

10/02/2014



ADAPTER SON ENTREPRISE AUX MODÈLES ÉCONOMIQUES DE DEMAIN

Comment évoluer dans un environnement économique compliqué et quels outils privilégier, notamment en matière de financement ? Éléments de réponse avec un panel de spécialistes réunis à l'initiative de NeuillyLab.

Une rencontre animée par Jean-Philippe Grosmaître, directeur associé Reorganisation & Services chez **Deloitte**, autour d'un panel constitué de Martial Papineau, président de **Dirigeants & Investisseurs**, Grégoire Cabri-Wiltzer, président de **NIM Europe**, et Olivier Magnin, directeur Debt & Capital Advisory chez **Deloitte**.

L'occasion pour le Maire de Neuilly-sur-Seine et Député des Hauts-de-Seine, de rappeler en guise d'introduction à quel point « *ce sujet, en plein dans le débat politique, nous préoccupe tous* ». « *Nous sommes face à un changement de modèle avec un fort impact sur la croissance et l'emploi. L'impact de la mondialisation, les divers paramètres technologiques et géographiques qui y sont associés, supposent une nouvelle doctrine économique. Ce débat est aussi une question d'échelle et de modèles territoriaux afin de stimuler la croissance dans ce nouvel environnement* » résume-t-il, tout en soulignant « *l'enjeu du financement de l'épargne régionale pour répondre à ces différents défis* ».



Faire de la crise un levier du changement

« *Les effets combinés de la mondialisation et de la numérisation font vaciller de nombreux modèles* » constate **Jean-Philippe Grosmaître**, qui cite les exemples récents de La Redoute ou de Virgin Megastore. « *Plus le changement intervient tard, plus il est risqué* » poursuit-il. S'ensuit une typologie rapide des acteurs en présence : les secoueurs d'industrie (Amazon), les adaptateurs en continu (McDonalds), les ambidextres (Sony) et les diversificateurs de portefeuille (3M). Une manière de lancer le débat autour de la faculté des entreprises à transformer la crise en facteur d'adaptation au changement, que ce soit au plan opérationnel, au niveau de leur structure de coûts ou de leur organisation.



Spécialisé dans l'accompagnement des entreprises en difficulté, **Martial Papineau** constate que les PME et les ETI sont souvent confrontées à des acteurs plus importants qu'elles. « *L'état de santé d'une PME dépend beaucoup de son mode de fonctionnement et de son organisation* » constate-t-il. « *C'est souvent un problème de dispersion par rapport aux besoins de ses clients et à ses propres ressources* » poursuit-il. Et ce praticien chevronné d'énumérer les principales actions à privilégier en phase de redressement d'entreprise : formaliser un plan d'action et se l'approprier, mettre en place des outils de pilotage de la performance, notamment au plan de la trésorerie, et s'assurer de la cohérence des différentes fonctions.



Être capable de résister à la pression

Une analyse que partage **Grégoire Cabri-Wiltzer** tout en insistant sur « *la nécessité de disposer d'un cadre clair et bien défini pour intervenir efficacement* ». « *Plus c'est clair, mieux cela marche* » assure-t-il. « *Une mission de redressement, même en cas d'intervention rapide, s'inscrit toujours dans une durée déterminée. Tout est ensuite question de continuité et d'adaptation de l'organisation* ». Autres facteurs à examiner de près : les coûts fixes, la logistique, la distribution, etc. « *Quand on arrive à bien identifier les leviers d'actions, on parvient à mieux définir et optimiser son organisation* » relève-t-il. Un contexte dans lequel la répartition des tâches, la hiérarchisation des priorités, les échanges avec les collaborateurs mais aussi la personnalité du dirigeant sont essentiels. « *Toute la difficulté réside dans la faculté à trouver des dirigeants extérieurs compétents, expérimentés et capables de résister à la pression* » relève ce spécialiste du management de transition tout en insistant sur la nécessaire « *agilité* » du dirigeant.



Des sources de financement en voie de désintermédiation

Dernier volet, le financement des PME et ETI. « *Avec la désintermédiation bancaire, on change de paradigme* » constate **Olivier Magnin**, pour qui cette désintermédiation va permettre aux entreprises de trouver d'autres sources de financement que leurs banques traditionnelles. Des sources de financement alternatif sous forme de placements privés émergent, notamment pour les financements à long terme. « *Il faut utiliser les bons outils au bon moment et avoir la question de sa structure de financement toujours présente à l'esprit. C'est important de financer sa croissance avec des outils à long terme* » insiste-t-il. Reste le cas des entreprises en difficulté pour lesquelles Martial Papineau recommande de maintenir les concours existants tout en surveillant étroitement le besoin en fonds de roulement (BFR). « *Redresser une entreprise, c'est d'abord hiérarchiser les priorités et privilégier celles qui ne nécessitent pas de nouvel apport financier* » précise cet « *urgentiste* » spécialisé dans l'accompagnement des dirigeants.