



## Dirigeants en première ligne

Les historiens et les sociologues des temps futurs jeteront certainement un regard particulier sur l'année 2020, année pendant laquelle le monde s'est mis volontairement à l'arrêt pour tenter de freiner la progression d'un virus dont la course mortelle s'annonçait potentiellement dévastatrice. Ils s'interrogeront sur la proportionnalité entre les mesures prises et la réalité du danger encouru, sur les « effets papillons » de la globalisation (rebaptisés depuis lors - et vraisemblablement à tort - les « effets pangolins ») ou encore sur le caractère charnière de cette année 2020 au regard de ce qu'il advint par la suite : la pandémie fut-elle le déclencheur d'une réforme profonde de nos modes de vie ou la dernière chance ratée par une humanité habitée par de bien sombres pulsions auto-destructrices ?

En ce mois de mai 2020, alors que les mesures de confinement sont très progressivement levées, l'heure du bilan est loin d'avoir sonné, même s'il apparaît évident que la pandémie agit comme un amplificateur violent des désordres de notre monde. La re-construction s'annonce comme un exercice particulièrement périlleux tant la Covid-19 aura contribué à creuser les fractures dont certaines étaient déjà pourtant béantes. À l'urgence sanitaire s'ajoute l'urgence économique et sociale, et pour y faire face le rôle des dirigeants d'entreprise s'annonce crucial : au-delà de l'action publique - dont la puissante mobilisation a permis d'atténuer la brutalité du choc - c'est par leur capacité à tirer le meilleur parti d'une situation vraisemblablement dégradée pour de longs mois que les chefs d'entreprises vont contribuer à relancer la machine économique et donc sauvegarder le maximum d'emplois.

Dans notre rôle d'actionnaire-partenaire, nous avons pu mesurer - au cours de ces semaines exceptionnelles - leur combativité, leur créativité et aussi l'attachement à leurs équipes, qui va bien au-delà de leur titre de « patrons ». Aussi, avons-nous souhaité leur ouvrir très largement notre première newsletter de l'ère Covid.

Bonne lecture !

*Sparring Capital*



## ACTUALITÉS DU PORTEFEUILLE

**PURE  
TRADE**

### Acquisition de Pure Trade

Sparring a pris en février une participation majoritaire dans le capital du groupe Pure Trade, aux côtés de l'équipe de direction.

Créé en 1996, Pure Trade est un acteur incontournable du marché des produits promotionnels et du packaging haut de gamme à destination des grandes marques de parfums et de cosmétiques (Dior, Guerlain, Clarins...). Fondé à Paris, le Groupe a su se déployer très vite hors de France pour répondre aux besoins de ses clients dans le monde entier.

Pure Trade se différencie de ses concurrents par un modèle agile qui s'appuie sur un réseau de fournisseurs de confiance permettant au Groupe d'offrir à ses clients une importante flexibilité couplée à un large panel de design éco-responsables et innovants. Ses fondamentaux solides et un marché sous-jacent structurellement porteur ont permis au Groupe d'évoluer sur un rythme de croissance de près de 20% par an au cours des cinq dernières années.

Le plan de développement du Groupe repose sur ses capacités d'innovation et son savoir-faire reconnus afin d'élargir son offre de produits et de services pour être toujours plus proches des attentes des clients finaux et respectueux de l'environnement. Le développement du groupe passera d'autre part par un renforcement de la présence internationale de Pure Trade, notamment aux Etats-Unis et potentiellement par croissance externe.



### GSRI annonce l'ouverture de son agence Bruxelloise

Emmené par Bruce Xiste depuis l'automne 2018, le groupe GSRI poursuit son développement accéléré en France et à l'international. En effet, après une première opération de croissance externe réalisée l'année dernière (acquisition de CEDE), le groupe annonce l'ouverture d'une agence à Bruxelles. La responsabilité de la nouvelle entité est confiée à Frédéric Quintin (UC Louvain, Solvay Business School), précédemment Project Director chez Veolia Water Technologies, Belgium. GSRI est déjà solidement implanté auprès de la Communauté de Bruxelles dans les auscultations des

ouvrages souterrains et Frédéric Quintin aura pour mission de développer sur l'ensemble du territoire Belge ses expertises : inspection, diagnostic, essais, contrôles et maîtrise d'œuvre sur les infrastructures (eau, énergie, transport) et les ouvrages d'art et bâtiments.



## IMX investit dans BusyBees

En mars dernier, IMX France a pris une participation dans Busybees, une plateforme d'intermédiation entre des e-commerçants de petite taille (les « Busy ») à la recherche d'une solution logistique simple et économique et des particuliers, auto-entrepreneur, petits e-logisticiens (les « Bees ») disposant d'espace de stockage et souhaitant générer un revenu complémentaire. Avec cet investissement IMX renforce sa palette de services logistiques de proximité digitalisés.

Cette acquisition va également permettre à IMX de générer des synergies avec Busybees, notamment pour le développement de son offre Pick & Pack (prestation de stockage et préparation de commandes) auprès des petits e-commerçants. Plusieurs dossiers clients ont à ce stade déjà été traités conjointement.



## Acquisition de Finances Privées par le groupe Propriétés Privées

Quelques mois après l'acquisition de Mantica, le groupe Propriétés Privées renforce son pôle courtage avec l'acquisition du fonds de commerce de Finances Privées.

En doublant ainsi le nombre de ses courtiers à 50 personnes et en élargissant sa présence géographique, Propriétés Privées atteint désormais une véritable taille critique dans ce métier qui offre de fortes synergies avec les autres services proposés par le Groupe et notamment la transaction immobilière.

Tout en maintenant une politique de recrutements active, le groupe poursuit donc sa stratégie d'élargissement de l'offre et d'implémentation de leviers d'optimisation de réseau, déjà mis en place avec succès lors des précédentes opérations de croissance externe.



## INTERVIEW CROISÉE



**Sparring Capital donne la parole aux dirigeants de ses participations pour une première analyse « à chaud » des effets de la Covid-19 sur leurs entreprises et leurs marchés.**

### **Quel a été l'impact de la crise sur le fonctionnement de l'entreprise ?**

*Patrice Serange, Président de Nalys, société de conseil en ingénierie*

J'ai noté une très forte adaptabilité de nos clients dans leurs modes d'organisation avec une bascule extrêmement puissante et rapide vers le télétravail. Nous étions organisés pour faire face à cette évolution et nous avons donc accompagné nos clients pendant la période de confinement, avec la majeure partie de nos missions qui ont basculé en télétravail. Certains projets ont toutefois été suspendus le temps de ce confinement, notamment ceux qui nécessitaient une présence physique sur site.

De la même manière, les processus de décision se sont très vite adaptés et le cycle de décision, chez nos clients comme chez Nalys, a été plutôt raccourci avec moins de temps passé en réunion et une concentration plus marquée sur le cœur des sujets. J'ai le sentiment que l'on a gagné en efficacité, mais que cela s'est fait au prix d'une prééminence du circuit formel de décision par rapport aux circuits informels. Or toute entreprise a besoin que ces deux canaux co-existent efficacement, car la discussion sur un coin de table ou autour d'un café participe de la décision finale en favorisant l'émergence d'une intelligence collective.

Enfin, après une première phase de sidération, les équipes se sont fortement mobilisées pour faire face à cette situation exceptionnelle. Tout cela a été positif en termes de partage du projet d'entreprise et de cohésion.

En revanche, je suis plus réservé sur la capacité à reproduire ce mode d'organisation dans la durée. En effet, même si les organisations se sont rapidement adaptées, cela a été rendu possible par l'existence d'un socle organisationnel très fort qui a permis de tenir « sans que la machine ne se dérègle ». Ce que nous avons connu peut fonctionner quelques semaines mais sans doute pas plusieurs mois car tous les petits rouages qui permettent à une entreprise de rester efficace risqueraient de se gripper les uns après les autres.

**Michel Le Bras**, *Président de Propriétés Privées, réseau de mandataires immobiliers*

La majeure partie des effectifs de la société est composée de collaborateurs qui ont des problématiques de garde d'enfants. Aussi, dès qu'il a été annoncé que les écoles pouvaient fermer, c'est-à-dire début mars, un plan de télétravail a été mis en place. Quand le confinement a été confirmé, le plan a été immédiatement activé. Pendant le week-end, les derniers réglages ont été faits, et dès le lundi les équipes ont récupéré leur matériel. Il n'y a eu aucune rupture, la continuité de service été totale pour les négociateurs : La société s'est juste transposée à distance. Après, nous avons ajusté avec le chômage partiel et des actions spécifiques : nous avons par exemple fermé le service RV mandats en 24h.

En termes de management, nous avons accéléré le rythme des échanges pour optimiser la réactivité. Au lieu d'un comex tous les 15 jours, nous faisons 2 comex par semaine, un le lundi et un le vendredi. Et je fais un Facebook live par semaine, tous les vendredis, pour échanger avec les négociateurs.

Nous avons été extrêmement impressionnés par l'engagement des équipes, leur implication et leur esprit de responsabilité. Elles se sont adaptées à la situation et se sont mobilisées pour accompagner les négociateurs. Par exemple, elles ont organisé spontanément des Facebook live pour guider et informer les négociateurs en temps réel. Cela s'est fait naturellement. Beaucoup de formations ont été mises en place pour informer et donner des explications sur les ordonnances spécifiques au secteur prises par le gouvernement.

Nous avons aussi profité de ces circonstances particulières pour accélérer sur les développements informatiques. Au final, on aura gagné en performance.

**Bruce Xiste**, *Président de GSRI, société d'ingénierie spécialisée dans l'intégrité structurelle des infrastructures critiques*

Nous nous sommes aperçus que, dans ces circonstances très particulières, les processus de travail fonctionnaient et que l'organisation en Business Unit permettait d'avoir une plus grande efficacité dans l'exécution des décisions prises en CODIR. Les différents reportings existants ne servaient pas à grand-chose pour piloter l'entreprise, aussi nous avons privilégié le dialogue avec les BU Managers, le CSE et la communication directe, régulière avec le personnel.

Il y avait des possibilités de simplification. Ce qui était compliqué à résoudre en interne avant Covid devenait très simple après Covid, puisque les managers étaient tous focalisés sur le même objectif de passer cette crise. Nous avons gagné en agilité et allons conserver cet acquis. Le simple fait d'avoir installé une messagerie interne avant Covid, nous a permis de communiquer et de travailler durant la crise sanitaire. Nous nous sommes aperçus qu'il nous manquait un véritable outil partagé de planification des affaires. Ces outils existent, ils sont compatibles avec nos outils RH et de rémunérations.

Au total, l'entreprise a bien résisté à cette crise sanitaire et ceci grâce à la compréhension et la discipline exemplaire de l'ensemble des collaborateurs du groupe. On s'est vite aperçu qu'une communication claire et précise était très efficace, surtout durant une période où nous étions tous en télétravail. En revanche, nous n'étions pas bien équipés en matériel informatique, en logiciel. Nous avons un outil qui fonctionnait assez bien dans un espace de bureau, mais médiocrement en télétravail. Nous avons profité de cette crise pour investir dans le matériel et revoir notre architecture de réseau afin de gagner en agilité et pouvoir assurer notre future croissance.

## **La crise va-t-elle changer structurellement la façon de travailler de votre entreprise ?**

**Bruce Xiste**

Télétravail, simplification des processus, se poser la question « à quoi cela sert » ? Un mot d'ordre : « CHALLENGE EVERYTHING ». Le monde de demain ne sera certainement pas aussi différent de celui d'hier mais autant pousser pour une simplification et une amélioration des processus afin 1) d'éliminer le superflu, 2) d'augmenter l'agilité, 3) de préserver l'environnement par l'arrêt du gaspillage. En effet, les Equipements de Protection Individuelle, que nous achetions par quantité avant Covid, se sont avérés être

une denrée rare durant la crise. Nous avons compris que cela n'avait aucun sens d'acheter du matériel jetable, à usage unique dans un monde où la protection de l'environnement sera le défi du futur. Là encore, avec les équipes, nous avons revu ce processus et allons investir dans des EPIs « haut de gamme », durables et adaptés à nos métiers.

Nous allons pouvoir utiliser nos nombreux m<sup>2</sup> de bureaux de manière plus efficace. Il est clair que nos implantations de grandes tailles vont, demain, devenir plus mobiles, flexibles, partagées disposant des meilleurs outils informatiques.

« Cash is king » s'est révélé être le théorème de survie. Nous nous sommes aperçus que nous étions peu efficaces avant Covid et beaucoup plus performants depuis. La différence : un vrai focus sur l'exercice de recouvrement. La crise montre d'ailleurs puissamment l'importance des fonctions support. La bataille entre les équipes de production et les fonctions support a totalement cessé. Les RH, Finance, Achat se sont révélés être aussi importants que les fonctions de production. Il appartient aux dirigeants de le rappeler une fois que la crise sera dernière nous.

Enfin, la recherche et développement a gagné ses galons. On s'aperçoit que l'on aurait aimé avoir eu des prototypes qui fonctionnent plutôt que des plans de projets. C'est le sujet de demain qui assurera une place de leadership sur nos marchés.

### **Patrice Serange**

Nous allons collectivement tirer parti des quelques enseignements bénéfiques de cette crise avec une probable montée en puissance du télétravail : après l'avoir pratiqué de manière exclusive pendant plusieurs semaines, les équipes de management auront moins de réticences face à son essor.

Pour ma part, en tant que dirigeant, je n'ai pas encore complètement défini ma « matrice décisionnelle » sur l'ampleur à donner à cette montée en puissance du télétravail. À ce stade j'identifie quatre grands enjeux : le rôle de chacun dans l'entreprise, la mesure de la productivité, l'efficacité de la prise de décision et la gestion des souhaits ambivalents. Sur ce dernier point, comme toute entreprise employant du personnel hautement qualifié, nous sommes confrontés à un enjeu de pilotage de notre turn-over et les enjeux de « bien-être dans son job » sont centraux. Or, à cet égard, les envies de nos équipes sont ambivalentes : d'une part les salariés recherchent plus d'inclusion dans le projet d'entreprise, plus de moments partagés entre collègues, plus de sentiment d'appartenance, et finalement une plus grande proximité. D'autre part, ils recherchent également plus de liberté dans l'organisation de leur temps et de flexibilité dans leur travail.

Une fois ces arbitrages réalisés, il conviendra de faire vivre une organisation ajustée, ce qui ne sera pas le moindre des enjeux car il faudra fixer un nouveau cadre. La clé résidera dans la capacité de l'entreprise à voir l'ensemble de ses parties prenantes rester parfaitement alignées. Cela nécessitera sans doute la mise en place de formations pour les différentes strates de management afin d'accompagner cette évolution. À terme, cela peut aussi amener à quelques économies de loyer mais, pour notre activité, cela restera réellement très marginal au regard des autres enjeux.

### **Michel Le Bras**

C'est vrai que comme cela s'est bien passé, certains voudraient rester en télétravail. Mais cela ne va pas durablement changer la façon de travailler. On sera plus adaptable pour les personnes qui ont des enfants jeunes ou des problèmes de garde bien sûr, on en tirera les enseignements pour être plus souples. Mais dans l'ensemble, en termes de fonctionnement de l'entreprise, on reviendra vraisemblablement au fonctionnement antérieur, notamment parce qu'il n'y a pas de sujet majeur de transport en commun : nous sommes en province, les gens habitent en général à 15 minutes de voiture de l'entreprise.

Pour les négociateurs en revanche, la crise a fait évoluer les façons de travailler. Ils utiliseront beaucoup plus les outils virtuels. En ce sens, la crise a accéléré les tendances du marché. Elle a poussé à la généralisation de l'utilisation de l'image, pour les visites virtuelles notamment, et fait avancer l'usage de la signature électronique. Sur ce point, nous avons de la chance car nous étions déjà en avance. L'entreprise utilise les actes numériques depuis 4 ans, cela a avantagé nos négociateurs par rapport à certains concurrents.



Assez ironiquement, cette réactivité a été favorisée par un certain nombre d'épreuves récentes et notamment les grèves de 2019. En effet, pour pouvoir continuer à fonctionner le mieux possible en tenant compte des contraintes de déplacement des négociateurs en période de grève, nous avons bâti un vaste plan de formation à distance, très qualitatif, avec un studio vidéo interne notamment.

Ce plan a pu être redéployé immédiatement, ce qui a permis de recruter plus de 100 personnes en avril et de les former. Le fait de l'utiliser à grande échelle nous a permis de mesurer dans la durée les vertus de ce type de dispositif qui permet d'intégrer et de former très rapidement les nouveaux négociateurs dès leur entrée dans le réseau, sans devoir attendre les séances de formation en présentiel. Ces outils et techniques vont perdurer et leur utilisation va même être amplifiée dans le futur.

De la même façon, cette crise a modifié nos modes d'interaction avec les négociateurs. En bien. Dès le début de la crise, nous avons réfléchi à la façon dont nous pourrions les accompagner, comment nous pourrions maintenir le lien au-delà des relations professionnelles : d'abord, nous avons monté une équipe de formation d'excellent niveau, avec des personnalités connues de la profession. Mais au-delà de cela, nous avons mis en place des points de rencontre via le digital. Yoga et stretching tous les jours à 8h30, cours de cuisine le jeudi soir, et le mercredi après-midi, un clown et des cours de dessin pour occuper les enfants. Ces espaces d'échanges ont connu un grand succès ! Nous avons plus de 30 000 vues tous les matins pour le stretching ! Nous sommes passés numéro 1 en termes de progression de followers sur Facebook en avril, devant tous les acteurs de l'immobilier. Et nous avons découvert que nous pouvions avoir une relation un peu différente, plus complète avec les négociateurs, qui crée de la cohésion. Ce sont des voies que nous allons continuer à explorer dans le futur.

Finalement, le confinement a conduit à accélérer les tendances naturelles de notre activité. Nous avons peut-être mis en place en 1 mois des dispositifs que nous aurions mis 1 ou 2 ans à déployer sans la Covid.

## **Quels sont les enjeux à court terme de la période post-déconfinement qui s'ouvre ?**

### **Patrice Serange**

À très court terme, la priorité est de ramener les équipes sur site pour resynchroniser tout le monde et nous gérons donc des sujets très opérationnels pour rassurer les équipes et organiser au mieux la reprise : masques, gel, gestion de la climatisation, utilisation des ascenseurs...

Dans un second temps, il va s'agir de relancer activement la mécanique commerciale et recrutement tout en réfléchissant à la thématique de l'organisation du travail en fonction des postes. Ceci va rester une problématique prégnante pendant sans doute encore quelque temps et va bien au-delà du strict sujet du télétravail : retrouver notre productivité historique va être notre principal défi.

Enfin, une fois la crise de la Covid-19 complètement derrière nous, je pense que nous tirerons profit de cette expérience d'une organisation alternative car il s'agit d'une opportunité rare de faire évoluer en profondeur nos manières de travailler.

### **Michel Le Bras**

Nous avons équipé les salariés et les négociateurs indépendants en masques, en visières, en gel pour se redonner confiance et donner confiance à leurs clients. Nous avons mis en place un plan « Confiance et Sécurité » pour les négociateurs avec une formation intensive sur l'organisation des visites : avec des guides et beaucoup de vidéos explicatives. L'objectif est d'assurer une sécurité complète aux négociateurs et aux clients, et de rassurer ces derniers.

Le mot d'ordre en ce qui concerne notre mode de fonctionnement est la réactivité. Nous avons toujours essayé de réagir très vite. Ça a été le cas pour la mise en place du confinement. Ça l'est également pour le déconfinement. Nous sommes en train de remettre

en mode opérationnel les call centers pour la prise de rendez-vous : on a mis en place le discours commercial et organisé le dispatching des appels. Nous avons également mis à profit la période pour encore améliorer nos outils. En particulier, nous avons travaillé sur un nouveau logiciel de RV téléphonique.

## À plus long terme, comment évaluez-vous l'impact de cette crise sur votre marché ?

### Michel Le Bras

Il faut rester prudent, mais sur le moyen et long terme, les tendances ne devraient pas changer. Nous opérons sur un marché qui est celui de la résidence principale. C'est un socle de transactions qui est fondé sur la mobilité naturelle des Français, les mariages, les divorces, les successions, la mobilité professionnelle... Ce sous-jacent est solide. La crise pourrait même renforcer l'appétence des français pour l'investissement dans la résidence principale comme vecteur de placement privilégié, par rapport à la bourse notamment. Sur notre marché, nous savons également qu'un des facteurs déterminants du nombre de transactions réside dans les taux d'intérêt. Or nous ne voyons pas de signaux de hausse des taux.

La question est plutôt sur le court terme. Dans quelle mesure les banques vont pouvoir se remobiliser sur le marché des prêts immobiliers aux particuliers sachant qu'elles ont beaucoup de travail avec les entreprises ? Nous verrons cela dans les prochaines semaines.

En ce qui concerne notre réseau, nous pensons que nous allons sortir renforcés de cette crise. Le modèle, du fait de sa réactivité, de la capacité à diffuser massivement des outils d'aide aux négociateurs indépendants est bien adapté aux périodes difficiles. Il s'est renforcé à chaque crise, celle-ci ne devrait pas faire exception à la règle. Les gens qui avaient ouvert des agences, portés par le marché, pourraient choisir de revenir vers des solutions plus légères et performantes, comme celles que nous offrons.

### Patrice Serange

En perspective long-terme, certains secteurs d'activité seront peut-être impactés de manière structurelle dans leurs modèles économiques mais je n'identifie pas à ce stade un tel impact de la pandémie sur le métier du conseil en ingénierie.

Même si, à court terme, certains de nos clients seront certainement impactés, plus ou moins durement, avec un impact sur notre propre activité, mon sentiment est que l'on reviendra à terme à l'état initial. Par exemple, dans le secteur du transport aérien, les personnes souhaiteront reprendre leurs habitudes de voyage, à titre professionnel ou personnel. Cela ne sera sans doute pas immédiat et l'industrie aéronautique risque de connaître un bas de cycle de quelques années, mais sans remettre en cause les perspectives de long-terme. Les grands programmes de R&D visant à assurer un transport plus écologique seront sans doute renforcés et accélérés... mais cette tendance était de toutes les façons déjà largement à l'œuvre et engagée.

Certains secteurs clients de Nalys pourraient même durablement bénéficier des conséquences de cette crise et notamment celui de la Santé, avec par exemple une augmentation des financements publics dans le domaine de la recherche ou encore une évolution de la réglementation en matière de développement-produit.

### Bruce Xiste

Nous avons beaucoup de clients « publics » et ils ont disparu durant le confinement. Reprendre contact avec eux s'est fait progressivement et sans problème à travers des actions de partage et de solidarité. Ces clients seront toujours là demain et nous n'anticipons pas de conséquence durable de la Covid sur la dynamique de notre marché.

En revanche, les temps de crise permettent de faire de bonnes affaires. Les acquisitions sont à regarder maintenant !