LA LETTRE AUX ENTREPRISES

www.credit-agricole.fr

ENTREPRISES

décembre 2016
Numéro 4

ÉDITO

Vers une entreprise dématérialisée ?

L'expression «transformation digitale» est en train de passer dans le langage courant : quelle entreprise n'a pas réalisé sa «transformation digitale» ou n'est pas concernée par ce sujet aujourd'hui ? Qu'est-ce que cela signifie vraiment ? Quels sont les enjeux ? Qui sont les acteurs ? Nous vous proposons un dossier consacré à cette nouvelle «révolution» qui place le client au cœur de nouveaux parcours d'information et de consommation, grâce à la multiplication des applications et des innovations. Les attentes des clients sont en effet très fortes en termes de fluidité, d'immédiateté et de souplesse. De nouveaux métiers et de nouvelles organisations sont à mettre en place au sein des entreprises pour accompagner cette nouvelle donne : sans doute des opportunités de développement qui concernent d'ailleurs toutes les entreprises, petites et grandes, et quel que soit leur secteur d'activité.

DOSSIER

Relever le défi de la transformation digitale

La révolution digitale est en marche. Nouvelles technologies, nouveaux acteurs, nouvelles façons de consommer… Plutôt que d'être spectateur de cette profonde transformation, mieux vaut l'accompagner pour en tirer avantage.

Suite pages 2 et 3

+0,9%

C'est la hausse, sur un an, de l'emploi dans le secteur marchand, calculée à fin octobre 2016. Soit une création nette de 145100 emplois.

Source : Insee Conjoncture.

EN CLAIR

Arbitrer ses actifs immobiliers

Les dirigeants dont l'entreprise détient des biens immobiliers peuvent avoir intérêt à sortir ces actifs de leur bilan plutôt que de les conserver. Notamment pour financer un projet de croissance, faciliter une éventuelle cession, voire préparer une transmission familiale.

Suite page 4

Intégrer **les enjeux** et les opportunités **du digital**

Si les consommateurs ont déjà intégré l'usage des outils digitaux et leurs multiples avantages, les entreprises sont plus lentes à s'engager dans cette voie. Question de culture, de compétences, de moyens financiers aussi. Il y a pourtant tout intérêt à intégrer les enjeux de cette nouvelle donne.

Transformation digitale, économie collaborative, big data, innovation ouverte… Ces terminologies reviennent régulièrement sur le devant de la scène. Les phénomènes qu'elles recouvrent sont effectivement en train de bouleverser en profondeur les équilibres et modèles économiques. À l'image de la remise en cause du monopole bien gardé des taxis par l'arrivée des services de transport à la demande de type Uber, des secteurs comme la distribution, le transport aérien ou l'immobilier sont touchés. Le bouleversement est en passe de déferler aussi sur des secteurs en apparence moins exposés, tels que la santé.

À chaque fois, un même scénario : de nouveaux entrants mettent à profit les nouvelles technologies pour contourner les barrières mises en place par les acteurs historiques du marché et proposer des services innovants. Ils ne réinventent pas l'offre. Ils se contentent de l'adapter aux attentes du public, en s'immisçant au coeur de la relation fournisseur-client. L'exemple de l'hôtellerie est révélateur de cette tendance. Alors qu'auparavant, chacun appelait directement l'établissement pour réserver sa chambre, désormais les prospects se connectent sur un portail en ligne pour comparer les offres, les disponibilités et les tarifs du marché (ainsi que les avis de la clientèle). La relation fournisseur-client est détournée au profit d'un intermédiaire qui prélève sa commission et dilue d'autant la marge du prestataire. Les grands acteurs de ce secteur pensaient que leur position dominante les protègerait de l'arrivée des plates-formes de réservation en ligne. Aujourd'hui, la plupart sont obligés de recourir à leurs services, sous peine de se couper d'une partie de la clientèle.

Un nouveau cycle

Pour Philippe Lemoine, président du forum Action modernités et auteur en 2014 d'un rapport sur la transformation numérique commandé par Bercy, l'économie est entrée de plein pied dans un nouveau cycle, remettant en cause les modes d'organisation et les rapports de force traditionnels *«Auparavant, les entreprises avaient l'initiative de l'innovation. Désormais, ce sont les consommateurs qui donnent le rythme. Ils se sont appropriés les outils digitaux beaucoup plus rapidement que les acteurs du marché et sont demandeurs de nouveaux usages et services»*.

Proposer de nouveaux services, accélérer les processus de développement… Karine Bourguignon, directeur des parcours et de l'expérience client à Crédit Agricole SA, est consciente de l'importance de ces nouveaux enjeux. *«Aujourd'hui, l'objectif du consommateur n'est pas de consommer plus mais mieux. Dans nos métiers, cela oblige à repenser et à fluidifier le parcours client. Un exemple ? Alors qu'avant, il fallait se rendre en agence pour souscrire un contrat d'assurance auto, on peut maintenant le faire en ligne. Prochainement, grâce à la lecture optique des documents, nos clients pourront ouvrir un compte bancaire en 15 minutes, contre une heure actuellement »*. Autant de facilités qui font désormais la différence aux yeux du client potentiel. Cette nouvelle donne n'est pas sans répercussion sur le processus d'innovation. *«Plus question de s'éterniser sur un projet de développement. Ce qui prime, c'est de pouvoir mettre rapidement son offre sur le marché, pour ne pas se faire couper l'herbe sous le pied»*, observe Philippe Lemoine. Quitte, bien sûr, à peaufiner les détails secondaires ensuite et à améliorer sa proposition au fil de l'eau.

Nouveaux métiers, nouvelles organisations

Pour impulser cette dynamique, largement acquise dans l'écosystème des start-up, mais nettement moins dans le monde des organisations traditionnelles, il faut du sang neuf, des sensibilités et des compétences nouvelles. Des métiers apparaissent, comme celui de *data chief officer*, dont le rôle est de préparer et d'accompagner la transition digitale au sein de l'entreprise. Un rôle parfois ingrat, tant les résistances au changement restent fortes.De fait, la transformation digitale ne consiste pas seulement à «acheter» des solutions technologiques. Elle nécessite également de repenser son mode d'organisation. À tous les niveaux de l'entreprise - production, commercial, SAV, administration - tant chacune de ces fonctions peut tirer profit de la digitalisation des process. *«Si les grandes entreprises ont davantage de moyens que les PME pour financer la transformation digitale, leur structure hiérarchique verticale les rend en revanche moins agiles dans la conduite du changement»*, observe Philippe Lemoine. Dans cette course qui ne fait que débuter, tout le monde a sa carte à jouer, les PME comme les grands groupes.

SUR LE TERRAIN

DR

«Un choix exigeant mais payant»

Cyril Muntzer

PDG DE LA SOCIÉTÉ AX'EAU (DÉTECTION DE FUITES D'EAU, 28 SALARIÉS)

En 2015, vous avez engagé votre entreprise dans un profond processus de transformation digitale. Pourquoi ?

C. M. : Je ne suis pas particulièrement technophile, mais j'ai senti que les nouvelles technologies pouvaient nous apporter beaucoup. Notamment en termes d'organisation et d'image. Nous avons d'abord refondu le site internet. Puis déployé nos équipes, auparavant rattachées à nos agences locales, en mode «home office». Elles sont aujourd'hui équipées de smartphones, ordinateurs et tablettes durcies pour les interventions. Le prochain chantier est de paramétrer l'ERP*, de façon à pouvoir dématérialiser l'ensemble de nos échanges, automatiser la production des rapports d'intervention et traiter les données collectées sur le terrain. Elles recèlent une mine d'informations pour nos donneurs d'ordre.

Quel bilan tirez-vous de ces actions ?

C. M. : Il est très positif. Outre les gains de productivité générés par notre nouveau fonctionnement en «home office», la perception de l'entreprise a profondément changé aux yeux de la clientèle. Désormais, les donneurs d'ordre nous contactent spontanément. Notre chiffre d'affaires a d'ailleurs augmenté de 30 % cette année. Une belle récompense, qui valide les investissements et l'important travail de réflexion préalable consacrés à ce projet.

**Enterprise Resource Planning ou progiciel de gestion intégré.*

FOCUS

UN FORT POTENTIEL DE CROISSANCE

La transformation numérique est une opportunité de taille pour les entreprises françaises. Si elles parviennent à accélérer leur processus de transformation numérique, elles pourraient doubler leur taux de croissance, selon une étude du cabinet Roland Berger. Un exemple illustre bien ce potentiel : alors qu'en 2014, 62 % des internautes faisaient des achats en ligne, 15 % seulement des entreprises de plus de 10 salariés proposaient à la vente des biens ou des services sur Internet (données Fevad et Insee).

ACTUALITÉ

Un nouveau **cadre douanier** pour l'Europe

Le Code des douanes de l'Union européenne est entré en vigueur le 1er mai 2016. Ce texte, commun aux 28 états de l'Union, vise à faciliter les échanges commerciaux et à aboutir, d'ici 2020, à la dématérialisation de l'ensemble des procédures.

Intensification du commerce international, élargissement de l'Union à de nouveaux États membres, montée en puissance des technologies numériques… Depuis sa mise en place, en 1992, le socle réglementaire régissant les procédures douanières des pays de l'Union n'était plus adapté à la situation. Après plusieurs années de gestation, un nouveau texte, le Code des douanes de l'Union européenne, est entré en vigueur le 1er mai 2016. Ce cadre juridique doit permettre d'uniformiser les pratiques douanières des 28 pays de l'Union et aboutir, à l'horizon 2020, à la dématérialisation de l'ensemble des procédures.

La principale avancée de ce texte repose sur la mise en place du dédouanement centralisé communautaire. Un mécanisme qui devrait grandement simplifier les formalités. Grâce à lui, un opérateur pourra transmettre ses déclarations à un seul bureau de douane dans l'Union, même si ses marchandises transitent par plusieurs points. Cela permettra de centraliser le paiement des droits de douane au même endroit. Cette disposition, qui sera généralisée au niveau européen en 2019, est déjà en vigueur en France, depuis le 1er mai, pour les flux concernant le territoire national. Cette mesure va renforcer la concurrence entre les administrations, mais aussi les professionnels du dédouanement, puisque les entreprises pourront à terme dédouaner dans n'importe quel pays de la zone euro. Toutefois, cette facilité sera réservée aux acteurs disposant du statut d'opérateur économique agréé (OEA). Ce dernier, peu prisé des entreprises françaises (seules 1380 certifications ont été délivrées dans l'Hexagone contre 5 930 en Allemagne), devrait bénéficier d'un solide regain d'intérêt.

Enfin, le nouveau code en vigueur fixe comme règle la dématérialisation de l'ensemble des formalités douanières, à l'horizon 2020. Ce qui laisse une période transitoire aux pays de l'Union pour rendre leurs systèmes d'information compatibles. ■

Réaliser les bons choix en matière d'immobilier d'entreprise

L'immobilier d'entreprise est un actif qui mérite d'être davantage pris en compte. La décision de le conserver ou de le céder revêt, dans certaines situations, une importance stratégique.

© DR

La gestion active des actifs immobiliers de l'entreprise est un sujet qui est peu pris en compte par les dirigeants. Pourtant, il y a là un gisement d'opportunités qui mérite d'être étudié et exploité», souligne Christophe Blanchy, directeur général de Crédit Agricole Capital Investissement & Finance (Cacif) et de Sodica, sa filiale spécialisée dans les activités de corporate finance et de capital investissement.
Le fait pour une entreprise de posséder ses bureaux, ses entrepôts, ou son usine, offre en effet des marges de manoeuvre, dont il est possible de tirer profit. La plupart du temps, les dirigeants se concentrent sur leur coeur de métier et conservent leur immobilier sans chercher à en maximiser le potentiel. Or, il peut être intéressant, dans certaines situations, d'arbitrer ces actifs. Autrement dit de choisir entre les conserver, ou au contraire, les sortir du bilan de l'entreprise.

Faciliter un projet de cession

La vente d'actifs immobiliers peut être opportune, notamment dans le cas d'un projet de cession de l'entreprise. *«Dans cette optique, le fait d'externaliser le patrimoine immobilier va ramener le prix de cession de la société à un niveau bien plus accessible pour les acquéreurs potentiels et optimiser les chances de boucler l'opération»*, souligne Caroline Dheilly, Directrice de SODICA Immobilier.
La vente des murs peut aussi être un bon moyen de financer ses ambitions, lorsqu'on a des projets de développement. *«Les liquidités dégagées par la vente de l'immobilier peuvent alors être mises à profit, par exemple pour boucler une opération de croissance externe»*, pointe Caroline Dheilly. *«À l'heure actuelle, la rentabilité des actifs immobiliers tourne entre 4,5 à 7,5 % suivant la localisation*, chiffre Christophe Blanchy. *Si la vente de l'immobilier séparé est susceptible de générer un meilleur rendement, la solution mérite d'être étudiée»*.
La cession des actifs immobiliers est également un arbitrage fréquent, de la part des dirigeants souhaitant transmettre l'entreprise à l'un de leurs enfants. *«Cela libère l'exploitation et offre une souplesse appréciable pour répartir équitablement son patrimoine entre ses héritiers»*, rappelle Caroline Dheilly.

Faire le bon choix

Bien sûr, il n'existe pas de solution idéale. La bonne stratégie à adopter dépend des objectifs à atteindre. Mais aussi de la qualité et de la liquidité des actifs concernés. Sachant que, pour faire simple, les bureaux situés dans les grandes villes se vendent mieux que les usines en zone rurale. Il faut également étudier les incidences comptables et fiscales découlant de la conservation, ou au contraire de la cession des biens immobiliers (régime d'amortissement, déduction des loyers et charges, fiscalisation des plus-values réalisées à la vente, etc.). *«Pour procéder en toute sérénité, le mieux est de recourir aux services d'un conseil en fusion-acquisition rôdé à ces questions, conseille Christophe Blanchy, de manière à pouvoir étudier l'éventail des configurations possibles et aboutir à la meilleure décision au meilleur moment»*. ■

AGENDA

5-8 JANVIER LAS VEGAS
International Consumer Electronics Show (CES 2017), consacré aux technologies électroniques grand public.
Las Vegas Convention Center

21-25 JANVIER LYON
Sirha, Salon international des métiers de l'hôtellerie et de la restauration. Lyon Eurexpo

6-9 FÉVRIER LE BOURGET
TexWorld, salon de l'industrie textile.
Parc des expositions

» Encore plus d'infos sur
www.credit-agricole.fr/entreprise/
FLASHEZ-MOI !

uni éditions
LE GROUPE MÉDIA SOCIAL
DES MOMENTS CLÉS DE LA VIE

Éditeur : **Uni-éditions, 22, rue Letellier, 75739 Paris Cedex 15** • Directrice de la publication : **Véronique Faujour** • Comité éditorial : **Laetitia Salmon** • Rédaction : **Thibault Bertrand** • Crédits photos : **Istockphoto.com** • Dépôt légal : **décembre 2016** • **Uni-éditions**