

# SE RESTRUCTURER POUR ÊTRE PERFORMANT dans un monde différent

**Éric de Bettignies, fondateur et associé d'Advancy,** nous expose sa vision du monde de la restructuration et du retournement, et des différentes évolutions qui se sont profilées ces derniers mois. Selon lui, le simple restructuring ne suffit plus, il faut déjà prendre des positions dans le monde d'après...



**Éric de Bettignies**

## Bio express

Éric de Bettignies a commencé sa carrière chez Arthur Andersen dans le conseil en management, avant de rejoindre le Groupe Lagardère où il a occupé le poste de chargé de mission pour le comité exécutif. Il a rejoint ensuite le cabinet A.T Kearney où il est resté 5 ans avant de créer Advancy en 1999 avec un jeune consultant. 21 ans après, le cabinet compte plus de 220 consultants répartis sur 10 bureaux dans le monde entier, notamment en France, en Chine, en Angleterre, en Allemagne, aux États-Unis, en Inde, au Brésil, en Australie et en Afrique du Sud.

**La crise de la covid-19 a impacté de très près le domaine de la restructuration et du retournement d'entreprise. Qu'avez-vous constaté au cours des derniers mois ?**

Nous avons vécu, et continuons d'ailleurs à vivre, des évolutions majeures depuis quelques mois. Il y a déjà d'une part, le rôle de l'État qui a donné plus de 100 milliards d'euros aux entreprises dans le cadre des PGE. Mais maintenant que l'épisode PGE arrive un peu à son terme, il y a déjà une vague de restructurations qui se profile annonçant des changements très importants et une accélération au niveau des retournements.

**Dans ce cadre, quelles sont les problématiques auxquelles les entreprises font face ? Quelles en sont les plus exposées ?**

La crise a touché certes la grande majorité des entreprises, mais son impact varie énormément en fonction du secteur. Il y a d'une part des secteurs qui ont subi un choc fort mais bref et des secteurs qui restent et resteront très impactés. Prenons à titre d'exemple l'hôtellerie, la location de voitures, les voyages d'affaires ou encore le secteur des salons et des congrès, des activités qui resteront très impactées avec un enjeu de taille aujourd'hui : réussir à fonctionner avec moins 30 ou 50% du chiffre d'affaires par rapport aux années précédentes. Et pour ce faire, il faudra se transformer et apprendre à fonctionner différemment avec une production et des revenus en baisse, ce qui est en réalité très compliqué. Ces entreprises ont en effet beaucoup de coûts fixes. Dans le cas d'une société de location de voitures,

la station de gare ou d'aéroport, doit continuer à payer ses loyers même en n'étant qu'en reprise partielle de ses activités. Ces entreprises, devront apprendre à s'adapter encore durablement à un chiffre d'affaires beaucoup plus bas, et à un avenir qui sera bien différent. Elles devront de ce fait abandonner des positions non rentables ou identifier de nouvelles offres rencontrant les nouvelles attentes de leurs clients pour survivre.

**Dans ce cadre, quel est votre positionnement et comment accompagnez-vous les entreprises ?**

Advancy intervient à plusieurs niveaux : nous accompagnons d'abord les entreprises elles-mêmes, à s'adapter à ce nouveau monde, à ce nouveau chiffre d'affaires et à avoir une nouvelle vision. Et c'est un travail profond que nous menons ensemble, avec une approche à la fois très stratégique mais aussi très concrète. Ce nouveau monde s'annonce déjà plus digital, avec probablement une clientèle différente et de nouvelles attentes et exigences. Par exemple, avec l'explosion du télétravail, les hôteliers qui ont vu leur activité baisser drastiquement, devront imaginer de nouvelles offres, comme proposer des espaces de travail aménagés à la journée. Les acteurs du tourisme à leur tour devront travailler davantage sur les voyageurs français, mettre en place des circuits, des transports et des hébergements pour une clientèle domestique courte distante, voire très locale... Et donc notre mission est d'aider les entreprises à s'adapter vite à ce nouveau monde.

Ensuite, nous accompagnons également les investisseurs, qui à leur tour se retrouvent



face à des entreprises qui ne vont pas bien, et qui se posent des questions avant de décider d'investir. Notre mission consiste dans ce cadre à identifier les plans, les visions et les nouvelles directions pour ces investisseurs. Nous les orientons vers les entreprises que nous jugeons capables de se redresser après un temps réaliste et des besoins en nouveaux capitaux bien délimités. Ceci bien entendu pour maîtriser autant que faire se peut les risques de leur investissement. Nous travaillons aussi avec eux, main dans la main avec leurs participations pour construire les nouveaux plans indispensables. Enfin, nous travaillons avec les entreprises qui nous sollicitent pour les aider afin d'attirer des investisseurs. Nous les accompagnons dans la préparation d'un plan de transformation crédible et même dans sa défense auprès du monde financier avec nos partenaires du chiffre.

#### Et pour conclure ?

Durant cette période extrêmement délicate, l'État a fait un travail très remarquable en engageant plus de 100 milliards d'euros à travers les banques dans des PGE pour aider un très grand nombre de sociétés de toutes tailles à faire face. En même temps, et ce n'était pas facile, les PGE n'ont pas été automatiques

pour des entreprises déjà en difficulté avant la Covid. L'impact aurait été désastreux pour tous les secteurs en prolongeant de quelques mois des situations trop difficiles à la base pour tenir simplement sa place dans un monde normal.

Il y a aussi, et c'est nouveau par rapport à des pratiques des crises précédentes où le saupoudrage de l'argent public n'avait pas aidé les secteurs à se renforcer, une vraie action pour favoriser la création de nouveaux champions viables. La presse parle par exemple de But-Conforama ou Buffalo Grill-Courtepaille. L'idée sous-jacente est de créer de véritables champions nationaux et internationaux au projet viable, solide et aspirationnel pour tous.

Enfin il est aujourd'hui question de plans de relance par grands secteurs avec des visions d'avenir en se basant sur de vraies réflexions stratégiques. C'est le dernier étage de la réflexion et il est tout aussi indispensable.

Advancy participe à l'ensemble de ces réflexions avec les différentes instances, depuis l'analyse en vue d'éclairer les comités de crédit avant l'octroi d'un PGE, jusqu'à des travaux avec les filières métier (tourisme, automobile, aéronautique par exemple) pour contribuer à la réflexion sur le plan de relance. Pour conclure, et c'est un message

extrêmement positif, nous sommes appelés à une transformation de nos modèles en vue du monde d'après, secteur après secteur. Un message positif car nous avons non seulement l'obligation mais surtout une opportunité historique de le faire. De même par exemple que les orientations majeures prises pour la reconstruction de la France il y a 70 ans nous avaient dotés d'une électricité, d'une métallurgie et d'une chimie durablement compétitives, les orientations que nous pouvons prendre maintenant porteront encore la France dans vingt ans au moins. ×

## EN BREF

- Plus de 220 consultants
- Plus de 2000 projets réalisés depuis 1999
- 10 bureaux dans le monde
- 100 % de clients réguliers et gestion la plus stricte du marché de la non concurrence dans chaque secteur d'activité