

FOR A FRESH START

NEWSLETTER SEPTEMBRE 2018

L'ÉDITO DE
MARC-ANTOINE
CABRELLI,
Président - Associé



Tout le monde parle aujourd'hui de transformation. Mais les entreprises ont toujours dû se transformer.

Ce qui a changé, c'est la vitesse du changement et la profondeur de la transformation qui obligent à s'adapter et réagir encore plus vite. On ne peut plus se permettre d'attendre la fin de la réalisation du plan de transformation pour voir les premiers résultats porter leurs fruits.

Par où commencer ? Comment gérer en même temps l'exploitation et la transformation ? Comment coordonner tous les chantiers de transformation ? Quels sont ceux qui vont avoir le plus d'effets à court terme ? Comment accompagner le changement et s'assurer que ses équipes adhèrent et évoluent vers des fonctionnements et des pratiques managériales « best in class » ?

Autant de sujets sur lesquels nous sommes capables de vous accompagner grâce à un positionnement opérationnel et des équipes très expérimentées et orientées résultat.

C'est ainsi que nous recherchons toujours le meilleur accompagnement en continuant de recruter des talents : lors de ce premier semestre, nous avons renforcé notre équipe « industrielle », nous avons aussi agrandi l'équipe June Ops avec l'arrivée de Philippe Miret. Notre développement se poursuit et nous avons encore et toujours de très fortes ambitions. Cette newsletter est consacrée à l'amélioration de la performance dans une société en croissance.

Bonne lecture,

Marc-Antoine Cabrelli

DANS CE NUMERO

AVIS D'EXPERT

Entreprises en croissance : anticipez vos risques et votre performance sera durable !

ACTUALITÉS

La vie du cabinet ces derniers mois

CASE STUDY

Projet d'augmentation des revenus issus du marketing

EN BREF

Les enjeux de la stratégie commerciale dans un contexte de transformation

ENTREPRISES EN CROISSANCE : ANTICIPEZ VOS RISQUES ET VOTRE PERFORMANCE SERA DURABLE !



Vincent Rey,
Associé

June Partners intervient fréquemment dans des entreprises qui présentent des situations de sous-performance généralisée ou localisée. Ces situations ont souvent des marqueurs « évidents » : inflexions des résultats, benchmark concurrentiel défavorable, crise de trésorerie, KPIs dégradés, projet en panne ou dans une impasse...

Mais parfois l'affichage de la sous-performance est beaucoup plus discret, voire inexistant, l'inflexion ne s'étant pas encore matérialisée ni dans les KPIs ni dans les résultats. Il peut d'ailleurs s'agir de situations jugées à priori favorables pour les entreprises. Les situations de forte croissance en font partie, en ce sens qu'elles peuvent créer des zones d'instabilité à de nombreux niveaux. Faute d'anticipation, de préparation et de structuration un choc de croissance peut produire des difficultés d'autant plus graves qu'elles surviennent dans un contexte à priori positif dans lequel par définition personne n'est préparé.

QUELS SONT LES FACTEURS D'INSTABILITÉ D'UNE ENTREPRISE EN FORTE CROISSANCE ?

En premier lieu, je dirai que la taille et l'organisation de la structure en font partie : une entreprise ayant une longue histoire au cours de laquelle elle a connu une croissance stable fera preuve de plus d'instabilité dans un contexte de forte croissance.

Concernant la taille, une entreprise multi-sites dotée de plusieurs business units et d'un large portefeuille produits sera évidemment moins souple en période instable. Contrairement à une start-up dont la dynamique est précisément basée sur un déséquilibre permanent vers de nouveaux marchés, produits et innovations.

Enfin, une acquisition peut mettre en danger une société, même ancienne et solide. De nombreux cas de ce type existent, observés notamment lors de la phase d'intégration de l'entreprise acquise. Si l'acquisition n'est pas au préalable bien préparée, l'entreprise acquéreur s'expose à des risques potentiellement vitaux pour elle : une gestion approximative de l'opération peut en effet entraîner de nombreuses réactions, allant de l'incompréhension du corps social (sentiment d'abandon) à la saturation sur une trop longue période des ressources en place (salariés, moyens industriels et commerciaux ...) pour gérer le projet, finissant à terme par dégrader les fondamentaux du business historique et sa valorisation.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES SOURCES DE FRAGILITÉ ?

Dans les configurations qui viennent d'être évoquées, les situations fragiles et de sous-performance proviennent en général d'une absence de structuration suffisante des fondations de l'entreprise pour aborder sereinement la période de croissance forte. Elles découlent fréquemment d'un schéma organisationnel et hiérarchique peu clair, c'est à dire reposant sur les individus plutôt que sur une organisation partagée, claire et performante. Cette situation est souvent accompagnée d'une lacune plus ou moins importante de processus établis et reconnus. Ces processus sont des éléments de sécurisation et de structuration en période d'instabilité, et garantissent théoriquement le bon fonctionnement de l'entreprise dans un contexte de crise.

En réalité, ces manquements fondamentaux – organisation et processus – sont souvent observés dans des contextes où justement l'élan et la réussite apparente de la stratégie de croissance tend à les faire passer en dernière priorité voire à les « ringardiser ». Généralement d'ailleurs, la vision de la conquête entraîne – à juste titre – une forte adhésion des salariés qui contribue à l'image positive de l'entreprise, et donne une apparence de cohésion forte et donc de solidité.

Mais, cet élan peut être de courte durée dans la mesure où la seule adhésion des salariés à la vision, si elle est nécessaire, n'est pas suffisante : il est absolument vital que le corps social ait une compréhension précise de la

feuille de route (quelles ressources – humaines, investissements – quel calendrier, quel mode opératoire, quelle organisation). Sans ces éléments qui permettent aux salariés d'avoir des garanties sur l'existence et l'exécution d'un plan qui leur donnera les moyens d'atteindre la vision, l'euphorie se mue assez rapidement en angoisse de l'avenir, et ouvre une période de turbulence.

COMMENT JUNE PARTNERS INTERVIENT DANS CE TYPE DE CONTEXTE ET QUELLES SONT SES FORCES POUR LES TRAITER ?

Après une analyse fine et complète des états financiers et des KPIs opérationnels, pour bien comprendre les fragilités potentielles d'une entreprise en croissance forte et en bonne santé apparente, le recours par nos équipes à une phase d'entretiens semi-dirigés auprès d'un large échantillon de salariés dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'entreprise est une étape essentielle.

Elle permet d'apporter des éléments convergents de questionnement, d'incompréhension, de désalignement voire d'opposition au projet de l'entreprise et son application.

L'analyse complète de la situation de l'entreprise permet d'identifier et de prioriser les leviers sur lesquels nos équipes vont agir. Elle permet également d'entrer très rapidement dans une phase active, très opérationnelle, pour actionner les leviers identifiés dans les domaines prioritaires (commerce, développement, industrie, RH,

finance). Nos collaborateurs sont des experts pluridisciplinaires dotés d'expériences multiples en conseil, en entreprise, en corporate finance, dans la conduite du changement, et dans des contextes différents. Ils savent s'adapter très rapidement à une entreprise en situation instable, élaborer et mettre en œuvre des plans d'adaptation ou de transformation avec les responsables de l'entreprise qui sont nécessairement et constamment en interaction avec eux.

Ce dispositif peut aussi fréquemment nécessiter la nomination de l'un d'entre nous à un mandat de direction générale, direction financière ou des opérations, DRH lorsque la situation l'exige et que les actionnaires le demandent, nous permettant ainsi d'être encore plus efficace dans le déroulement de la mission.

La priorité absolue de notre action étant la bonne exécution d'un plan agréé par les actionnaires et embarquant les managers de la société, pour des résultats rapides et durables.

JUNE OPS CONTINUE DE SE RENFORCER



June Partners a annoncé la nomination de Philippe Miret en tant que Directeur Associé de June Ops. Fort de ses 30 années d'expérience, Philippe a réalisé un parcours varié, alternant postes opérationnels dans l'industrie et postes de responsabilités stratégiques. Il s'est aussi intéressé très tôt à la digitalisation des entreprises, se spécialisant dans le développement de nouveaux business models pour les sociétés industrielles. Il combine ainsi une expertise industrielle et une expertise digitale pour accompagner les sociétés dans leur transition numérique.

Philippe a été successivement Directeur de site, Directeur Industriel, Patron de BU et chef d'entreprise dans plusieurs secteurs d'activités comme l'automobile, le pétrole, la pharmacie et les produits cosmétiques. Pendant 7 ans, Philippe a piloté le développement de l'activité de Services du Groupe Michelin (CA = 500 M€). Il est diplômé de l'Ecole Polytechnique X82 et de Stanford University.

June Ops s'adresse à des actionnaires et des dirigeants qui ont besoin d'une prise en main opérationnelle et financière de leur entreprise en vue d'améliorer sa performance. June Ops s'appuie sur les équipes June Partners, à géométrie variable selon les besoins, pour mener à bien l'implémentation des business plans quelle que soit la criticité de l'environnement de l'entreprise.

NOS EXPERTS INTERVIENNENT ! QUELQUES DATES A RETENIR

- **2 octobre 2018** : Forum des Directeurs Financiers organisé par l'Agefi. Ce rendez-vous annuel est consacré cette année à la stratégie de financement des entreprises. Paul Guerrier, Directeur Associé interviendra lors de la conférence intitulée « quelle stratégie de financement pour accompagner la reprise économique. »
- **16 octobre 2018** : Journée de conférences organisée par l'EFE sur la transformation digitale de la fonction Finance. Frédéric Piolti, Associé interviendra à un atelier consacré au BFR : se digitaliser pour améliorer l'expérience clients/fournisseurs.
- **8 novembre 2018** : Les Assises de l'Industrie organisées par L'Usine Nouvelle. Hubert Kirchner participe à une table ronde intitulée « Comment oser et expérimenter dans vos organisations industrielles ? »
- **21 novembre 2018** : Private Equity Exchange & Awards. Intervention de June lors de deux conférences « Deal Preparation : Business Plan & Build up Plans ? » et « Managing restructuring through skills and teams ».
- **21 et 22 novembre 2018** : June Partners renouvelle son partenariat avec Weyou pour le salon Finance et RH : un salon sur lequel des rendez-vous d'affaires one-to-one sont pré-organisés et ciblés entre exposants et acheteurs, sur le marché de la finance et des ressources humaines.

Pour venir nous écouter et avoir plus de précisions sur tous ces évènements, n'hésitez pas à contacter camille.helly@june-partners.

DES NOUVEAUX LOCAUX POUR VOUS ACCUEILLIR !

En cette rentrée, June Partners s'agrandit et s'installe au 52 rue d'Anjou dans le 8eme. Nous vous attendons avec plaisir pour un café !



JUNE PARTNERS DANS LA PRESSE



- Option Finance**, « Les directions financières en marche vers la robotisation »
- Capital Finance**, « Un mode de gouvernance adapté constitue un facteur essentiel du retournement d'entreprise »
- CF News**, « Le Paradis du Fruit croqué par ses fondateurs »
- Option Finance**, « Le Financement devient encore plus stratégique en phase de reprise »
- Capital Finance**, « L'usine de demain redonne du souffle à l'industrie »
- L'Usine Nouvelle**, « Le retour du Made in France »
- Les Echos** nomination de Philippe Miret

JUNE PARTNERS RECRUTE

June Partners continue de renforcer ses équipes. Tout au long de l'année, de nouveaux collaborateurs sont venus renforcer les équipes dans toutes les expertises. Ayant de fortes ambitions, le cabinet va poursuivre sa campagne de recrutement.



PROJET D'AUGMENTATION DES REVENUS ISSUS DU MARKETING D'UN DISTRIBUTEUR DE SNACKS ET BOISSONS



OBJECTIF

- Augmenter le potentiel de revenus marketing issus de l'affichage sur lieu de vente (ILV) en préservant la marge commerciale globale du client dans le cadre des négociations achats annuelles avec ses fournisseurs / annonceurs
- Accompagner les équipes achats et marketing lors des négociations achats snacks et boissons froides et ventes d'espace d'affichage



NOTRE APPROCHE

- ✓ Analyser l'offre d'affichage préexistante et celle de la concurrence outdoor : benchmark des différents types d'affichage comparables ;
- ✓ Définir la structure actuelle des coûts directs de l'ILV et les marges sur coûts directs ;
- ✓ Modéliser une nouvelle offre de communication (type d'affichage : papier et digital, format et pricing associé) tenant compte de : la segmentation géographique, la nature du média, sa visibilité, la demande saisonnière, tout en définissant une nouvelle périodicité fonction de la demande et des capacités opérationnelles du client afin de limiter les coûts d'exécution des campagnes ;
- ✓ Rédiger le nouveau support de l'offre de communication proposée aux annonceurs ;
- ✓ Accompagner les équipes marketing et achats dans la stratégie de négociations avec les fournisseurs / annonceurs de snacks et boissons froides ;
- ✓ Analyser les performances des produits vendus de l'année écoulée ;
- ✓ Rédiger/restituer les éléments clés des négociations à destination de la Direction Générale et de la Direction Financière afin de permettre les décisions d'arbitrage et les interactions nécessaires avec les interlocuteurs adaptés chez les fournisseurs/annonceurs
- ✓ Analyser les capacités de pose internes au client (optimisation des process de pose couplés au garnissage)
- ✓ Interroger les prestataires extérieurs afin d'optimiser les coûts d'exécution des campagnes d'affichage.



RÉSULTATS & LIVRABLES

- ✓ Augmentation du prix de vente réel moyen d'une opération d'affichage (facteur de 1 à 3)
- ✓ Neutralisation des augmentations des prix d'achats de marchandises
- ✓ Augmentation du potentiel annuel de vente d'espace de 30%
- ✓ Amélioration de la marge produit a priori à travers l'approfondissement du travail de category management
- ✓ Dispositif opérationnel d'exécution des campagnes
- ✓ Principales conclusions des négociations en vue de favoriser les prochaines négociations en particulier principaux facteurs de succès par fournisseur
- ✓ Evolution du modèle média client



LES ENJEUX DE LA STRATEGIE COMMERCIALE DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION

INTERVIEW DE CLOTILDE CHENE, Directeur

Quel est l'enjeu de la stratégie commerciale dans le contexte de transformation de l'entreprise ?

La transformation d'une entreprise nécessite bien entendu en premier lieu d'une excellente exécution des opérations. Ce fût d'ailleurs le driver essentiel de création de valeur du dernier cycle économique (2008 – 2018) notamment en Europe où la crise de confiance monétaire et financière s'est transformée rapidement en crise de croissance. En témoignent la constitution d'équipes d'operating partners aux côtés des équipes d'investissement au sein des fonds de private equity ou encore le plus ou moins grand succès des équipes opérations/restructuring des cabinets de conseil, tous chargés d'optimiser tous les leviers opérationnels. En parallèle, dans un contexte de transformation, et a fortiori dans celui d'un retournement, les sous-jacents du marché restent essentiels à analyser car ils devront prendre le relai une fois la transformation opérée. En effet, dans le cycle complexe de croissance que nous vivons par comparaison à celui de la croissance « facile » de 2003 à 2008, c'est « la manière de générer la croissance », voire de créer son marché qui compte davantage que la croissance mesurée classiquement. La transformation de l'entreprise et de ses opérations doit maintenant adresser l'évolution du business model car les acteurs traditionnels font face d'une part à la multiplicité des acteurs des pays émergents dont l'offre est devenue beaucoup plus mature, capable d'adresser des marchés d'envergure mondiale, et d'autre part aux nouveaux modèles qualifiés de disruptifs tant par leur innovation de services que par leur innovation marketing. Partant, la stratégie commerciale et marketing, pivot de la stratégie de l'entreprise et de sa déclinaison opérationnelle, sort renforcée afin de créer la différence.

Quelle est l'approche de June Partners ?

L'analyse de la valeur créée par l'entreprise va permettre de distinguer la sous-performance qui relève d'une faiblesse de chiffre d'affaires et/ou de la fragilité de la structure des coûts associé à son business model. La stratégie commerciale va pouvoir adresser le premier volet, tout en s'assurant que le reste de l'organisation de l'entreprise est capable de s'aligner sur sa nouvelle définition : comment se situe la proposition de valeur du produit/service faite au consommateur BtoC ou BtoB par rapport aux concurrents ? A partir de quelles motivations le consommateur exerce-t-il son choix ? Quel est le rôle de la marque et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour assurer ce rôle ? Les canaux de distribution et les moyens moteurs sont-ils adaptés à celle-ci, à l'ambition et au produit ? Le marché est-il déflationniste, dans ce cas jusqu'où l'entreprise va-t-elle devoir s'aligner sur les prix de la concurrence et pour quelle incorporation de valeur produit ? L'outil industriel et l'organisation sont-ils adaptés pour répondre à ces pressions ? Le dispositif June va donc au-delà de la définition de la stratégie commerciale. Ensuite les méthodes classiques de définition de la stratégie commerciale prendront tout leur sens et seront faciles à mettre en œuvre par les équipes de nos clients car elles seront perçues comme pertinentes par l'ensemble des parties prenantes.

ILS NOUS FONT CONFIANCE



June Partners est là pour vous permettre d'accélérer la performance de votre entreprise, qu'il s'agisse de la « top line », de l'amélioration de l'EBITDA ou du Cash.

Nous vous accompagnons dans le pilotage et la mise en œuvre de votre trajectoire de transformation en priorisant et coordonnant tous les leviers de performance, grâce à une connaissance avérée de toutes les fonctions clés de l'entreprise (Finance, RH, Industrie, ac hats, M&A...), une expérience incomparable des contextes et des nombreux secteurs d'activités des associés et de nos équipes.

Notre double parcours (cabinet de conseil et entreprise), notre culture d'entrepreneur (June est détenu à 100 % par ses associés), notre implication (les associés passent 70 % du temps sur les missions) sont la garantie de résultats tangibles et durables rapidement.

JUNE
PARTNERS
for a fresh start

52 rue d'Anjou
75008 Paris
Tél. 01 56 43 15 00
www.june-partners.com

FOR A FRESH START LA NEWSLETTER DE JUNE PARTNERS

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Camille HELLY
CONCEPTION-RÉALISATION : INSIGN – Camille HELLY
IMPRESSION : Grafecz

