

« DRIVING STRATEGY TO RESULTS »

Pour accompagner les entreprises en pleine transformation, **Advancy** fait la jonction depuis l'écriture de leur stratégie jusqu'au lancement de sa mise en œuvre. Le point avec **Éric de Bettignies**, Senior Partner Fondateur du cabinet Advancy.



Éric de Bettignies

Quel est le positionnement d'Advancy ?

Advancy est une boutique de conseil en stratégie mondiale. Nous opérons dans le monde entier à travers nos 8 bureaux en France, en Chine, au Brésil, au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis et en Australie et avec nos équipes qui comptent 220 consultants. Advancy a fait le choix de se concentrer sur un nombre limité de secteurs sur lesquels nous avons la capacité d'apporter une certaine pertinence et une véritable profondeur. Notre activité est bonne avec notamment une croissance de 25 % en France en 2017.

Quels sont les enjeux d'une restructuration ?

Traditionnellement, le restructuring ou le retournement d'entreprises sous-entendait de fermer tout ce qui pouvait faire perdre de l'argent dans une entreprise pour se focaliser sur la partie la plus saine. Cette démarche ne permet pas de

s'inscrire dans une certaine pérennité, car les questions de fond ne sont pas traitées. En effet, en phase de restructuration, il est essentiel de revoir le positionnement même de l'entreprise qui doit se tourner vers l'avenir, retrouver de la compétitivité et de la solidité en repartant de l'avant (développement à l'international, investissements en R&D, positionnement).

En parallèle, il y a un fort enjeu de confiance de la part de toutes les parties prenantes : les banquiers, les clients, les fournisseurs, le management, les talents. Il est important d'aligner toutes ces personnes et de leur faire partager la vision qui sous-tend ce plan de retournement à déployer pour que tout cet écosystème se fédère autour de cette initiative.

Comment Advancy accompagne ses clients face à ces challenges ?

Notre positionnement nous permet justement d'accompagner nos clients dans la redéfinition de leur stratégie. C'est au cœur de notre ADN et cela se retrouve même dans notre slogan « Driving Strategy to Results ». Nous faisons le lien entre les investisseurs et les banquiers d'une part, et nos clients d'autre part. Ce lien est essentiel pour faciliter les étapes du processus de restructuring et éviter de tomber en dépôt de bilan. Il faut déployer beaucoup d'énergie et aussi de force d'entraînement pour rassembler toutes les parties prenantes autour d'un plan ambitieux, qui peut faire peur. Advancy a acquis au fil des années la reconnaissance de cette capacité à aligner la communauté financière et les entreprises. D'ailleurs, Advancy est le seul cabinet en conseil en stratégie à être membre de l'Association pour le Retournement des Entreprises en France (ARE).

Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Dans la grande distribution, nous sommes intervenus dans le monde du jouet. Le management poursuivait une stratégie d'ouverture de magasins, les banques ne suivaient plus et souhaitaient récupérer leur argent. Le dépôt de bilan approchait. Il y avait une réelle nécessité de changer le modèle en redéfinissant le rôle du central, et en privilégiant les franchises aux magasins en propre, et d'apporter aux franchisés un accompagnement à valeur ajoutée notamment en gestion des marques de jouets, marketing enseigne, logistique et gestion intelligente des clients. Ce virage a permis de gagner en performance et aujourd'hui cet acteur est en avance sur son plan.

Dans le secteur automobile, nous avons aussi accompagné un industriel en quasi faillite qui voulait investir pour augmenter sa capacité de production. Cette entreprise détenait une technologie unique sur le marché, qu'elle ne valorisait pas suffisamment dans sa politique de prix. Nous avons fait le choix d'investir dans la R&D pour maintenir son avantage et dans les infrastructures existantes pour améliorer en rupture les performances industrielles sur les actifs existants : fiabilité, efficacité, rendement et premières étapes vers des usines 4.0 modernes. En parallèle, nous avons restructuré le réseau commercial et redéfini la relation client avec les clients historiques en augmentant les prix de plus de 20 %, un choix compliqué qui a fini par payer, les clients ont petit à petit accepté, une sacrée gageure pour le monde des grandes marques du marché automobile ! ■

STRATEGY CONSULTING

DRIVING

Business expertise and dedicated team work to meet each client's speeds



STRATEGY

Innovative solutions that make the difference in the challenging environments of today and tomorrow



TO RESULTS

Transformation projects that become references above and beyond their immediate impacts

