

PME du Numérique : les clefs pour préparer la rentrée

La fin de l'année 2020 va être une période charnière pour la reprise de l'économie, et il nous faut dès à présent préparer la rentrée de septembre.

Durant ce webinaire produit par l'Institut G9+, les clubs professionnel Arts et Métiers IT & Digital, AIN7 Numérique et Mines digital se sont concentrés sur les PME du numérique : Où en sommes-nous ? Quels sont les signaux faibles mais aussi les signaux forts de l'écosystème ? quelles sont les dispositifs et méthodes encore disponibles et comment les activer ? quels sont les goulets d'étranglement et comment prioriser les travaux de fonds ?

Pour ce webinaire disponible sur [YouTube](#), nous avons accueilli **Viviane Chaine-Ribeiro**, Présidente du Conseil de Surveillance de Talentia Software, coprésidente de la commission Europe et internationale Medef et ex-présidente de la Fédération Syntec.



« Apprendre à décider et à manager dans l'incertitude » cet intitulé de cours n'a jamais été aussi vrai car personnellement je ne crois pas à l'angélisme du monde d'après : les réalités économiques, budgétaires sont là. Les difficultés de trésorerie, les filières grippées les licenciements vont accélérer les transformations et la crise sociale sera le corolaire de la crise économique.

Éléments de contexte

La crise et le confinement ont mis en avant les besoins de digitalisation des activités.

La transformation en cours est accélérée par la crise. Et au lieu de vagues successives, nous avons un véritable tsunami, avec ses opportunités et ses conséquences, ses risques et ses chausse-trappes.

Nos secteurs ne devraient donc pas s'inquiéter et pourtant.

Car le digital c'est notre métier, oui mais quid de nos clients ? leur capacité d'investissement, leur solvabilité ? Quelles réflexions, quelles stratégies, quelles tactiques ?

Des pistes de réflexion voilà ce que je vais essayer de vous donner tout en replaçant tout dans le contexte actuel qui évolue tous les jours.

Les tendances de fond

Une [étude de McKinsey](#) estime à 26% le nombre d'emplois menacés en Europe et craint un doublement du chômage. La pandémie va également accélérer la transformation de l'emploi

PME du Numérique : les clefs pour préparer la rentrée

en Europe, qui sera plus concentrée géographiquement avec la moitié des postes captés par 48 villes. Une phase d'automatisation, déjà en cours, va en outre concerner un peu moins d'un quart des emplois existants. Enfin 94 millions de personnes vont devoir suivre des formations spécifiques d'ici 2030 pour s'adapter à la nouvelle donne numérique de l'économie et conserver leur emploi.

Selon [Christine Lagarde aux rencontres d'Aix en scène](#), la crise devrait entraîner une contraction des chaînes d'approvisionnement de l'ordre de 35% et une augmentation de la robotisation dans les industries de 70 à 75%.

Le télétravail va transformer les modes de fonctionnement de l'ensemble des salariés et l'accélération de la numérisation dans les services ou l'automatisation dans les industries.

Crise sanitaire, Crise économique et donc crise sociale ? quelques chiffres

Délais de paiement, contrats annuels brutalement stoppés, conflits sur les loyers etc et en plus surcoûts liés aux protocoles sanitaires entre-autres...

L'économie française a détruit un demi-million d'emplois salariés au 1^{er} trimestre et va continuer à en détruire, même si la pandémie ne rebondit pas. Ceci sans compter, les TNS, les artisans, les commerçants, les professions libérales.

Les créations prendront plus de temps et le passage socialement va donc être très difficile.

La Banque de France anticipe un taux de chômage de 11,5%. Bruno Lemaire annonce un recul de 800 000 emplois salariés dans les prochains mois.

La disparition des emplois médians va s'accélérer dans les 2 à 3 années qui viennent. La crise a joué un rôle d'accélérateur.

Si moins d'emplois, moins de consommation et donc les secteurs d'activité industrie et services vont s'en ressentir et nous risquons d'assister à l'enclenchement d'une spirale négative.

C'est pourquoi il faut que les politiques de croissance et les politiques sociales soient liées.

C'est pourquoi, l'Europe, les états se mobilisent. Il faut relancer l'activité économique, soutenir les entreprises dans ce passage difficile, protéger les salariés et la consommation, former massivement pour faire face à la vague de transformation.

Le contexte post confinement

L'économie de la filière du numérique

Aujourd'hui la plupart des entreprises du numérique estime que la perte de CA sur 2020 par rapport aux budgets prévisionnels devrait se situer entre 10 et 15% et qu'il faudra au moins 2 ans pour rattraper cette chute, dans l'hypothèse où la crise pandémique est terminée, sinon...

PME du Numérique :

les clefs pour préparer la rentrée

Toutes celles qui sont dans des *Process* de transformation des compétences ou de transformation de business model (par exemple éditeurs de *On Premise* en SaaS) vont avoir des problèmes de trésorerie.

Les ESN qui génèrent entre 5 à 10% d'Ebitda et qui perdent 10 à 15% de leur CA seront en perte et leur besoin de BFR n'aura pas diminué.

L'activité des éditeurs pourtant résiliente du fait de la structure de leurs revenus devrait décroître de plus de 6% selon Tech in France. Les éditeurs de solution internet : moins 12% en S1 et 13% en S2. D'autres prévoient en lieu et place d'une croissance de 6% en moyenne, une décroissance de 6%. Elles enregistrent déjà moins 25% sur les nouveaux contrats.

Les éditeurs de logiciels seront affectés de manière différenciée selon leur positionnement (*must have / nice to have / SaaS / on premise*) ou selon l'exposition du secteur client adressé, selon aussi l'avancement de la transformation de leur modèle.

Néanmoins les choses évoluent tous les jours.

Et pour tous secteurs

- L'économie a été soutenu par
 - Le dispositif chômage partiel
 - Les PGE et l'accès au médiateur
 - Le fonds de solidarité.
 - Les reculs d'échéances. Actions sur les délais
 - Et enfin les exonérations de charges pour les secteurs qui ont subi des fermetures administratives et les secteurs connexes et aussi pour les TPE et PME qui ont perdu plus de 50% de leur CA
- Les infrastructures réseaux soumis à une forte pression ont tenu
- Des secteurs d'activité ont profité d'un boom comme les laboratoires ou les opérateurs télécom, mais aussi par exemple Boulanger ou d'autres.

Mais il reste aussi des questions de fonds pour la relance de l'économie

- Le rattrapage des retards existera-t-il pour tous les projets digitaux ?
- L'épargne des français : sécurité ou réserve de consommation ?

Tournons-nous vers l'avenir / à court terme

Nous avons peu de certitudes, pour autant :

Tout va donc reposer sur la dynamique de nos PME et ETI mais aussi sur la solidité du tissu des TPE localement régionalement

Là aussi les situations sont contrastées.

PME du Numérique :

les clefs pour préparer la rentrée

Les PME et TPE du numérique comme les autres entreprises vont pouvoir bénéficier de l'élan post-crise

- **Du plan de relance Européen** en discussion mais les nouvelles sont plutôt bonnes. C'est historique et les 27 sont déterminés à trouver un accord avant fin Juillet. Au menu les 540 Mds € de subventions et 250 Mds € de prêts
- **Du plan français** que l'on peut comparer aux autres pays ?
 - Nous ne le connaissons qu'en septembre, suite au remaniement et à l'accord du plan de relance Européen, car nous n'avons pas d'argent et nous en sommes dépendants. Mais il est aussi logique qu'il y ait une continuité.
 - Si l'on compare à l'Allemagne qui a annoncé son plan de relance effectif immédiatement en 15 pages, 57 mesures et 132 milliards d'Euros. Serons-nous capables de faire aussi simple ? et l'on peut faire confiance au tissu économique des PME allemandes pour réagir rapidement et efficacement. Les PME françaises devront être solidaires.
 - Nous aurons au moins **donc 6 mois de retard** et nous allons le payer cher.
 - La relance de l'état sera un plus. Il faut donc s'organiser et préparer son plan sans connaître s'il pourra bénéficier d'un financement de l'état et envisager toutes les solutions pour le faire exister et aboutir.
 - Et il va falloir commencer à penser :
 - Impôts de production
 - Prêts participatifs
- **Les régions vont être en action** (surtout pour les fonds Européens) mais aussi l'état
 - Des mesures pour favoriser l'embauche des jeunes. En cours de concertation. (10Mds)
 - Intéressant pour les ESN. Cout du travail qui peut baisser de 20 points
 - Exonération des cotisations salariales (l'Urssaf n'appellera pas les cotisations salariales)
 - Jusqu'à 2,5 fois le SMIC et 30 ans maxi (si embauche à 27 ans – bénéfice pour l'entreprise pendant 3 ans)
 - Encore à l'étude ... biseau entre 1 SMIC et 2,5 SMIC
 - Mais attention danger (et ceux de plus de 45 ou 50 ans qui « coûtent cher » et dont les compétences doivent être actualisées ?? revers de la médaille. La tentation sera grande et la pression sur les DRH énorme.
 - Les PME (refus de PGE et échec du médiateur) toujours dans le souci d'éviter les chutes pour cause de trésorerie. A la main des CODEFI (comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises)
 - Avances remboursables (amortissement limité à 10 ans – différé d'amortissement possible de 3 ans) à actionner jusqu'au 31/12/20
 - Prêts à taux bonifié (durée d'amortissement de 6 ans maxi – différé d'amortissement du capital de 1 an -taux d'intérêt minimal+ marge de crédit mini. A actionner avant le 31/12 !

PME du Numérique :

les clefs pour préparer la rentrée

- L'action de certaines régions sur des filières clefs pour leur existence et celle du tissu économique régional.
 - L'Occitanie et les sous-traitants de l'aéronautique
 - 680 entreprises et 110 000 salariés concernés.
 - 100 millions en 2020/21 pour la filière qui s'ajoute au plan d'urgence de l'Ader de 200 M€ dont 120 sont consommés.
 - 35 M€ pour le maintien de l'emploi et la formation
 - Formation à 100% pour les pertes d'emplois
 - 10 M€ pour les organismes de formation « pacte régional des compétences »
 - 43 M€ diversification des entreprises et l'innovation dont 23 pour l'avion vert
 - Création d'une agence régionale des investissements stratégiques qui consolidera les investisseurs privés.
 - Les régions à la consolidation des actions pour éviter les dispersions !!!
 - 12 M€ au renforcement de la structuration financière des PME
 - Création d'un fonds interrégional avec la Nouvelle-Aquitaine dotée de 50 M€ pour lutter contre les fonds prédateurs étrangers (chinois et américains).
- Enfin pour les TPE, les microentreprises, les ESS (acteurs de l'économie sociale et solidaire) les CCI et les collectivités locales vont être au plus près des besoins.
 - Exemple plan résilience de IDF 100 M€ alliée à la Banque des territoires
 - 3 à 100 k€ d'avance remboursable à taux 0 jusqu'à 6 ans

Risques et pièges pour tous les secteurs

Une nouvelle organisation du travail pour tous les secteurs

Futur chômage partiel de longue Durée : ARME ou un autre nom car il semble mal né. Un accord majoritaire (+50% des salariés) devra permettre des licenciements en même temps. L'aide versée sera à 80% de l'indemnité versée (85% si accord signé avant le 1^{er} Octobre. En fait j'ai une théorie sur ce sujet : il faudrait mixer avec les baisses de charges pour tous ceux qui ont besoin de leurs équipes à 100% mais qui n'ont toujours pas retrouvé à 100% leur activité. De plus la durée de la négociation peut être un problème.

Idem pour le télétravail : durée de la négociation des accords d'entreprise. Il faut de la flexibilité dans l'organisation et cela s'accorde peu avec les négociations syndicales qui figent les règles et complexifient. (Recommandation sur durée du travail, sommeil, prise des repas, pratique du sport, déconnexion, communication, capacité à motiver, à donner du sens au travail, à faire progresser les équipes. Tout est à revoir. C'est tout sauf une petite évolution et

PME du Numérique : les clefs pour préparer la rentrée

cela a des répercussions sur l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise). Il faut adapter le management

Les business models

Pour les PME/ETI du numérique mais aussi pour leurs clients PME / ETI de tous secteurs

- Les changements de business model
 - Process de production, de logistique et process administratifs
 - Télétravail (étude du BCG sur 458 DRH et pour moitié dans des structures de moins de 300 personnes, 85% d'entre eux pense que c'est à mettre en œuvre de façon pérenne)
 - Gain de productivité
 - Attente des salariés
 - Réduction empreinte carbone de l'entreprise
 - Mobilité / déplacements
 - Gestion des évènements – Marketing /communication

Focus sur les entreprises du Numérique

Des questions stratégiques et de recentrage pour éviter la déperdition de coûts et d'énergie vont se poser. L'accélération des tendances de fond de la transformation numérique représente cependant également une réelle opportunité pour les acteurs de la filière numérique.

Quels vont être les nouveaux centres d'intérêts des clients ? Les tendances

- La mobilité
- La gestion des RH (lean organisation)
- La sécurité des infrastructures
- La cybersécurité
- L'automatisation des process : tout ce qui a posé problèmes quand il fallait travailler à distance
- Les plans de continuité
- L'identité numérique
- Les villes intelligentes
- Les investissements liés au très haut débit (2022-2025)

Quelles compétences pour ces nouveaux centres d'intérêts

- L'importance des expertises
- La formation – cout et productivité
- Le cout de la transformation des compétences et de la spécialisation
- Le PIC est aujourd'hui inadapté.

PME du Numérique :

les clefs pour préparer la rentrée

Il va falloir tenir compte des filières stratégiques du plan de relance et des populations touchées. La décentralisation est inachevée et rend les démarches difficilement compatibles avec les besoins qui vont apparaître. On parle de prise en charge à 100% de la formation.

Attention car les licenciements des salariés non à niveau et l'embauche des jeunes à former vont se cumuler.

Quelles précautions sanitaires ?

Dépendront des secteurs d'intervention

- Devra-t-il être compris dans les nouveaux contrats ?
- Faut-il revoir les anciens contrats ?
- Attention aux demandes et pressions de renégociation !

Quels seront les principaux goulets d'étranglement ou problèmes à surmonter ?

Les entreprises passent toutes les dépenses aux rayons X et donc tous les projets qui ne sont pas essentiels risquent d'être stoppés.

- Association grand groupes /start-ups en recherche d'efficacité et coûts moindres ?
- Choix des investissements – impacts sur les délais et les décisions
- Consortium d'entreprises par région ?
- Faire face ensemble ?

Le climat social a toujours influencé le climat économique

- Emploi des jeunes : le secteur du numérique en a besoin. Or comment recruter quand on a trop de charges et que l'on ne peut transformer les compétences (attente de fin des négociations sur l'emploi des jeunes que l'on a évoqué plus haut et avec les risques associés --de 50 ans par exemple et les conséquences sociales liées.)
- Les classes moyennes vont être très impactées (emplois des seniors ou des populations moins éduquées ou sans expertises : premières victimes des automatisations)
- Intérêt du chômage partiel vs les baisses de charges. Discutable
- Association des salariés au capital (CroissancePlus propose de bouger le seuil de 10 à 30% et de simplifier les *Process* car les mécanismes existants sont trop complexes)
 - Les actions gratuites ne le sont pas pour l'entreprise (CS)
 - Les travailleurs indépendants actionnaires des plateformes ?

Les nouvelles organisations du travail avec le grand sujet : le Télétravail

Attention à la cohésion d'équipe et le travail de groupe car pendant le confinement 98% des effectifs passés en télétravail, n'ont pas perdu de productivité La nouvelle organisation des entreprises avec le télétravail vs délais des accords d'entreprise.

PME du Numérique :

les clefs pour préparer la rentrée

Tout ce à quoi il faut penser dans l'accord :

- Responsabiliser le collaborateur
- Endroit isolé ou pas
- Prise en charge des équipements et des coûts de connexion.
- Responsabilité de l'employeur. Accidents du travail.
- Garder la relation et l'esprit d'équipe, le challenge.
- Penser au *co-working* pour certaines implantations

Problème de solvabilité dans votre écosystème avec un risque réel : une vague de faillites de PME, est-elle une fatalité ?

- PwC anticipe que les entreprises déficitaires avant impôt pourraient voir leur proportion passer d'environ 20% à 45% l'an prochain.
- Le comité de crise des délais de paiement est inquiet. Pierre Pelouzet est à la manœuvre. Selon [BPIfrance et Rexecode](#), 82% des PME auront une poursuite de leur dégradation de trésorerie.
- Bercy renforce le soutien à l'assurance-crédit. Via le réassureur CCR, 75% de leurs risques actuels en échange de 75% des primes perçues (système CAP Relais pour toutes les tailles d'entreprises). Systèmes CAP, CAP+, et CAP export

Quelle organisation pour y répondre ?

- Revisiter sa structure d'entreprise, ses méthodes de production.
 - Une mutation *des business models* : penser disruption
 - La transformation digitale permet de fluidifier les *process*, de réduire les coûts de traitement et donc d'améliorer la productivité.
 - Les entreprises du digital sont au cœur de toutes ces transformations
- Les plans de continuité (totale et aussi partielle) de nouveau essentiels et vous concernent aussi (exemple de Boulanger vs Darty)
- Repenser son immobilier d'entreprise, revoir sa structure administrative
- Profiter des plans de formation et de transformation des compétences avec prise en charge à 100% des coûts
- Repenser sa communication interne et penser intéressement des salariés : le gros temps arrive, tout le monde doit se sentir embarqué.
- Les autoentrepreneurs (effectifs à taux variable) mais à intégrer. Militer pour éviter les risques de requalification tout en les intégrant plus.
- Surveiller votre balance des paiements. Munissez-vous d'un logiciel d'analyse des recouvrements. La *cash* sera plus *King* que jamais (33% d'allongement des délais de règlement constatés à ce jour). Toujours selon [l'étude de TECH IN France et SYNTEC Numérique](#) 38% des entreprises ont des demandes de renégociation des contrats.
- Il va donc falloir trouver des solutions pour réduire votre point mort, sans toucher à la R&D, cœur de base de votre compétitivité de demain.

PME du Numérique :

les clefs pour préparer la rentrée

- Renforcer vos capitaux propres ou quasi-fonds propres en essayant de perdre le moins possible d'emprise sur votre société.

Pour traverser la tempête : Clés pour cette question de trésorerie

Car il n'y a pas le choix que d'investir pour ne pas se laisser distancer.

Les différentes méthodes

- Soutien / subventions pour qui et pour quels types de projets
- Fonds propres/quasi fonds propres : la différence : la dilution
 - Les entreprises solidement dotées seront plus résistantes
 - 6 700 entreprises non cotées dont $\frac{3}{4}$ de PME et $\frac{1}{5}$ ^{ème} de ETI sont soutenues par un fonds. Elles seront protégées par leur partenaire financier mais quid des entreprises familiales ? Le recours à des quasi-fonds propres (obligations convertibles à 7 ou 8 ans paraît une bonne solution)
 - Les acteurs du capital investissement y réfléchissent
- Emprunts mais taux d'endettement déjà élevé des entreprises françaises
 - Les PGE ont augmenté la fragilisation de la structure financière
 - La dette des entreprises françaises approche les 2000. La rentabilité est faible et les besoins d'investissement pour rester compétitifs sont importants
 - Les CCI, les pros vont devoir aider les entreprises à affronter leur endettement
- Les anglais n'ont pas hésité à lever des fonds propres. Ils seront mieux positionnés pour faire des acquisitions.

Et aussi... les opportunités dans le secteur du Numérique de cette période si particulière

Vous êtes un spécialiste, vous êtes dans un créneau porteur

- Les fonds Européens, les soutiens des régions. Se tenir au courant. Profiter de l'été pour préparer ses dossiers, son pitch de présentation, la lisibilité de ses comptes, de son projet, de son BP, de son organisation.
- Réfléchissez aux hommes et aux compétences ? Sont-ce les mêmes ?
- L'obtention des fonds n'empêchera pas de licencier
- Le télétravail et l'installation en province ? Qualité de vie et productivité ? Économies ? (Nantes, Bordeaux, Toulouse, Nice, etc...)
- En particulier pour les ESN et les éditeurs : Ne pas lever le pied sur la recherche en dépit des problèmes de trésorerie. Continuer à innover et en particulier dans le Cloud.
- Dispositif d'[IP Box](#) à étudier : impôt réduit à 10% sur les revenus issus de la propriété intellectuelle. Relative au logiciel développé en France.

PME du Numérique :

les clefs pour préparer la rentrée

Une vague de merges and acquisitions

- Les actifs non stratégiques seront à céder. A surveiller donc dans votre écosystème
- Secteur plus *flat* ? Et vous avez du *cash* : des entreprises fragilisées seront de belles proies
 - Soyez à l'écoute de votre marché et observez éventuellement donnez des mandats à des banques d'affaires, ça va bouger
- Vous aviez l'intention de céder. La bataille sera sur le prix et dépendra de la résilience de votre activité. Mais les bonnes places se vendront toujours cher. L'accompagnement des cédants doit être encouragé.

Pour terminer : un petit *highlight* sur les investisseurs en capital

Il faut que l'Europe permette l'émergence de champions du Numérique et de la transition énergétique. Il faut donc réorienter les flux de capitaux.

38 entreprises européennes ont dépassé la valorisation de 1 Mds €. La France est bien placée dans la catégorie « en devenir ».

Les secteurs porteurs :

- Secteur du logiciel (*SaaS*) comprend 16 start-ups qui peuvent devenir des licornes européennes (valorisation entre 600 et 800 MEUR) et parmi elles beaucoup dans la cyber sécurité.
- Le modèle de place de marché : la valorisation a été multipliée par 4 ces 12 derniers mois.

Il faut aussi favoriser la compétitivité des entreprises du Numérique pour qu'elles jouent à armes égales.

Les investisseurs

- Vont privilégier la croissance et les acquisitions des entreprises de leurs portefeuilles
- Vont se concentrer sur les gros tours de financement et donc sur les projets importants (retour des fonds de dettes)
- Les fonds européens de soutien se tourneront vers les projets innovants et disruptifs ou visant à créer des champions européens
- L'investissement dans les jeunes pousses a déjà diminué entre 2018 et 2019 (étude Deloitte) de 20% et cela va continuer. Beaucoup de sociétés vont être attractives. Les critères environnementaux (ESG) prendront de plus en plus de place dans les décisions d'investissement. Cela vient des institutionnels qui influent ce trend.
- Pour les jeunes pousses le gouvernement a débloqué un premier plan d'aide de 5Mds suivi d'un 2^{ème} plan de 1,5 Mds dont les PGE à hauteur de 3Mds pour les start-ups. Un fonds d'urgence de 160 M€ a été mis sur pied par BPI pour les trésoreries. Bercy vient d'annoncer un fonds de souveraineté doté de 150 M€ puis à terme de 500 M€ pour préserver les start-ups de l'appétit de rachat des GAFAs et autres étrangers. Et enfin un

PME du Numérique :

les clefs pour préparer la rentrée

autre fonds de 200 M€ pour soutenir l'émergence d'un nouveau vivier de start-ups en faveur des jeunes chercheurs qui veulent se lancer dans l'aventure entrepreneuriale.

- Crédit Agricole, crédit Mutuel, BNP Paribas vont doubler d'ici à 2024 leurs investissements en fonds propres dans les entreprises car ils savent qu'il y aura un besoin rapide de recapitalisation. Le secteur des fonds représente 19,3 Mds € investis et les banques parlent de 3 à 4 Mds chacune.
- L'état se pose la question de comment rediriger l'épargne des français vers l'investissement dans les TPE/PME (NB : ces entreprises manquent cruellement de fonds propres). Fonds d'investissement citoyen à ouvrir aux investisseurs individuels et qui agiront localement au plus près du tissu économique local.
 - Fonds de soutien
 - Fonds de retournement

Pour terminer sur une note positive « Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté » (Churchill).

Remerciements

Nous remercions Valentine Ferreol qui a animé le webinaire ainsi qu'Ana Semedo, Eric Nizard, Jean-François Perret et Didier Carré.

