l'adversité et ont fait preuve d'un véritable leadership grâce à une adaptation rapide.

On peut ainsi noter l'inévitable progression de la numérisation de la monnaie, qui peut apporter plus d'efficacité, de rapidité et de résilience au système global de paiement. D'autre part (et tout aussi important), on a pu constater la capacité des gouvernements à rapidement distribuer des fonds d'aide aux citoyens.

En plus de présenter de nombreuses opportunités, ces nouveaux business models ainsi que les chaînes de valeur qui s'y associent constituent un nouveau défi pour les régulateurs et les décideurs politiques, qui (et c'est bien normal) cherchent à assurer la sécurité des services financiers. L'agenda politique et réglementaire européen, en particulier, a déjà bien avancé dans l'élaboration de ces nouveaux cadres juridiques, qui favorisent également l'innovation et la croissance.

Une nouvelle solution technologique financière, pour réussir durablement, doit répondre à un besoin précis et résoudre un problème concret régulièrement rencontré par les utilisateurs. Il s'agit, par exemple, de paiements plus rapides, disponibles pour les petites entreprises pour que ces dernières aient un meilleur accès aux liquidités, ou de nouvelles solutions sans contact, pour que les consommateurs puissent faire leurs achats en magasin sans avoir à toucher le clavier d'un terminal de point de vente.

Une année de forts contrastes !

L'effet massif d'accélération de la digitalisation a bien sûr tiré les acteurs des fintechs.

Les entreprises accélèrent leur transformation digitale afin d'être en mesure d'assurer, dans la mesure du possible, la continuité de leurs activités. Nous assistons à ce qu'une décennie d'évolution en douceur n'a pas réussi à faire. Et le secteur bancaire ne fait pas exception. Cf en page 54 l'exemple d'une neo-banque, **Prismea**.

Les plus matures ont pu bénéficier à plein d'une croissance de leurs marchés. Les exemples régionaux sont là.

- Le nombre d'ouvertures de comptes chez Mon Petit Placement a doublé entre la période pré-covid et post-covid. La startup lyonnaise compte désormais 1 200 clients. 60 % d'entre eux possédaient jusqu'alors un simple compte épargne. La crise a changé les habitudes de gestion financière des Français qui souhaitent gagner en autonomie et renforcer leur culture financière. L'approche pédagogique de Mon Petit Placement répond pleinement à ces attentes si particulières, révélées par la crise.
- Dans un contexte de crise qui fragilise grandement la situation financière des entreprises, la startup France Barter enregistre un regain d'activité. Chaque mois, depuis le début de la crise, le nombre d'entreprises qui rejoignent la plateforme coopérative légale et sécurisée de troc B2B augmente de 20 %. France Barter constitue en effet une solution de résilience importante pour les petites et moyennes entreprises qui rencontrent des problématiques de trésorerie pendant la crise sanitaire et cherchent des modes de financements alternatifs.
- Grâce à une stratégie d'acquisition digitale, Finkey enregistre un surcroît d'activité de +15 % chaque mois pour accompagner des opérations de LBO, capital développement et cession de PME. En effet, après une période de forte contraction des opérations de transmission d'entreprise (-41 % en valeur) durant le 1er semestre, la seconde partie de l'année s'annonce excellente. Malgré des incertitudes, les dirigeants de PME et ETI les plus résilientes continuent des opérations financières, car ils bénéficient d'excellentes conditions de marché pour lever des fonds et se transmettre. C'est également une période qui offre de belles opportunités pour réaliser des croissances externes stratégiques. En savoir plus sur Finkey en page 55.

A côté de ces success stories, d'autres histoires montrent la diversité des parcours en 2020, relative aux secteurs d'activité (pénalités pour ceux qui travaillent avec l'évènementiel ou le tourisme par exemple), de degré de maturité (maturité technologique et capitalistique notamment). Le propre d'une startup étant de se développer rapidement pour aller trouver son marché, parfois en accumulant une certaine dette technique, il faut parfois jouer avec le calendrier pour délivrer rapidement des solutions fonctionnelles alignées sur les besoins métier. Le confinement a donc été pour certains une occasion de rattraper ce retard technologique, à l'instar de la startup FinTech Izypay. Positionnée sur la « simplification de l'expérience paiement » sur les événements (festival, concerts, spectacles etc.), elle a subi de plein fouet la crise actuelle mais a pu profiter de ce temps pour optimiser ses développements.

L'agilité a été la clé pour repenser une vision stratégique mise à mal par la crise.

Dans les faits, cette période nous a permis de remettre toute la stratégie à plat, définir une nouvelle identité, se focaliser sur l'essentiel, rationaliser les dépenses et créer une nouvelle vision stratégique : un pivot stratégique comme le disent si bien les startups. Voir en page 55 le cas de **Finkey**.

Actualité de la commission

Après avoir réalisé en 2019 un panorama des structures d'accompagnement des startups en Auvergne-Rhône-Alpes, la commission Startups - Fintechs travaille à l'organisation courant 2021 d'un forum Fintechs.

Les fintechs très dépendantes de grands comptes ont-elles plus souffert que les autres ? Difficile d'apporter une réponse univoque, même si la question semble pertinente. On a pu voir des projets arrêtés ou considérablement ralentis, ou trouver des réponses sous forme de propositions de reprises.

La solidité financière des fintechs ; l'année vue côté investisseurs

Comme toutes les startups, les fintechs qui étaient éligibles au PGE ont largement bénéficié de ce volant de sécurisation, dans un contexte incertain. Si ceux-ci ont permis d'alimenter la trésorerie sur le court terme, 2021 sera l'année de tous les dangers. Haris Mebarki, cofondateur et COO de la Fintech Kresus Technologies, qui développe actuellement un réseau de paiements inter-entreprises, partage cette analyse et parle de bombe à retardement. Le danger principal vient du crédit inter-entreprise qui enfle progressivement.

La question de l'endettement se posera pour elles ensuite en termes de capacité de création de valeur.

Pour beaucoup qui ont vécu une année « moyenne », le rendez-vous de 2021 sera crucial pour leur pérennité, leur modèle ou leur autonomie…

Globalement, les investisseurs ont finalement été au rendez-vous, malgré un coup de frein très net au cours du printemps. Les chiffres nationaux annoncent des levés de fonds atteignant 684 millions d'euros en 2020, un chiffre assez voisin de celui de 2019 (699 millions d'euros). Le secteur s'était pourtant habitué au doublement, année après année, des capitaux investis dans le secteur…

On peut s'attendre à ce que les fintechs moins matures rencontrent des difficultés pour lever des fonds.

En revanche, les investissements opportunistes, de la part d'entreprises et de sociétés spécialisées en capital-investissement à la recherche de bonnes affaires, vont sûrement se multiplier.

Des outils de financement novateurs sont aussi portés par des fintechs, comme la levée de dettes auprès d'investisseurs. C'est sur un modèle de market place que la fintech Firmfunding s'est lancée en 2004 :

> ***« FirmFunding est une place de marché qui permet aux entrepreneurs, porteurs de projets et en recherche de financements, d'être mis en relation avec des investisseurs, prêts à les financer. Lorsque je l'ai créée en 2016, j'étais convaincue que le digital était la solution adaptée pour offrir aux PME l'accès au marché de la dette privée, qui, à ce moment-là, était réservé aux grands groupes et aux ETI. »*** Cf témoignage de **Florence VASILESCU**, Firmfunding, page 56.

Conclusion

Parler des fintech dans cette opuscule de la Place Financière amène nécessairement à se poser la question de la relation entre fintechs et acteurs « classiques ou de l'ancien monde » : de concurrent direct à fournisseur de solution, d'investisseur privilégié à booster d'innovation… Il y a de la place pour une recherche de synergies qui laisse à chacun sa culture propre et les atouts de son ADN. C'est aussi le rôle d'une place financière que de contribuer à rapprocher ces univers.

PS. : un grand merci à Pauline RAUD, du HUB612, pour sa contribution dans cet article par sa connaissance approfondie du terreau régional en matière de fintechs.

2020, UNE ANNÉE FASTE POUR LES STARTUPS FRANÇAISES

Selon les projections d'Avolta Partners, les startups françaises auront levé 5,5 milliards d'euros en 2020. Un nouveau record, qui montre la robustesse de l'investissement en capital-risque.

Année de tous les tourments, 2020 n'a pourtant pas impacté l'investissement dans les startups. Selon une étude de la banque d'affaires Avolta Partners, cette année établira un nouveau record avec 5,5 milliards d'euros levés par la French Tech. *« La France est l'un des seuls pays en croissance en termes de levées de fonds des startups cette année »*, souligne Arthur Porré, associé fondateur chez Avolta. Et de souligner la robustesse des acteurs de l'investissement : *« Les fonds sont costauds, et ils opèrent sur des cycles de 10 ans, donc cette crise est un épiphénomène pour eux. »*

Trois levées supérieures à 200 millions

Dans son étude concernant le troisième trimestre de cette année, Avolat Partners comptabilise 117 tours de table, pour un montant total de 1,35 milliard d'euros. La moyenne levée par les jeunes pousses se situe, elle, à 2,5 millions d'euros. Depuis 2014, l'investissement dans les startups par le capital-risque a été multiplié par sept en France. ■

Crise Covid-19 : au plus près des FinTech, **HUB612 poursuit et muscle son accompagnement**

Pauline RAUD, Responsable Stratégie de marque / communication, HUB612

Il y a juste un an, nous orchestrions notre renaming : « HUB612 ». Nous en profitions pour mettre en avant nos valeurs de solidarité et de bienveillance au service de principes clés : offrir aux startups Tech un accompagnement sur-mesure centré sur l'HUmain et une ouverture inédite sur l'écosystème grâce à notre capacité à rassembler et fédérer les experts en favorisant la co-construction. Nous étions alors loin d'imaginer de ce que nous réservait l'année 2020.

Un an plus tard, force est de constater que ces principes fondateurs n'ont jamais été aussi puissants et nécessaires. Dans cette phase très délicate pour les dirigeants d'entreprises, ces valeurs de solidarité, de bienveillance mais aussi d'adaptabilité s'incarnent. Apporter un accompagnement personnalisé et répondre aux besoins très spécifiques des équipes (accompagnement RH, définition des nouvelles roadmap produits, finalisation en urgence des levées de fonds en cours, coaching de dirigeants, gestion délicate de trésorerie, redéfinition de modèles économiques, marketing opérationnel, communication de crise) sont plus que jamais au cœur de nos priorités. Nous menons ces missions grâce aux outils digitaux et aux modèles collaboratifs développés en amont de la crise avec les acteurs clés (Bpifrance, La Caisse d'Epargne Rhône-Alpes, Agence Innovation, French Tech ONE, Digital League, etc.).

À la différence du premier confinement, nous avons choisi de garder le HUB612 ouvert (avec une jauge stricte) pour permettre le bon fonctionnement du business des startups accompagnées (entretien de serveurs par ex.). Le télétravail reste la norme. Nous multiplions les initiatives pour garder le lien avec chacun des entrepreneurs, faire en sorte que les projets en cours soient le moins impactés possible. Les mises en relation réseau n'ont jamais été aussi nombreuses. Enfin, tout est mis en œuvre pour assurer la tenue des événements clés prévus en mars et avril en visioconférence (comité d'investissement HUB612 Participations, comité de labellisation Pouss@LYS, comité de labellisation Finance Innovation).

Cette période montre aussi combien la posture entrepreneuriale est adaptée à l'incertitude, à la nécessité d'agir de manière efficiente ; elle illustre la pertinence de la théorie de l'effectuation, au cœur des actions du HUB612, et particulièrement de deux de ses piliers : "tirer parti des surprises" et "faire avec ce que l'on a". Sur le premier point, le confinement révèle ce savoir-faire si particulier des entrepreneurs à rebondir, à pivoter, à redéfinir des stratégies et à adapter leurs offres.

Planification et business plans sont là pour engager l'action mais ne doivent en aucun cas être considérés comme gravés dans le marbre. En cette période, où les moyens sont limités, savoir "faire avec ce que l'on a" est primordial. C'est le propre de l'entrepreneur : délivrer avec peu de moyens financiers, humains et franchir les étapes une par une. Avant tout compter sur l'HUmain.

À propos de HUB612

HUB612 accompagne depuis 2016 plus de 50 startups Tech opérant dans le domaine du BtoB services, des FinTech et de l'InsurTech. Lancé sous l'impulsion de La Caisse d'Épargne Rhône Alpes, HUB612 est présent à Lyon (Part Dieu + H7), à Grenoble et en Suisse.

La crise Covid-19 et l'**émergence de nouveaux usages et besoins** chez les professionnels en matière de solutions bancaires

Avec la crise sanitaire qui touche le monde entier depuis février, **les entreprises doivent s'adapter et revoir leur organisation**. Elles accélèrent leur transformation digitale afin d'être en mesure d'assurer, dans la mesure du possible, la continuité de leurs activités. Nous assistons à ce qu'une décennie d'évolution en douceur n'a pas réussi à faire. Et le secteur bancaire ne fait pas exception.

Financièrement fragilisés, moralement érodés, les professionnels, attendent plus que jamais de leur banque qu'elle les aide, les écoute et les comprenne. Ils n'ont guère de temps à consacrer à leur gestion financière et n'ont ni la force ni l'envie de se plonger dans les complexités d'un logiciel de comptabilité. Ils souhaitent un **outil clé de pilotage de leur gestion financière** qui garantisse visibilité et alertes en cas de dérive. Surpris par l'ampleur de la crise et catastrophés par les effets sur leur trésorerie, ils exigent également d'**être accompagnés et éduqués**. Les solutions bancaires doivent donc aussi diffuser de bonnes pratiques et faire de la gestion un réflexe quotidien plutôt qu'une besogne hebdomadaire.

La crise a aussi fait ressortir un **besoin d'autonomie**. Les dirigeants souhaitent maîtriser, eux-mêmes, rapidement, où qu'ils soient (sur le terrain ou depuis chez eux du fait du confinement) leurs opérations bancaires quotidiennes. Cette autonomie est permise par la **création d'interfaces ergonomiques et de fonctionnalités simples**.

Ce socle bancaire doit s'inspirer du meilleur de la banque en ligne pour les particuliers, mais ne jamais perdre de vue que **le client est un professionnel avec des besoins spécifiques**. Toutefois, il serait illusoire d'imaginer une banque pour les professionnels exclusivement digitale. Ces professionnels ont besoin d'un interlocuteur qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance, qui comprenne leurs enjeux et sache les conseiller. C'est pourquoi la banque des pros de demain sera nécessairement hybride, digitale dans ses outils mais s'appuyant, pour le relationnel, sur un **réseau de conseillers de proximité**, eux-mêmes entourés d'experts pour les opérations les plus délicates.

C'est dans ce contexte que Prismea lance ses services et propose une offre digitale avec des **outils de pilotage intuitifs et performants** (multicomptes, agrégation, catégorisation). Couplée avec une expertise forte du Groupe Crédit du Nord et une présence physique dans les territoires, Prismea répond à ces nouveaux besoins et accompagne les entreprises dans leur transformation digitale.

À propos de Prismea

Prismea est la néobanque de proximité des petites et moyennes entreprises, qui les accompagne dans la gestion quotidienne de leur trésorerie. Affiliée au groupe Crédit du Nord. Co-fondée par Stéphanie Biron et Dorian Cauvas, anciens banquiers, Prismea est basée à Lyon et compte 50 collaborateurs.

Dorian CAUVAS et Stéphanie BIRON,
Co-founders & CEO, Prismea

PRISMEA

Oser la **transformation** en période de crise

La crise du COVID 19 a malmené de très nombreux secteurs d'activité. Que l'on soit une start-up ou une entreprise plus traditionnelle (PME), l'ensemble de l'économie a subi un bouleversement jamais connu auparavant. Au-delà, des crises économiques que nous connaissons tous, la crise sanitaire a été le **déclencheur d'une profonde mutation des entreprises**. Il faut se remettre dans le contexte et imaginer que du jour au lendemain, l'Etat a demandé à la population entière et par conséquent à toute l'économie de se figer instantanément. Comment réagir face à cette situation inédite, totalement inconnue, imprévisible et même improbable pour tous ?

Finalement, cette question ne m'est jamais venue à l'esprit. Quand on est dirigeant, **soit on va de l'avant soit tout s'arrête**. Quand on est dirigeant, tout le monde attend de vous la direction à prendre. Quand on est dirigeant, ses propres doutes et questions peuvent être partagées à tous mais il faut apporter des réponses très vite pour ne pas déstabiliser ses équipes et ses partenaires.

C'est une période exceptionnelle que nous avons vécu, que nous vivons encore, et que nous subirons peut-être durant des années encore. Pourtant à aucun moment, je n'ai pensé à baisser les bras malgré des indicateurs dans le rouge pendant plusieurs mois.

Dans les faits, cette période nous a permis de **remettre toute la stratégie à plat**, définir une nouvelle identité, se focaliser sur l'essentiel, rationaliser les dépenses et **créer une nouvelle vision stratégique** : un pivot stratégique comme le disent si bien les startups.

6 mois plus tard - le pari osé semble payé. Les décisions prises portent leurs fruits. La machine est relancée, l'équipe adhère et voit les résultats de son travail. Les clients répondent favorablement à ce nouveau positionnement et une nouvelle dynamique s'est créée.

2021 sera une année exceptionnelle pour les opérations de haut de bilan et toute l'équipe FinKey se tient prête pour accompagner les dirigeants.

À propos de Finkey

Finkey accompagne les PME dans leurs opérations de transmission et de levées de fonds grâce à une mise en relation qualifiée avec son réseau de partenaires.

Florent JACQUES, Président,
Finkey

finkey

Le **digital**, porte d'entrée de nouveaux outils de **dette privée**

Florence VASILESCU, Founder & CEO, FirmFunding

FirmFunding

FirmFunding est une place de marché qui permet aux entrepreneurs, porteurs de projets et en recherche de financements, d'être mis en relation avec des investisseurs, prêts à les financer. Lorsque je l'ai créée en 2016, j'étais convaincue que le digital était la solution adaptée pour offrir aux PME l'accès au marché de la dette privée, qui, à ce moment-là, était réservé aux grands groupes et aux ETI. Cette crise sanitaire, dont l'un des premiers effets est d'empêcher les contacts humains dans le monde professionnel, est venue confirmer l'intérêt de faire appel au digital pour travailler. Le digital n'est ainsi plus une option, il est devenu une nécessité. De ce point de vue, la crise Covid est venue mettre en lumière l'utilité de notre solution et la pertinence de notre modèle et il y a fort à parier qu'il n'y aura pas de retour en arrière, même la crise passée.

Au moment du premier confinement, l'arrêt brutal des activités économiques a évidemment eu des effets sur notre activité, avec une suspension des projets de développement des PME et des possibilités d'investissements des investisseurs. Le deuxième confinement a des conséquences moins sévères, les activités économiques n'étant pas à l'arrêt et les PME souhaitant à nouveau investir. Leur souhait de porter des projets de développement est ainsi de retour, mais dans des domaines peut-être différents, en raison de la crise : ce sont désormais la digitalisation, l'IT, et les projets sustainables qui sont plus à l'honneur.

En outre, les fintechs, par nature très digitalisées, ont une agilité forte pour réagir à ce type de crise et de changement de modèle et ont donc les ressources pour faire preuve de l'adaptabilité nécessaire.

À propos de FirmFunding

FirmFunding est une plateforme de financement par voie de placement privé à destination des professionnels. Fondée en 2016 par Florence Vasilescu, elle a pour but d'offrir aux PME une solution de financement alternative au prêt bancaire. Le financement par dette privée, encore trop peu utilisé, permet de financer tous types de projets tout en ne diluant pas le capital. L'ambition de FirmFunding est de mettre le financement en dette privée à la portée des PME en mettant en relation, sur une plateforme dédiée, les professionnels du conseil et du financement (250 investisseurs professionnels) dans un processus digitalisé et simplifié.

Commission FONDS EN RÉGION

Animateur :
Sébastien TOUVRON, Kreaxi

Membres :
Jean-Pascal BRIVADY, emlyon business school
Didier BRUNO, Caisse d'Epargne Rhône Alpes
Cyril FROMAGER, Rhône-Alpes PME Gestion
Laurence LI MAURICE, Conseil Régional Auvergne-Rhône-Alpes
Edouard MALANDRIN, Albarest Partners
Maxime MOREL, Sofimac IM
Sandrine PERNETTE, Incit' Financement

LA CRISE MET PLUS QUE JAMAIS EN ÉVIDENCE LA **QUESTION DES FONDS PROPRES**, TOUT COMME **L'ATTENTE D'UN ACCOMPAGNEMENT** DE LA PART DES DIRIGEANTS

Après un coup de frein assez net au moment du premier confinement, l'activité du private equity en région aura passé une année plutôt en demi-teinte. Le volant des opportunités d'investissement ne s'est que brièvement ralenti lors du 1er confinement, des opérations ont pu être réalisées ou différées (souvent en cas de co-investissement), bien que de nouvelles opérations soient attendues car une période de crise génère inévitablement des opportunités.

Mais derrière un calme relatif se cachent beaucoup d'attentisme, d'incertitude aussi. La succession de phases de confinement venant repousser à plus tard la date du retour à la normale, a brouillé d'autant plus les scénarios possibles de sortie de crise. Entreprises, banquiers, fonds, souscripteurs, les maillons de cette chaîne ont cherché à traverser les phases difficiles, tout en préparant le rebond espéré, avec beaucoup d'inconnues.

En effet, la question de la liquidité a été traitée très efficacement en 2020 avec le PGE. Elle a engendré un très fort niveau d'endettement (et consécutivement une amélioration de la trésorerie !), elle a pu gommer artificiellement des difficultés structurelles antérieures, pas résolues depuis. On peut voir des passifs significatifs indépendamment de la qualité de l'entreprise, d'autant plus complexes à gérer qu'ils impliquent des créanciers de toutes natures (financier, commercial, social).

On peut donc s'attendre à une crise de solvabilité en 2021. Le recours à des outils classiques comme le private equity, ou plus innovants sera un des leviers de la sortie de crise.

Pour qui ?

Parler des fonds en région, cela signifie ouvrir le champ d'une palette d'offres très différenciées. La courbe de vie des entreprises s'accompagne de besoins en financement très différents, donc d'acteurs présents à chaque étape.

Les fonds dits de rebond dont tous les professionnels soulignent le savoir-faire auront vraisemblablement une carte à jouer toute particulière en sortie de crise. De nouveaux véhicules voient le jour, et c'est sur ce créneau souvent associé à l'impact RSE, que se positionnement plusieurs fonds publics, souvent régionaux, comme c'est le cas avec le fonds souverain annoncé par la Région Auvergne-Rhône-Alpes. La labellisation proposée par Bpifrance pour ces « fonds de relance » introduit systématiquement l'implémentation d'une stratégie RSE. La difficulté de l'exercice relève de l'appréciation du risque au moment de l'investissement puis tout particulièrement peut-être de l'accompagnement de sortie de crise.

On parle moins du **capital transmission**… Pourtant, la question de la transmission pourrait prendre une actualité plus forte en 2021. La raison réside dans une grande lassitude constatée chez de nombreux dirigeants. L'énergie déployée pour faire face, s'adapter, faire preuve d'agilité, mobiliser ses équipes même à distance a pu conduire des chefs d'entreprise à envisager une cession, totale voire partielle. Au-delà des raisons patrimoniales de préservation et diversification d'une partie des actifs, il ne faut pas oublier qu'il y aura là aussi un « effet crise covid ». Les spécialistes des fusions-acquisitions témoignent que les opérations lancées avant le 1er confinement ont pu être décalées mais se sont pour la plupart concrétisées. Ils ont également observé un plus grand appétit des acquéreurs pour des mandats à l'achat, dans le but de saisir des opportunités de rapprochement.

L'univers des startups signe dans cette crise son ADN, avec des entrepreneurs résilients par nature et prêts à « pivoter » pour s'adapter au contexte de crise : les dossiers ont été un peu moins nombreux, mais la dynamique générale a été assez peu atteinte, malgré un arrêt brutal en mars avril. Les investisseurs présents à leur capital ont mobilisé tous leurs moyens pour les orienter vers les bons outils et les coacher au mieux, désertant pour un temps l'étude de nouveaux dossiers. Depuis septembre, les nouveaux dossiers reviennent en nombre. Les projets les plus résilients aux effets de la crise trouveront plus aisément des financements que ceux frappés par un ralentissement voire un arrêt de leur secteur d'activité. En face, les investisseurs répondent présents mais tendent à se concentrer sur le soutien de leurs participations en portefeuille, qu'ils soient des fonds ou des particuliers. L'année 2021 sera un véritable marqueur de la capacité des fonds à syndiquer de nouvelles opérations et à assurer une continuité de la forte dynamique observée avant crise.

Enfin, **le capital développement** restera bien orienté dans les secteurs porteurs. Dans ce contexte, **la question de la valorisation des cibles** doit prendre en compte la marge d'incertitude sur l'atteinte des business plan présentés. Le niveau d'endettement est regardé de près et l'octroi de PGE analysé à travers l'usage qui en a été fait : investissement, confort, besoin de trésorerie… Ici encore, les perspectives de redémarrage de l'économie et leur impact sur le niveau d'activité et de rentabilité des entreprises joueront très certainement un rôle sur le nombre d'opérations à venir mais aussi sur le maintien de valorisations considérées comme élevées avant crise en raison de la quantité abondante de liquidités disponibles sur le marché.

Les défis à relever pour les acteurs de la place financière :

Les banques ont été en première ligne dans l'accompagnement des entreprises, en se mettant très vite en ordre de marche pour la mise en place des PGE.

> ***« L'intensité relationnelle entre l'entreprise et son banquier dans cette période a été très forte ; collectivement nous avons fait un grand pas dans la compréhension mutuelle des enjeux ».*** **Didier BRUNO**, Caisse d'Épargne Rhône Alpes, page 61.

La question du niveau d'endettement de leurs clients les met plus que jamais en situation de collaboration étroite avec le monde du private equity, à plusieurs titres : pour amener les dirigeants à l'ouverture de leur capital, pour accompagner leur levée de fonds, et tout simplement pour être elles-mêmes présentes via des véhicules d'investissement propres ou comme investisseurs des fonds.

Les investisseurs institutionnels régionaux ont une vocation toute particulière à accompagner le développement économique régional et ils sont bien au rendez-vous.

Actualité de la commission

Ce groupe de travail réfléchit au modèle qui sous-tend l'activité du private equity dans sa dimension régionale. Il intègre dans sa réflexion des acteurs de l'écosystème comme les investisseurs institutionnels, les investisseurs particuliers de proximité, les outils de collecte de l'épargne…

La crise met plus que jamais en évidence la question des fonds propres, tout comme l'attente d'un accompagnement de la part des dirigeants

Au-delà, les fonds en région sont appelés à élargir la cible de leurs investisseurs, qu'il s'agisse d'investisseurs institutionnels nationaux voire internationaux ou, à l'autre bout de la chaîne, de la rencontre avec l'épargne de proximité. Ces enjeux, présents avant la crise, restent tout à fait d'actualité si l'on considère l'augmentation probable de la demande des PME et ETI.

Quant aux sociétés de gestion elles-mêmes, elles ont pu faire la preuve au plus fort de la crise et ensuite de leur capacité d'accompagnement des participations. Cela a pu enclencher une relation de collaboration nouvelle, à la faveur d'une adversité inconnue jusque-là. Ce qui pouvait être parfois un simple discours de la part des fonds est devenu une réalité, appréciée de part et d'autre. C'est un acquis à développer et les thématiques RSE pourraient s'avérer un sujet fort pour cela.

Alors que les capitaux se tournent plus spontanément vers des fonds nationaux jugés moins risqués, il reste à démontrer que les investisseurs institutionnels, souscripteurs historiques du private equity, sauront saisir les opportunités et structurer de nouveaux outils permettant de participer à la construction de véhicules dédiés à l'économie régionale.

« Il faut rappeler la capacité de réactivité, de flexibilité et l'esprit entrepreneurial fort qui distinguent nos PME de croissance. Et inciter ces investisseurs à adopter une vue plus « micro » dans un marché profond et vaste », comme l'indique **Cyril FROMAGER** Rhône-Alpes PME, en page 62.

En conclusion

La crise, comme révélateur du besoin spécifique d'un territoire ? C'est probablement une des leçons à tirer de l'épisode 2020. Reste pour 2021 à continuer à transformer l'essai et faire preuve d'innovation pour conforter la performance des fonds régionaux afin qu'ils continuent à soutenir les entrepreneurs du territoire dans leur transformation numérique et leur développement en France et à l'international.

“ entretien … témoignage

Rebondir sur **une période de relation banque/entreprise particulièrement dense**

Didier BRUNO, Membre du Directoire en charge de la Banque de Développement régional, Caisse d'Epargne Rhône Alpes

L'année qui s'achève aura été pour nos entreprises particulièrement éprouvante avec la gestion simultanée de deux crises majeures, sanitaire et économique.

La Covid se traduit par une crise sévère du chiffre d'affaires ; **de ce fait, la préoccupation première pour l'entreprise est « la liquidité » quels que soient sa taille et son secteur.**

En miroir, la préoccupation première des banques commerciales est de rapidement se mobiliser pour fournir la liquidité nécessaire à ses clients (report d'échéances, mise en place des PGE, lignes bancaires classiques supplémentaires).

L'intensité relationnelle entre l'entreprise et son banquier dans cette période a été très forte ; collectivement nous avons fait un grand pas dans la compréhension mutuelle des enjeux.

Cette crise aura des conséquences immédiates et profondes pour nos clients :

- Baisse de niveaux de profitabilité en 2020 et très probablement en 2021.
- Augmentation de l'endettement et donc détérioration des ratios d'endettement et de solvabilité (même si une proposition non négligeable de PGE n'a pas été totalement consommé à ce jour.
- Adaptation ou redéfinition du core business et du business model.
- Transformation digitale, sécurisation de la supply chaine, mode de distribution.

Comment abordons-nous 2021 ; **notre conviction est que 2021 sera l'année de la solvabilité alors que 2020 aura été celle de la liquidité.**

Comment nous nous y préparons ?

Les outils disponibles

Je ne reviendrai pas sur les outils ; classiques ou nouveaux, publics ou privés, ils sont nombreux et diversifiés et de nature, à mon sens, à répondre aux besoins de consolidation financière des entreprises.

Le rôle et les missions du chargé d'affaires de la banque ? Développer une approche dynamique à dire d'expert

Dans cette période particulière où chaque situation d'entreprise est unique, le rôle du chargé d'affaires est fondamental : c'est lui qui va instaurer avec son client un dialogue stratégique qui doit prendre en compte toutes les dimensions de l'entreprise (liquidité, capital humain, process internes, secteur d'activité…) dans une vision à 12 /24 mois.

Il s'agit, dans le cadre d'une intimité forte avec le client, basée sur la confiance, d'aborder toutes les dimensions de l'entreprise au-delà du cloisonnement des domaines souvent en vigueur (bas du bilan versus haut du bilan) ; notre objectif est de trouver la meilleure solution pour le client (nouveaux financements, gestion active de la dette, renforcement de fonds propres, aides état / région).

Quelles compétences bancaires mobiliser ?

Evoquer avec un dirigeant le sujet des fonds propres, c'est aussi poser le sujet de l'ouverture (ou non) du capital : le périmètre d'analyse doit donc englober outre l'entreprise, le patrimoine du dirigeant dans sa double dimension personnelle et professionnelle

C'est pourquoi nous avons prévu de monter à chaque fois que cela sera nécessaire des binômes chargés d'affaires / banquiers privés (appuyés le cas échéant par nos avocats fiscalistes). La Caisse d'Epargne Rhône Alpes a créé une Banque privé dédiée aux dirigeants d'entreprises sous la marque Hypéria Banque privée.

La période qui s'ouvre sera consacrée à la consolidation financière de nos clients afin qu'ils puissent profiter du rebond attendu ; notre défi est d'amplifier l'intimité que nous avons su créer avec nos clients lors de la première phase de la crise afin d'avoir une vision panoramique de sa situation. Il est également de mobiliser les expertises nécessaires aux côtés des chargés d'affaires pour, client par client, trouver les bonnes solutions.

Ce n'est pas un changement d'organisation qu'il nous faut mais un vrai travail collectif ou chacun est bien aligné et où chaque client est un projet en lui-même.

PME de croissance : 2020 consacre quelques très belles aventures

Cyril FROMAGER, Directeur associé,
Président du Directoire,
Rhône-Alpes PME

RHÔNE-ALPES PME
Groupe Siparex / Caisse d'Epargne Rhône Alpes, Caisse d'Epargne Loire Drôme Ardèche

Accompagnement renforcé des participations, levée d'un nouveau fonds, deal flow contrasté… cette année 2020 a confirmé la nécessité d'un engagement sans faille sur plusieurs fronts, tout en démontrant la pertinence de notre approche « Détecteur d'Entrepreneurs & Transformateur de PME » : cibler des PME choisies pour leurs perspectives de croissance et pour la qualité de leur modèle et de leur expertise et s'associer à des dirigeant(e)s ambitieux qui, dans la majorité de nos investissements, ouvrent leur capital pour la première fois.

En 2020, nous avons mis beaucoup d'énergie pour accompagner nos dirigeants de participations, qui ont montré une remarquable flexibilité, par une présence active à leurs côtés et en mobilisant les ressources d'appui opérationnel de la plateforme Siparex (digital, ESG …). Nos entreprises ont globalement bien passé le cap, avec des situations et des évolutions contrastées suivant les secteurs. Dans le domaine de l'industrie par exemple, certaines niches en particulier dans l'hygiène auront réalisé une année exceptionnelle. Mais l'incertitude demeure globalement bien présente en cette fin d'année, ce qui rend plus complexe les décisions d'investissement.

Effet de la crise ou non, cette période s'accompagne d'une évolution progressive dans les projets que nous accompagnons, suivant en cela des tendances constatées par la profession. Les dirigeants de PME (à la différence des start uppers) qui se tournent vers le capital investissement poursuivent de plus en plus souvent deux objectifs simultanés : le financement d'un projet de développement conjugué à une opération de restructuration partielle du capital. Nous voyons peu d'opérations de pur capital développement (cash in exclusivement) dans notre deal flow, probablement parce que les dirigeants peuvent trouver d'autres solutions, de par l'effet de l'abondance de sources de financement non dilutives. Ceci prime sur la vision souvent trop quantitative que l'on prête aux fonds propres : il est important de rappeler que l'ouverture du capital est un acte engageant qui comporte non seulement une dimension de financement pour l'entreprise mais aussi pour les dirigeants une décision de partage du capital et de la gouvernance, et que c'est leur décision qui déclenche (ou non) une opération sur le capital !

Dans la lecture des projets qui nous sont soumis, le filtre premier reste la capacité du dirigeant à conduire le développement de son entreprise, de plus en plus souvent sur la base d'acquisitions ou d'extension de leur périmètre d'activités. On le voit, pour Rhône Alpes PME, il ne s'agit pas de renforcer en fonds propres des entreprises fragilisées par la crise ; ce sera du domaine des fonds de rebond.

Quant à notre attractivité auprès des investisseurs, nous avons vu en cette année de levée d'un 5e fond, qu'elle demande à être sans cesse étayée auprès de ceux qui connaissent mal le monde des small caps et perçoivent les PME comme un segment risqué. Il faut rappeler la capacité de réactivité, de flexibilité et l'esprit entrepreneurial fort qui distinguent les entrepreneurs qui dirigent nos PME de croissance.

Paradoxe de cette année ? Les valorisations restent élevées dans un marché devenu très discrétionnaire : les activités offrant régularité et prévisibilité (hygiène, équipements médicaux, logiciels notamment) attirent beaucoup de capitaux et leurs valorisations peuvent s'envoler, tandis que des entreprises disposant de bons fondamentaux qui pouvaient attirer les investisseurs en « temps normal » peuvent être très pénalisées par des secteurs disqualifiants ou par une trop forte incertitude sur leur activité. Plus que jamais l'investissement en fonds propres sera sélectif en 2021 !

À propos de Rhône-Alpes PME

Rhône-Alpes PME, une société de gestion du groupe SIPAREX en partenariat avec les Caisses d'Epargne de Rhône-Alpes, intervient en capital transmission ou développement dans des PME du ¼ sud est de la France, choisies pour leur perspective de croissance et/ou pour leur excellence opérationnelle. En septembre 2020, Rhône Alpes PME annonçait le bouclage de son nouveau fonds Capital Entrepreneurs 5, outil venant conforter la pérennité de cette stratégie d'investissement ciblée sur les PME small cap et portée par la recherche de création de valeur fondée sur la croissance et la transformation des entreprises.

Commission INTERNATIONAL

Animateurs :
Christian Jacques BERRET, Banque de France,
Sandrine FLORY, Institut Mérieux
Dominique TAKIZAWA, Institut Mérieux
et Pierre VALADJI, DFCG Auvergne Rhône-Alpes

Membres :
Didier AMAND, BNP Paribas
Fabrice BAILLIF, Société Générale
Claire BUNIAZET, HSBC France
Marc CAGNARD, CCIR Auvergne-Rhône-Alpes
Valérie CREMONA KNOCKAERT, Santévet
Michel-Pierre DELOCHE, IFA
Jean-Louis FLECHE, Orfis
Antonine GARD, MEDEF Auvergne Rhône-Alpes
Arnaud le HONGRE, CIC Lyonnaise de Banque
Frédéric MIRIBEL, Aderly
Corinne POUYET, AFTE - Association Française des Trésoriers d'Entreprise
Barbara SOUBEYRAND COSTE, Bpifrance Financement
Christophe VELUT, Orfis

LES IMPACTS DE LA CRISE COVID SUR **L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE DE LA RÉGION**

Les données chiffrées confirment **une baisse d'activité significative du commerce international** même si, selon les données récentes du baromètre Team France Export, les entreprises exportatrices (CA export > 30 %) de la région Auvergne-Rhône-Alpes ont plutôt mieux résisté qu'au niveau national. 91 % d'entre elles déclarent avoir maintenu leurs activités internationales (moyenne nationale à 86 %) et il apparaît, sans réelle surprise, que la logistique reste pour les entreprises une des principales problématiques.

« Aujourd'hui, alors que la fin de la crise sanitaire semble approcher, la situation reste paradoxale puisqu'une PME/ETI sur 7 n'a pas encore repris le chemin de l'export, mais elles sont 70 % à se dire convaincues que l'export est un levier important pour trouver des relais de croissance » précise Christophe Lecourtier, Directeur Général de Business France.

Concernant le volet attractivité des « investissements directs étrangers » (IDE), les données provisoires fournies par Business France (fin novembre 2020) font apparaître une baisse de 16,9 % du volume total de projets par rapport à 2019. Ceci est tempéré par une légère augmentation des projets d'extension et des investissements financiers ainsi qu'une forte croissance (+19 %) du nombre de projets de production. Le « deal flow régional » reste encore à consolider mais la Région AURA demeure solidement positionnée en seconde place après Paris/IDF pour le nombre de projets identifiés. Pour rappel, l'année 2019 a été une année tout à fait exceptionnelle pour la France en plaçant notre pays au 1er rang en Europe pour les investisseurs étrangers.

Des déplacements internationaux très impactés

L'activité du trafic aérien, autre indicateur majeur de l'activité internationale, connaîtra pour 2020 une baisse du trafic mondial de 66 % par rapport à 2019 (donnée IATA, Association du Transport Aérien International). Au plan financier, l'année 2020 aura été la pire de l'histoire de l'aviation avec une perte de l'industrie dépassant 84 milliards d'USD et un nombre de passagers réduit de moitié à 2,25 Milliards, égal au chiffre de l'année 2006.

Au plan national, (données TendanCiel), le taux de trafic résiduel s'établit à 25,2 % en septembre et si le trafic domestique reste le mieux orienté (57,8 % et un total de 12,3 millions de passagers en cumulé) le trafic international reste atone à 18,2 %.

Comme l'ensemble des plateformes aéroportuaires françaises, l'aéroport Lyon St-Exupéry subit de plein fouet la crise du secteur en enregistrant un prévisionnel de trafic annuel de l'ordre de 3 millions de passagers (10 millions en 2019).

A l'inverse, les revenus du secteur du fret devraient atteindre un chiffre en hausse à 110 Milliards d'USD et placer l'activité cargo a environ 26 % des revenus de l'industrie aérienne.

La même orientation du marché se constate en matière de transport maritime : la pénurie de conteneurs a provoqué une vive mise sous tension des entreprises Françaises (import et export), ce qui risque de retarder la reprise du commerce extérieur. Les grandes compagnies maritimes recentrent en effet leurs offres entre la chine et les Etats-Unis beaucoup plus rémunératrices que les lignes Asie-Europe.

Une activité touristique en berne

« Avec plus de 2.4 milliards de pertes sur le premier semestre 2020, la crise sanitaire et économique que nous traversons tous touche durement l'économie touristique de notre région Auvergne-Rhône-Alpes, secteur stratégique pesant 21 M€ (8 % du PIB régional) et plus de 180 000 emplois » constate Lionel Flasseur, Directeur Général du Comité Régional du Tourisme Auvergne Rhône-Alpes.

Le taux de clientèle internationale de 20 % en temps normal (11 % venant des pays européens limitrophes et 9 % du grand international) est passé, durant l'été 2020 à 9 %, en partie compensé par la clientèle de proximité et par la clientèle française.

Pour autant, si cette dépendance aux visiteurs internationaux reste relative en été, elle s'accentue très fortement durant la saison d'hiver pour les activités de ski avec des perspectives très compliquées : absence d'harmonisation européenne des protocoles sanitaires ; baisse de plus de 70 % du trafic aérien ; suspension de liaisons ferrées transfrontalières vers le stations de ski ; baisse du pouvoir d'achat ; absence de visibilité sur les dates d'ouverture des domaines skiables… et ce malgré les dispositifs de réassurance des acteurs de la montagne.

Un impact majeur pour toutes les entreprises

Il est difficile de donner des tendances générales en raison d'une grande diversité de situations existantes et de secteurs d'activité plus ou moins affectés par la crise comme le souligne le témoignage de la société **SANTEVET** à retrouver en page 67.

Plus globalement, cette année 2020 aura montré la force de notre modèle économique, 100 % digital, sur du pur service, avec une diversification géographique en cours sur les marchés européens.

Autres facteurs à prendre en compte, la présence ou non d'une implantation à l'étranger, l'activité à l'international pré existante et la situation financière de départ comme en témoigne le retour d'expérience de la société **MIXEL**, page 68.

S'il fallait retenir quelques enseignements, je parlerais de l'importance d'être implantés localement sur les gros marchés, de l'opportunité de repenser la transformation de l'offre, et de l'agilité.

Toutefois, plus de la moitié (70 pour celles réalisant >30 % à l'export avant la crise) des entreprises régionales a maintenu son activité à l'export et toutes les entreprises ont été affectées par le manque de visibilité et des problèmes logistiques et douaniers.

L'activité commerciale, et surtout la recherche de nouveaux clients à l'international est la première victime de cette sédentarisation forcée. Les outils numériques, s'ils sont pratiques pour poursuivre des relations commerciales existantes, ne sont pas adaptés à la prospection. Les voyages professionnels sont moins affectés sur l'espace Schengen alors qu'il est pratiquement impossible de se rendre en Asie, encore plus pour visiter plusieurs pays (disponibilité des vols et quarantaines).

Une des grandes leçons de ces derniers mois, aura été de constater l'agilité des entreprises qui ont su adopter des politiques opportunistes, plus faciles à mener pour les groupes déjà multisectoriels et déjà présents hors de France.

En effet, sur cette période, les équipes se recentrent sur le cœur de métier et, si possible, sont allées chercher la croissance là où elle est possible, tous les pays / secteurs n'étant pas affectés de la même façon au même moment. En outre, chacun s'organise pour redémarrer très vite en sortie de crise.

Actualité de la commission

Le pari de cette commission est de trouver un positionnement qui mêle entreprises et place financière sans doublonner avec les structures d'accompagnement, nombreuses sur la région. Comment le relever ? En s'inspirant des retours d'expérience très terrain pour aborder les questions de gestion des risques, de financement et de gouvernance propres à l'international. Au programme des prochaines réunions : exploration de zones géographiques à partir de témoignages, à commencer par l'Afrique et l'Asie, puis les spécificités des zones frontalières.

Concernant la question du « sourcing », les confinements successifs ont mis en évidence la nécessité stratégique de sécurisation des chaînes d'approvisionnement des entreprises. Les ETI ayant des implantations sur place ont eu plus de facilité à maintenir un volant d'approvisionnement, les PME subissant un arrêt plus brutal.

Cette crise pose ainsi de manière aigüe la question de la localisation des sources d'approvisionnements, le grand export ayant montré ses limites au profit de l'Europe.

Sur ce point, le retour d'expérience de la société **BARTEC** est particulièrement éclairant, page 69.

Fin 2019, nous avions la liquidité et les stocks. Avec le premier confinement, ces derniers nous ont permis de fournir certains marchés exports comme la Suisse, le Pérou ou encore le Bengladesh.

Du côté des opérations de M&A, plus spécifiquement pour des midcaps, le coup d'arrêt a été marqué lors du premier confinement, (1/3 des mandats arrêtés), notamment du côté des investisseurs internationaux. Si l'on exclut des secteurs très touchés par la crise, la reprise des opérations a été nette dès septembre. Les acquéreurs stratégiques, français comme internationaux, qui avaient abordé cette crise avec une bonne santé financière profitent d'un contexte très porteur pour renforcer leur business modèle. Ces acquisitions sont facilitées par l'abondance des liquidités. Notons toutefois que la valorisation est un peu impactée, du fait d'un infléchissement des agrégats de référence plus que par les multiples qui restent à un niveau élevé.

Pour ce qui concerne les opérations conduites par des PME, on note plus d'attentisme, du fait du manque de visibilité.

Et pour demain ?

Le plan de relance national va concentrer ses moyens sur l'économie décarbonée, l'opérateur de l'international Business France va soutenir en région les entreprises exportatrices les plus fragiles mais beaucoup d'incertitudes pèsent encore sur le « grand international » tant les enjeux géostratégiques et sanitaires restent d'actualité.

Si la région Auvergne-Rhône-Alpes est aujourd'hui très concernée par la baisse globale du volume d'activité à l'international au regard de l'importance de son tissu économique, la présence de plusieurs filières d'excellence lui permet d'en atténuer les effets, sans subir les conséquences d'une économie trop dépendante d'un seul secteur (l'industrie aéronautique à Toulouse ou automobile dans le nord-est de la France) ou d'un marché ultra dominant comme le marché chinois.

Aller à l'international est plus risqué que travailler en domestique et nécessite donc plus de fonds propres et plus de stocks mais cela reste plus que jamais un formidable levier de croissance pour les entreprises de notre territoire.

Cela exige de la part des entreprises de fortes aptitudes d'anticipation, d'agilité et de compréhension des dynamiques à l'œuvre (filières « vertes », enjeux de relocalisation, sourcing de proximité, digitalisation) pour trouver un juste équilibre entre les risques d'une exposition mal maîtrisée et des opportunités de développement sur le marché mondial. ■

“ entretien ... témoignage

Le digital, un **modèle résilient par nature** à l'international

Valérie CREMONA, Responsable Développement International, SantéVet

Comme pour beaucoup d'entreprises, l'annonce du premier confinement a demandé la **mise en place ultra rapide du télétravail** : défi relevé en 3 jours pour la quasi-totalité des salariés.

Plus globalement, cette année 2020 aura montré la force de notre modèle économique, 100 % digital, sur du pur service, avec une diversification géographique en cours sur les marchés européens.

Le marché belge, où nous sommes le plus mature, a bénéficié d'effets de leviers indirectement liés à la crise covid. Les propriétaires d'animaux domestiques étant plus à leur domicile ont été davantage sensibilisés à leur santé. Et notre campagne télé a obtenu une audience record toujours pour la même raison !

Notre implantation espagnole a, quant à elle, été plus impactée par la quasi fermeture des cabinets vétérinaires qui sont le pilier de notre modèle de recommandation. Nous avons réagi en choisissant de nous concentrer à distance sur le **renforcement de la relation avec les cliniques vétérinaires**. C'est pour nous un investissement sur le moyen terme.

Les implantations en cours, Allemagne et Pays Bas ont poursuivi leur process dans un calendrier voisin de ce que nous avions prévu.

S'il fallait retenir une leçon de cette crise, c'est son **effet d'accélération sur notre stratégie web** qui en sort renforcée et sur l'organisation interne avec l'**implémentation du télétravail**. Par ailleurs, nous avons vu l'atout stratégique que représente une **diversification des marchés**. La prochaine étape, à plus long terme, pourrait être le grand export, un marché également marqué le fort poids de la réglementation.

À propos de Santévet

Santévet, est un acteur lyonnais, leader sur son marché, créé en 2003 qui opère sur le secteur de l'assurance santé animale. Avec 200 personnes et un CA de 66,5 M€, Santévet se déploie sur le marché européen avec un offre 100 % digitale.

Le covid, comme des **bottes de sept lieux…**

Philippe EYRAUD, Président,
Mixel

A première vue, c'est l'incertitude qui prévaut pour 2021, puisque comme beaucoup d'acteurs de l'international, il a été et il reste difficile d'initier de nouveaux projets à distance.

Pour autant, on peut s'attendre à des **effets de rattrapage** sur de nombreux marchés.

Cette année 2020 en demi-teinte et ces perspectives de rebond sont aussi un formidable **vecteur de transformation** pour nous. Nous sommes en pleine phase de développement du digital et nous y trouvons des éléments très différenciants par rapport à l'offre de nos concurrents. Notre relation commerciale et notre suivi technique en seront grandement améliorés, notamment en terme de délais et de fluidité des validations techniques. C'est un pas en avant qui, initié avant la crise Covid, a été boosté pendant celle-ci.

Pour revenir sur les derniers mois écoulés, ils ont aussi démontré que notre **bonne connaissance des marchés**, notamment chinois, nous a servis : nous avions une implantation locale et avons pu grâce à cela prévoir des stocks gonflés pour traverser la période du nouvel an chinois. Bien nous en a pris ! Et la décision brutale du gouvernement nous enjoignant à déménager notre usine en 2 mois a pu se résoudre dans les temps. Un défi inouï ! Sur les autres marchés, une de nos principales difficultés a tenu à la logistique qui a bloqué bien des livraisons.

S'il fallait retenir quelques enseignements, je parlerais de l'**importance d'être implantés localement sur les gros marchés, de l'opportunité de repenser la transformation de l'offre, et de l'agilité**. Il faudra malgré tout inscrire un autre enjeu, qui n'est pas propre à la problématique internationale : le **facteur humain**. Elargir les compétences des équipes et les mobiliser voire les remobiliser, ce sera aussi la clé de la réussite pour 2021.

À propos de Mixel

Mixel est une PME industrielle exportatrice, spécialisée dans la conception et la fabrication d'agitateurs industriels, solutions permettant de réaliser des mélanges dans les industries de l'environnement, de la chimie, de la pharmacie, de la cosmétique et de l'agroalimentaire.

Mixel produit en France pour les marchés Européens et du Moyen-Orient, et en Chine, dans son usine détenue à 100 %, pour les marchés Asiatiques.

Mixel a réalisé un CA de 13 M€, dont 66 % à l'International avec un effectif consolidé de près de 70 salariés.

Repartir à **l'export**, et vite !

Philippe HUET, Président,
BARTEC

La relecture de cette année 2020 doit se faire à la lumière de l'arrivée en septembre 2019 de deux investisseurs à notre capital, Innovafonds et Bpifrance. Cette levée de fonds et l'accompagnement qui va avec nous ont permis de traverser une crise qui nous aurait indubitablement bien fragilisés sans cet apport. Et nous avons pu bénéficier d'un PGE.

Fin 2019, nous avions la liquidité et les stocks. Avec le premier confinement, ces derniers nous ont permis de fournir certains marchés exports comme la Suisse, le Pérou ou encore le Bengladesh.

Globalement, si le chiffre d'affaires 2020 aura connu une vraie baisse, nous avons malgré tout **engrangé un vrai succès avec la signature courant juin d'un accord de distribution avec la Chine**. Ceci venait conclure des négociations entamées de longue date, poursuivies en direct par notre représentant sur place (un atout majeur), appuyées indirectement par la présence de BPI à notre capital et signées à distance.

Notre capacité à faire face à cette crise a tenu également dans **notre business model qui repose sur de la sous-traitance** (pas d'outil industriel), sur la **diversification des marchés en terme de zones géographiques et sur la dynamique propre à la filière nucléaire** (6 nouveaux projets de centrale par an). Notre valeur ajoutée tient à notre **grande expertise du domaine réglementaire** et notre petite taille est plutôt un atout sur des marchés dominés par de grands acteurs.

Pour ce qui concerne spécifiquement notre activité internationale, nous avons fait le choix d'une embauche en plein confinement ! Malgré la grande difficulté à pouvoir nous déplacer, nous le faisons dans la mesure du possible sur l'Europe. Et nous attendons avec grande impatience de pouvoir à nouveau bouger, ce qui est impératif pour accrocher des prospects.

Cette année aura ainsi été une démonstration grandeur nature du bien-fondé de notre stratégie de développement, en appui sur de nouveaux actionnaires.

À propos de la Société BARTEC

La Société BARTEC, basée à Meyzieu, est spécialisée dans la conception et l'ingénierie de solutions techniques pour le béton armé. Fondée en 1994, la société développe et commercialise notamment un brevet original de liaison refoulée-filetée.

Merci à vous tous pour votre confiance, vos contributions, votre disponibilité, vos conseils, vos relectures… et votre gentillesse !

Ce travail collectif signe à sa manière l'ADN de Lyon Place Financière et Tertiaire, constitué de multiples talents, d'expériences riches, de débats animés et d'une volonté commune d'aller de l'avant.

Le projet de ce livre est né pendant le confinement ; il nous a permis, grâce à l'outil digital, de tenir un fil rouge commun et ambitieux pendant de nombreuses semaines.

J'espère qu'il saura être utile comme illustration de la dynamique précieuse qui anime notre place financière.

Et, au-delà, que ces réflexions et témoignages nourriront notre capacité à écrire le chapitre de 2021 avec une vision éclairée des enjeux et de nos atouts.

C'est aussi l'occasion pour moi de vous dire au revoir et de vous dire toute ma reconnaissance pour ces belles années de collaboration en tant que Déléguée Générale de l'Association.

Béatrice Varichon

LPFT EN QUELQUES MOTS

Au cœur de l'écosystème financier,
Lyon Place Financière et Tertiaire crée le dialogue
et mobilise les énergies pour une réflexion collective
qui met en avant les compétences régionales au service des entreprises.
Avec 350 structures adhérentes, 50 RDV annuels,
100 personnes impliquées dans ses travaux à travers 8 commissions de travail,
elle assied sa dynamique sur la participation active de ses membres.

NOUS REJOINDRE ?

Prenez contact ! Parlons-en !
lpft@lyon-finance.org

RETROUVEZ « FACE À LA CRISE, UNE PLACE RÉSILIENTE »

- En ligne : www.lyon-finance.org
- En vous adressant à l'association

LYON PLACE FINANCIÈRE ET TERTIAIRE
Palais du Commerce - Place de la Bourse - 69002 LYON
Tél : 04 78 37 62 30 - lpft@lyon-finance.org - www.lyon-finance.org
@lpft_officiel lyon-place-financiere-et-tertiaire

Réalisation : Isabelle DELANOUE - Lyon - 04 72 87 07 09