

Le **Magazine** des

AFFAIRES

Pour une meilleure information des professionnels

Numéro Spécial

PALMARÈS
DES SOCIÉTÉS DU

CAC⁴⁰

2021

En partenariat avec



Focus sectoriel

Le modèle économique des banques de détail mis à l'épreuve

Palmarès des sociétés du CAC 40

Selon les critères de rentabilité, chiffre d'affaires et boursier

Tendance

Les SPAC se généralisent en Europe

Coordonnées du Magazine des Affaires

Info Eco SARL

Siège social :
8 rue Louis Philippe
92200 Neuilly-sur-Seine
TEL : 01 47 22 63 13
<http://www.magazinedesaffaires.com>

Dépôt légal à la parution
N° de commission paritaire :
0920 T 86585
ISSN : 1770-4103

Directeur de publication
Olivier Bénureau

Impression :
Imprimerie Jouve
733, rue St Léonard
53100 Mayenne

Directeur de la Rédaction :
Olivier Bénureau
(ob@magazinedesaffaires.com)

Journaliste :
Bilal Chenoune
(bchenoune@magazinedesaffaires.com)

Journaliste pigiste:
Benoit Pelegrin

Maquettiste, Infographiste :
Maroua, Nadine de Lène Mirouze
(m.delenemirouze@magazinedesaffaires.com)

Le CAC 40 se métamorphose



En dix ans, le profil du CAC 40 a profondément changé. L'indice vedette de la Bourse de Paris a évolué au gré des entrées et des sorties de l'indice, mais aussi par le biais des parcours de ses membres. Ses transformations reflètent celles de l'économie et des attentes des investisseurs. Seuls 24 groupes présents dans l'indice il y a dix ans ont réussi à s'y maintenir : Air Liquide, Airbus, Axa, BNP Paribas, Bouygues, Capgemini, Carrefour, Danone, Kering, L'Oréal, Legrand, LVMH, Michelin, Orange, Stellantis, Renault, Saint-Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Société générale, STMicro, Thales, Total et Vivendi. Au cours de l'année 2020, trois sociétés ont fait leur entrée : Alstom, Teleperformance et Worldline et font d'ailleurs partie des sociétés les plus performantes.

Parmi ces groupes, plusieurs ont changé en profondeur. Le spécialiste franco-italien des semi-conducteurs STMicroelectronics (lauréat de notre édition), a en effet réussi son recentrage stratégique sur les applications industrielles et l'automobile engagé en 2016 et su convaincre le marché. Dans notre classement, il est talonné par deux fleurons du luxe : Kering, qui a accéléré avec succès son développement sur le e-commerce, et LVMH, dont la croissance en Asie a propulsé les performances du groupe ces dernières années. Aujourd'hui, LVMH est même devenue la première capitalisation du CAC 40 avec 300 milliards d'euros.

Dans notre top 10 on notera la présence d'un petit nouveau: Teleperformance, dont la croissance fulgurante du groupe à l'international ces dernières années a été rendue possible via deux opérations de croissance externe (LanguageLine Solutions en 2016 et Intelenet en 2018).

Au-delà de ce palmarès, on notera la formidable capacité des groupes du CAC 40 à se transformer. La crise traversée depuis 15 mois a encore accéléré cette évolution nécessaire pour rester compétitifs ; Cela passe par un changement de modèle, mais aussi des cessions et acquisitions toujours plus nombreuses.

Olivier Bénureau
Directeur de la Rédaction

TARIFS D'ABONNEMENTS 2021 (TVA à 2,1%)

→ **Abonnement Premium** : 10 numéros dont les guides du CAC 40, SBF 120, ETI et accès à notre base documentaire et aux derniers numéros du MdA à travers un code d'accès personnalisé :
Tarif : 990 € HT soit 1010,79 € TTC (TVA = 2,1%).

→ **Abonnement Entreprise** (5 abonnements) : 10 numéros dont les guides du CAC 40, SBF 120, ETI et accès à notre base documentaire et les derniers numéros du MdA à travers des codes d'accès personnalisés :
Cet abonnement permet également de publier des articles dans le Magazine des Affaires tout au long de l'année:
Tarif : 1800 € HT soit 1837,8 € TTC (TVA = 2,1%).

Payer par virement ou chèque à l'ordre de :

Info Éco SARL - 8 rue Louis Philippe 92200 Neuilly-sur-Seine



Le réflexe Hogan Lovells

Expertise sectorielle pour plus d'efficacité, culture de la transversalité pour un conseil avisé. Nous déclinons depuis 30 ans une pratique transactionnelle aussi innovante qu'agile, et vous accompagnons sur tous types de projets.

Notre équipe composée de 6 associés, 5 conseils et d'une vingtaine de collaborateurs peut s'appuyer sur des expertises complémentaires en droit de la concurrence, structuration fiscale, financement bancaire, réglementaire, droit de propriété intellectuelle, droit immobilier, droit social et restructuring. Une convergence de compétences portée à Paris par 160 avocats qui enrichit notre approche des problématiques M&A et Private Equity. Avec près de 45 bureaux dans le monde, nous sommes en capacité d'intervenir sur des opérations complexes couvrant plusieurs pays avec une extrême fluidité.

Notre atout? Disposer d'expertises approfondies de vos secteurs d'industrie et du cadre réglementaire associé. Ainsi, nous conseillons des entreprises françaises et internationales dans de multiples secteurs, tels que les nouvelles technologies, l'énergie, les institutions financières, l'aéronautique, l'automobile et la santé. Sans oublier la protection des données personnelles et les sujets de Tech M&A.



Pour plus d'informations sur nos activités, nous vous invitons à consulter notre site dédié : www.hoganlovells.com

www.hoganlovells.com

SOMMAIRE

Numéro spécial CAC 40 - Édition 2021

MDA N° 163 - MAI 2021

ACTUALITÉS

■ Note de conjoncture

P6. La croissance du PIB français pourrait dépasser 5% en 2021 et 4 % en 2022

■ Gouvernance

P9. Les P-dg ne sont plus majoritaires au CAC 40

■ Analyse

P10. Confidentialité des enquêtes internes : maîtrisez les enjeux RGPD, social et pénal !

P12. Le SPAC, animal méconnu en France, décrypté par Maud Bakouche, associée chez Racine

P14. Le SPAC est encore loin de faire l'unanimité dans la communauté financière



P.9



P.10



P.12

DOSSIER SPÉCIAL

■ Palmarès des sociétés du CAC 40

2016-2021

P16. Le CAC 40 à l'aune de la reprise

■ Quelles stratégies de croissance pour

les sociétés du CAC 40 ?

P30. Banques et Assurances

P38. Énergie et matières premières

P44. Hautes Technologies : Télécoms / Médias

P54. Santé

P59. Consommation / Distribution / Luxe

P67. Immobilier / Construction

P74. Transports

LES STRATÉGIES DE CROISSANCE DES SOCIÉTÉS DU CAC 40

PALMARÈS des sociétés du CAC 40

2016-2021



P25 L'analyse des experts d'Alvarez & Marsal

P18. Le CAC 40 à l'aune de la reprise

P19. Le palmarès boursier

P21. Croissance du chiffre d'affaires

P22. Les principaux deals M&A depuis 5 ans

P24. Rentabilité

P.16

LA CROISSANCE DU PIB FRANÇAIS POURRAIT DÉPASSER

5% en 2021 et 4 % en 2022

Grâce aux mesures de soutien et au plan de relance, l'économie française devrait rebondir de l'ordre de 5,5 % en 2021. Le Consensus Forecasts de mars et la Commission européenne tablent sur une hausse de l'activité de +5,5 % en 2021 puis de 3,7 % en 2022. Explications.

Après la pluie, le beau temps... c'est du moins ce que l'on peut raisonnablement espérer. Selon la commission européenne, la croissance mondiale devrait rebondir fortement en 2021 et progresser plus lentement en 2022. Toujours selon ces prévisions, la reprise serait donc progressive dans les pays avancés, mais avec des situations très hétérogènes entre pays sur la fin de l'horizon de prévision. Ainsi on observe en Europe que la persistance de l'épidémie et la prolongation de mesures sanitaires brident la reprise au premier semestre 2021, mais celle-ci devrait être plus vigoureuse au second semestre 2021 et devrait se poursuivre en 2022 à la faveur de la levée des mesures prophylactiques pesant sur la consommation.

Concernant la France, les observateurs se montrent assez optimistes. Les mesures du plan de relance (notamment les baisses d'impôts de production, l'augmentation des subventions à l'innovation et des aides à l'investissement) devraient soutenir l'investissement et contrebalancer l'impact de la crise sanitaire sur les bilans des entreprises à la suite de la récession de 2020. D'ailleurs, les anticipations des chefs d'entreprises dans l'industrie anticipent une hausse de +10 % en valeur pour l'année 2021. L'investissement devrait donc fortement rebondir.

APRÈS UNE CHUTE IMPORTANTE EN 2020, L'EMPLOI

SALARIÉ MARCHAND REBONDIRAIT DÈS 2021

Avec la croissance, l'emploi salarié marchand qui s'était fortement contracté en 2020 (-352 000 postes fin 2020 par rapport à fin 2019) devrait se redresser (+220 000 postes en moyenne annuelle). En 2022, l'emploi marchand ne progresserait toutefois que de 145 000 postes par rapport à fin 2021. Cette hausse serait portée avant tout par l'augmentation des emplois aidés à destination des jeunes mis en œuvre dans le cadre du plan de relance.

Dans le même temps, l'inflation augmenterait à +1,1 % en 2021 puis diminuerait à +0,8 % en 2022, sous l'effet du rebond des prix énergétiques après le creux marqué au printemps 2020. En effet, le cours du pétrole a en effet retrouvé début 2021 ses niveaux pré-crise. Il devrait atteindre, sous hypothèse d'un gel du prix du baril en prévision, 50,2 € en moyenne annuelle en 2021 après 36,6 € en 2020, ce qui soutiendrait l'inflation totale. L'inflation sous-jacente resterait stable en 2021, à +0,6 %, en lien avec un marché du travail toujours dégradé et une demande toujours modérée, du fait des restrictions sanitaires notamment. Les « autres services » et les services de transport seraient notamment fortement touchés par la baisse de la demande liée au contexte sanitaire. L'inflation diminuerait à +0,8 % en 2022, en lien avec le ralentissement des prix énergétiques et des prix administrés (tabac).

UN PLAN DE RELANCE HISTORIQUE DE 100 MILLIARDS D'EUROS POUR REDRESSER DURABLEMENT L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Le plan de relance de 100 milliards d'euros annoncé par le gouvernement s'articule autour de 3 priorités : l'écologie, la compétitivité et la cohésion et s'inscrit dans la continuité des 470 milliards d'euros déjà mobilisés depuis mars 2020 pour financer les mesures d'urgence destinées aux entreprises et salariés impactés par la crise sanitaire du Coronavirus COVID-19.

➔ Le volet Écologie - Sur 100 milliards d'euros, 30 milliards d'euros sont destinés au financement de la transition écologique. L'objectif est d'accélérer la conversion écologique de l'économie française pour qu'elle soit plus durable et plus économe de nos ressources naturelles et atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Cette orientation stratégique se concrétise dans le Plan de relance à travers la rénovation thermique des bâtiments, la décarbonation de l'industrie, l'incitation à l'achat d'un véhicule propre, la transformation du secteur agricole, etc.

➔ Le volet Compétitivité - Pour favoriser le développement d'activité à forte valeur ajoutée en France et créer des emplois, le Plan de relance comporte aussi les transformations qui rendront notre économie plus

Principaux indicateurs conjoncturels

Principaux indicateurs conjoncturels

Indicateurs clés nationaux	Date de valeur	Valeur	Tendance / période précédente	Période de référence	Date de mise à jour
Croissance économique	4 ^e trimestre 2020	- 1,4 %	↘	T/(T-1)	26/02/2021
Consommation	Février 2021	47,3 milliards d'euros	→	M/(M-1)	31/03/2021
Confiance des ménages	Avril 2021	94	→	M-(M-1)	28/04/2021
Emploi salarié	4 ^e trimestre 2020	19 433 milliers	↘	T/(T-1)	09/03/2021
Taux de chômage	4 ^e trimestre 2020	8,0 %	↘	T/(T-1)	16/02/2021
Prix à la consommation	Mars 2021	+ 1,1 %	↗	Glissement annuel M/(M-12)	15/04/2021
Production industrielle	Février 2021	- 4,6 %	↘	M/(M-1)	09/04/2021
Capacités de production	2 ^e trimestre 2021	80,3 %	↗	T/(T-1)	22/04/2021
Coût du travail	4 ^e trimestre 2020	+ 4,3 %	↗	Glissement annuel T/(T-4)	18/03/2021

CLIMAT DES AFFAIRES

Tous secteurs	Avril 2021	95	↘	M-(M-1)	22/04/2021
Industrie manufacturière	Avril 2021	104	↗	M-(M-1)	22/04/2021
Services	Avril 2021	91	↘	M-(M-1)	22/04/2021
Bâtiment	Avril 2021	109	↗	M-(M-1)	22/04/2021
Commerce de détail	Avril 2021	90	↘	M-(M-1)	22/04/2021
Commerce de gros	2 ^e bimestre 2021	98	↗	M-(M-2)	25/03/2021

compétitive : la baisse des impôts de production, l'investissement dans les technologies d'avenir (technologies vertes), le renforcement du soutien à la recherche, la formation, le développement de compétences, la valorisation des savoir-faire nationaux existants.

→ Le volet Cohésion - Pour éviter la hausse des inégalités en France en raison de l'impact économique de la crise, la relance doit aussi être une relance sociale et territoriale. Le Plan de relance porte ainsi un élan collectif à travers le Ségur de la santé, l'accompagnement vers l'emploi des jeunes et des plus vulnérables, le soutien aux personnes précaires, la cohésion territoriale, etc.

de la crise, la relance doit aussi être une relance sociale et territoriale. Le Plan de relance porte ainsi un



élan collectif à travers le Ségur de la santé, l'accompagnement vers l'emploi des jeunes et des plus vulnérables, le

soutien aux personnes précaires, la cohésion territoriale, etc. ■

LES DISPOSITIFS EN COURS

Les stratégies d'accélération pour l'innovation : Ces stratégies, qui s'inscrivent dans le cadre du quatrième Programme d'investissements d'avenir (PIA4), visent à identifier les principaux enjeux économiques et technologiques d'avenir et à y investir de façon exceptionnelle et globale.

Un appel à projet pour soutenir les secteurs stratégiques de l'industrie : automobile, aéronautique, nucléaire, agro-alimentaire, santé, électronique, 5G... Cet appel à projet comporte également un volet territorial et un volet relocalisations.

→ Un plan de relance spatial : plusieurs dispositifs sont mis en place pour soutenir la filière spatiale tant en termes de domaines d'activités couverts, de typologie d'entreprises

éligibles que de diffusion sur le territoire national.

→ Un appel à manifestation d'intérêt pour des véhicules propres et innovants : cet AMI du Comité d'Orientation de la recherche Automobile et Mobilités (CORAM) vise à soutenir l'innovation française tout en répondant aux besoins de transformation du secteur automobile, notamment en ce qui concerne la transition énergétique et écologique.

→ Un soutien à la Transformation numérique des TPE et PME : pour soutenir les petites entreprises, des mesures d'urgence ont été mises en place et renforcées. Afin d'aider les PME et notamment les commerçants, artisans et restaurateurs à maintenir leur activité pendant le

confinement, voire à la développer, le Gouvernement a présenté un plan pour accélérer leur numérisation. Il s'appuie sur deux grands axes : un accompagnement actif des entreprises et un soutien financier des entreprises et des collectivités.

→ Un plan pour la décarbonation de l'industrie : ce plan a pour objectif d'accompagner les entreprises industrielles dans l'investissement d'équipements moins émetteurs de CO2 selon deux axes principaux que sont l'investissement pour des procédés industriels moins consommateurs d'énergie ou moins émetteurs de gaz à effet de serre et la décarbonation de la chaleur industrielle.

LES P-DG NE SONT PLUS MAJORITAIRES AU CAC 40



A l'instar des pratiques anglo-saxonnes, la dissociation des fonctions devient la norme au sein des grands groupes cotés français. Au cours des derniers mois, une dizaine de groupes ont changé la structure de leur direction pour gagner en efficacité. Revue de détails.

Mis sous la pression de son troisième actionnaire le fonds américain Artisan Partners, le groupe de produits laitiers et d'eau minérale Danone est le dernier groupe en date à faire le choix de séparer les fonctions de PDG occupées jusqu'à peu par Emmanuel Faber. A l'heure où nous écrivons ces lignes, le groupe est encore en train de décider du choix de son prochain directeur général. Selon beaucoup d'actionnaires, ce mode de gouvernance serait en effet plus efficace si bien qu'elle est désormais majoritaire au sein du CAC 40 pour les entreprises à conseil d'administration. Si le processus a d'abord été lent au cours des cinq dernières années, tout s'est vraiment accéléré depuis 16 mois. En 2020 de nombreux changements de tête dans le CAC 40 ont eu lieu. Pour mémoire, la direction d'Unibail-Rodamco-Westfield, présidents du conseil de surveillance et du directoire, a été balayée en décembre par la fronde des actionnaires emmenée par Léon Bressler et Xavier Niel. De

même, Catherine MacGregor a pris la direction générale d'Engie laissée vacante par la révocation d'Isabelle Kocher. Aïman Ezzat avait aussi succédé à Paul Hermelin à la direction générale de Capgemini et Luca de Meo avait pris la direction générale de Renault.

UNE NOUVELLE ACCÉLÉRATION EN 2021

Loin de marquer le pas, 2021 a été le théâtre de nouveaux changements. En février 2021, Aditya Mittal a remplacé son père Lakshmi à la direction générale d'ArcelorMittal. Olivier Roussat est devenu directeur général de Bouygues, Martin Bouygues conservant la présidence du groupe familial. Le 1er janvier, Olivier Andriès, a pris les commandes de Safran. Sa promotion avait été anticipée très en amont, le principe de sa nomination remontant à fin 2019. Chez Saint-Gobain, également anticipée depuis plusieurs mois, la passation des pouvoirs sera

effective cette année : Pierre-André de Chalendar cèdera la direction générale à Benoit Bazin à compter du 1er juillet 2021. Même calendrier chez L'Oréal, où Nicolas Hieronimus est appelé à prendre la direction générale en remplacement de Jean-Paul Agon. Ce dernier restera président.

En excluant les deux commandites par action (Hermès et Michelin) et les trois structures duales à conseil de surveillance et directoire (Publicis, Unibail-Rodamco-Westfield et Vivendi), 18 groupes de l'indice phare sont dotés d'un président et un directeur général en 2021 (contre 17 avec un pdg). Et ce n'est pas fini puisque le groupe Orange devrait également sauter le pas. Son pdt, Stéphane Richard, a en effet reconnu que la question de la dissociation des fonctions et de sa succession à la direction générale sera examinée avant la fin de son mandat en 2022. ■ O.B.

CONFIDENTIALITÉ DES ENQUÊTES INTERNES : maîtrisez les enjeux RGPD, social et pénal !

Le besoin de diligenter une enquête interne peut s'inscrire dans des contextes très différents, qu'une procédure judiciaire ait été initiée ou non, que l'enquête fasse suite à un signalement interne ou à une suspicion de faits ou de comportements inadéquats, ou encore de manière préventive. Dans tous les cas, l'entreprise a pour objectif de s'assurer que la gestion de ses affaires est conforme aux lois et règlements et de maîtriser ses risques.

En particulier, les entreprises ont toutes le souhait d'une gestion confidentielle de l'enquête qui favorise la bonne conservation de la preuve et la sincérité des témoignages, tout en protégeant sa réputation.

La préservation du secret de l'enquête interne est d'autant plus cruciale que les faits recherchés revêtent une qualification pénale et que le législateur incite désormais les entreprises, pour démontrer leur bonne foi, à dénoncer aux autorités judiciaires les infractions commises en leur sein. L'enquête interne devient ainsi l'instrument de référence d'une justice coopérative.

Dès lors, la maîtrise de la stratégie judiciaire suppose celle de la confidentialité de l'enquête car, selon les situations factuelles et procédurales, l'entreprise peut avoir ou non intérêt à (i) disposer formellement d'un rapport d'enquête, (ii) dénoncer elle-même les faits à une autorité judiciaire, (iii) communiquer en vue de préserver sa réputation en cas de révélation des faits dans la presse. Dans cette perspective, le rôle de l'avocat sera aussi de s'assurer de la préservation de cette confidentialité, de la régularité de la procédure et de la maîtrise des risques, y inclus du risque d'auto-incrimination. En outre, lorsque l'avocat mène l'enquête, celle-ci est couverte par le secret professionnel, de sorte que les conclusions de l'enquête ne pourront être partagées, ni même

avec une autorité de poursuite, sans l'accord de l'entreprise. La participation de l'avocat à l'enquête interne est aujourd'hui parfaitement intégrée par les autorités judiciaires : l'Agence Française Anticorruption et le Parquet National Financier ont notamment édicté que si les investigations internes sont conduites par un avocat, il appartient à l'entreprise et à son conseil de déterminer les documents qu'ils souhaitent mettre à disposition du parquet pour être versés au dossier de l'enquête judiciaire.

En matière sociale, cet enjeu de confidentialité peut aussi être respecté. L'employeur a le pouvoir de diligenter une enquête sans avoir à alerter au préalable les représentants du personnel ou salariés. C'est dans cet esprit que l'employeur a un accès libre aux messages, fichiers et données professionnels créés par un salarié sur son outil informatique, dans le respect du droit à la vie privée.

Aussi, la Cour de cassation vient récemment de confirmer qu'une enquête ponctuelle relative à une situation prétendue de harcèlement moral n'était pas un dispositif de surveillance, de sorte que l'absence d'information préalable du salarié visé n'impactait pas la recevabilité du rapport d'enquête. Cette décision est logique et pragmatique : l'enquête fait partie des prérogatives de l'employeur dans le cadre de son pouvoir de

direction, et elle répond à un besoin ponctuel et ciblé. Elle ne saurait donc être confondue avec un dispositif permanent de surveillance devant être préalablement porté à la connaissance des salariés, et, s'il en existe un, du comité social et économique. L'employeur n'est pas non plus tenu d'impliquer les représentants du personnel dans la mise en œuvre d'une enquête (hors enquêtes sollicitées par ceux-ci dans le cadre de leurs attributions). Si cet arrêt a été rendu dans un contexte particulièrement sensible de suspicion de harcèlement moral, la Cour de cassation avait déjà admis qu'un audit interne n'impliquait pas de devoir informer ou consulter préalablement les représentants du personnel.

Néanmoins, il est impératif que l'entreprise ait un corpus de règles internes à jour anticipant ces questions (règlement intérieur, charte informatique, code de conduite, ou encore, politique interne en matière de traitement des données à caractère personnel), ces démarches associant les représentants du personnel et le délégué à la protection des données, lorsqu'ils existent, et permettant une information transparente des salariés en amont de toute procédure.

La liberté d'action de l'entreprise reste toutefois guidée par des principes de proportionnalité, de transparence et

de loyauté dans la mise en œuvre de la procédure d'enquête. Un équilibre doit être systématiquement recherché entre le besoin d'efficacité de l'enquête, le respect des droits des parties en cause et l'objectif recherché. Il n'est ainsi pas nécessaire d'auditionner tous les salariés d'un service si entendre certains d'entre eux suffit.

Du côté de la protection des données, cette politique d'anticipation s'avère cruciale. Toute enquête implique nécessairement la collecte et le traitement de données à caractère personnel, qu'il s'agisse de recueillir des correspondances, d'auditionner des témoins, voire de réaliser des expertises.

Trouver le juste équilibre entre confidentialité et transparence permettra de répondre aux exigences de licéité, de proportionnalité, de loyauté et d'« accountability » (obligation de démontrer le respect des règles applicables) mises à la charge de l'employeur par le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) de 2018.

Prévoir l'information en amont permettra à cette dernière de ne pas avoir à la réitérer à la veille d'une enquête et renoncer à la confidentialité de son existence, à la condition cependant qu'elle soit claire, complète et suffisamment générale pour concerner l'ensemble du personnel et les différents types d'enquêtes visés. Selon le contexte dans lequel s'inscrit l'enquête, l'entreprise devra être en mesure de justifier l'objectif poursuivi, que ce soit au titre du respect de son obligation légale de sécurité du traitement, de son intérêt légitime à s'assurer de la réalité des faits signalés ou de prévenir des cas de fraude. Si quelques décisions de justice ont pu admettre la recevabilité d'une preuve ne respectant pas ces exigences dans des circonstances particulières, il n'est pas conseillé de se soumettre à l'aléa d'une procédure d'enquête non conforme et de s'exposer au risque, outre les sanctions prévues par la

Biographies

White & Case dispose à Paris d'une équipe Conformité multidisciplinaire qui maîtrise l'ensemble des aspects juridiques relatifs à l'organisation et la conduite d'enquêtes internes complexes visant des grandes entreprises et des institutions financières.

→ Clara Hainsdorf, Associée IP/IT

Clara Hainsdorf a développé une expertise approfondie en matière de protection des données à caractère personnel, notamment dans le cadre d'enquêtes internes ou de contentieux. Elle intervient sur les aspects juridiques soulevés par le traitement des données personnelles, ainsi que la mise en conformité au RGPD.

→ Valérie Ménard, Associée Droit Social

Valérie Ménard a développé une forte expertise sur les problématiques sociales dans le cadre d'enquêtes internes. Elle intervient dès la définition de la stratégie sociale, et accompagne ses clients dans la gestion des relations sociales et du risque contentieux.

→ Jean-Lou Salha, Associé Contentieux Pénal & Réglementaire

Jean-Lou Salha dispose d'une grande expertise en matière de conformité aux réglementations de lutte contre la corruption, la fraude et le blanchiment, notamment dans le cadre d'enquêtes internes.



CNIL, d'une invalidation de la preuve et des décisions qui seraient prises sur cette base.

Quant à l'enjeu de confidentialité, les règles du RGPD contraignent l'entreprise à ne collecter et traiter que les seules informations pertinentes et nécessaires à l'enquête. L'entreprise devra également s'assurer que les informations collectées sont uniquement consultables par les personnes habilitées et réduire au minima les destinataires de ces données. Toutes ces précautions permettront également à l'entreprise de mieux gérer l'exercice, par les personnes visées par l'enquête, de leurs droits au regard des données collectées les concernant (droits d'accès, de rectification, de suppression, etc.). Avec les dernières réglementations, Loi Sapin 2 de 2016 sur les obligations de lutte contre la corruption et RGPD, et celles à venir (notamment, la transposition de la Directive UE 2019/1937 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union), il est

devenu indispensable de définir la méthodologie à appliquer à chaque enquête : vérification des règles internes applicables à l'entreprise, définition du périmètre de l'enquête, analyse d'impact, qualification possible des faits, mesures de remédiation, problématiques liées à la participation de salariés, etc.

Notre conseil est de profiter des réglementations récentes et anticiper celles à venir pour s'assurer, sous le prisme des différents angles juridiques concernés et des enseignements tirés des enquêtes déjà réalisées, d'une cohérence d'ensemble de la politique interne de l'entreprise en matière de conformité. L'objectif poursuivi est d'éviter les chausse-trappes nées de la multiplication des textes et des obligations mises à la charge des entreprises au gré du temps pour une meilleure maîtrise des prochaines enquêtes et de leur confidentialité. ■

LE SPAC, ANIMAL MÉCONNU EN FRANCE, décrypté par Maud Bakouche, associée chez Racine

Structure juridique très répandue outre-Atlantique, le SPAC est un type de société cotée mal identifié en France, marché où il fait timidement son entrée, non sans ambitions. Maud Bakouche, associée au sein du cabinet d'avocats Racine, nous explique tout.

Magazine des Affaires : Qu'est-ce qu'un SPAC et comment fonctionne-t-il ?

Maud Bakouche : SPAC est d'abord l'acronyme de « special purpose acquisition company ». Il s'agit d'une société cotée, créée au départ sans activité opérationnelle, dont le but est de réaliser dans un délai prédéfini, le plus souvent 18 à 24 mois, une première opération dans un secteur économique déterminé et en croissance. On parle alors d'IBC, pour « Initial business combination ». Le projet des fondateurs consiste à constituer un groupe en réalisant plusieurs acquisitions susceptibles de créer des synergies autour de cette IBC, qui seront identifiées pendant la durée de vie du SPAC. Le SPAC trouve son financement sur un marché réglementé, celui d'Euronext Paris. Jusqu'à l'IBC, les fonds investis par les souscripteurs sont totalement sécurisés et placés sur un compte séquestre. Ils pourront être remboursés à ceux-ci via le rachat de leurs propres actions, dans deux cas précis : si le SPAC ne réalise pas d'IBC dans le temps imparti – il sera donc liquidé, c'est inhérent à la structure – ou, dans un laps de temps également défini à l'avance (d'un mois par exemple), juste après l'IBC, si l'investisseur n'est pas convaincu par le choix de cette première acquisition. La réalisation de chacune de ces deux hypothèses repose sur les caractéristiques des actions de préférence souscrites par les investisseurs dans le cadre de



Maud Bakouche

l'introduction en bourse. Après l'IBC, le SPAC devient une société cotée classique et entame une nouvelle étape puisque le « despacking » a ainsi pu avoir lieu.

MdA : 18 à 24 mois, est-ce suffisant pour sourcer et réaliser l'IBC ?

MB : Ce délai peut paraître court mais l'expérience de Mediawan en France, et d'autres SPACs à l'étranger, démontre que nombre y parviennent. Ce délai détermine également un horizon de liquidité relativement court pour les investisseurs.

MdA : Vous parlez de Mediawan, pouvez-vous revenir sur ce premier exemple de SPAC en France ?

MB : Nous avons en effet conseillé les trois fondateurs lors de la création de Mediawan. Ce premier SPAC français, lancé par Xavier Niel, Matthieu Pigasse et Pierre-Antoine Capton, a fait son entrée en bourse en 2016 et a réalisé son IBC l'année suivante, avant de réaliser une succession d'acquisitions entre 2017 et 2020 qui ont permis aux fondateurs de créer un groupe considérable de création et de distribution de contenus audiovisuels. A l'été 2020, les fondateurs ont créé une société avec les soutiens de KKR et de MACSF, destinée à lancer une offre publique d'achat (OPA) sur Mediawan afin d'acquérir les titres non détenus par eux-mêmes. Le succès de cette OPA a ensuite conduit à une offre publique de retrait.

MdA : Les SPACs ont-ils vocation comme Mediawan à sortir de la cote ?

MB : Pas nécessairement puisque le groupe créé dans le cadre d'un SPAC peut tout à fait préférer rester coté.

MdA : A l'image du trio évoqué dans Mediawan, quel rôle jouent les fondateurs du SPAC ?

MB : Un rôle très important à ne pas douter. Ils conçoivent le projet porté par le SPAC et l'incarnent. Leur talent, leur expertise et leur savoir-faire



dans le secteur concerné jouent un rôle essentiel, notamment dans le cadre de la recherche de la première acquisition (IBC) et de l'identification des autres cibles qui peuvent être envisagées. Si leur expérience et leur charisme sont ainsi essentiels, la qualité de leur projet est également et celui-ci est présenté aux investisseurs dans le cadre de l'introduction en bourse du SPAC. S'agissant des droits attachés aux actions souscrites par les fondateurs, ils diffèrent de ceux attachés aux actions souscrites par les investisseurs. En effet, jusqu'à l'IBC, les fonds investis par les fondateurs ne sont pas sécurisés et supportent, à ce titre, une prise de risque capitalistique, contrairement à ceux des investisseurs. Pour tenir compte de l'ensemble de ces éléments, les fondateurs bénéficient de ce que l'on appelle le « promote », c'est-à-dire la possibilité de détenir in fine 20% du capital du SPAC en ayant initialement investi une quote-part inférieure.

MdA : Quel type d'investisseurs peuvent acheter des actions d'un SPAC ?

MB : Dans le cadre de l'introduction en bourse, les SPACs s'adressent plutôt à des investisseurs qualifiés, qui répondent à des critères définis par la loi. A ce titre, les actions souscrites par les investisseurs sont cotées sur le compartiment professionnel du marché réglementé d'Euronext Paris. Celles-ci se présentent sous la forme d'actions assorties de bons de souscription d'actions (ABSA) stipulés rachetables et confèrent à leurs titulaires le droit d'en demander le rachat dans les hypothèses décrites.

MdA : Combien de SPACs ont été menés à bien en France jusqu'à présent et pensez-vous que ce phénomène soit répandu dans le pays ? Quel a par ailleurs été votre rôle sur 2MX Organic ?

MB : A ce jour, Mediawan et 2MX Organic sont les deux seuls SPACs introduits en bourse en France. Après avoir conseillé les fondateurs de Mediawan en 2016, nous avons conseillé Xavier Niel, Matthieu Pigasse et Moez-Alexandre Zouari lors de la création de 2MX Organic (*voir encadré*) et les avons accompagnés dans le cadre de l'introduction en bourse de ce nouveau SPAC sur le compartiment professionnel du marché réglementé d'Euronext Paris. Notre expérience de Mediawan, qui nous avait déjà permis d'adapter le SPAC à l'environnement juridique français, nous a permis d'élaborer certains axes d'amélioration tels que la simplification des conditions d'approbation de l'IBC, tout en veillant à la sécurité requise pour les investisseurs. Le phénomène n'est pas encore très répandu en France. Toutefois, il nous semble que ce type de véhicule pourrait connaître un développement important. S'il n'est pas exempt de contraintes et de caractéristiques spécifiques, il peut permettre la réalisation de projets de premier plan dans des secteurs économiques en croissance comprenant plusieurs cibles pouvant être sources de synergies. Aux Etats-Unis, les SPACs se sont particulièrement multipliés dans trois secteurs : la technologie, la finance et l'énergie. ■

Propos recueillis par Benoit Pelegrin

Xavier Niel et Matthieu Pigasse persistent et signent avec 2MX Organic

Après l'aventure Mediawan, Xavier Niel et Matthieu Pigasse ont récidivé dans le SPAC, cette fois-ci avec Moez-Alexandre Zouari, actionnaire de référence du Groupe Picard Surgelés. Le trio a lancé en décembre sur le marché Euronext Paris 2MX Organic, « destinée à réaliser des acquisitions dans la production et la distribution de biens de consommation durable », levant au passage 300 millions d'euros. L'ambition ? Permettre aux consommateurs européens de consommer mieux, à un prix accessible, en quantité suffisante et en toute sécurité. « Avec 2MX Organic, nous voulons créer le Tesla du consommateur responsable : un acteur de référence qui transforme le marché et devienne champion de la consommation durable », explique Moez-Alexandre Zouari, qui assure le rôle de Président-directeur général, à l'occasion de la célébration virtuelle de l'introduction en bourse de 2MX en fin d'année dernière. Matthieu Pigasse, fondateur et membre du conseil d'administration, a partagé la volonté de « réaliser une première acquisition d'un montant allant de 1,5 à un peu plus de 2 milliards d'euros. D'autres suivront, avec l'ambition partagée de répondre toujours mieux aux attentes des consommateurs européens. »

LE SPAC EST ENCORE LOIN DE FAIRE L'UNANIMITÉ

dans la communauté financière

Véhicule financier populaire aux Etats-Unis, les SPACs, ces coquilles vides destinées à lever de l'argent présentées parfois comme des « sociétés chèque en blanc », font l'objet de débats dans le monde de la finance. Mais les aboiements de certains n'empêchent pas la caravane de décoller : les SPACs pèsent déjà 102,3 milliards de dollars en 2021 aux Etats-Unis, après une année déjà record à 83,4 milliards en 2020, selon les chiffres de SPAC research.

En 2020, les SPACs « représentaient plus de 60 % de l'ensemble des introductions en bourse aux États-Unis », expliquent sur leur site internet les experts de la société d'investissement Hamilton Lane. « Pour ceux d'entre vous qui sont à l'affût de signes inquiétants (et qui ne l'est pas dans le monde de l'investissement ?), notez que la dernière fois que l'activité des SPACs a représenté une part importante de l'ensemble des introductions en bourse, c'était en 2005-2007, juste avant la crise financière mondiale ». Un avertissement qui sonnerait presque comme une menace. Il faut dire que le développement de ces sociétés cotées destinées à lever puis investir des fonds en rachetant une société cible non cotée, la faisant ainsi entrer en bourse, dans un délai aussi court que figé (généralement 24 mois) est particulièrement rapide. Reprenant des données de Refinitiv, Reuters chiffrait début mars à 170 milliards de dollars le montant des SPACs levés à début mars dans le monde, contre 157 milliards de dollars sur l'ensemble de l'année dernière. « Ce nombre record d'opérations intervient alors que les SPACs sont en train de devenir une alternative populaire à l'introduction en bourse pour les entreprises, offrant aux jeunes pousses une voie vers l'IPO avec un examen réglementaire moins strict. », note l'agence de presse. Les profils des parrains, un groupe d'individus, de sponsors, d'entreprises ou de family offices très en vue, qui ont généralement de solides antécédents

opérationnels ou financiers, peuvent interroger, quand ce n'est pas celui du dirigeant de la société cible. A titre d'exemple le rappeur américain Jay-Z a vendu en janvier au SPAC Subversive Capital Acquisition, qui avait levé 575 millions de dollars en juillet 2019, une société active sur le marché du cannabis. « Les SPACs ont fait l'objet d'un regain d'intérêt lorsque la pandémie de coronavirus s'est déclarée et que les premières mesures de confinement ont été prises en mars 2020 », racontent dans une note les experts de la banque américaine JP Morgan. « Dans ce contexte, exacerbé par une hausse de la volatilité des marchés, il est soudain apparu que les introductions en bourse pouvaient présenter des failles. Dès lors, les entreprises en développement et les capital-risqueurs ont commencé à chercher d'autres véhicules de financement, et les SPACs ont été propulsées sur le devant de la scène. »

Autre avantage et non des moindres, la cible s'épargne les frais d'entrées sur le marché. « Là où faut s'acquitter jusqu'à 7% du capital levé à un consortium de banques d'investissement lors d'une IPO, ici il n'en est rien puisque ce coût a déjà été payé par le SPAC lors de la sienne », explique dans une de ses vidéos pédagogiques diffusée sur youtube l'économiste du réseau PensionCraft Ramin Nakisa.

ATTAQUES DE DILIGENCES

Parmi les avantages de ce véhicule, JP Morgan met en avant l'expérience et le réseau fournis par les sponsors. Elle souligne également l'alternative à une entrée en bourse traditionnelle pour la cible, un sujet sur lequel revient en détail M. Nakisa. « Une grande différence entre une introduction en bourse classique et par l'intermédiaire d'un SPAC est la rapidité de l'opération.

Tikehau Capital entre dans la danse des SPACs avec Pegasus

Tikehau Capital a annoncé le 29 avril la levée « avec succès » de 500 millions d'euros par son premier SPAC, Pegasus Europe, à la Bourse d'Amsterdam. Y sont associés Financière Agache (holding de Bernard Arnault) ainsi que deux opérationnels, Jean Pierre Mustier (qui a quitté la direction de la banque italienne Unicredit au début d'année) et Diego De Giorgi (ex dirigeant la banque d'investissement de Bank of America Merrill Lynch). L'objectif est de constituer une société dans les services financiers opérant dans les secteurs de la gestion d'investissements, de l'assurance et des services financiers diversifiés. La première phase d'investissement est limitée à deux ans. « Pegasus, et les SPACs en général, constituent une extension naturelle des activités de Tikehau Capital », explique un communiqué du GP, « afin d'offrir aux entreprises de nouveaux moyens d'accéder au capital d'une part et de permettre aux investisseurs d'accéder à des véhicules d'investissement différenciant d'autre part ». La société de gestion se targue d'avoir levé le SPAC le plus important en Europe. Le fonds de capital-risque parisien 360 Capital envisagerait de lancer le sien, dédié au secteur technologique et baptisé « 360 Disruptech EU », sur Euronext Paris avec un objectif de 250 millions d'euros, selon des informations de Reuters et des Echos. Un site internet a été créé, il n'est pour l'instant qu'une coquille vide.

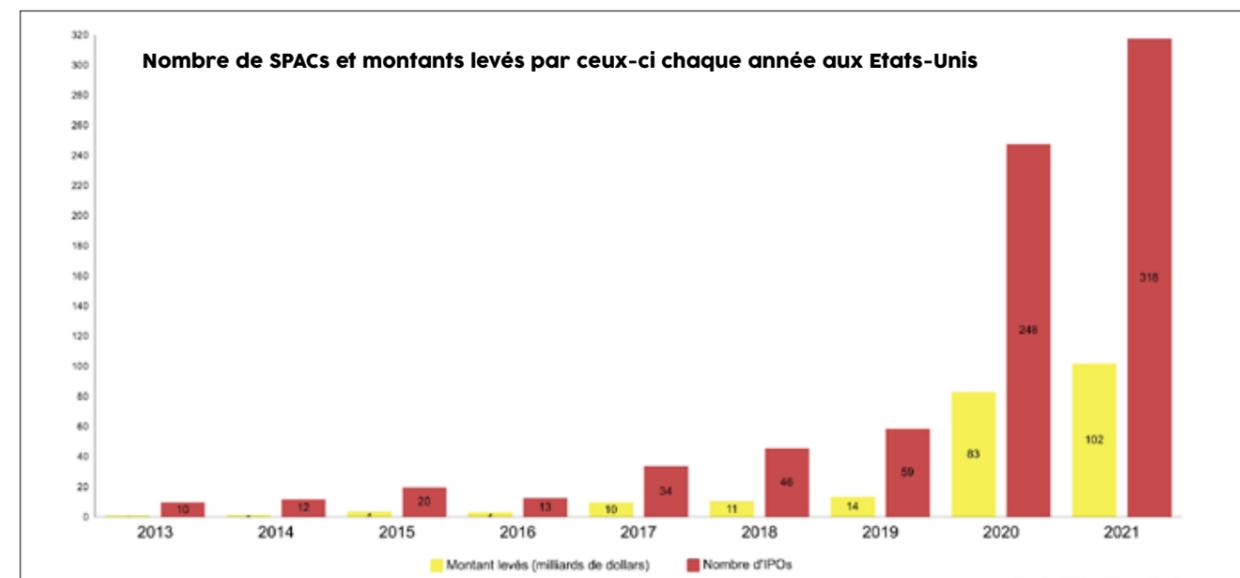
Si vous voulez lever des capitaux en tant qu'entreprise privée et que vous êtes approchée par un SPAC, l'ensemble de l'opération, du premier contact à la cotation, peut se faire en à peine huit semaines. Or si vous passez par le processus traditionnel d'introduction en bourse, un banque d'investissement examinera vos comptes sous toutes les coutures, fera une quantité importante de due diligences pour vérifier si vous remplissez les critères d'une société cotée. L'ensemble du processus prend alors généralement jusqu'à six mois. » C'est bien là le cœur du problème pour le patron du fonds Anaconda Invest Renaud Saleur, qui laisse échapper sa rage sur son compte LinkedIn, pointant des évaluations moins rigoureuses mais aussi des failles béantes quant à l'alignement d'intérêt : « Après les CLOs, voici une nouvelle mauvaise idée conçue pour contourner les lois et la SEC (gendarme de la Bourse américain, ndlr). Il y a une logique à demander à une entreprise d'avoir un certain nombre d'activités rentables avant d'être cotée. Maintenant, vous levez 200 millions de dollars dans une société chèque en blanc qui vous garantit 20% des parts sans mettre un centime. Vous avez ensuite six mois pour les dépenser ou rendre l'argent. Premier problème : vous êtes contraints d'acheter vite. Deuxième

problème, et possible conflit d'intérêt, la valorisation. Car plus vous payez, plus vous vous enrichissez. Puis vous fusionnez et laissez la perte à venir pour l'investisseur de détail. C'est ce qui a précipité le crash de 1929. » La catastrophe annoncée ne s'est pas produite mais certains exemples récents comme le SPAC de la société américaine de camions électriques Nikola, dont l'évaluation préalable a été jugée par certains comme bien plus rapide que lesdits camions, font office d'avertissement. S'agissant des performances, trois universitaires américains ont passé en revue 114 introductions en bourse de ce type de véhicules sur la période allant de janvier 2010 et mai 2018 et partagé leurs résultats dans une étude publiée début mars. Ils calculent un rendement annuel moyen de 9,3% avant que le SPAC fusionne avec sa cible, notant par ailleurs que « même le SPAC le moins performant a fourni un rendement positif de 0,51 % par an ». La performance est nettement moins intéressante une fois la fusion réalisée, s'établissant à -15,6%.

CAP SUR L'EUROPE

« L'année 2021 va marquer l'émergence des SPACs européens », professe Alope Gupte, coresponsable des marchés de

capitaux propres sur la zone EMEA chez JP Morgan, que ce soit via des deniers du Vieux continent dans des SPACs cotés aux Etats-Unis ou par l'intermédiaire de SPACs levés sur des places boursières européennes, comme 2MX Organic à Paris ou Pegasus à Amsterdam (voir encadrés). Mais sur son espace dédié aux clients de la banque privée, JP Morgan tempère, expliquant que les investisseurs « doivent prendre en compte la possibilité que l'engouement pour les SPACs engendre une bulle ». Et de continuer « le volume de transactions a été tel qu'à l'heure actuelle, 247 SPACs sont toujours à la recherche d'une entreprise à acquérir dans le courant de l'année 2021, ou au plus tard en 2022, compte tenu du délai d'expiration de deux ans. Pour certaines, le besoin se fait pressant. En théorie, il est possible qu'en raison du déséquilibre entre les fonds collectés par les SPACs et le nombre de cibles d'acquisition potentielles, certaines sociétés soient fortement surévaluées. Un effondrement du marché des SPACs n'est dès lors pas exclu. » Et c'est la banque qui le dit, avec une franchise somme toute bienvenue. ■ B.P.



LES STRATÉGIES

DE CROISSANCE

DES SOCIÉTÉS DU

CAC 40

PALMARÈS

des sociétés du CAC 40

2016-2021

- LE CAC 40 À L'AUNE DE LA REPRISE
- LE PALMARÈS BOURSIER
- CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES
- LES PRINCIPAUX DEALS M&A DEPUIS 5 ANS
- RENTABILITÉ
- CAC 40 : UN REBOND A PLUSIEURS VITESSES
- CARVE-OUT : LES GRANDS GROUPES ACCÉLÈRENT

En partenariat avec



LE CAC 40 à l'aune de la reprise

A l'occasion de la neuvième édition du Guide du CAC 40, nous avons de nouveau choisi d'analyser la performance boursière des sociétés de l'indice phare sur une période de cinq ans, l'année 2020 ayant été particulièrement atypique. Paradoxalement, l'année 2020 est aussi une année-charnière pour les stratégies de croissance et les performances des entreprises, ce qui nous a décidé à nous pencher sur leur performance annuelle et leurs résultats au premier trimestre 2021, afin de tirer une image claire de leur performance financière et leur capacité à s'emparer de la reprise économique. État des lieux.

Alors même que les marchés américains anticipent des tensions liées à l'inflation, les résultats boursiers du CAC 40 retrouvent des couleurs en ce début d'année. Une fois la pandémie passée, les performances des grands groupes français sont de nouveau sur le devant de la scène. Elles sont regardées et étudiées avec toujours plus d'attention

par les investisseurs, qui attendent beaucoup des nombreux plans annoncés au cours de l'année passée. Une situation tendue, certes, mais qui ne retire rien à la performance à moyen-terme des grandes entreprises de l'Hexagone : ce sont ainsi dix entreprises du CAC 40 qui enregistrent une croissance à trois chiffres de leur cours boursier sur ces cinq dernières années.

En tête de ce classement, on retrouve le spécialiste franco-italien des semi-conducteurs STMicroelectronics, dont le recentrement stratégique sur les applications industrielles et l'automobile engagé en 2016 a porté ses fruits et su convaincre le marché. Il est talonné par deux fleurons du luxe : Kering, qui a fait un effort particulier pour développer des plateformes de croissance transverses en matière d'e-commerce, d'infrastructures logistiques et informatiques ainsi que d'expertises et d'outils digitaux innovants, et LVMH, dont la croissance en Asie a propulsé les performances du groupe ces dernières années.

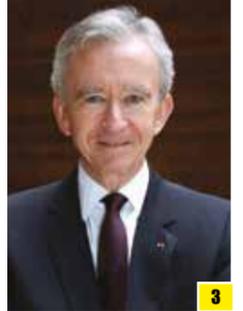
Le reste du top 10 de l'indice est d'ailleurs partagé entre les secteurs du luxe et des technologies : Teleperformance, nouveau venu du CAC 40 en lieu et place de Sodexo, obtient la quatrième place

Bourse : Les plus fortes hausses depuis 5 ans - au 3 Mai 2021 -			
	Sociétés	Cours de Bourse	Variation
1	STMICROELECTRONICS	31.05	+491,46%
2	KERING	674.400	+382,88%
3	LVMH	629.100	+327,91%
4	TÉLÉPERFORMANCE	324.500	+315,20%
5	HERMES INTL	1 052.500	+231,55%
6	WORLDLINE	80.320	+220,45%
7	DASSAULT SYSTEMES	192.800	+183,00%
8	SCHNEIDER ELEC.	134.540	+137,14%
9	Alstom	45.790	+121,94%
10	L'OREAL	344.500	+117,37%
11	SAFRAN	125.340	+107,86%
12	CAPGEMINI	152.450	+86,71%
13	AIRBUS	100.500	+85,22%
14	STELLANTIS	14.030	+84,36%
15	PERNOD RICARD	171.850	+80,19%
16	AIR LIQUIDE	140.100	+75,29%
17	VIVENDI	29.090	+70,37%
18	LEGRAND	81.640	+63,43%
19	VINCI	91.670	+45,42%
20	CREDIT AGRICOLE	12.910	+34,52%

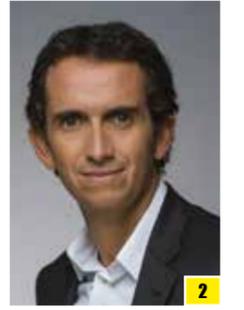
Le palmarès Boursier 2016-2021

Deux secteurs dominent le classement des plus beaux parcours boursiers depuis cinq ans au sein de l'indice: La technologie qui compte deux sociétés dans le Top 5 et surtout le Luxe qui compte trois sociétés.

➔ Les plus fortes hausses

				
Jean-Marc Chéry STMICROELECTRONICS +491%	François-Henri Pinault Kering +382%	Bernard Arnault LVMH +327%	Daniel Julien Téléperformance +315%	Axel Dumas Hermes +231%

➔ Les plus fortes baisses

				
Luca de Meo Renault -59%	Alexandre Bompard Carrefour -30%	Stéphane Richard Orange -29%	Frédéric Oudéa Société Générale -23%	Catherine MacGregor Engie -13%

du podium, une récompense pour la croissance fulgurante du groupe à l'international ces dernières années et son développement dans la relation client des services de sous-traitance de fonctions de back-office et la modération des médias sociaux, notamment au travers de deux opérations majeures en 2016 (LanguageLine Solutions) et 2018 (Intelenet). Fortes de récents changements dans les secteurs clés de leur activité, Worldline (6e) et Dassault Systèmes (7e) viennent compléter le tableau pour les sociétés technologiques, qui confirment leur place majeure dans la performance de l'indice ces dernières années.

Côté Luxe, Hermès s'accapare la cinquième position du classement, tandis que L'Oréal se place en 10e position, les deux entreprises n'ayant rien perdu de leur éclat. Le secteur du luxe est de fait toujours le fer de lance du CAC 40 : Hermès a ainsi doublé Sanofi en 2021 pour devenir le troisième groupe le mieux valorisé de la place parisienne, le secteur étant particulièrement aidé par la reprise rapide de la demande en Asie. Fin avril, la valorisation combinée des KOHL (Kering, L'Oréal, Hermès, LVMH) a bondi à 711 milliards d'euros.

Schneider Electric (8e) et Alstom (9e) viennent compléter ce top 10, profitant

respectivement du développement croissant des thématiques liées à la numérisation des industries et du transport. En termes de pourcentage, Schneider Electric enregistre d'ailleurs la 3e meilleure performance de l'indice phare sur les 15 derniers mois (+42%), juste derrière LVMH (+45%) et Hermès (+44%). On retrouve également parmi les 20 premiers du classement des sociétés dont la gestion est historiquement considérée comme particulièrement solides, à l'image de Vinci, Air Liquide, Pernod Ricard ou encore Safran. Stellantis enregistre également une croissance forte, à mettre sur le compte de la récente fusion, qui est comparée au cours de bourse de l'ex-PSA.

UNE DIZAINE DE VALEURS À LA PEINE

Les cinq dernières années n'ont cependant pas été de tout repos pour tous les groupes du CAC 40. Certaines ont été particulièrement pénalisées en Bourse, et ce dans des secteurs très divers. Pour la seconde année consécutive, Renault est le groupe ayant le plus souffert au niveau de son cours de bourse : La course à la taille critique qui l'avait menée à la première place des ventes de voiture de tourisme en 2019 a eu également pour conséquence de lui faire perdre

quelques points de rentabilité, tandis que ses problèmes de gouvernance et la diversité de son actionariat ont également été lourdement sanctionnés par les marchés. La crise du Covid-19 et la fermeture des sites de production un peu partout ont fait le reste.

Dans la distribution, si le géant Carrefour n'a pas encore retrouvé ses niveaux de valorisation de 2015, les bénéfices du plan Carrefour 2022 devrait se faire ressentir au cours de l'année 2021, alors que le groupe affiche des résultats très positifs dans nos palmarès de la croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité des groupes du CAC 40. Autre valeur sanctionnée, la Société Générale pourrait cependant rebondir alors que l'ensemble du secteur bancaire retrouve l'affection des analyses à la fin du premier trimestre 2021.

Engie, de son côté, paie les controverses liées à la gouvernance qui ont affecté le groupe ces dernières années, et espère désormais que les changements stratégiques majeurs déjà engagés par le groupe ou à venir, à l'image de la cession des activités de service, à peine un an après leur création par l'ex-PDG Isabelle Kocher.

Enfin, il est certain que l'année 2021 sera marquée par une accélération de l'activité du fusions-acquisitions des groupes du CAC 40, alors que nombre d'entre-eux ont annoncé des plans de restructurations et qu'une course est en train de se développer pour s'emparer de marchés bouleversés par de nouvelles habitudes de consommation des populations. Dans un monde où tout s'accélère, les cessions et les acquisitions sont le moyen le plus efficace et le plus rapide pour changer de cap. Et si, en moyenne, les 40 entreprises réalisent ensemble entre 250 et 300 opérations par an à l'achat et à la vente, l'année à venir devrait plutôt être marquée par des opérations majeures, à l'instar de la seconde moitié de l'année 2020. ■ B.C.

Bourse : Les plus fortes baisses depuis 5 ans			
- au 3 Mai 2021 -			
	Sociétés	Cours de Bourse	Variation
1	RENAULT	34.125	-59.49%
2	CARREFOUR	16.120	-30.34%
3	ORANGE	10.362	-29.96%
4	SOCIETE GENERALE	23.765	-23.52%
5	ENGIE	12.430	-13.17%
6	TOTAL	37.090	-8.40%
7	PUBLICIS GRP	54.280	-2.90%
8	ATOS	56.340	-2.81%
9	DANONE	59.370	-1.12%
10	UNIB-RODAM-WES STPL	69.010	-64.14%

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

le palmarès 2020

➔ Les plus fortes hausses

				
Aiman Ezzat, CAPGEMINI +12,20%	Bernard Charlès, DASSAULT SYSTEMES +11%	Alexandre Bompard CARREFOUR +7,8%	Daniel Julien TELEPERFORMANCE +7,5%	Henri Poupart-Lafarge ALSTOM +7,10%

Technologies et Transformations

Il est peu de dire que l'année 2020 et ses déboires étaient inattendues pour les membres du CAC 40. La déflagration qui a frappé l'économie mondiale n'a cependant pas eu le même impact sur tous les protagonistes. Certains s'en sont sortis beaucoup mieux que d'autres, à l'image de notre podium des plus fortes hausses du chiffre d'affaires sur l'année écoulée. Capgemini a été portée par l'accélération de la transformation numérique des entreprises, une des thématiques phares de la relance... et par l'acquisition d'Altran. Une caractéristique partagée par Dassault Systèmes qui profite de son côté des retombées de l'acquisition de Medidata Solutions et ses solutions logicielles dédiées aux essais cliniques, ou encore par Alstom et son rachat de Bombardier Transport. D'autres groupes technologiques sont également à l'affiche, démontrant la performance du secteur au cours de la crise. Carrefour, à la troisième place de notre palmarès, doit sa performance à un plan de transformation réussi en beauté. Preuve que les larges acquisitions ne sont pas toujours l'unique solution. ■ B.C.

Les plus fortes hausses du CA en 2020				
	Société	CA 2019	CA 2020	Croissance
1	CAPGEMINI	14 125	15 848	▲ 12,20%
2	DASSAULT SYSTEMES	4 018	4 452	▲ 11,00%
3	CARREFOUR	80 672	78 609	▲ 7,80%
4	TELEPERFORMANCE	5 300	5 700	▲ 7,50%
5	ALSTOM	8 201	8 785	▲ 7,10%
6	STMICROELECTRONICS	9 556	10 219	▲ 6,90%
7	CREDIT AGRICOLE SA	20 339	20 500	▲ 1,70%
8	VIVENDI	15 898	16 090	▲ 1,20%
9	ORANGE	42 238	42 270	▲ 0,10%
10	SANOFI	36 126	36 041	▼ -0,20%
11	BNP PARIBAS	44 597	44 275	▼ -0,70%
12	PUBLICIS GRP	11 001	10 788	▼ -1,90%
13	ATOS	11 529	11 181	▼ -3,00%
14	THALES	18 401	19 142	▼ -3,00%
15	L'OREAL	29 874	27 992	▼ -4,10%
16	VEOLIA ENVIRONNEMENT	27 189	26 010	▼ -4,30%
17	WORLDLINE	2 881	2 748	▼ -4,60%
18	AIR LIQUIDE	21 920	20 485	▼ -6,50%
19	DANONE	25 287	23 620	▼ -6,60%
20	AXA	103 532	96 723	▼ -7,00%

- Les principaux deals M&A depuis 5 ans -

Rang	Cible	Valorisation en M€	Acquéreur
1	Suez (OPA)	7900	Veolia
2	Ingenico	7800	Worldline
3	Universal Music Group (20%)	5800	Tencent
4	Bombardier	5700	Alstom
5	Cobra Construction (Espagne)	5200	Vinci
6	Borsa Italiana	4200	Euronext
7	Osisoft (U.S)	4200	SchneiderElectric
8	Play Communications	3400	Iliad
9	Suez (parts d'Engie)	3400	Veolia
10	Elsan	3300	KKR

Source : Magazine des Affaires

Rang	Cible	Valorisation en M€	Acquéreur
1	Fiat Chrysler	34 000	PSA
2	Tiffany	14 700	LVMH
3	Anadarko Petroleum (actifs africains)	7 800	Total
4	Transportadora Asociada de Gas (TAG)	7 700	Engie, CDPQ
5	Medidata	5 100	Dassault Systèmes
6	Altran	5 000	Capgemini
7	Groupe Indigo	4 000	Mirova, MEAG, Crédit Agricole Assurances
8	Epsilon Data Management	3 800	Publicis Groupe
9	CACEIS	3 500	Santander
10	Sotheby's	3 300	BidFair USA (Patrick Drahi)

Source : Magazine des Affaires

Rang	Cible	Valorisation en M€	Acquéreur
1	Groupe XL	12 400	AXA
2	Bioverativ	9 500	Sanofi
3	AccorInvest	6 600	Public Investment Fund (PIF) et GIC, Colony NorthStar, CA Assurances, Amundi
4	Aéroport London-Gatwick	6 400	Vinci
5	Ablynx	3 900	Sanofi
6	SFR FTTH	3 600	Allianz CP, OMERS Infrastructure, AXA IM
7	Groupe Antelliq	3 250	Merck
8	Syntel	2 900	Atos
9	Belmond	2 820	LVMH
10	SFR TowerCo, Towers of Portugal	2 500	KKR, Morgan Stanley, Horizon Equity Partners

Source : Magazine des Affaires

Rang	Cible	Valorisation en M€	Acquéreur
1	Luxottica	24 000	Essilor
2	Westfield	21 000	Unibail-Rodamco
3	Christian Dior	12 000	LVMH
4	Zodiac Aerospace	8 700	Safran
5	Alstom (50%)	7 000	Siemens
6	Gecina	6 100	Eurosic
7	Areva SA	5 000	Etat, Mitsubishi HI, Japan NF
8	Gemalto	4 800	Thales
9	Engie E&P	3 600	Neptune Oil & Gaz
10	AAA	3 200	Novartis

Source : Magazine des Affaires

Rang	Cible	Valorisation en M€	Acquéreur
1	Caisses régionale du CA	18 542	Crédit Agricole Caisses Régionales
2	WhiteWave Foods	12 500	Danone WhiteWave
3	FMC Technologies	9 985	Technip Société cotée
4	RTE	8 700	CNP, CDC EDF
5	Dassault Aviation	7 000	Airbus Group Dassault Aviation
6	Boehringer	6 700	Sanofi
7	General Electric Bank	5 000	Cerberus Capital Mnt
8	Big C Supercenter PLC	5 729	Groupe BJC
9	Lafarge Ciments	3 500	Groupe BJC
10	Holcim Maroc	3953	SNI

Source : Magazine des Affaires

Rang	Cible	Valorisation en M€	Acquéreur
1	Cable System	15 695	Altice Group
2	Alcatel-Nokia	15 600	Nokia
3	Airgaz	12 500	Air Liquide
4	Merial	11 400	Sanofi
5	Suddenlink	7 038	Altice Sa
6	Actifs Lafarge Holcim	6 500	CRH
7	GE Capital Fleet Services	6 136	Arval Element
8	Igate	4 031	Capgemini
9	20% de Numericable SFR	3 900	Numericable/SFR et Altice
10	Norbert Dentressangle	3 240	Xpo Logistics

Source : Magazine des Affaires

RENTABILITÉ

le palmarès 2020

→ Les plus fortes hausses

				
Paul Hudson SANOFI +335,3%	Aditya Mittal ArcelorMittal +70,13%	Stéphane Richard ORANGE +56,90%	Gilles Grapinet Worldline +20,20%	Alexandre Bompard CARREFOUR +17,9%

Les plus fortes hausses du RN en 2020				
	Société	RN 2019	RN 2020	Croissance
1	SANOFI	2 837	12 350	▲ 335,30%
2	ARCELMITTAL	-2 454	-733	▲ 70,13%
3	ORANGE	3 226	5 055	▲ 56,90%
4	WORLDLINE	301	361	▲ 20,20%
5	CARREFOUR	858	1 011	▲ 17,90%
6	AIRBUS	-1 362	-1 133	▲ 16,80%
7	CAPGEMINI	856	957	▲ 12,00%
8	HERMES INTL	1 258	1 385	▲ 10,09%
9	AIR LIQUIDE	2 241	2 435	▲ 8,60%
10	STMICROELECTRONICS	1 032	1 106	▲ 7,20%
11	L'OREAL	3 750	3 563	▼ -5,00%
12	KERING	2 309	2 150	▼ -6,90%
13	SCHNEIDER ELECTRIC	2 413	2 126	▼ -12,00%
14	DANONE	2 516	2 189	▼ -13,00%
15	ATOS	834	725	▼ -13,07%
16	BNP PARIBAS	8 173	7 067	▼ -13,50%
17	AXA	3 857	3 164	▼ -18,00%
18	LEGRAND	835	681	▼ -18,40%
19	TELEPERFORMANCE	400	324	▼ -19,00%
20	DASSAULT SYSTEMES	606	485	▼ -19,90%

L'adaptation paie ses dividendes

Restructuration et repositionnement font souvent des merveilles. Notre palmarès de la rentabilité des groupes du CAC 40 vient le confirmer : parmi les 5 groupes en tête de notre classement, trois sont en train de finaliser leur reconstruction : ArcelorMittal, Worldline et Carrefour, avec des résultats plus que probants. Si Sanofi voit son résultat net exploser, une majeure partie de ce bénéfice est due à la vente des actions Regeneron.

Ces résultats mis à part, le groupe enregistre tout de même une croissance de 75,1% de sa rentabilité, l'année 2020 ayant été très porteuse pour le secteur de la Santé... Le secteur des technologies a également montré sa robustesse et confirmé son statut de secteur d'avenir avec les bonnes performances d'Orange, de Capgemini mais aussi de STMicroelectronics, respectivement portés par le boom de la fibre optique, la transformation digitale des entreprises et la montée en puissance de la voiture électrique. Autant de résultats qui devraient permettre aux groupes d'affirmer la crédibilité de leur management à s'adapter aux marchés de demain, marqués par d'importantes transformations des habitudes de consommation et de changements sociétaux d'envergure. ■ B.C.

CAC 40 : UN REBOND A PLUSIEURS VITESSES

Quinze mois après le premier confinement, les entreprises du CAC 40 ont bel et bien changé. Souffrant de la conjoncture, certaines ont tout simplement quitté l'indice comme Sodexo, TechnipFMC et Accor, d'autres ont en revanche accéléré leur dynamique et ont intégré (ou réintégré pour Alstom Bombardier) le CAC 40 (Téléperformance). Un an après, la nouvelle forme du marché est mieux perceptible, notamment au niveau de l'accentuation des tendances déjà présentes ces dernières années. Les groupes évoluant dans la santé ou la tech ont fait preuve d'une grande résilience sur 2020 et ont présenté des taux de croissance impressionnants au premier trimestre 2021. D'autres secteurs continuent d'être très impactés par la crise économique et ont dû accélérer la mutation de leur modèle de développement. Bénéficiant d'une expérience sectorielle et mondiale, Guillaume Martinez et Siham Slaoui, associés d'Alvarez & Marsal, ont accepté de revenir pour nous sur les grands chantiers des fleurons de l'indice en 2021.



MdA : Il y a un an, la situation des grands groupes était très contrastée avec des secteurs très impactés par la crise comme le tourisme, le retail, l'aéronautique, l'automobile et le transport et d'autres qui résistaient déjà plutôt bien dans le luxe et les nouvelles technologies. Diriez-vous que toutes les sociétés de l'indice phare ont réussi leurs transformations ?

Guillaume Martinez : On a le recul pour tirer un premier bilan de la crise. En premier plan, je trouve que la dichotomie des secteurs s'est accentuée : certains secteurs comme l'aérien, le travel retail ou l'hôtellerie,

vont être plus durablement impactés. Tous nos clients en lien avec ces secteurs nous le confirment. Ce qui était perçu comme une crise forte suivie d'un rebond fort, ce qui est le cas pour les autres secteurs, prend la forme d'une crise amenant un changement structurel dans la typologie des voyageurs. Si l'hôtellerie table sur une reprise forte dès cet été, il est estimé que 30% du tourisme d'affaires ne reviendra pas tout de suite - voire jamais. Ce qui amène à des réflexions pour repositionner certains hôtels pour d'autres usages (séjours longs, bureaux délocalisés). De l'autre côté, vous avez des secteurs comme le Luxe, qui bat des records de chiffre d'affaires

mensuels, avec une dynamique incroyable qui est en adéquation avec leur positionnement sur les marchés asiatiques et américains.

Siham Slaoui : On peut également noter la solidité des banques qui ont retrouvé un niveau d'activité et des valorisations plus élevées avec une bonne maîtrise du coût du risque grâce notamment aux plans de soutien de l'économie. Elles n'ont toutefois pas atteint le niveau d'avant crise et restent sous pression comme le souligne dans notre rapport sur la banque de détail (Banque de détail en France, les efforts sont-ils à la hauteur des impacts de la crise du Covid) avec un contrat social

qui sera à l'épreuve en fonction de l'évolution du contexte économique dans les prochains mois.

Guillaume Martinez : La Tech est évidemment le secteur porté par la crise. Comme nous sommes dans une période de forte accélération, il y a un effet boost pour toute entreprise de Tech mais aussi toute entreprise qui a réussi l'intégration de la technologie et du digital dans son offre. Pour autant, quand on parle aux dirigeants, on ressent bien qu'il existe toujours un niveau d'incertitude assez fort. Si beaucoup se veulent positifs sur l'année à venir, ils restent prudents dans leurs projections à plus long terme. Leur objectif aujourd'hui est de rester agiles avec une grande attention portée aux remontées du terrain, quasiment au jour le jour.

MDA : Il y a douze mois, les cours de Bourse étaient très chahutés même si une société sur deux avait réussi à bien performer en Bourse. Aujourd'hui (Mai 2021), l'indice est au plus haut et plus des trois quarts ont réussi à rattraper leur retard. Diriez-vous que ces parcours boursiers s'expliquent plus par l'abondance des liquidités ou le fait que ces sociétés ont su transformer efficacement leur modèle ?

Guillaume Martinez : Les deux sont liés. Un point essentiel est la crédibilité des entreprises à s'emparer de la reprise. Si beaucoup ont annoncé des plans de transformations pour se projeter post



covid, la crédibilité des managements dans leurs plans de transformation a été très brutalement évaluée par le marché, entre ceux qui manquent a priori de crédit pour ce genre de plans et ceux qui donnent les gages nécessaires du fait de leur track record. Ce qui est naturel d'ailleurs puisque beaucoup n'ont eu à gérer que des situations de croissance dans leur histoire récente. Les investisseurs sont désormais très attentifs à la capacité d'exécution des équipes dirigeantes, au-delà des effets d'annonce.

Ceux qui auront su se transformer très vite seront les grands gagnants et bénéficieront pleinement de l'afflux de liquidités. Il y a un phénomène du « winner takes it all » qui est en train de se faire jour.

Siham Slaoui : Les dirigeants bénéficient de la reprise de l'activité en Chine et aux États-Unis et de

l'effet des plans de relance. Dirigeants et investisseurs anticipent aussi le retour d'une partie de l'épargne dans l'économie à l'issue du confinement. On parle de 160 milliards d'euros en France et de 2600 milliards de dollars aux États-Unis. Cette épargne devrait soutenir la reprise.

MDA : Ces douze derniers mois ont été marqués par une évolution importante dans la gouvernance. Les Pd-g ne sont plus majoritaires au sein du CAC 40. Les groupes et leurs actionnaires (dont les fonds activistes) préférant désormais une dissociation des fonctions de Président et Directeur Général. Qu'est ce que cela vous inspire et quels sont les avantages de cette dissociation qui sont la norme dans les pays anglo-saxons ?

Siham Slaoui : La tradition anglo-saxonne est celle de la séparation, Les investisseurs étrangers ont cette habitude, et cette pratique française est vue comme un peu exclusive, à l'encontre des tendances du marché. C'est donc un thème sensible chez les activistes. Le cas Danone a été très médiatisé mais il s'agit d'une tendance de fond et d'autres groupes ont annoncé une refonte de leur, tels que Saint-Gobain, Valeo ou encore L'Oréal. Il y a plusieurs avantages à avoir une direction bicéphale. Ce qui motive



certaines actionnaires activistes, c'est la conviction que cela permet au conseil d'administration de mieux exercer son rôle de contrôle en challengeant les dirigeants et en instaurant un meilleur équilibre des pouvoirs. D'autres y voient une plus grande efficacité opérationnelle, le Directeur Général pouvant se concentrer à 100% sur ces aspects. Dans certaines entreprises, cela permet aussi de mettre en place une transition plus fluide quand un PDG emblématique s'en va.

L'excellence opérationnelle et la gouvernance sont les deux angles d'attaque principaux des activistes. Au-delà des aspects de gouvernance, la meilleure défense reste l'excellence opérationnelle et la création de valeur, mais aussi l'instauration d'un dialogue constructif et d'un réel échange d'informations entre dirigeants, administrateurs et actionnaires. Les entreprises doivent apprendre à mieux connaître leurs actionnaires, pour comprendre leurs attentes, défendre leurs choix stratégiques et opérationnels, mais aussi anticiper les désaccords potentiels.

MDA : Quels sont selon vous les chantiers qui attendent les sociétés du CAC 40 pour les 12/24 mois à venir ?

Guillaume Martinez : L'exécution des plans de transformation ! Après les déclarations, il va falloir montrer que l'on a des résultats probants, que l'on a tiré les leçons de la crise, notamment sur sa « santé organisationnelle » : quelle structure pour les fonctions centrales à l'heure des outils digitaux ? Quelle articulation entre le central et le local ? Toutes les sociétés sont concernées et doivent démontrer leur agilité. Ce repositionnement fait partie des chantiers des mois à venir. Parallèlement il va y avoir un travail sur le bilan - gestion de la dette, refinancement. Enfin, beaucoup vont utiliser le M&A pour se repositionner, en procédant à des cessions (carve-out transformationnels)

LE TRACK-RECORD DES EQUIPES D'ALVAREZ & MARSAL

Forte de son expérience de terrain, l'équipe d'Alvarez & Marsal compte 130 professionnels à Paris. Elle accompagne les entreprises à chaque étape de leur vie dans la résolution de leurs problèmes et les aide à optimiser la création de valeur autour de trois métiers principaux : le retournement, les transactions et la transformation (équipe ci-dessous).



GUILLAUME MARTINEZ

➔ Plus de 25 ans d'expérience au service des grands groupes français et internationaux en transactions et transformations. Guillaume a pris la tête en 2020 de l'équipe Corporate Transformation Services d'A&M en France.



SIHAM SLAOUI

➔ Plus de 12 ans d'expérience en amélioration de la performance ainsi qu'en restructuration opérationnelle et financière. Récemment Siham s'est illustré sur le PMI d'un leader français de la livraison de services alimentaires et d'un leader international de la distribution B2B spécialisé dans le commerce de gros en libre-service («Cash & Carry»).



FLORENT MAISONNEUVE

➔ Plus de 25 ans à des postes de direction et dans le conseil. Florent est spécialisé dans la transformation d'entreprise et l'amélioration de la performance, notamment dans le secteur de l'énergie (Oil & Gas) et de l'aéronautique/Défense.



DAVID BENICHOU

➔ Plus de 25 ans de conseil en amélioration de la performance et transformation dans le secteur du commerce de détail. David a une expérience pointue dans l'épicerie, l'habillement et le luxe. Il se concentre sur la gestion du changement, la stratégie commerciale et les opérations.



HERVÉ GILG

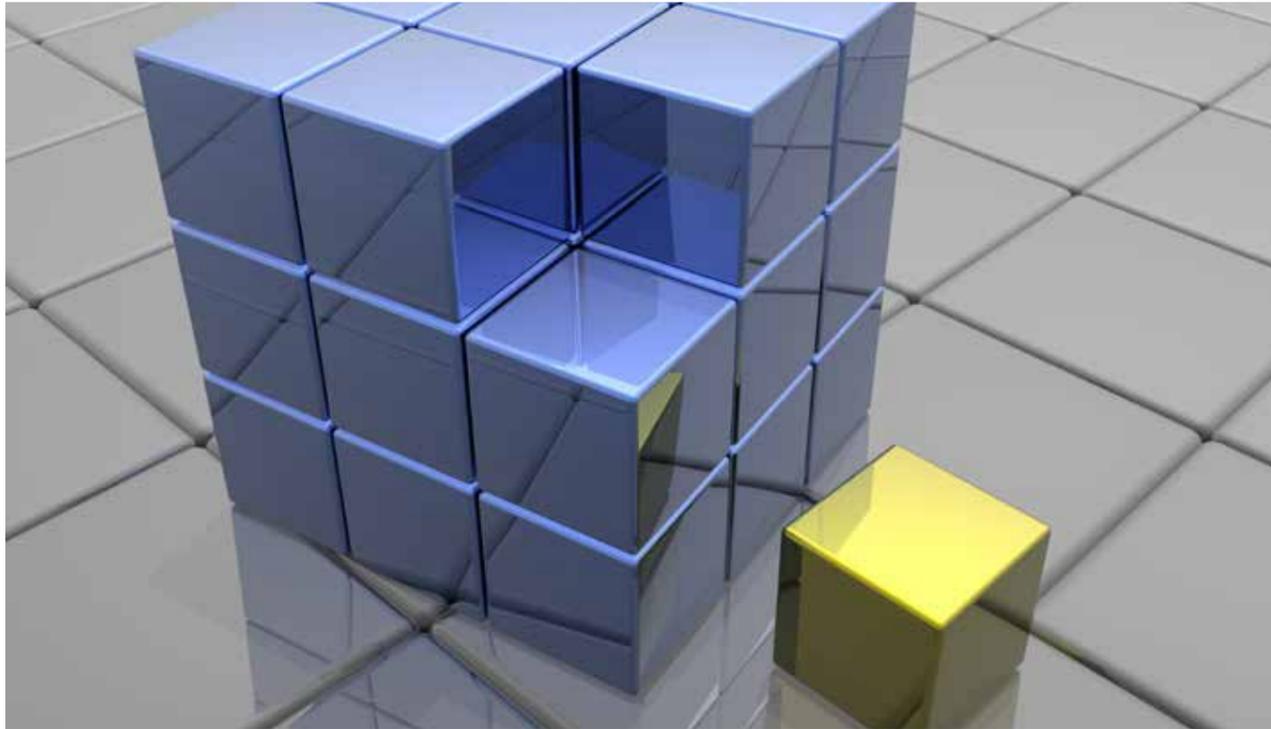
➔ Plus de 20 ans d'expérience en amélioration de la performance, gestion intérimaire et due diligence opérationnelle. Hervé est spécialisé dans la transformation d'entreprise et la croissance du chiffre d'affaires

et à des acquisitions, tout à la fois. D'autant qu'une partie des sujets de restructuration et de défaillances va se gérer par le M&A via des consolidations du marché menées par les entreprises qui auront réussies le plus tôt leurs transformations.

Ces efforts de repositionnement sont déjà à l'œuvre et seront clefs pour les

douze prochains mois. Les secteurs les plus consommateurs de capital seront sans doute les premiers à avancer sur ces sujets-là, dans une logique d'optimisation et de focalisation des ressources, notamment financières, demandées par les investisseurs. ■

CARVE-OUT : les grands groupes accélèrent



La crise sanitaire et ses incertitudes ont conduit les groupes à accélérer leur transformation. 15 Carve-Out seraient actuellement en cours et une dizaine d'autres en gestation. Retour sur les étapes clés de ces opérations complexes avec Jonathan Gibbons, Managing Director d'Alvarez & Marsal.

MdA : Société Générale vient de vendre sa filiale de gestion d'actifs Lyxor à Amundi pour 825 M€... mais la liste des carve-out mises sur le marché par les grands groupes français n'a jamais été aussi longue. Qu'est ce que cela vous inspire ?

Jonathan Gibbons : Cela m'inspire un monde de « hyperchange » - car la crise a clairement accéléré la prise de décision par les grands groupes ! Il y a de cas de figures d'activités performantes mais non-core, et la cession peut simplifier les activités du vendeur tout en générant de la trésorerie dont il a

besoin. Il y a aussi le cas d'activités ou de régions sous performantes, dont un nouvel actionariat peut aider la création de valeur. La transformation d'un portefeuille d'activités peut aussi présenter de fortes opportunités de création de valeur pas les grands groupes. Parfois également, la direction subit des pressions pour annoncer des actions clés face à la crise – ce qui crée des situations qui peuvent parfois ne pas aboutir.

MdA : Traditionnellement, les carve out intervenaient à la suite d'un changement de stratégie à l'arrivée

d'une nouvelle direction et étaient initiés par des groupes en difficulté. On a l'impression que depuis 14 ou 15 mois, tout ces opérations se sont généralisées quelque soient les secteurs ?

Jonathan Gibbons : Effectivement, l'envie de mutation et de transformation a été plutôt généralisée. Beaucoup de stratégies sont fondées sur la séparation des activités de savoir-faire industrielle et techniques (« core ») des activités adjacentes souvent axées « services ». En Consumer, la cession des activités non-core, la

rationalisation des marques et d'autres complexités, et les acquisitions ciblées mais premium ont beaucoup été mis en œuvre. En Services, la séparation claire des compétences et la recherche de nouveaux business models post-crise est recherchée par les grandes groupes. Pour les secteurs Pharma et Healthcare, la séparation des activités avec une moindre croissance et en Industriel et Energie le carve-out des activités services a beaucoup été étudié. En Banque et Assurance, ils s'agit plutôt de céder les activités non-core – souvent en décalage de croissance avec le reste du groupe à la hausse comme à la baisse. Finalement, dans les TMT, l'accélération de la digitalisation et de l'appropriation de nouvelles technologies « cloud » et de travail remote a également généré de multiples carve-outs ainsi que des fusions. Pour l'ensemble, c'est une occasion à saisir pour exécuter des opérations courageuses et suivre les convictions du management avec une moindre résistance des actionnaires et des employés qui peuvent limiter le champ d'action en temps normal.

MdA : Les carve out sont décrits par les banquiers et conseils comme des opérations complexes notamment dans la délimitation du périmètre à céder. Dans un environnement économique dégradé et changeant (où l'historique des résultats n'est pas linéaires), quelles sont les étapes clés pour réussir un carve out ?

Jonathan Gibbons : Réussir un carve-out – à la fois pour l'acheteur et pour le vendeur – nécessite une maîtrise de l'ensemble des aspects du carve-out. Un diagnostic initial des dépendances avec la maison mère, du degré de complexité opérationnelle, et du potentiel de création de valeur post-séparation est extrêmement utile pour bâtir une stratégie d'ensemble et s'assurer l'adhésion de l'ensemble des stakeholders. Une fois la feuille de route faite, on peut lancer et canaliser

LE TRACK-RECORD DES EQUIPES D'ALVAREZ & MARSAL

Forte de son expérience de terrain, l'équipe d'Alvarez & Marsal compte 130 professionnels à Paris. Elle accompagne les entreprises à chaque étape de leur vie dans la résolution de leurs problèmes et les aide à optimiser la création de valeur. L'équipe est actuellement la plus dynamique sur le marché français (+50% de croissance).



JONATHAN GIBBONS

➔ Plus de 25 ans d'expérience, possède une expérience unique des missions de due diligence vendeur, d'acquisition et de refinancement auprès des fonds d'investissement internationaux et des groupes multinationaux.



FRÉDÉRIC STEINER

➔ Plus de 23 ans d'expérience en Transaction Advisory et en audit. Près de 200 projets de due diligence réalisés dans le cadre de transactions pour des fonds d'investissement et des groupes multinationaux.



DONATIEN CHENU

➔ Plus de 19 ans d'expérience en Transaction Advisory. Vaste expertise dans les transactions transfrontalières, au travers de plus de 50 projets internationaux dans une trentaine de pays, dont la Chine, l'Allemagne, la Turquie, plusieurs pays d'Afrique, l'Europe et les États-Unis.



GHISLAIN DE SEZE

➔ Plus de 21 ans d'expérience en due diligence (à l'achat, à la vente et en refinancement) et en opérations de M&A, principalement auprès de fonds d'investissement et de groupes internationaux.

le travail de détail. Cela demande de mener une analyse de données basée sur l'ensemble des paramètres, financiers et opérationnels, de façon très granulaire, entité par entité. Une approche avec des outils de Data Analytics peut s'avérer très utile et accélérer l'itération des scénarii. Ensuite, comprendre le business model et les opérations pour bâtir un plan concret de l'amélioration de performance post séparation est un étape clé. Il faut également préparer le « blueprint » de séparation, et le phasage des initiatives, des bénéfices, et des coûts d'implémentation. Enfin, travailler et négocier les « TSA's », et

développer le Day 1 et le 100 Day Plan est nécessaire pour avancer vers l'exécution de façon sereine. Tout cela n'est pas sans complexité et est souvent sous-estimé, ce qui peut créer des difficultés parfois très coûteuses en temps et en énergie par la suite. Nous préconisons d'avancer la préparation à la fois financière et opérationnelle afin de permettre au management de focaliser sur d'autres éléments clés pendant la négociation et l'exécution de la transaction. ■

BANQUES

ET

ASSURANCES

2021

2021

RENTABILITÉ DES BANQUES DE DÉTAIL EN FRANCE

Les efforts sont-ils à la hauteur des impacts de la crise Covid ?

La croissance des revenus des banques ont crû seulement de 2 % par an sur les cinq dernières années alors que la croissance annuelle historique s'approchait plutôt des 5 à 6 %. Les ROE sont proche du coût du capital. Dans ce contexte, Alvarez & Marsal identifie plusieurs leviers d'optimisation des services bancaires dans une étude complète. Morceaux choisis.

Alvarez & Marsal conduit depuis 3 ans une étude complète de l'analyse de la rentabilité des banques de détail en France, qui confirme que le modèle économique est sous pression, accentué par les effets de la crise Covid. Cette étude s'appuie sur les résultats 2020 des banques de détail françaises. Les pertes de revenus se poursuivent et s'accroissent (-1.5 milliard, 3 % de baisse par rapport à l'année dernière) avec un coût du risque qui a plus que doublé (+ 3.8 milliards de provisions complémentaires, +121 %) ; parallèlement et comme par le passé les charges n'ont, elles, baissé que de 1 milliard d'euros...

Les efforts de réduction de coûts sont réels, mais encore insuffisants pour restaurer la rentabilité de la banque de détail en France ; en conséquence le coefficient d'exploitation du secteur stagne à 70 % et le résultat opérationnel s'effondre de 29 %, en baisse de 4.4 milliards d'euros par rapport à l'année dernière. Dans ce contexte, l'un des enjeux pour les banques de détail est probablement de passer d'une logique d'optimisation de leur modèle à des approches de type retournement, à travers 4 points clés.

LA PRESSION SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA BANQUE DE DÉTAIL SE CONFIRME ET S'INTENSIFIE



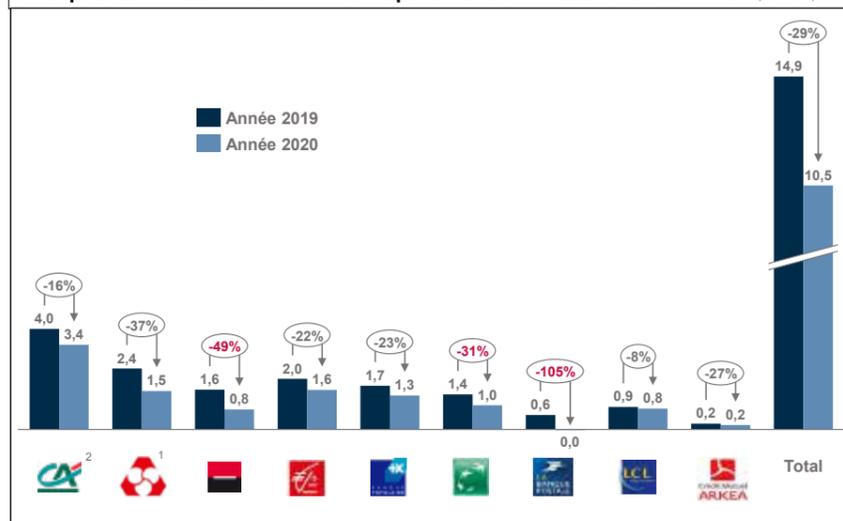
La dégradation de la rentabilité des produits générant de la marge d'intérêt se poursuit depuis plusieurs années : avec des taux de crédits immobiliers qui ont baissé de 13.6 % en moyenne par an depuis 2015 et des encours qui ont crû de 6.3 % par an, le ratio des revenus/actifs s'est effrité en passant de 2.9% à 2.0 % (-7.2 % / an). De la même manière, dans le cadre de l'émission massive de PGE (130 milliards d'euros), les établissements se sont engagés à limiter les taux d'intérêt et les frais de dossier. Des menaces complémentaires apparaissent ou se confirment : nombre croissant de clients des banques en ligne diffusant l'impression de (fausse) gratuité des services bancaires basiques, augmentation de la concurrence (fintechs, GA-FAs), critères environnementaux, sociaux et de gouvernance qui prennent de plus en plus de poids dans les choix d'investissements des clients (risque

commercial), inclusion des clients les plus fragiles en limitant les commissions sur incidents de paiement, évolution des manières de consommer (e-commerce) qui risque de priver les banques de revenus historiques, etc.

A titre illustratif, la bascule digitale des usages des consommateurs peut potentiellement impacter les revenus des banques de détail de plus d'1 milliard d'euros (accélération de la bascule des paiements sur les PSP des e-commerçants privant les banques de commissions, développement du paiement fractionné au détriment du crédit à la consommation et usage de découvert).

BIEN QU'EN FORTE AUGMENTATION CETTE ANNÉE, LES BANQUES DOIVENT ANTICIPER UNE TRÈS PROBABLE

Comparaison du résultat net d'exploitation des BDDF : 2019 vs 2020 (md €)



Source : Alvarez & Masal

DÉGRADATION DU COÛT DU RISQUE ENTRAÎNANT UN EFFET CISEAU

Après une baisse constante depuis 2015 des niveaux de provisionnement (le ratio coût du risque/encours est passé de 26 bp en 2015 à 17 bp en 2019), le provisionnement massif de 2020 s'apparente plus à un retour à la normale avec un coût du risque/encours de 33 bp.

Par ailleurs, les dispositifs de chômage partiel, les nombreuses aides pour les personnes individuelles ainsi que les mesures à destination des entreprises (PGE, moratoires, aides, décalage de taxes à payer) ont évité des défauts massifs en 2020 sur la clientèle de particulier / professionnels et TPE. Pour preuve, le nombre de faillites en 2020 est inférieur au niveau de 2019 d'environ 37 %. Pour cette raison, la hausse du coût du risque est quasiment exclusivement liée aux risques prospectifs (« forward looking ») et non aux risques avérés. Attention donc à l'arrêt (brutal ou progressif) de ces aides qui pourraient faire exploser le coût du risque, avec peu de marge de manoeuvre pour les banques compte tenu d'un coefficient d'exploitation de 70 % !

Comment donc gérer cet impact dans les prochaines années ? Le régulateur est extrêmement attentif à ces prêts

qualifiés de « non-performants » (Non Performing Loans – NPL), et dont l'augmentation fait immédiatement tirer le signal d'alarme. Les banques françaises n'ont, historiquement, jamais, ou dans des proportions très faibles, cédé ces créances de moindre qualité, alors qu'on constate dans les autres pays d'Europe (Espagne, Italie notamment) que les cessions peuvent être massives afin de relâcher la pression réglementaire ainsi que le très lourd coût en capital. En l'absence de cessions, le coût du risque continuera d'être porté par les banques françaises avec l'impact fonds propres induit.

LA BAISSÉ ENCLENCHÉE DES CHARGES DOIT ÊTRE MASSIVE ET PÉRENNE POUR A MINIMA RETROUVER LES NIVEAUX DE RENTABILITÉ D'IL Y A 10 ANS

Élément nouveau depuis maintenant 2 ans, les banques de détail ont enfin amorcé une baisse réelle de leurs charges d'exploitation qui s'élève à 1 milliard d'euros en 2020 (-2 % par rapport à 2019) ce qui a permis de contenir à 4,4 milliards d'euros la perte des revenus ainsi que la hausse du provisionnement. Cependant, aucune

banque n'a communiqué sur la pérennité de ces baisses de coûts : s'agit-il d'effets liés à la crise (baisse des salaires en cas de chômage partiel, locaux vides pendant les confinements successifs, etc.) ou alors qui seront maintenus dans les prochaines années ?

Par ailleurs, les niveaux de baisse de charges, qu'ils soient constatés ou annoncés cette année par les banques, ne sont pas encore à la hauteur des enjeux, notamment compte tenu d'un pacte social fort dans un secteur par ailleurs dominé par les banques mutualistes. Les coefficients d'exploitation (coûts sur revenus) sont parmi les plus élevés d'Europe, à 70 %, et sont stables depuis plusieurs années, malgré des efforts initiés par toutes les banques. Quelle place reste-t-il donc pour le risque de crédit et la rentabilité pour financer les investissements notamment digitaux ? Pour compenser les pertes de revenus et hausses de risque crédit de l'année 2020, il faudrait que ce taux redescende de 10 points, à 60 %.

Amplifier les réductions de coûts pour les banques de détail passe forcément par des baisses d'effectifs plus significatives, les salaires représentant plus de la moitié de la base de coûts. Entre 2012 et 2019, « seuls » 16 000 emplois ont disparu, soit une baisse de 7,5 %... À titre de comparaison, les banques espagnoles ont supprimé 120 000 postes entre 2008 et 2020 et ne vont pas s'arrêter là. Elles ont prévu sur les deux prochaines années d'engager des plans massifs de réduction d'effectifs (plus de 20 000 suppressions de poste, soit plus de 10%) et de « rightsizing » du réseau (plus de 25% des agences).

Le nombre de salariés des banques françaises à fin 2020 ne seront communiqués par l'AFB que mi-2021. Tout l'enjeu dans les prochains mois est de savoir si le modèle économique est tenable, en fonction notamment de l'évolution du coût du risque et si des efforts additionnels doivent être envisagés quitte à remettre plus ou moins fortement le pacte social en cause compte tenu d'une pyramide des

âges de moins en moins favorable pour jouer sur les écoulements naturels.

QUELS ENJEUX FUTURS, OPTIMISATION OU RETOURNEMENT DU MODÈLE DE LA BANQUE DE DÉTAIL ?

Dans ce contexte chargé, les banques doivent entrer dans le dur de la transformation de leur modèle. Plusieurs chantiers lourds doivent être amplifiés, accélérés ou tout simplement engagés : (i) plein potentiel de mutualisation intra groupe, (ii) approches conjointes entre établissements, (iii) externalisation plus poussée. A titre illustratif :

➔Réseau d'agences => Poursuivre la rationalisation en cours, anticiper, à travers la montée en charge des millenials, un modèle où l'agence sera le format de contact marginal, mutualisation des agences entre réseaux

➔Back office => développer l'externalisation en fonction de la montée en charge de providers crédibles sur toute ou partie de la chaîne de valeur (ex. servicing de crédit immobilier, recouvrement)

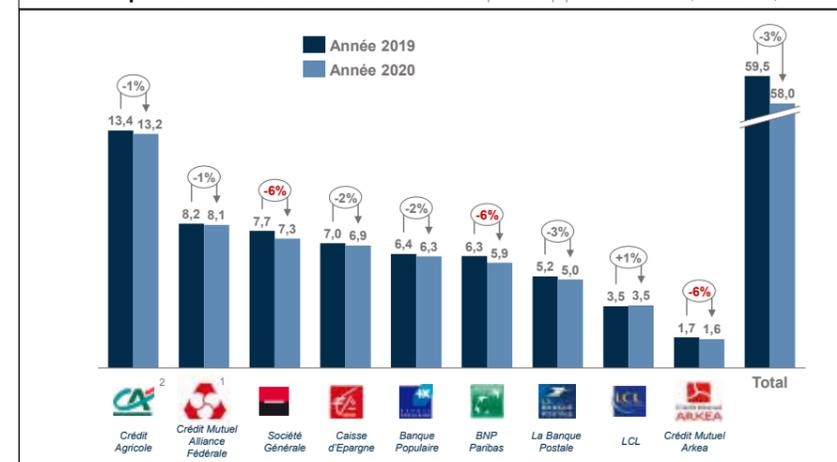
➔Fonctions support => Plein potentiel du télétravail sur les surfaces occupées, optimisation des fonctions de conformité et risques à travers le recours intensif à la technologie

➔Informatique => en ligne avec l'externalisation et de la maturité de l'offre de marché (progiciel), partage de plateformes entre établissements, capitalisation sur la technologie des plateformes de banque en ligne intra groupe lorsque existantes pour générer plus d'effets d'échelle dans une logique industrielle

➔Offre produit => Rationalisation de l'offre (simplification des gammes type approche lowcost)

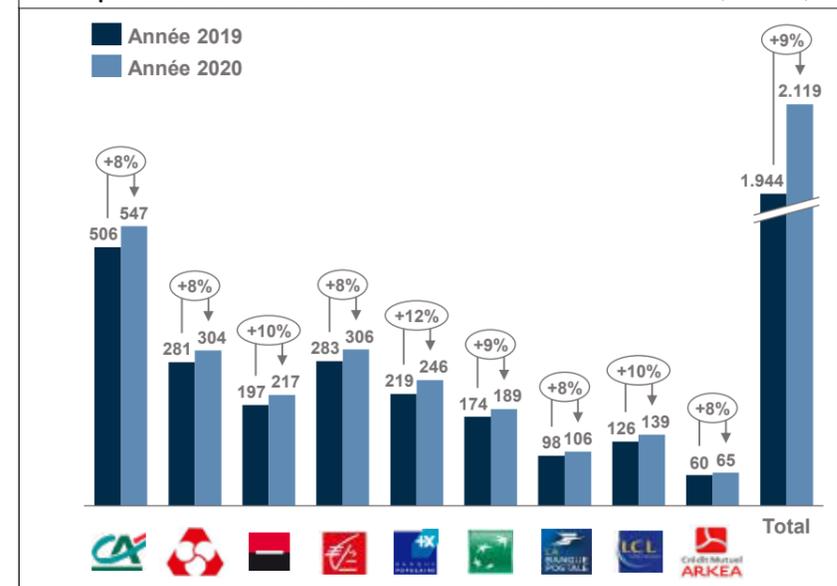
➔Gestion Financière => Approche proactive de ventes de portefeuilles de crédits compromis (NPL). ■

Comparaison du PNB des BDDF : 2019 par rapport à 2020 (en md €)



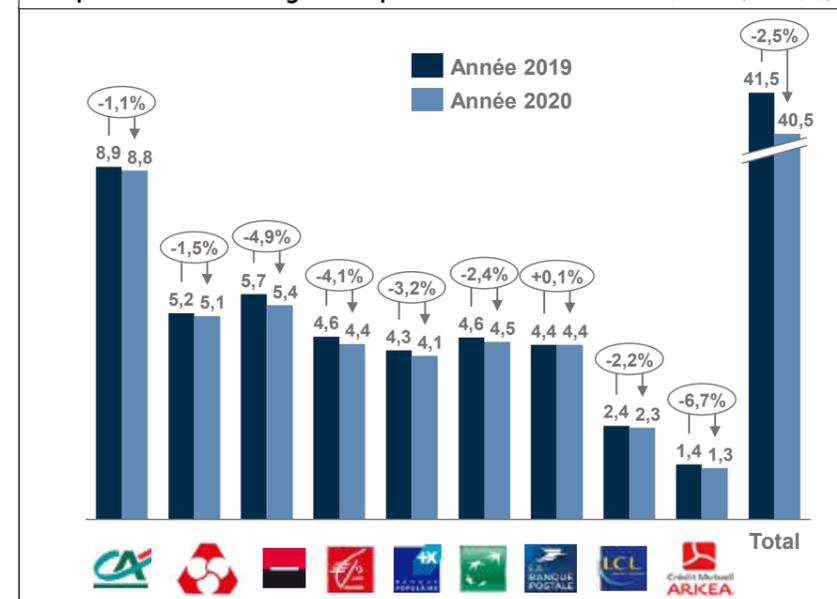
Source : Alvarez & Masal

Comparaison des encours de crédits des BDDF : 2019 vs 2020 (en md €)



Source : Alvarez & Masal

Comparaison des charges d'exploitation des BDDF : 2019 vs 2020 (en md €)



Source : Alvarez & Masal

Axa

Chiffres clés

25 avenue Matignon
75008 Paris
Tél : +33 (0)1 42 66 76 63
CA 2020 : 96,7 Mds€ / CA 2019 : 103,5 Mds €
RN 2020 : 3,2 Mds€ / RN 2019 : 3,8 Mds €
Effectif : 103 562 Personnes



Antoine Gosset-Grainville,
Président du CA



Thomas Buberl,
Directeur général

Stratégie de croissance

“Nous avançons vers 2023 avec cinq actions stratégiques : nous développer en santé et prévoyance ; simplifier l'expérience client et accélérer nos efforts de productivité ; renforcer les performances de souscription ; maintenir notre leadership sur les enjeux climatiques ; et accroître les flux de trésorerie dans l'ensemble du groupe.”

AXA a fait preuve de résilience en 2020. Son chiffre d'affaires n'a baissé que de 1% par rapport à l'année précédente. Dans le détail, l'assurance dommages des entreprises, la santé et la prévoyance, ont continué de se développer avec une croissance de 3% sur l'exercice (une accélération a été sensible au quatrième trimestre).

Thomas Buberl a maintenu ses objectifs de croissance annoncée pour 2023, à savoir un résultat opérationnel par action de 3% à 7% par an en moyenne entre 2020 et 2023, ainsi qu'une rentabilité opérationnelle des capitaux propres comprise entre 13% et 15% sur la période. Pour y parvenir, l'assureur souhaite d'abord insister sur la Santé-Prévoyance dans toutes les zones géographiques, de manière à faire croître le chiffre d'affaire de cette activité de plus de 5% par an en moyenne sur la période 2020-2023. Cela passera notamment par la commercialisation de services innovants et d'une simplification de l'expérience client. Axa prévoit également d'accélérer ses efforts de productivité, particulièrement en Europe et en France, de manière à générer 500 millions d'euros d'économies d'ici 2023, par rapport à 2019. Concernant son activité IARD (Incendie, Accidents et Risques Divers), Axa entend renforcer les performances de souscription de sa filiale Axa XL. Il vise pour elle un résultat opérationnel d'environ 1,2 milliard d'euros et un ratio combiné d'environ 96% en 2021.

Pour mémoire, le groupe a cédé ses activités en Europe centrale et orientale pour 1 Md€ (le 15 octobre 2020) et dans la région du Golfe pour 200 M€. Il a cédé également ses activités d'investissement d'Architas UK à Liontrust Asset Management pour 100 M€ et ses activités d'assurance en Grèce pour 200 M€.

Finance

La trésorerie s'est établie à 4,2 Mds€ au 31 décembre 2020, bien au-delà de la fourchette souhaitée par le groupe entre un milliard et trois Mds€. Un niveau qui replace le groupe dans la catégorie des grands assureurs les mieux capitalisés du secteur. Les capitaux propres s'établissent à 71,6 Mds€, en hausse de 1,7 Mds€. Le ratio d'endettement était 26,8%, en baisse de 2 points, reflétant principalement l'impact positif du remboursement de 1,7 Md€ de dettes subordonnées.

BNP Paribas

Chiffres clés

16 bd des Italiens
75009 Paris
Tél : +33 (0)1 42 66 78 71
CA 2020 : 44,27 Mds€ / CA 2019 : 44,5 Mds €
RN 2020 : 7,06 Mds€ / RN 2019 : 8,1 Mds €
Effectif : 202 624 collaborateurs



Jean Lemierre,
Président du CA



Jean-Laurent Bonnafé,
Administrateur-DG

Stratégie de croissance

“BNP Paribas s'appuie sur son modèle diversifié et intégré, sa structure financière robuste, ainsi que sur la puissance d'exécution de ses plateformes pour dégager des résultats solides.”

Après avoir bien résisté en 2020, BNP Paribas a réalisé un excellent premier trimestre 2021, dopé par les revenus de la banque d'investissement. La première banque de la zone euro a vu son résultat net part du groupe bondir de 37,9% au premier trimestre, à 1,76 Mds€ contre 1,28 Mds€. Son produit net bancaire est également en progression de 8,6% sur la période. Surtout, son résultat opérationnel bondit de 79% à 2,34 Mds€. Des résultats bien supérieurs aux attentes des analystes.

Comme les autres grandes banques européennes et américaines, BNP Paribas doit notamment sa performance à la dynamique du pôle CIB dont les revenus bondissent de 24,3% sur la période, et de plus de 10% entre la fin 2020 et le début 2021. Ce dernier publie un résultat avant impôt de 751 millions d'euros, contre à peine 202 millions un an plus tôt. « Le niveau d'activité est élevé, les volumes d'opérations dirigées d'Equity Capital Markets (actions) sont multipliés par trois par rapport au premier trimestre 2020 et les émissions obligataires pour les entreprises ont augmenté de 13% par rapport au premier trimestre 2020 » explique le groupe.

Le rebond des résultats s'explique aussi par la bonne tenue du coût du risque - le montant de nouvelles provisions pour faire face à d'éventuels impayés - qui se maintient à un niveau « bas », explique le groupe. Ces provisions s'élevaient à 1,42 milliard d'euros au premier trimestre de l'an dernier, contre encore 896 millions d'euros cette année (bien en dessous du consensus), soit un écart de 530 millions d'euros d'une année sur l'autre.

Finance

Le Groupe conserve une structure financière très solide. Le Groupe a levé plus de 112 milliards d'euros de financements pour ses clients sur les marchés de crédits syndiqués, d'obligations et d'actions¹ soit une augmentation de 21% par rapport au premier trimestre 2020. Le ratio « common equity Tier 1 » s'élevait à 12,8% au 31 mars 2021, stable par rapport au 31 décembre 2020 du fait principalement de la mise en réserve du résultat net du trimestre après prise en compte d'un taux de distribution de 50% (+10 pb), et la hausse des actifs pondérés (-10 pb).

Crédit Agricole

Chiffres clés

12 Place des États Unis
92127 Montrouge Cedex
Tél : +33 (0)1 43 23 52 02
CA 2020 : 20,5 Mds€ / CA 2019 : 20,3Mds €
RN 2020 : 2,59 Mds€ / RN 2019 : 4,5 Mds €
Effectif : 142 000 personnes



Dominique Lefebvre,
Président du CA



Philippe Brassac,
Directeur général

Stratégie de croissance

“Nous sommes une banque franco italienne depuis plus de 30 ans, mais nous sommes surtout une banque universelle. Nous sommes la 1ère banque et le 1er assureur en France et nous espérons devenir un très grand banquier assureur européen.”

Comme les deux autres grandes banques BNPParibas et Société Générale, le groupe mutualiste profite à la fois d'un rebond des activités et d'une baisse du coût du risque. Son résultat net dépasse le milliard d'euros (+64%) au premier trimestre 2021, grâce à l'augmentation des revenus et la baisse significative du coût du risque. A noter que la banque se distingue de ses concurrents par la forte progression de ses activités dans la banque de détail de l'ordre de 10%. La performance est cependant moins évidente pour la filiale LCL (ex-Crédit lyonnais). Dans les métiers d'épargne et d'assurance (y compris la filiale de gestion d'actifs cotée Amundi), l'activité a été particulièrement soutenue avec une collecte en hausse de 10 %, tirée par les dépôts à vue et les livrets.eau du groupe et de 7,7% à 5,5 milliards pour Crédit Agricole SA.

2 acquisitions stratégiques

CASA a réussi son OPA sur Credito Valtellinese (Creval), d'un montant de 855 M€. A l'heure où nous écrivons il détient déjà 91,17% du capital de la banque lombarde. Avec Creval, Crédit Agricole Italia devient la sixième banque en Italie, avec une part de marché estimée à 5% et trois millions de clients, mais avec une présence plus forte dans le nord industriel du pays. CASA négocie l'acquisition de la société de gestion Lyxor, spécialisée dans les ETF et la gestion alternative.

Finance

CASA jouit d'un bilan toujours aussi solide et de liquidités abondantes. Les ressources de marché à moyen-long terme s'élèvent à 321 Mds€ au 31 décembre 2020. Les réserves de liquidité du Groupe, en valeur de marché et après décotes, s'élèvent à 438 Mds€, en hausse de 34 milliards d'euros par rapport à fin septembre 2020 et en hausse de 140 Mds€ par rapport au 31 décembre 2019. Elles couvrent plus de quatre fois l'endettement court terme (hors remplacements en Banques Centrales).

Société Générale

Chiffres clés

29, bd Haussmann
75009 Paris
Tél : 33 (0) 1 42 14 20 00
CA 2020 : 22,1 Mds€ / CA 2019 : 24,6 Mds €
RN 2020 : -258 M€ / RN 2019 : 3,2 Mds €
Effectif : 148 300 Personnes



Lorenzo Bini Smaghi,
Président du CA



Frédéric Oudéa,
Directeur général

Stratégie de croissance

“Nous nous engageons donc dans l'année 2021 avec confiance et détermination, avec comme priorité l'exécution de notre feuille de route stratégique. Nous continuerons à accompagner nos clients dans toutes les transformations que cette crise accélère, qu'elles concernent l'utilisation croissante des technologies digitales ou l'attention renforcée aux enjeux de responsabilité sociale et environnementale.”

L'année 2020 s'est traduite par une contraction du produit net bancaire du groupe de 7,6% à 22,1 Mds€. Le groupe a également essuyé une perte nette de 258 M€, contre un bénéfice net de 3,25 Mds€ en 2019. Malgré toute, la performance des trois métiers de la Société Générale s'est nettement améliorée au deuxième semestre 2020. Pour 2021, le groupe se veut optimiste et s'attend à ce que ses revenus progressent légèrement plus vite que ses coûts, sur fond de reprise de la croissance mondiale. Le groupe "conservera une stricte discipline et vise un effet de ciseau positif dans un contexte d'amélioration des perspectives économiques, avec une légère hausse de ses coûts", précise le communiqué. Le coût du risque est par ailleurs attendu en baisse par rapport à 2020.

A noter que le Groupe a franchi une nouvelle étape en matière de transition énergétique en devenant numéro deux mondial dans le financement des énergies renouvelables et numéro un sur la partie conseil. Par ailleurs, le Conseil d'administration a validé un objectif engageant : d'ici 2023, les instances dirigeantes du Groupe devront compter au minimum 30% de femmes, en veillant au respect de cet objectif tant dans les métiers que les fonctions. Plus globalement, les notations extra-financières du Groupe figurent parmi les leaders du secteur bancaire.

Finance

Au 31 décembre 2020, les capitaux propres part du Groupe s'élèvent à 61,7 milliards d'euros, l'actif net par action est de 62,3 euros. Le Groupe a également accordé 19 milliards d'euros de prêts garantis d'état sur l'ensemble de ses géographies dont 18 milliards en France. L'exposition nette du Groupe sur les prêts garantis par l'Etat en France (« PGE ») est d'environ 2 milliards d'euros. Au 31 décembre 2020, 2,3% des prêts garantis par l'Etat sont classés en Etape 3 (encours douteux).

ENERGIES ET MATIERES PREMIERES

2021

Air Liquide

Chiffres clés

75, Quai d'Orsay
75 321 Paris
Tél : +33 (0)1 40 62 55 55
CA 2020 : 20,4 Mds € / 2019 : 21,9 Mds €
RN 2020 : 2,4 Mds € / 2019 : 2,3 Mds €
Effectif : 64 500 personnes



Benoît Potier,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“La performance du Groupe illustre la robustesse de notre modèle économique et nous positionne aussi parfaitement dans la course à la croissance future, nous permettant déjà de bénéficier de l'accélération observée dans la santé, la transition énergétique et la pénétration des technologies, notamment digitales, dans tous les secteurs.”

Solide premier trimestre 2021 pour Air Liquide avec 5,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, le groupe enregistre une croissance de 3,8% à données comparables, confirmant la reprise engagée au cours du quatrième trimestre 2020. Les ventes Gaz & Services (96 % du chiffre d'affaires), affichent une bonne résistance avec une progression de +2,8%, l'activité étant particulièrement soutenue par la forte croissance des ventes en Santé (+10%) et la bonne performance du groupe dans les zones Europe (+4,5%) et Asie-Pacifique (+6,7%). De son côté, l'activité **Marchés Globaux & Technologies** est en hausse de + 25,7 %, soutenue par la montée en puissance d'unités de biogaz et des ventes d'équipements à haute valeur ajoutée technologique aux États-Unis et en Europe, et tout particulièrement en France et au Royaume-Uni.

Après un 4^{ème} trimestre 2020 marqué par un niveau de décisions d'investissement très élevé, de plus d'un milliard d'euros, les décisions d'investissement industriel du 1^{er} trimestre 2021 s'établissent à **569 millions d'euros**. La branche d'activité **Industriel Marchand** en concentre une large part avec notamment de nouvelles installations visant à accélérer le développement du gaz en bouteilles en Europe, dont la robotisation d'un premier centre majeur de remplissage en France. Les décisions industrielles incluent également le déploiement d'équipements logistiques pour l'Hydrogène Énergie aux États-Unis et un site de construction de réservoirs et de remorques pour servir le marché de la mobilité hydrogène en Asie.

Le développement du groupe dans l'hydrogène s'est également accéléré en Europe avec la signature d'un protocole d'accord avec Siemens Energy pour développer des électrolyseurs de grande capacité et permettant de produire de l'hydrogène bas carbone de façon durable, avec le soutien des gouvernements français et allemand. Le groupe a également pris une participation de 40 % dans le capital de la société H2V Normandy, en vue de la construction en France d'un complexe d'électrolyseurs hydrogène bas carbone d'une capacité pouvant atteindre 200 MW. Pour rappel, Air Liquide a déployé une stratégie de croissance visant à atteindre une croissance annuelle du chiffre d'affaires de 6 à 8% et des gains d'efficacité d'environ 300 millions d'euros par an en concentrant ses investissements dans le développement de la transition énergétique et environnementale, la santé et la transformation numérique. Au 1^{er} trimestre 2021, 95 millions d'euros d'efficacités ont été générées sur un objectif de 400 millions d'euros sur l'année. En 2020, le groupe a généré 441 millions d'efficacités structurelles.

Finance

L'endettement net atteint 10,6 Md€ au 31 décembre 2020, contre 12,4 Md€ au 31 décembre 2019.

ArcelorMittal

Chiffres clés

24-26 Boulevard d'Avranches, LU-1160
Luxembourg
Tel : +352 4792-1
CA 2020 : 53,2 Mds\$ / 2019 : 70,6 Mds\$
RN 2020 : (733) Mds\$ / 2019 : (2,5) Mds\$
Effectifs : 209 000 personnes



Lakshmi N. Mittal,
Président du CA



Aditya Mittal,
Directeur Général

Stratégie de croissance

“Nos priorités sont claires : maintenir un avantage compétitif en termes de coûts ; se développer stratégiquement grâce à des projets à haut rendement sur des marchés à forte croissance, tout en tirant parti des infrastructures existantes pour développer nos ressources en minerai de fer et être à la pointe du développement durable.”

L'année 2021 commence sur les chapeaux de roue pour ArcelorMittal. Le sidérurgiste enregistre son meilleur trimestre depuis dix ans : l'Ebitda s'est élevé à 3,24 milliards de dollars au premier trimestre 2021, soit plus du triple du premier trimestre 2020 (967 M\$) et en hausse de +88% par rapport au quatrième trimestre 2020 (1,7 Md\$). Cette performance s'explique par une forte reprise de la demande d'acier, tirée notamment par l'industrie automobile, ce qui a entraîné une hausse des livraisons d'acier et une amélioration des marges. ArcelorMittal prévoit des livraisons de minerai de fer de l'ordre de 39 millions de tonnes cette année, contre 38,2 millions de tonnes expédiées en 2020. Des résultats qui devraient continuer à s'améliorer, le groupe s'étant fortement désendetté pour atteindre son objectif de désendettement en 2020 malgré le contexte sanitaire, le groupe a aussi annoncé la reprise des versements de dividendes et un nouveau plan d'économies. Le groupe s'attend à ce que la demande mondiale d'acier croît de 4,5% à 5,5% au cours de cette année, soutenue par de faibles niveaux de stocks et l'amélioration des capacités. En excluant la Chine, la croissance serait de 8,5% à 9,5%, avec un fort rebond attendu en Inde.

A noter que la relance de l'ex-Ilva en Italie devrait continuer en bonne et due forme suite à la décision du gouvernement italien de renationaliser le site. Invitalia, une entreprise publique italienne créée pour l'occasion, injectera 400 millions d'euros de nouveaux capitaux pour acquérir 38% du capital de AM InvestCo Italy, qui sera rebaptisée Acciaierie d'Italia. 680 millions d'euros devraient finaliser le rachat de l'activité d'Ilva par Acciaierie d'Italia en mai 2022, ArcelorMittal doit investir jusqu'à 70 millions d'euros pour conserver une participation de 40% et un contrôle conjoint sur la société, le site devenant dédié à la production d'acier "vert". Le géant de l'acier est en effet en train de développer sa production d'acier décarboné, avec un objectif de 600 000 tonnes annuels d'ici 2022 produit grâce à différentes technologies de décarbonation et dans des fours électriques à partir d'acier recyclé.

Finance

La dette nette d'ArcelorMittal s'établit à 5,9 milliards de dollars au 31 mars 2021, contre 9,5 milliards de dollars au 31 mars 2020.

ArcelorMittal a également annoncé qu'il lancerait un nouveau programme de rachats de titres de 570 millions de dollars qui sera complété cette année. Ce programme s'ajoute aux 650 millions de dollars de rachats d'actions déjà réalisés en février dans le cadre de la cession de 40 millions d'actions du producteur américain de pellets de minerai de fer Cleveland-Cliffs.

Engie

Chiffres clés

22, rue du Docteur Lancereaux
75392 Paris
Tél : +33 (0)1 57 04 00 00
CA 2020 : 55,8 Mds € / FY 2019 : 60,1 Mds €
RN 2020 : 1,7 Mds € / FY 2019 : 2,7 Mds €
Effectif : 158 505 personnes



Jean-Pierre Clamadieu,
Président du CA



Catherine MacGregor,
Directrice Générale

Stratégie de croissance

“Nous avons eu un bon début d'année 2021 et nous prévoyons une amélioration significative des performances financières. Tout en continuant notre travail d'amélioration de notre performance, nous nous attacherons à achever les revues stratégiques en cours afin de créer davantage de valeur et d'allouer efficacement notre capital au profit de la croissance, en particulier dans les Renouvelables, les Infrastructures et les activités Asset-based dans les Solutions Clients.”

Année difficile pour Engie : le groupe a dû reconnaître une perte nette de 1,5 milliard d'euros en 2020, causée notamment par une dépréciation d'actifs de 2,9 milliards d'euros après avoir décidé d'arrêter tous les travaux de préparation qui permettraient de prolonger de 20 ans la durée de vie de deux centrales nucléaires en Belgique au-delà de 2025.

Le groupe a ainsi publié un Ebitda de 9,3 milliards d'euros en 2020 (-10,5%) et un résultat opérationnel courant de 4,6 milliards d'euros (-21,3%) au-delà des objectifs qu'il avait fixés, tandis que le résultat net récurrent ressort à 1,7 milliard d'euros (-36,5%), dans le bas de la fourchette visée, et le chiffre d'affaires recule de 7,2% (-5,7% en organique), à 55,8 milliards d'euros.

A contrario, les résultats du groupe dans la production d'énergies renouvelables commencent à porter leurs fruits, signe que l'ambition du groupe de compter parmi les leaders de la transition énergétique et climatique est toujours d'actualité. Les Renouvelables ont réalisé une croissance organique de 11%, et 5 GW ont été ajoutés au portefeuille en 2020 à travers des mises en services et des acquisitions. Au cours des deux dernières années, la capacité renouvelable d'ENGIE à 100 % a ainsi augmenté de 32%, avec 6,0 GW de capacités mises en service et 2,1 GW de capacités acquises, pour atteindre 31,1 GW à fin 2020.

Côté cessions, Engie a également prévu de lancer une revue stratégique sur une partie des Solutions Clients afin de simplifier la composition du groupe et apporter de l'argent frais pour se concentrer sur les Renouvelables, les Infrastructures et les activités Asset-based dans les Solutions Clients : en 2021, entre 5,5 et 6 milliards d'euros seront dédiés au développement de ces filières.

Finance

Au 31 décembre 2020, la dette nette s'établit à 22,5 Mds€, contre 25,9 Mds€ au 31 décembre 2019. Les cessions envisagées doivent permettre au groupe de réduire d'environ 2 milliards d'euros la dette nette en 2021.

Total

Chiffres clés

2, place Jean Millier, La Défense 6
92400 Courbevoie
Tél : +33 (0)1 1 47 44 45 46
CA 2020 : 125,6 Mds \$ / 2019 : 175,1 Mds \$
RN 2020 : 4 Mds \$ / 2019 : 11,2 Mds \$
Effectif : > 100 000 personnes



Patrick Pouyanné,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Le profil du groupe se transformera au cours de la décennie 2020-2030 : la croissance de ses productions d'énergies s'appuiera sur les deux piliers que sont le GNL et les Renouvelables & Electricité, tandis que les produits pétroliers devraient baisser de 55% à 30% du total de nos ventes.”

Après une année particulièrement difficile pour le groupe de Patrick Pouyanné, marquée par une chute drastique des ventes et des dépréciations massives d'actifs (plus de 7 milliards de dollars), le premier trimestre 2021 a de quoi donner du baume au cœur. La hausse des prix du pétrole (+38%) et du gaz (+24%) viennent renflouer l'activité du groupe. Le résultat opérationnel est en croissance de près de +79% en comparaison à 2020 et de +9% par rapport au T1 2019, notamment du fait de sa stratégie de croissance dans le GNL et les énergies renouvelables, deux marchés dans sa ligne de mire. Le secteur **iGRP (Integrated Gas, Renewables & Power)** est en croissance de +66% par rapport à 2019, et la capacité brute installée de production d'électricité renouvelable a crû de 3 à 7,8 GW, rapprochant le groupe de son objectif de 10 GW d'ici la fin 2021. Des résultats qui doivent aussi beaucoup à la forte politique d'acquisition de Total. La branche Renouvelables et Electricité du groupe s'est enrichie d'une participation minoritaire de 20% dans le groupe indien Adani Green Energy, premier développeur solaire au monde, ainsi que de plusieurs GW via l'acquisition de portefeuilles de projets solaires aux Etats-Unis en éolien offshore au Royaume-Uni.

En 2020, le groupe avait aussi fait l'acquisition de 50% d'un portefeuille de 2 GW de centrales solaires en Inde, d'un portefeuille de projets solaires de 2 GW en Espagne et organisé le rachat de Global Wind Power France, détentrice d'un portefeuille de projets éoliens d'1GW. Fin mai 2020, le groupe a également renforcé sa présence en Espagne avec l'acquisition d'un portefeuille de 2,5 millions de clients résidentiels et de deux centrales à cycle combiné au gaz naturel auprès d'Energías de Portugal, avant de racheter le français Fonroche Biogaz et de lancer un partenariat avec Engie pour développer un immense site de production d'hydrogène vert. Au total, les acquisitions du groupe en 2020 et au premier trimestre représentent 6,2 milliards de dollars.

Les résultats sont là : alors que le secteur Exploration-Production stagne depuis plusieurs années et accuse un recul de -12% sur 2019 avec la fluctuation des cours, le secteur iGRP (Integrated Gas, Renewables & Power) ne chute que de -1%. Et s'avère même plus résilient : au premier trimestre 2020, il enregistre une croissance de 54% par rapport au 1er trimestre 2019, tandis que l'Exploration-Production s'effondre de -59%. Total doit continuer à investir près de 2 milliards de dollars par an dans ce secteur.

Le groupe se veut confiant pour l'année 2021 et anticipe une production d'hydrocarbures stable couplée à une croissance à deux chiffres de ses ventes GNL. Entre 12 et 13 milliards de dollars d'investissement sont encore prévus pour les mois à venir dont la moitié pour accélérer la croissance du groupe. 50% de ces derniers doivent être alloués aux renouvelables et à l'électricité.

Finance

La dette nette de Total atteint 27 Mds\$ au 31 mars 2021, contre 29,3 Mds\$ au 31 décembre 2020, soit un taux d'endettement du groupe à 19,5% (-1,8 points).

Veolia

Chiffres clés

21 rue de la Boétie
75008 Paris
Tél : +33 (0)1 85 57 70 00
CA 2020 : 26 Mds € / 2019 : 27,1 Mds €
RN 2020 : 415 M€ / 2019 : 760 M€
Effectif : 178 894 personnes



Antoine Frérot,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Dans un contexte encore difficile au niveau mondial, Veolia annonce un excellent rythme de croissance de l'activité notamment grâce à notre mix clients diversifié, nos solutions face aux nouveaux polluants et notre empreinte internationale.”

Alors que Veolia a été le cœur de la saga de cette fin d'année 2020, et est aujourd'hui en phase de finalisation du rachat d'une partie de son éternel concurrent Suez, dans la ligne de sa stratégie d'investissement Impact 2023, qui vise à s'imposer dans des marchés porteurs tels que traitement des déchets dangereux, le recyclage des déchets ou l'efficacité énergétique. Et le premier trimestre a vu le groupe d'Antoine Frérot retrouver ses performances d'avant-crise. Veolia a ainsi engrangé 6,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires au premier trimestre 2021, en hausse de +2% par rapport au T1 2020 et +0,3% par rapport au T1 2019. Le résultat net du groupe explose à 188 millions d'euros (+59,8%), tout comme l'Ebitda qui enregistre une croissance forte (+11,2% en données courantes, +8,7% à périmètre et change constants), notamment à des prix en hausse dans les déchets et à une activité énergie en nette progression (+9,4%, 21% du chiffre d'affaires du groupe en 2020.)

Veolia a continué dans sa lancée de la réduction des coûts opérationnels, avec 92 millions d'euros de gains d'efficacité sur les trois premiers mois de l'année sur un objectif annuel de 350 millions d'euros.

A noter qu'une fois l'acquisition de Suez complétée, le chiffre d'affaires de Veolia devrait 37 milliards d'euros, tandis que le groupe devrait passer le cap des 230 000 salariés. L'acquisition de quelque 10 milliards d'euros d'actifs devrait commencer à apparaître dans les résultats du groupe dès ce quatrième semestre et de manière plus complète en 2022. Veolia a également fait l'acquisition, en 2020, du réseau de chaleur de la rive droite de Prague et l'acquisition d'Osis, un spécialiste de l'entretien des réseaux et ouvrages d'assainissement et des services industriels.

Finance

La dette nette de Veolia s'élève à 13,2 milliards d'euros au 31 décembre 2020, contre 10,6 Mds€ au 31 décembre 2019.

HAUTES TECHNOLOGIES TÉLÉCOMS / MÉDIAS

2021

Atos

Chiffres clés

River Ouest 80, Quai Voltaire
95877 Bezons
Tél : +33 (0)1 73 26 00 00
CA 2020 : 11,1 Mds € / 2019 : 11,5 Mds €
RN 2020 : 550 M € / 2019 : 834 M €
Effectif : 105 000 personnes



Bertrand Meunier,
Président du CA



Elie Girard,
Directeur Général

Stratégie de croissance

“Le profil d’activité du Groupe a continué de progresser dans le Digital, le Cloud, la Sécurité et la Décarbonation; ces segments stratégiques ont représenté 51% du chiffre d’affaires du Groupe.”

Depuis la cession de l’intégralité de ses actions Worldline en 2019, Atos, sous la direction de son nouveau PDG Elie Girard, a entamé une grande transformation vers les services du numérique, divisant les activités du groupe en six secteurs. Avec un succès mitigé : le chiffre d’affaires du premier trimestre 2021 a atteint **2,7 milliards d’euros**, en baisse de **-3,9%** à par rapport au premier trimestre 2020, l’activité ayant été impactée dans le secteur **Industries** (-6,7%) du fait de la réduction des volumes en Allemagne, tout comme le **Secteur Public & Défense** (-3,2%). **Les Services Financiers & Assurance** ont eux progressé de +7,4%.

Le groupe, qui a fait état dans un communiqué d’une “bonne résilience” en Europe du Nord et d’une “reprise encourageante” en Europe du Sud, a confirmé viser pour 2021 une progression comprise entre 3,5% et 4% de son chiffre d’affaires et une amélioration de 40 à 80 points de son taux de marge opérationnelle par rapport à 2020. De fait, les principaux nouveaux contrats signés depuis le début de l’année l’ont été notamment en Europe du Nord avec une grande société dans la Chimie (Industries) et un leader Européen des TMT, ainsi qu’en Europe du Sud avec Pierre Fabre et un leader européen dans le Secteur Pharmaceutique, un constructeur automobile international de premier plan et plusieurs contrats avec des clients dans le Transport (Ressources & Services).

La question de la performance future de l’Amérique du Nord reste en suspens dans l’attente des conclusions de l’audit sur les erreurs comptables de deux filiales aux Etats-Unis, qui devront être présentées lors du bilan semestriel. Le carnet de commandes s’élevait à 23,2 milliards d’euros à fin mars 2021, en hausse de +8% par rapport à Mars 2020.

Le secteur de la cybersécurité est toujours en progression dans le bilan d’Atos puisque le groupe a réalisé trois acquisitions qui lui permettront de se renforcer dans le numérique, la sécurité et le big data : Processia, un spécialiste de la gestion du cycle de vie des produits ; Cryptovision, spécialisé dans les solutions et les produits de cryptologie ; et Ipsotek, une société leader dans le “edge computing” et l’analyse vidéo par l’IA. A noter qu’afin d’accélérer le changement de son mix d’activités, le Groupe s’apprête à engager une revue stratégique de portefeuille

Finance

La dette nette du Groupe s’élevait à 467 millions d’euros au 31 décembre 2020, contre 1,7 milliard d’euros fin décembre 2019.

Capgemini

Chiffres clés

11, rue de Tilsitt
75017 Paris
Tél : + 33 (0) 1 47 54 50 00
CA 2020 : 15,8 Mds € / RN 2019 : 14,1 Mds €
RN 2020 : 957 M € / RN 2019 : 856 M €
Effectif : 219 300 personnes



Paul Hermelin,
Président du CA



Aiman Ezzat,
Directeur Général

Stratégie de croissance

Capgemini est aujourd'hui idéalement positionné pour tirer parti de l'expansion rapide de l'utilisation de la technologie dans ses secteurs d'activités. Nous sommes très bien positionnés sur le cloud et la gestion des données, principaux moteurs de l'évolution des technologies et des entreprises dans les années à venir, qui ont largement contribué à notre croissance.

Capgemini affiche une santé insolente à la sortie de l'année 2020 : le géant informatique français affiche un bénéfice net à 957 millions d'euros (+12%) et un chiffre d'affaires à 15,8 milliard d'euros (+13,7%), en majeure partie du fait de l'acquisition d'Altran en avril 2020. Et l'année 2021 semble déjà sur la même voie : le premier trimestre de l'année à vu le groupe enregistrer une croissance de +20,4% de son chiffre d'affaires,

Des résultats qui sont peu surprenants : la transformation numérique des entreprises a été l'une des thématiques phares de la relance et la sortie de crise pour de nombreuses sociétés, offrant une opportunité en or pour Capgemini. Ainsi, son métier **Stratégie & Transformation** (7% du groupe) a bénéficié de l'intégration des services de conseil à forte valeur ajoutée développés par Altran ces dernières années et enregistrent ainsi une hausse de +25,2,0%. Les métiers d'**Opérations et d'Ingénierie** (33% du Groupe) poursuivent également leur redressement (+77,6%), portés par une accélération de la croissance dans les services d'Opérations (les services d'infrastructure et de cloud, et les Business Services).

Les services liés au digital et au cloud ont continué de fortement augmenter avec une croissance de 15%, allant même jusqu'à représenter autour de 65% de l'activité du Groupe au T1 2021. Plus particulièrement, l'Europe (+36,4%), la France (+23,2%), le Royaume-Uni / Irlande (+22,2%) et l'Asie-Pacifique / Amérique latine (+9,8%) ont été des moteurs majeurs de la croissance du groupe, et dans une moindre mesure l'Amérique du Nord (+6,5%). Désormais, le groupe concentre sa stratégie de croissance sur une approche sectorielle renforcée s'appuyant en particulier sur l'accélération de la demande dans les domaines Intelligent Industry (produits et systèmes intelligents, opérations intelligentes, plateformes et écosystèmes intelligents) et Customer First (gestion de la relation entre les entreprises et leurs clients dans toutes ses dimensions). Capgemini vise une croissance annuelle comprise entre 7+ et 9% pour l'année 2021.

Finance

La dette financière nette du Groupe s'élève à 4,9 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre 600 millions d'euros au 31 décembre 2019, une hausse majoritairement liée à l'acquisition d'Altran pour 5,4 milliards d'euros (dette incluse).

Dassault Systèmes

Chiffres clés

10, Rue Marcel Dassault
78140 Vélizy-Villacoublay
Tél : 01 61 62 61 62
CA 2020 : 4,5 Mds € / FY 2019 : 4,01 Mds €
RN 2020 : 485 M € / FY 2019 : 606 M €
Effectif : 19 361 personnes



Charles Edelstenne,
Président du CA



Bernard Charlès,
Directeur Général

Stratégie de croissance

"Il ressort clairement des discussions avec nos clients et partenaires que les industries entament un nouveau cycle d'innovation au service du développement durable et de l'expérience humaine. L'accélération du rythme de l'innovation, indispensable dans les trois secteurs de l'économie mondiale que nous servons, Industries Manufacturières, Sciences de la vie et Santé, et Infrastructures et Villes, passe par la poursuite de la plateformisation des industries."

Dassault Systèmes n'a pas eu à se plaindre de son année 2020 : l'éditeur de logiciels a enregistré une progression de 12% de son chiffre d'affaires global, notamment grâce à une progression de 15 % du chiffre d'affaires logiciel, qui représente 90% de son activité. Les résultats financiers de l'entreprise sont grandement renforcés par la contribution de Medidata Solutions : le chiffre d'affaires organique est lui en baisse de 3% par rapport à la post-acquisition du groupe spécialisé dans les solutions logicielles dédiées aux essais cliniques, acquis fin 2019. A ce titre, l'acquisition ne pouvait pas avoir de meilleur timing : selon l'entreprise, la majorité des essais menés sur la Covid-19 l'ont été avec l'une des solutions-phares de Medidata, Rave EDC.

L'année en cours démarre sur une dynamique similaire pour Dassault Systèmes. Le chiffre d'affaires IFRS progresse de 9% au **premier trimestre 2021**.

Au 1er trimestre, 3DS a bénéficié des solides performances de l'Innovation des petites et moyennes entreprises (+20%) et du dynamisme des grands contrats, en particulier dans le secteur des Sciences de la vie, qui a progressé de 20% au 1er trimestre grâce à Rave pour la gestion des données cliniques, Patient Cloud et Acorn AI, et le secteur Innovation industrielle, où le chiffre d'affaires logiciel est en hausse de 18% grâce à un important rebond des investissements des grands équipementiers, des start-ups spécialisées dans les véhicules électriques et de leurs fournisseurs.

Le groupe continue de développer une nouvelle orientation stratégique basée sur la transformation des soins apportés aux individus, et donc plus généralement à la santé, vu comme un secteur présentant de nombreuses opportunités via les données. L'entreprise compte notamment développer la modélisation des corps humains pour le compte de la recherche médicale. Dassault Systèmes table désormais sur une croissance de 9 à 10% du chiffre d'affaires 2021.

Finance

La dette financière nette de Dassault Systèmes au 31 mars 2021 a diminué de 559 millions d'euros pour atteindre 1,48 milliard d'euros contre 2,04 milliards d'euros au 31 décembre 2020, reflétant une trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements à court terme de 2,71 milliards d'euros et une dette liée aux emprunts de 4,19 milliards d'euros au 31 mars 2021.

Orange

Chiffres clés

78, rue Olivier de Serres

75015 Paris

Tél : +33 (0)1 44 44 22 22

CA 2020 : 42,2 Mds € / FY 2019 : 42,2 Mds €

RN 2020 : 5,5 Mds € / FY 2019 : 3,2 Mds €

Effectif : 153 000 personnes



Stéphane Richard,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“2020 a été une année extraordinaire, marquée par une crise d’une ampleur et d’une violence inédite. Dans ce contexte difficile dans lequel les réseaux ont démontré leur aspect vital pour les sociétés, Orange a su s’adapter et faire face afin de continuer à offrir le meilleur de nos services à nos clients.”

Orange performe lors de l’année 2020 : privilégié d’être dans un secteur qui a profité du confinement, le groupe a de fait maintenu une croissance positive de son chiffre d’affaires (+0,3%) au cours de l’année. Il a cependant enregistré une baisse de son Ebitda (-1%), les bons résultats en Europe, Afrique et Moyen-Orient ayant été pénalisés par la baisse du roaming et les surcoûts engendrés par la crise sanitaire (-545 millions d’euros) ainsi que par l’Espagne (-13,0%) et les services digitaux aux entreprises (-14,9%). Le cash-flow organique des activités télécoms a repris sa croissance à 2,5 milliards d’euros (+149 millions d’euros par rapport à 2019) pour un objectif supérieur à 2,3 milliards d’euros et une cible comprise entre 3,5 et 4 milliards d’euros en 2023.

Le T1 2021 a également vu le chiffre d’affaires d’Orange s’améliorer de +0,5% portée par l’Afrique et Moyen Orient qui réalise sa meilleure performance au cours d’un 1er trimestre depuis 10 ans (+7,1%) sous l’effet de la croissance des ventes d’équipements qui progressent de 10,8%, les services fixes haut débit qui augmentent de 5,3% et les services IT et intégration qui augmentent de 5,1%.

La croissance du groupe est principalement alimentée par la dynamique des services aux opérateurs grâce aux cofinancements du réseau Fibre en France et des services convergents : les services fixes totalisent 45,1 millions d’accès au 31 décembre 2020, en baisse de -0,7% sur un an, essentiellement du fait de la chute de -12,4% des accès fixes bas débit et malgré la croissance toujours très forte (+23,7%) des accès très haut débit fixe. Malgré la crise sanitaire, le Groupe a ainsi déployé plus de fibre optique en 2020 qu’en 2019, avec 9,0 millions de foyers raccordables au FttH supplémentaires sur un an (contre 7,2 millions l’année précédente). Au 31 décembre 2020, Orange comptait ainsi 47,2 millions de foyers raccordables au FttH à travers le monde (en croissance de 23,4 % sur un an).

En janvier 2021, Orange a ainsi annoncé la signature d’un accord exclusif avec un consortium d’investisseurs de long terme pour la vente de 50 % du capital et le co-contrôle d’Orange Concessions.

Finance

L’endettement financier net du Groupe Orange s’élève à 23,5 milliards d’euros au 31 décembre 2020 en baisse de 2,0 milliards d’euros par rapport au 31 décembre 2019, grâce notamment à un produit d’impôt de 2,2 milliards d’euros suite à la décision favorable du Conseil d’Etat au sujet d’un ancien contentieux fiscal.

Publicis

Chiffres clés

133 avenue des Champs Elysées

75008 Paris

Tél : +33 (0)1 44 43 70 00

CA 2020 : 10,7 Mds € / FY 2019 : 11 Mds €

RN 2020 : 576 M € / FY 2019 : 841 M €

Effectif : 80 000 personnes



Arthur Sadoun,
Président du Directoire

Stratégie de croissance

“Nos investissements de long terme dans la data et la technologie, notre modèle-pays et notre plateforme Marcel, nous ont permis de bien résister dans cette année de crises multiples, en limitant la baisse de nos revenus et en maintenant les meilleurs indicateurs financiers de l’industrie.”

Le plan de transformation engagé par Publicis au cours des dernières années, notamment au travers d’une politique d’acquisitions agressive dans des domaines clés, tel que le marketing de données ou la personnalisation publicitaire à grande échelle, commence à porter ses fruits. Malgré un bon début au premier trimestre 2020 renforcé par l’acquisition d’Epsilon en juillet 2019, le troisième groupe de communication mondial a vu son activité s’effondrer à partir du mois de mars, notamment en Asie et en Europe, avant de rebondir au cours du second semestre. Les investissements de ses clients ont évolué à grande vitesse vers les canaux digitaux, l’e-commerce et le direct-to-consumer, notamment aux États-Unis, où le groupe enregistre sa meilleure performance (+8,7%) sur l’année 2020.

Si le chiffre d’affaires accuse un recul de 2 points et que le résultat net s’effondre de -31,5%, le groupe reste confiant dans la croissance attendue pour l’année 2021, enregistrant déjà une **croissance positive (+2,8%) au premier trimestre**. Outre une continuation des résultats positifs en Amérique du Nord, Publicis reprend du poil de la bête en Europe dans certains pays comme la France et l’Allemagne, à respectivement +4,9% (hors MediaTransports et Drugstore) et +6,0%.

Finance

L’endettement financier net s’établit à 833 millions d’euros au 31 décembre 2020, à comparer à 2 713 millions d’euros au 31 décembre 2019. La dette nette moyenne du Groupe sur l’année s’élève à 3 286 millions d’euros contre 2 375 millions d’euros en 2019. L’augmentation de la dette nette moyenne du Groupe résulte principalement de l’acquisition d’Epsilon pour un montant de 4,5 milliards de dollars le 1er juillet 2019.

STMicroelectronics

Chiffres clés

39, Chemin du Champ des Filles
C. P. 21 CH 1228 Plan-Les-Ouates
Genève, Suisse
Tel : +41 22 929 29 29
CA 2020 : 10,2 Mds \$ / FY 2019 : 9,5 Mds \$
RN 2020 : 1,1 Md \$ / 2019 : 1 Md \$
Effectif : 46 000 personnes



Jean-Marc Chéry,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Les tendances à long terme dans les systèmes électroniques sur lesquels nous nous concentrons se sont accélérées en 2020 et stimulent la demande pour nos produits. Ces tendances sont la mobilité intelligente, la puissance et l'énergie, ainsi que l'IoT et la 5G. La demande de semi-conducteurs augmente dans l'ensemble de l'industrie, sous l'effet des volumes de production de voitures et de la reconstitution des stocks dans la chaîne d'approvisionnement automobile, des niveaux de stocks très bas chez les distributeurs, et des effets Stay-at-home qui stimulent la demande de produits d'électronique personnelle et de communication.”

Alors que le leader européen des semi-conducteurs avait buté sur l'année 2019, l'année 2020 a plutôt vu STMicroelectronics renouer avec la fulgurante croissance de ces dernières années. Le chiffre d'affaires est en hausse de 6,9% sur un an, au-delà des prévisions du groupe, en grande partie du fait d'une accélération de la demande pour les produits automobiles et les microcontrôleurs et malgré l'embargo américain qui avait frappé Huawei. Peu de surprise de ce côté. La course à la voiture électrique qui s'est engagée ces dernières années profite à STMicroelectronics, qui a renforcé tout au long de l'année 2020 ses activités liées à l'électrification et la numérisation des véhicules, misant sur un développement des composants d'électronique de puissance. Comme le voulait sa stratégie visant à s'imposer comme leader dans l'électrification et la digitalisation des automobiles, les composants des objets connectés et dans les process industriels embarqués d'ici 2022.

Des chiffres qui se sont confirmés au cours du **premier trimestre 2021** : alors que le chiffre d'affaires augmentait de 35,2 % en variation annuelle, les **Produits automobiles et discrets** ont vu leur résultat d'exploitation bondir de 280,4 % à 85 millions de dollars, tandis que les **Microcontrôleurs et circuits intégrés numériques** ont augmenté de 140,5 % à 172 millions de dollars. STMicroelectronics s'attend ainsi à atteindre son objectif de plus de 12 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2021, soit avec deux ans d'avance sur son plan. Le montant des investissements en 2021 est également relevé à 2 milliards de dollars avec le lancement notamment de la construction d'une nouvelle extension de l'usine de 300 mm à Crolles.

Finance

Au 3 avril 2021, ST bénéficiait d'une situation financière nette de 1,19 milliard de dollars contre 1,10 milliard de dollars au 31 décembre 2020, sous-tendue par un montant total de ressources financières de 4,16 milliards de dollars et un endettement financier total de 2,97 milliards de dollars.

Teleperformance

Chiffres clés

21-25 rue Balzac
75406 Paris
Tél : +33 1 53 83 59 00
CA 2020 : 5,7 Mds € / 2019 : 5,3 Mds €
RN 2020 : 324 M€ / 2019 : 400 M€
Effectif : 383 233 personnes



Daniel Julien
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Les activités de Teleperformance ont battu un nouveau record de croissance au 1er trimestre 2021, avec une progression à données comparables de près de 36 %. Cet excellent trimestre confirme la très bonne orientation des activités enregistrée au second semestre de l'année dernière dans un contexte de crise sanitaire mondiale incertain.”

La croissance de Teleperformance a été fulgurante ces dernières années, et le premier trimestre 2021 ne fait pas exception à la règle : le groupe enregistre une croissance organique de +35,9%, portée par une forte dynamique commerciale liée au développement de l'économie digitale. Le groupe a bénéficié tout particulièrement en ce début d'année d'une forte dynamique commerciale, notamment en Europe continentale (+72,8%) et dans la zone ibérico-LATAM (+37,4%).

La progression très soutenue des activités a reposé principalement sur la forte dynamique commerciale des activités core services & D.I.B.S. (+39,7%) dans un contexte de développement accéléré de l'économie digitale. Elle a aussi bénéficié de l'accélération du déploiement des services d'assistance sur la Covid-19 auprès des gouvernements, qui a représenté plus de 40 % de la croissance du groupe à données comparables sur le T1 2021. Les activités de Services Spécialisés sont elles en croissance de + 10,1 % grâce à l'offre de traduction du groupe, LanguageLine Solutions.

A noter que la stratégie de croissance agressive du groupe l'a mené à faire l'acquisition, en octobre 2020 de la société américaine Health Advocate, spécialisée dans les services aux entreprises en solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs. Health Advocate réalise un chiffre d'affaires de 140 millions de dollars US et un EBITDA ajusté de 50 millions de dollars US,

Le groupe a relevé son objectif de croissance annuelle du chiffre d'affaires de +9% à +12% pour l'année 2021, pour atteindre son objectif de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022.

Finance

L'endettement net du groupe s'élève à 2,2 milliards d'euros au 31 décembre 2020, contre 2,6 milliards d'euros au 31 décembre 2019.

Vivendi

Chiffres clés

42, avenue de Friedland
75008 Paris
Tél : +33 (0)1 71 71 10 00
CA 2020 : 16,09 Mds € / 2019 : 15,8 Mds €
RN 2020 : 1,2 Md € / 2019 : 1,7 Md €
Effectif : 44 641 personnes



Arnaud de Puylfontaine
Président du Directoire



Yannick Bolloré
Président du Conseil
de surveillance

Stratégie de croissance

“Vivendi a continué à aller de l'avant. L'année 2020 a été une nouvelle étape importante dans la réalisation de notre projet industriel intégré : bâtir un grand groupe d'envergure mondiale à la croisée des médias, des contenus et de la communication. Malgré les incertitudes quant à l'évolution de la situation sanitaire mondiale, nous abordons l'avenir avec confiance. La robustesse de notre modèle d'abonnement réduit notre exposition aux aléas économiques.”

Très bon début d'année pour Vivendi : le géant français des médias a vu son chiffre d'affaires bondir à 3,9 milliards d'euros au premier trimestre 2021, en progression de +5% par rapport à 2020. Cette augmentation résulte principalement de la bonne résistance des activités musicales et de la télévision payante. Universal Music Group (UMG) est en hausse de +9,4%, notamment grâce à la croissance des revenus liés aux abonnements et au streaming (+19,6%) et une forte augmentation des ventes physiques (+14,8%) du fait de nouveaux albums d'artistes majeurs. Ces progressions compensent la chute de -10% du Merchandising, l'activité des concerts continuant à être impactée par la pandémie. Editis enregistre un bond de +40% de son chiffre d'affaires dû au fait de succès commerciaux de plusieurs titres en ce début d'année, compensant partiellement le ralentissement de Gameloft (-9,3%) et en particulier de Vivendi Village (-66,1%), les spectacles vivants étant toujours impactés par la crise sanitaire. Canal+, de son côté, reste stable avec un chiffre d'affaire de 1,3 milliard d'euros (-0,1%). Le chiffre d'affaires de Studiocanal enregistre une hausse significative (+8,9% à taux de change et périmètre constants), porté par les bonnes performances du chiffre d'affaires du catalogue et de celui des séries TV. Havas reste également stable avec une progression de +0,8% grâce à une bonne dynamique de marché. À noter qu'à la suite de l'entrée de Tencent à hauteur de 20% du capital d'UMG le directoire s'apprête à lancer la distribution, en actions, de 60% du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi. Fin décembre 2020, le groupe a également signé une promesse d'achat pour 100% de Prisma Media, groupe de presse français détenteur d'une vingtaine de marques de la presse magazine dont Femme Actuelle, GEO, Capital, Gala ou encore Télé-Loisirs.

Finance

Au 31 décembre 2020, l'endettement financier net de Vivendi est de 4,9 milliards d'euros 4 953 millions d'euros au 31 décembre 2020. En cas de distribution de 60% du capital d'UMG, qui devrait impliquer le remboursement par ce dernier de l'emprunt qu'il a contracté auprès de Vivendi, et compte tenu des 2,8 milliards d'euros reçus de la vente de 10% supplémentaires du capital d'UMG à un consortium mené par Tencent, la dette nette du Groupe s'établirait à 0,3 milliard d'euros.

Worldline

Chiffres clés

80 Quai Voltaire
95870 Bezons
Tél : +33 (0)1 34 34 95 95
CA 2020 : 2,7 Mds € / FY 2019 : 2,8 Mds €
RN 2020 : 361 M € / FY 2019 : 301 M €
Effectif : 20 000 salariés



Gilles Grapinet
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“L'acquisition d'Ingenico constitue bien entendu le développement stratégique le plus important de Worldline cette année. Le déploiement de nos plans d'intégration et de synergies progresse rapidement et plus que jamais, nous couvrons désormais l'ensemble de la chaîne de valeur des paiements, avec des positions de marché exceptionnelles dans les paiements en ligne, l'acquisition pour les marchands et le traitement des transactions.”

Malgré une légère baisse du chiffre d'affaires sur l'année 2020, Worldline est en bonne position : le groupe de Gilles Grapinet a fait preuve d'une résilience très forte sur l'année, patissant principalement de la crise sanitaire au cours du second trimestre 2020 du fait de la fermeture des magasins sur ses principaux marchés.

La société anticipe désormais un net rebond des volumes de transactions au deuxième trimestre 2021, dans le prolongement de l'amélioration observée à la fin du premier trimestre. Worldline vise toujours une croissance organique de son chiffre d'affaires d'au moins 5% pour l'année 2021, tablant notamment sur une croissance à deux chiffres au cours du second semestre.

Worldline peut aussi compter sur l'intégration réussie de Six Payments Services, achetée en 2018, ainsi que sur celle en cours d'Ingenico, finalisée fin 2020 pour 7,8 milliards d'euros. Le spécialiste des services de paiements est cependant en train de préparer la cession d'une partie d'Ingenico, en partie pour répondre aux demandes des autorités de la concurrence européennes. Worldline a accepté de faire plusieurs concessions : cession de l'activité d'acquisition de paiement en point de vente ainsi que son activité de gestion de terminaux de point de vente en Autriche, en Belgique et au Luxembourg... Poussant l'entreprise à remettre sur la table la cession pure et simple de toute cette activité pour se recentrer sur les paiements électroniques, la crise ayant accéléré le passage aux paiements numériques chez les consommateurs. Avec un périmètre de plus de 300 millions d'euros d'Ebitda, sa valorisation pourrait atteindre plus de 3 milliards d'euros.

Finance

La dette nette du Groupe à la fin de l'année s'est élevée à 3,16 milliards d'euros, contre 641,3 millions d'euros fin 2020. La variation en 2020 de la dette nette est principalement liée au flux de trésorerie disponible généré au cours de l'année, la partie cash des acquisitions d'Ingenico et Gopay, ainsi qu'à l'ajustement de prix lié à l'acquisition de Six Payment Services.

SANTÉ

2021

EssilorLuxottica

Chiffres clés

147, rue de Paris
94227 Charenton-le-Pont
Tél : +33 (0)1 49 77 42 24
CA 2020 : 14,42 Mds € / 2019 : 17,4 Md €
RN 2020 : 788 M€ / 2019 : 1.94 Md €
Effectif : 150 000 personnes



Leonardo Del Vecchio,
Président du CA



Francesco Milleri,
Directeur Général

Stratégie de croissance

“Notre intégration s'est encore accélérée et nous avons réalisé des progrès significatifs dans de nombreux domaines, tout en poursuivant la réalisation d'acquisitions ciblées. Nos objectifs de développement durable, d'impact social et d'inclusion restent au cœur de notre mission et de notre modèle économique.”

EssilorLuxottica a vu son chiffre d'affaires consolidé pour le premier trimestre 2021 progresser de 7,3 % par rapport au chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 (+14,3 % à taux de change constants). Il est également en hausse de 1,9 % par rapport à celui du premier trimestre de 2019 à taux de change constants. Ces chiffres s'expliquent par la bonne dynamique des groupes dans tous leurs métiers et forte accélération dans le digital. L'E-commerce est en progression de 61 % par rapport à 2019 !

Le Groupe est en ligne avec son objectif de générer des synergies entre 300 et 350 M€ d'ici la fin 2021 et entre 420 à 600 M€ d'ici la fin 2023. Au cours du premier trimestre 2021, le processus d'intégration entre les deux sociétés a poursuivi sa dynamique et a produit des résultats positifs. Les synergies de coûts ont compris le lancement d'un nouveau projet de fusion des plateformes numériques B2B du Groupe ; des progrès dans le déploiement mondial d'un système SAP unifié ; la poursuite de l'unification de la chaîne logistique et des infrastructures de back office ; ainsi que l'optimisation des centres de services partagés.

EssilorLuxottica a par ailleurs réalisé plusieurs acquisitions ciblées au cours du trimestre. Le 3 février 2021, le Groupe a annoncé avoir signé un accord avec CooperCompanies pour la création d'une joint-venture à 50/50 pour l'acquisition de la société américaine SightGlass Vision, spécialisée dans le développement de verres optiques innovants visant à réduire la progression de la myopie chez l'enfant. En outre, le Groupe a annoncé le 25 mars 2021 avoir conclu un accord d'acquisition du réseau de laboratoires américains Walman, qui dispose de 35 sites répartis à travers les États-Unis, notamment des laboratoires de surfaçage de verres de prescription ainsi que des centres spécialisés dans le matériel optique et d'autres produits de santé visuelle.

Finance

Le Groupe EssilorLuxottica a clôturé le 1er trimestre 2021 avec 9,3 Mds€ de trésorerie et d'investissements court-terme et un endettement financier net de 2,6 Mds€.

Sanofi

Chiffres clés

54 rue la Boétie
75008 Paris
Tél : +33 (0)1 53 77 40 00
CA 2020 : 36,04 Mds € / CA 2019 : 36.1 Mds €
RN 2020 : 12.3 Mds € / RN 2019 : 2.8 Mds €
Effectif : 100 000 collaborateurs



Serge Weinberg,
Président du CA



Paul Hudson,
Directeur Général

Stratégie de croissance

“La solide performance du premier trimestre est le résultat de l'exécution méthodique de notre stratégie Play to Win pour dynamiser la croissance et apporter des médicaments innovants aux patients.”

Sanofi a fait preuve de résilience en 2020 et a maintenu la continuité de ses activités dans le monde, y compris de son réseau industriel. Si le chiffre d'affaires est resté stable, à 36,04 Mds€ (-0.2%) son bénéfice net a pour sa part plus que quadruplé, bondissant à 12,3 Mds€ en 2020. Cette performance tient toutefois en grande partie au gain de 7,2 Mds€ provenant de la cession des parts de Sanofi dans le capital de son partenaire américain Regeneron, en mai 2020.

Sans cette cession, la variation du bénéfice aux activités du groupe, la progression serait limitée à 4,2%. Malgré tout il faut bien reconnaître que la nouvelle stratégie, lancée depuis plus d'un an par Paul Hudson est payante. La marge opérationnelle atteint désormais 27%, et devrait atteindre 30% en 2022 et même dépasser 35% dès 2025. Sanofi concentre ses investissements dans les acquisitions et les partenariats dans le domaine des biotechnologies, privilégiant les segments de marché à forte rentabilité, tout en délaissant des marchés, parfois historiques. Les premiers mois de 2021 montrent encore une fois la résilience du groupe qui affiche un chiffre d'affaires trimestriel en augmentation de 2,4% à taux de change constants, à 8,59 Mds€. Le chiffre d'affaires de l'activité de médecine générale a reculé de 3,8% à taux de change constants mais Sanofi Genzyme, l'entité globale de médecine de spécialités du groupe, a enregistré une augmentation de 15,3% de ses ventes à taux de change constants, à 2,89 Mds€, du fait de la croissance des ventes de Dupixent, un médicament utilisé pour traiter plusieurs maladies inflammatoires.

Au premier trimestre 2021, Sanofi a ainsi réalisé des performances supérieures aux attentes des analystes au niveau de son résultat net, mais son chiffre d'affaires est ressorti inférieur aux prévisions.

Finance

Au premier trimestre de 2021, le « cash flow » libre a atteint 1 925 millions d'euros en croissance de 23,6% après prise en compte d'une baisse du besoin en fonds de roulement de 422 millions d'euros, des acquisitions d'immobilisations corporelles de 378 millions d'euros, des autres acquisitions⁶ (277 millions d'euros), des produits de cessions d'actifs⁴ (82 millions d'euros) et des paiements liés aux restructurations et assimilées (244 millions d'euros). Ainsi, la dette nette a baissé de 8 789 millions d'euros au 31 décembre 2020 à 6 823 millions d'euros au 31 mars 2021.

Mirouna VERBAN
Avocat associée
équipe corporate tax

Vous développer
à l'international,
est un enjeu majeur.
Mais les questions
fiscales sont complexes,
voire imprévisibles. Si les frontières
ne sont plus
un obstacle,
vous avez besoin d'un expert pour vous guider.

ARSENE

TAXAND NETWORK

Tax advisers with resolve.*

32 rue de Monceau, 75008 Paris - Tél. : 01 70 38 88 00
contact@arsene-taxand.com - www.arsene-taxand.com

Notre
différence
vous donne
le choix.

Nous sommes un groupe international, aux origines européennes, spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil. Nos racines et notre organisation multiculturelle et intégrée, nous distinguent. Pour nos clients, c'est la promesse d'une même exigence de qualité partout dans le monde. Et l'expérience d'un point de vue différent.

Experience a different perspective.*

*Changez de regard.

www.mazars.fr

mazars

GUIDE DU CAC 40

CONSOMMATION
DISTRIBUTION
LUXE 2021



Carrefour

Chiffres clés

33 avenue Emile Zola
92100 Boulogne
Tél : 01 41 04 26 00
CA 2020 : 70,7 Mds€ / CA 2019 : 80,7 Mds €
RN 2020 : 541 M€ / RN 2019 : 1,3 Md €
Effectif : 363 862 personnes



Alexandre Bompard,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Dans une crise qui accélère les mutations en cours, notre groupe a franchi un cap. Il y a 3 ans, le plan Carrefour 2022 introduisait une première rupture pour notre Groupe. Aujourd’hui, ce modèle assure de façon pérenne le dynamisme de nos ventes et la rentabilité de notre Groupe.”

Le plan Carrefour 2022 est un succès. En 2020, Alexandre Bompard a pu prouver la pertinence des orientations stratégiques de son plan de transformation. Les investissements engagés ont permis d'améliorer la compétitivité prix dans tous les pays et de repositionner Carrefour comme l'un des distributeurs les plus attractifs. La dynamique commerciale dans les activités de distribution se traduit aujourd'hui par une hausse du résultat opérationnel courant des activités de distribution de 630 M€ à changes constants en 2020. Dans le e-commerce alimentaire, la forte hausse des volumes et une meilleure productivité entraînent une amélioration structurelle du modèle économique. En 2020, les investissements ont été réduits à 1 241 M€. L'enveloppe annuelle d'investissements (capex) devrait être comprise entre 1,5 Md€ et 1,7 Md€ dans les années à venir.

Pour 2020, le groupe s'est fixé 4 objectifs :

- Un plan de réduction de coût de 2,8 Md€
- 4,2 milliards d'euros de vente alimentaire via le e-commerce
- 4,8 milliards de vente de produits organiques
- La vente de 300 M€ d'actifs immobiliers

5 acquisitions stratégiques

- Supersol : 172 supermarchés et magasins de proximité en Espagne ;
- Makro : 30 magasins de cash & carry au Brésil ; partiellement finalisé (25 magasins acquis dont 6 déjà convertis à fin 2020)
- Wellcome : 224 magasins de proximité à Taïwan ; finalisé le 31 décembre 2020
- Bio c' Bon : 107 magasins Bio de centre-ville en France ; acquis en novembre 2020
- Potager City, Dejbox et Bioazur finalisés en 2020

Finance

Carrefour a fait preuve d'une grande discipline financière et a renforcé son bilan et sa liquidité. Il possède désormais un des bilans les plus solides de son secteur. La bonne dynamique commerciale a permis une génération de cash-flow libre net de 1 056 M€ en 2020, en progression de +732 M€ par rapport à 2019. Confiant dans son modèle de croissance, Carrefour annonce un objectif de génération de cash-flow libre net annuel supérieur à 1 Md€2 dès 2021, après décaissement des charges exceptionnelles

Danone

Chiffres clés

17, boulevard Haussmann
75009 Paris
Tél : +33 (0) 1 44 35 20 20
CA 2020 : 23,6 Mds € / 2019 : 25,2 Mds €
RN 2020 : 1,59 Mds € / 2019 : 2,5 Mds €
Effectif : 100 000 personnes



Gilles Schnepf,
Président du CA



Antoine de Saint-Affrique,
Directeur Général

Stratégie de croissance

“Le e-commerce fut "l'arme secrète" de la société durant la pandémie. Ce dernier a en effet bondi de 47,2% sur un an au cours des trois premiers mois de l'année et représente 26,8% du chiffre d'affaires.”

Pour la première fois de son histoire, le groupe a connu une crise de gouvernance majeure. Après plusieurs semaines de pression entre actionnaires et direction, le Conseil d'administration, a mis fin aux fonctions d'Emmanuel Faber comme Président-Directeur Général en Mars 2021 et nommé Gilles Schnepf, Président du Conseil d'administration ainsi que Antoine de Saint-Affrique pour diriger l'entreprise.

Côté chiffre, Danone a plutôt bien tenu. Le groupe a enregistré un chiffre d'affaires en très léger repli en 2020 (23,6 Mds€) et au premier trimestre 2021 (5,7 Mds€). Au niveau régional, le chiffre d'affaires du groupe recule en Europe et en Amérique du Nord (-2,8%), pénalisé par une base de comparaison élevée liée à des achats de précaution massifs réalisés dans ces régions en mars 2020 dans l'activité Nutrition Spécialisée. Dans le Reste du Monde, le chiffre d'affaires diminue de -4,2%. Mais le groupe parie sur un retour à la croissance rentable au second semestre 2021 et maintient son ambition à moyen terme d'atteindre une croissance rentable de 3 à 5%, Danone vise une marge commerciale supérieure à 15% dès 2022, en tenant compte d'un nouveau plan d'économies qui s'élève à 1 milliard d'euros.

Ces dernières semaines, Danone a repris la société Earth Island, productrice des marques Follow Your Heart, et pionnière des produits d'origine végétale aux États-Unis. Il devrait également céder sa participation dans Mengniu.

Finance

Le free cash flow a atteint 2 052 millions d'euros en 2020, en baisse par rapport aux 2 510 millions d'euros de 2019, soit un taux de conversion en liquidités de 8,7%. La baisse par rapport à l'année dernière est due à la détérioration du fonds de roulement résultant d'un mix de canaux défavorable, l'exposition de Danone aux canaux traditionnels dans les marchés émergents étant fortement génératrice de liquidités. Les investissements ont atteint 962 millions d'euros en 2020, globalement stables par rapport à l'exercice précédent.

Hermès

Chiffres clés

24, Rue du Fb Saint Honoré
75008 Paris
Tél : 01 40 17 49 20
CA 2020 : 6,4 Mds € / 2019 : 6,8 Mds €
RN 2020 : 1,4 Mds € / 2019 : 1,53 Md €
Effectif : 16 600 personnes



Axel Dumas,
Président du CA

Stratégie de croissance

“La forte croissance des ventes, dans un contexte encore instable, témoigne de la solidité de notre modèle artisanal responsable, et de la désirabilité de nos collections auprès de nos clients dans le monde entier.”

Hermès voit ses ventes bondir au-delà de leur niveau pré-pandémie. Les ventes du groupe de luxe ont atteint 2,1 milliards d'euros au premier trimestre, progressant de 38% par rapport à 2020, et dépassent même leur niveau d'avant la crise du Covid-19. La progression atteint 33% en données comparables par rapport à 2019, a précisé le groupe, qui a fait mieux que les attentes des analystes. Bloomberg tablait sur des ventes à hauteur de 1,84 milliard d'euros. Tous les métiers ont renoué avec la croissance.

Les ventes des magasins du groupe ont grimpé de 51% par rapport à 2020 et de 41% par rapport à 2019. Celles de la Maroquinerie-Sellerie affichent une hausse sur un an de 34%, l'horlogerie progresse de 96%, la division vêtement et accessoires de 51%, le métier soie et textiles de 34%, les Parfums et Beauté de 21%.

L'Asie hors Japon (+94 %) réalise une excellente performance dans l'ensemble de la zone, portée par la forte dynamique de la Grande Chine, et par une activité soutenue en Corée, en Thaïlande, à Singapour et en Australie. Organisé à Shanghai en mars, l'évènement autour de l'univers masculin a révélé à nos clients les coulisses de la collection printemps-été 2021. Le Japon (+20 %) a confirmé sa progression notamment grâce à la fidélité de sa clientèle locale. Un nouveau magasin a été inauguré en février à Tokyo. L'Amérique (+23 %) a renoué avec la croissance amorcée fin 2020 et réalise un bon premier trimestre. L'Europe hors France (-1 %) et la France (-9 %) restent pénalisées par la nouvelle vague de restrictions sur le premier trimestre et par les fermetures d'une partie des magasins dans plusieurs pays, notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suisse. La réduction des flux touristiques a été en partie compensée par la fidélité de la clientèle locale et par la forte progression des ventes en ligne qui connaissent une "croissance à trois chiffres sur toutes les régions.

Pour 2021, le groupe entend renforcer ses investissements dans les capacités de production et l'ancrage territorial : inauguration des maroquineries de Guyenne (Gironde) et de Montereau (Seine-et Marne) et diversifier son réseau de distribution, en Thaïlande et à Taïwan Finance.

Finance

La trésorerie nette du groupe s'élevait à 4,9 Mds€ contre 4,6 Mds€ au 31 décembre 2019. Sa rentabilité nette a légèrement fléchi à 21,7% en 2020 mais reste élevée et supérieure à la moyenne de rentabilité sur les dix dernières années. Le cash flow disponible atteignait 995 M€.

Kering

Chiffres clés

40 rue de Sèvres
75007 Paris
Tél : +33 (0)1 45 64 61 00
CA 2020 : 13,1 Mds € / 2019 : 15,88 Mds €
RN 2020 : 2,15 Mds € / 2019 : 2,3 Mds €
Effectif : 36 646 personnes



François-Henri Pinault,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Kering a réalisé une très bonne performance au premier trimestre, avec un chiffre d'affaires qui dépasse les niveaux d'avant la pandémie.”

Si le contexte actuel reste encore marqué par de nombreuses incertitudes, la crise n'a pas remis en cause les moteurs structurels de la croissance du marché mondial du luxe et a pleinement confirmé la pertinence de la stratégie de Kering, qui sort renforcé de cette crise. Le Groupe a fait un effort particulier pour développer des plateformes de croissance transverses en matière d'e-commerce, d'omni-channel, d'infrastructures logistiques et informatiques, d'expertises et d'outils digitaux innovants. Après avoir bien résisté en 2020, le groupe est reparti de l'avant en 2021.

Au cours du premier trimestre, son chiffre d'affaires dépasse désormais les niveaux de la pandémie. Gucci a tiré les résultats du groupe vers le haut avec un chiffre d'affaires de 2,17 Mds€, en hausse de 24,6% : une tendance portée par l'attractivité des boutiques de la maison sur les zones USA et Asie, avec deux nouvelles ouvertures de flagships à venir. La griffe poursuit cependant sa prise de recul avec le Wholesale au nom d'une stratégie de distribution plus exclusive. La maison Saint Laurent enregistre pour sa part une hausse des ventes de 23,4%, à 516,7 M€. Le chiffre d'affaires des autres marques du groupe – dont Alexander McQueen, Balenciaga ou encore Boucheron – atteint 714,3 M€ au premier trimestre, soit +33,1% en comparable. Véritable driver de croissance, l'Asie-Pacifique témoigne d'une hausse des ventes de +83%, suivie par l'Amérique du Nord, en augmentation de +46% : des performances soutenues par le rapatriement des achats au niveau local et par la digitalisation des usages face aux mesures de distanciation sociale. A noter que les ventes en ligne du groupe ont grimpé de +108% et représente désormais 14% des ventes.

Afin d'accélérer sa croissance sur le marché de la seconde main et d'impulser le changement vers une industrie de la mode plus durable, Kering a pris une participation dans Vestiaire Collective le 1 er mars 2021. Il entend soutenir le développement de modèles innovants, et explorer de nouveaux services.

Finance

Kering affiche une structure financière très solide. Au 31 décembre 2020, son endettement financier net s'élevait à 2,149 Mds€.

L'Oréal

Chiffres clés

Centre Eugène Schueller - 41 rue Martre
92117 Clichy
Tél : + 33 (0)1 47 56 70 00
CA 2020 : 28 Md€ / CA 2019 : 29,9 Md€
RN 2020 : 4 Md€ / RN 2019 : 3,9 Md€
Effectif : 88 000 personnes



Jean-Paul Agon,
Président du CA



Nicolas Hieronimus,
Directeur Général

Stratégie de croissance

“Le e-commerce fut "l'arme secrète" de la société durant la pandémie. Ce dernier a en effet bondi de 47,2% sur un an au cours des trois premiers mois de l'année et représente 26,8% du chiffre d'affaires.”

Le n°1 mondial des cosmétiques commence bien l'année 2021. Supérieure aux attentes, la croissance organique (à taux de changes et périmètre constants) de ses ventes atteint 10,2% à 7,61 milliards d'euros sur les trois premiers mois de l'année. Presque toutes les divisions du n°1 mondial des cosmétiques sont revenues dans le vert sur la période. Dédicée aux produits de beauté haut de gamme, le pôle L'Oréal luxe (Yves Saint Laurent Beauté, Lancôme, etc.) a enregistré une croissance de 12,4% à 2,77 Mds€ et a gagné des parts de marché dans la quasi-totalité des zones géographiques. La division "produits professionnels", qui avait chuté lourdement à la même période l'an dernier en raison de la fermeture des salons de coiffure, est également au rebond (+12,9% à 848 M€), alors que la branche "cosmétique active" (La Roche-Posay, Liftactiv, Vichy, CeraVe) fait encore mieux (+21,8% à 1,02 milliard d'euros). Par zone géographique, l'activité de L'Oréal a été portée par le dynamisme observé en Chine (+37,9%, ce qui porte la part de l'Asie-Pacifique à 36,5% dans les revenus du groupe), alors que l'Europe de l'Ouest a enregistré des performances inférieures (-0,1%) à celles des autres régions, les commerces non essentiels, dont les magasins de cosmétiques, étant toujours fermés dans des pays comme la France et l'Italie dans le cadre de la lutte contre la pandémie.

Le e-commerce fut "l'arme secrète" de la société durant la pandémie. Ce dernier a en effet bondi de 47,2% sur un an au cours des trois premiers mois de l'année et représente 26,8% du chiffre d'affaires. Mais le groupe poursuit sa politique d'acquisitions ciblées. Le 1er février dernier, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Takami Co. La performance extra-financière du Groupe est également remarquable. L'Oréal a été reconnu, pour la cinquième année consécutive, leader mondial en matière de développement durable par le CDP, pour ses actions en matière de lutte contre le changement climatique, de préservation des forêts et de gestion durable de l'eau. Par ailleurs, le Groupe figure dans le Top 10 de l'Indice Diversité & Inclusion de Refinitiv.

Finance

Le bilan est particulièrement robuste avec des capitaux propres qui s'élèvent à 29 milliards d'euros. Après prise en compte de la dette financière de location pour un montant de 1 681 millions d'euros, la trésorerie nette s'établit à 3 859 millions d'euros au 31 décembre 2020.

LVMH

Chiffres clés

22 avenue Montaigne
75008 Paris
Tél : +33 (0)1 44 13 22 22
CA 2020:44,65 Mds € / 2019 : 53,7 Mds €
RN 2020 : 4,95 Mds € / 2019 : 7,1 Mds €
Effectif : 163 000 Personnes



Bernard Arnault
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Nous restons animés, chez LVMH, par une vision de long terme, nous restons attentifs à la désirabilité de nos marques et au caractère innovant de nos produits. C'est la clé du succès. Comme dans toutes les crises que nous avons traversées, nous gagnons des parts de marché.”

Le n°1 mondial du luxe et première capitalisation boursière européenne, a renoué avec la croissance au premier trimestre 2021 avec un bond de 30% de ses revenus à périmètre et devises comparables, à 13,96 milliards d'euros. Le groupe aux 75 maisons (dont Louis Vuitton, Dior, Dom Pérignon, Moët & Chandon, etc.) a ainsi vu ses ventes nettement excéder celles de 2019 à la même période (12,96 Md\$€). Cette performance est largement supérieure aux consensus compilés par Bloomberg qui tablait sur des revenus de 12,7 Mds€. Ces bons résultats du T1 ont été portés par les divisions spiritueux et mode et maroquinerie mais routes les activités contribuent à la bonne performance du Groupe, à l'exception de la Distribution sélective toujours pénalisée par la limitation des voyages internationaux. On notera que le pôle "montres & joaillerie" a vu ses revenus plus que doubler (+132% à 1,78 Mds€) du fait de l'intégration du joaillier américain Tiffany (racheté pour 13 milliards d'euros), affiche une croissance de 35%. Le champagne tire aussi son épingle du jeu (+22% sur un an).

Bénéficiant de la réouverture des magasins en début d'année, l'Asie représente désormais 41% des ventes du groupe (+25 %). Les ventes aux Etats-Unis ont également progressé de 15 % (par rapport à 2019), mais l'Europe recule de 20 %, affectée par « la disparition de l'activité touristique et par les différents confinements ordonnés en France, en Allemagne, au Royaume-Uni ou en Espagne. Pour l'avenir, LVMH entend poursuivre sa croissance à un rythme élevé mais en accélérant son engagement pour le climat, la biodiversité, les pratiques agricoles régénératrices, la traçabilité et la certification des filières d'approvisionnement ou encore l'utilisation « de matériaux recyclés et biosourcés. Antoine Arnault rappelait il que le programme « LIFE 360 » sera « la nouvelle boussole environnementale du groupe avec des objectifs à 2023,2026 et 2030. Il nous faut rendre à la nature ce que nous lui avons emprunté ».

Finance

Dans un contexte 2020 peu évident, le groupe a maintenu une structure financière solide. Les capitaux propres du groupe ont progressé de 1% à la fin du dernier exercice à 38, 829 Mds€. Sa dette nette était également en recul de 32% pour atteindre 4,241 Mds€ au 31 Décembre 2020. Les cash flow disponible atteignait 6,117 Mds€.

Pernod Ricard

Chiffres clés

12, place des Etats-Unis
75116 Paris
Tél : + 33 (0)1 41 00 41 00
CA 2020 : 8,4 Mds € / 2019 : 9,18 Mds €
RN 2020 : 329 Md € / 2019 : 1,45 Md €
Effectif : 18 000 personnes



Alexandre Ricard,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Nous attendons une accélération de notre chiffre d'affaires au quatrième trimestre et anticipons une croissance interne du Résultat Opérationnel Courant d'environ 10% pour l'exercice 2020/21.”

Le numéro 2 mondial de vins et spiritueux a plutôt pas mal résisté à la pandémie au cours de ces neuf derniers (le groupe a un exercice décalé). Le groupe français vient d'annoncer d'excellents résultats au troisième trimestre de son exercice 2020-2021. **Son chiffre d'affaires a en effet crû de + 19 %**. Celui des neuf premiers mois bascule ainsi dans le vert (+ 1,7 % en organique) à près de 6,9 milliards d'euros.

Ce dynamisme est principalement dû à une croissance soutenue en Chine (+ 34 %) et, dans une moindre mesure, aux États-Unis. L'Europe de l'Ouest se défend également bien, notamment la France grâce aux bons résultats de ses marques phares (Ricard, Aberlour, Havana Club) sur le réseau off-trade (grande distribution, cavistes). Malgré le manque de visibilité, le groupe se veut optimiste pour les mois à venir.

« Notre troisième trimestre a été excellent et marque le retour à la croissance interne du chiffre d'affaires sur les 9 premiers mois de l'exercice. Cette performance confirme la solidité de notre modèle, le fort dynamisme de nos marchés domestiques Must-Win et notre résilience face à la crise. Dans un environnement toujours volatil et incertain, compte tenu de l'information actuellement disponible concernant la pandémie, nous poursuivons la mise en œuvre de notre stratégie, tout en assurant une gestion active des ressources, notamment en réinvestissant fortement lorsque l'efficacité le justifie. Nous attendons une accélération de notre chiffre d'affaires au T4 et anticipons en conséquence une croissance interne du Résultat Opérationnel Courant d'environ +10% pour l'exercice 2020/21. » estime Alexandre Ricard, le PDG de Pernod Ricard.

Pour l'ensemble de l'exercice 2020/21, un impact devise significatif d'environ -250 M€2 est attendu sur le Résultat Opérationnel Courant. Le chiffre d'affaires pour le T3 de l'exercice 2020/21 s'élève à 1 955 M€, en croissance interne de +19,1% (+12,6% en facial).

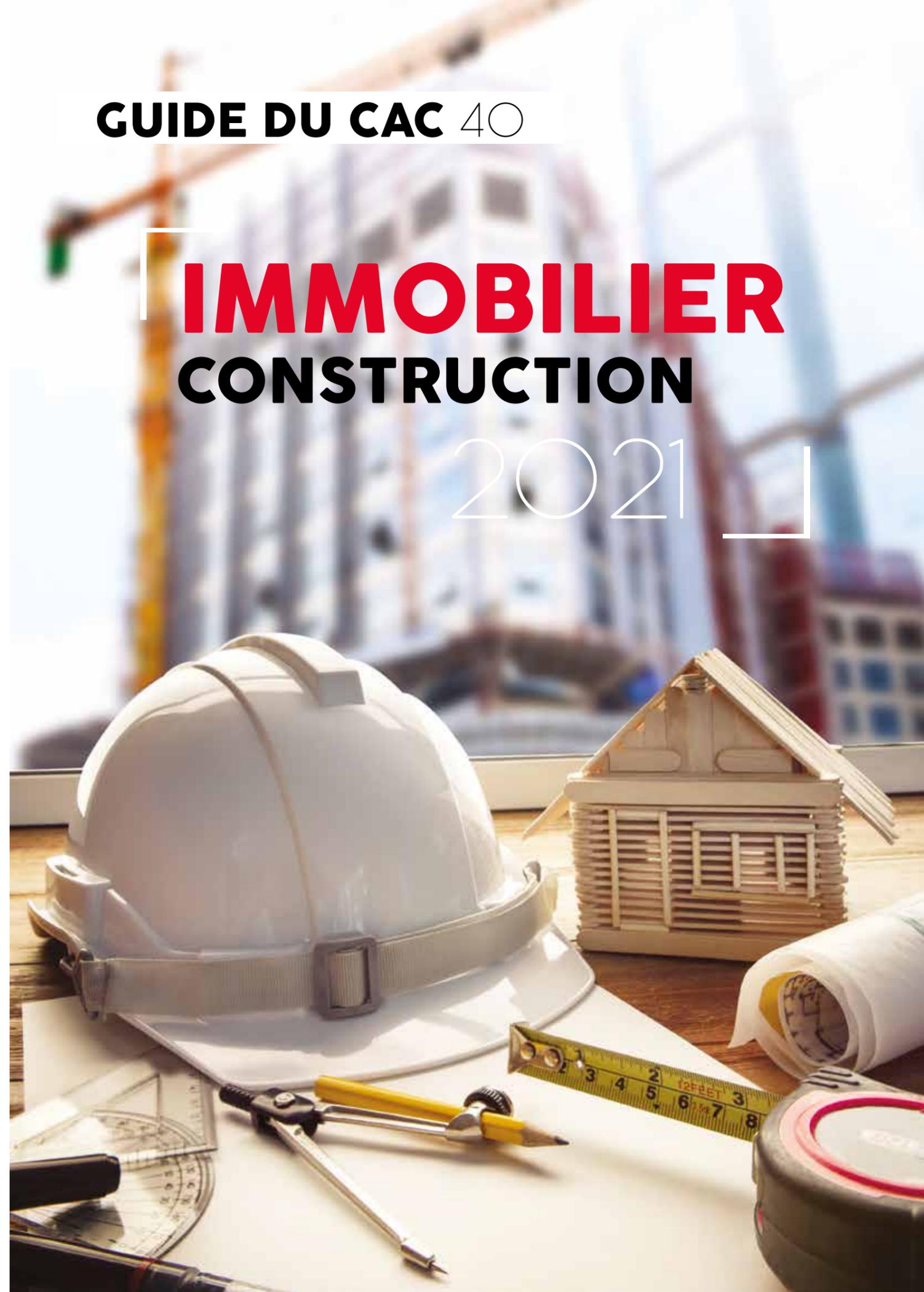
Finance

Le Free Cash-Flow courant reste très solide et s'élevait au premier semestre de l'exercice en cours 995 M€. Le coût moyen de la dette est de 3,2% vs 3,7% au S1 2019/20, grâce à un refinancement réussi de la dette obligataire en Dollar américain. La Dette nette a diminué de 443 M€ et s'élève à 7 980 M€. Le ratio Dette nette/EBITDA à taux moyen est de 3,42 au 31 décembre 2020.

GUIDE DU CAC 40

IMMOBILIER CONSTRUCTION

2021



Bouygues

Chiffres clés

32, avenue Hoche
75008 Paris
Tél : + 33 (0)1 44 20 12 01
CA 2020 : 34,6 Mds € / FY 2019 : 9,5 Mds €
RN 2020 : 696 M € / FY 2019 : 1, Md €
Effectif : 129 000 personnes



Martin Bouygues,
Président du CA



Olivier Roussat,
Directeur Général

Stratégie de croissance

“Dans un contexte difficile de crise sanitaire, le Groupe s’est montré agile, responsable et résilient. Les modèles d’affaires de nos activités qui sont positionnées sur des besoins essentiels (se loger, se déplacer, communiquer, s’informer, se divertir) ne sont pas remis en cause.”

Le fort impact des mesures de confinement dans les activités de construction s’est fait ressentir chez Bouygues, dont plus de la moitié de l’activité a lieu dans l’Hexagone. Après un premier semestre dévastateur, le groupe a réussi à relancer partiellement son activité, pour n’afficher finalement qu’une chute de 40% de son bénéfice net et de 9% de son chiffre d’affaires sur l’année.

Confiant dans le retour de l’activité une fois la crise passée, Bouygues indique que le chiffre d’affaires et les résultats du groupe devraient être bien supérieurs à ceux de 2020, sans atteindre toutefois le niveau de 2019. Le groupe peut compter sur un carnet de commandes solide dans la construction (33,1 milliards d’euros au 31 décembre 2020, contre 33,02 milliards d’euros à fin décembre 2019), ainsi que sur la solide performance de Bouygues Telecom, dont le chiffre d’affaires a lui progressé de 6% sur l’année écoulée.

Autre piste de croissance : la forte demande de solutions bas carbone liée aux plans de relance verts, un filon sur lesquels le groupe considère être bien positionné, et entend faire de cette stratégie un levier majeur de différenciation commerciale et d’attractivité auprès de sa clientèle.

A noter que Bouygues a dissocié les fonctions de président et de directeur général. Depuis la réunion du conseil d’administration de mercredi, Martin Bouygues exerce les fonctions de président du conseil d’administration, tandis qu’Olivier Roussat, précédemment directeur général délégué du groupe, en est désormais le directeur général.

Finance

Le groupe reste très résilient au niveau financier : 12 milliards d’euros de liquidités étaient disponibles à la fin mars 2020. La dette nette du groupe s’établit à 2 milliards d’euros au 31 décembre 2020 contre 2,2 milliards d’euros fin 2019.

Legrand

Chiffres clés

128, avenue du Maréchal
de Lattre de Tassigny 87000 Limoges
Tél : +33 (0)1 55 06 87 87
CA 2020 : 6,1 Mds € / CA 2019 : 6,6 Mds €
RN 2020 : 681 M€ / RN 2019 : 834 M€
Effectif : 36 700 personnes



Angeles Garcia-Poveda,
Présidente du CA



Benoît Coquart,
Directeur Général

Stratégie de croissance

“Capitalisant sur des fondamentaux renforcés pendant la crise (positions de leadership, qualité des relations clients, innovation, performance financière et ESG), Legrand est en ordre de marche pour bénéficier à plein du prochain cycle économique, en particulier sur les segments porteurs du bâtiment de demain.”

Reprise confirmée pour Legrand : le groupe de distribution de matériel électrique a vu son chiffre d’affaires croître de +13,1% sur une base organique, s’établissant à 1,67 milliard d’euros pour le premier trimestre 2021, tout comme son résultat opérationnel, qui a progressé de +30,7% à 339,9 millions d’euros (contre 260 millions d’euros au T1 2020)

Une amélioration sensible qui, portée par les très bonnes performances dans les principaux pays européens (+14%), France et Italie en tête. La performance est similaire aux Etats-Unis, où la croissance organique des ventes est de +4,4% sur les trois premiers mois de l’année, bénéficiant majoritairement de la dynamique des marchés résidentiels et des centres de données.

La performance du groupe à l’international ne laisse pas désirer non plus : l’Asie-Pacifique enregistre une très forte hausse des ventes (+37,1%) sur la période, doublant en Chine et enregistrant une croissance soutenue en Inde. En Amérique du Sud, le chiffre d’affaires croît de +20,4% grâce à un rebond très significatif de ses ventes au Brésil ainsi que des hausses soutenues dans de nombreux pays de la zone.

Le groupe a continué à réaliser des acquisitions au cours de l’année 2020, dont celles des sociétés Jobo Smartech (solutions connectées de contrôle pour chambres d’hôtels), Focal Point (éclairage architectural prescrit pour les bâtiments non résidentiels aux Etats-Unis), Champion One (fournisseur américain indépendant d’émetteurs-récepteurs à fibre optique et solutions associées), Borri (spécialiste italien des UPS) et Compose (spécialiste néerlandais des solutions destinées aux réseaux à fibre optique). A noter que l’effet périmètre lié aux acquisitions est de +3,4% au premier trimestre et devrait être de +2,5% en année pleine.

Compte tenu des performances enregistrées sur le premier trimestre et en dépit d’un contexte qui reste incertain du fait de la situation sanitaire et des tensions croissantes sur les chaînes d’approvisionnement, Legrand vise désormais une croissance organique de son chiffre d’affaires comprise entre 4% et 7%.

Finance

La dette financière nette du Groupe s’élève à 5,3 milliards d’euros au 31 décembre 2020, contre 2,9 milliards d’euros au 31 décembre 2019.

Saint-Gobain

Chiffres clés

Les Miroirs - 18, avenue d'Alsace
92400 Courbevoie
Tél : 33 (0) 1 74 62 33 33
CA 2020 : 38,1 Mds € / 2019 : 42,5 Mds €
RN 2020 : 1,4 Md € / 2019 : 1,9 Md €
Effectif : 180 000 Personnes



Pierre-André de Chalendar,
Président du CA*



Benoît Bazin,
Directeur Général*

Stratégie de croissance

“Notre portefeuille complet de solutions innovantes pour l'efficacité énergétique ainsi que notre forte exposition au marché de la rénovation nous placent dans une position idéale pour prendre une part significative, partout dans le monde, aux plans lancés en faveur de l'impérative transition énergétique.”

L'avenir paraît radieux pour Saint-Gobain : le groupe remonte la pente sous l'égide de Pierre-André de Chalendar. Ce dernier s'apprête désormais à passer le flambeau à Benoît Bazin, jusqu'ici numéro deux du groupe. L'optimisation du portefeuille se poursuit avec l'annonce mi-avril de la cession majoritaire de la Canalisation Chine, soit au total plus de 4,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédé ou signé depuis le lancement de « Transform & Grow ». Et les résultats du premier trimestre soutiennent la thèse d'une transformation réussie : le chiffre d'affaires est en progression de +14,3% par rapport au premier trimestre 2020 et de +9% par rapport au premier trimestre 2019. Cette accélération de la croissance interne s'appuie sur l'offre complète du Groupe en Solutions de Haute Performance (+11,8%), l'activité Mobilité continuant ainsi à surperformer le marché automobile notamment grâce à son exposition croissante aux produits destinés aux véhicules électriques et aux produits à forte valeur ajoutée, les ventes destinées à la Chine et aux Amériques progressant nettement.

La dynamique du groupe à l'international est d'ailleurs bonne sur la majorité des marchés. Saint-Gobain voit ainsi son chiffre d'affaires progresser de +31,8% en Asie-Pacifique, de +22,3% en Amériques grâce à l'intégration réussie de Continental Building Products et de +19,7% dans la zone EMEA (hors Europe du Nord, elle-même en progression de +5,1%), cette dernière étant largement portée par des gains de parts de marché et une hausse à deux chiffres en France (+21,8), Italie et Espagne (+13,5%) dans les solutions d'efficacité énergétique et une hausse des dépenses de rénovation des particuliers. Cette dynamique devrait se poursuivre en 2021 du fait de la robustesse des marchés de la rénovation résidentielle et des plans de relance nationaux et européens qui devraient bénéficier tout particulièrement aux solutions de rénovation énergétique. Un nouveau plan stratégique devrait être présenté par le nouveau directeur général au mois d'octobre.

Finance

L'endettement net s'établit à 7,2 Mds € fin 2020, en baisse significative par rapport aux 10,5 Mds€ de fin 2019.

Schneider Electric

Chiffres clés

35, rue Joseph Monier
92 500 Rueil Malmaison
Tél : +33 (0)1 41 29 70 00
CA 2020 : 25,2 Mds € / RN 2019 : 27,1 Mds €
RN 2020 : 2,1 Mds € / RN 2019 : 2,4 Mds €
Effectif : 155 000 personnes



Jean-Pascal Tricoire,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Nous avons connu un très bon début d'année 2021 porté par une demande ininterrompue et accrue dans nos deux activités et sur nos quatre marchés finaux. Nous restons concentrés sur la mise en œuvre de notre stratégie en nous appuyant sur notre portefeuille unique afin de fournir à nos clients des solutions digitales d'énergie et d'automatisation générant plus d'efficacité et de développement durable.”

Schneider Electric est sur une bonne voie : après un premier semestre difficile, l'activité du groupe a fortement rebondi au second semestre, tout particulièrement en Chine, en Inde et aux États-Unis. Le géant des équipements pour l'énergie et automatismes industriels a dégagé un bénéfice en repli de 12%, à 2,1 milliards d'euros, pour un chiffre d'affaires de 25,2 milliards (-7,4%). La demande dans certains segments, tels que les bâtiments résidentiels, les réseaux électriques intelligents, ainsi que les centres de données, s'est améliorée dans le contexte de la pandémie et devrait encore augmenter au cours des années à venir, l'entreprise remarquant une demande grandissante de la part des clients pour les solutions digitales et électriques. Ainsi, **les logiciels et les services** représentent désormais environ 17 % du chiffre d'affaires des filières Gestion de l'énergie et Automatismes industriels. Une forte croissance y est d'ailleurs anticipée en Amérique du Nord du fait du Green Deal de l'administration Biden. Parallèlement, Schneider a poursuivi sa stratégie, via plusieurs acquisitions dont **l'activité Electrical & Automation (basse tension & automatismes) du conglomérat indien Larsen & Toubro**, et même au cœur de la crise, **le spécialiste allemand des logiciels de construction RIB Software pour 1,4 milliard d'euros**.

Le premier trimestre 2021 reflète les bonnes performances de l'année écoulée, avec un chiffre d'affaires de 6,5 milliards d'euros (+13,5 % en organique), appuyé par une forte demande des canaux de distribution et des initiatives de stockage de certains clients, notamment dans le marché des bâtiments non résidentiels et celui des datacenters. Toutes les activités du groupe sont en progression, les Produits et les Systèmes enregistrant en une croissance à deux chiffres (respectivement +17% et +10%). Schneider Electric a organisé, début 2021, la cession de son activité de Cable Support au groupe suédois Storskogen. Cette opération permet au groupe d'atteindre un montant cumulé de 0,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur son programme d'optimisation de son portefeuille représentant au total un chiffre d'affaires de 1,5 milliard à 2 milliards d'euros d'ici fin 2022. Le groupe prévoit désormais un impact de périmètre sur le chiffre d'affaires 2021 de +950 millions d'euros et une marge d'EBITDA ajusté d'environ +20 points de base.

Finance

La dette nette de Schneider Electric s'établit à 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2020, contre 3,7 milliards d'euros en décembre 2019. En mars 2020, le groupe a réalisé une émission obligataire de 800 millions d'euros, puis en avril, une émission obligataire de 500 millions d'euros. En complément, Schneider Electric SE a réalisé en novembre 2020 une émission d'obligations durables avec options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANES) à échéance juin 2026, pour un nominal d'environ 650 millions d'euros, au taux de 0,00%.

Unibail-Rodamco-Westfield

Chiffres clés

7, place du Chancelier Adenauer
75016 Paris
Tél : + 33 (0) 1 01 53 43 74 37
ANR 2019 : 65,3 Md€ / ANR 2020 : 43 Mds€
RN 2019 : 1,76 Md€ / RN 2020 : 1,05 Mds€
Effectif : 3 600 personnes



Jean-Marie Tritant,
Président du directoire

Stratégie de croissance

“Nous réaliserons la vente des 3,2 milliards d'euros d'actifs nécessaires pour atteindre l'objectif des 4 milliards d'euros en Europe avant la fin de 2022.”

Unibail-Rodamco-Westfield continue d'accuser le coup. Après des mauvais résultats 2020 (L'ANR a chuté de 27%), la foncière accuse encore une chute de 42,8% de son chiffre d'affaires au premier trimestre 2021 en raison de la fermeture de nombre de ses centres commerciaux. Essentiellement présente en Europe et aux Etats-Unis, où les confinements n'ont été instaurés que vers la fin du mois de mars l'an dernier face à la première vague de l'épidémie. Ses centres commerciaux ont été fermés en moyenne 42 jours au cours des trois premiers mois de l'année, contre 13 au premier trimestre 2020, et la fréquentation a chuté de 58% par rapport à 2019 en Europe et de 41% aux Etats-Unis. Le chiffre d'affaires du groupe, qui exploite également des centres de conférence eux aussi frappés de restrictions, a en conséquence chuté à 452,2 M€ contre un peu plus de 790 M€ il y a un an. La performance du groupe au cours du trimestre a été fortement impactée (par la pandémie de COVID-19) et le groupe anticipe un exercice 2021 très difficile. Parmi les faits marquants de ces derniers mois, on notera le changement de gouvernance avec un nouveau président du directoire, Jean-Marie Tritant.

Face à ses difficultés et à un endettement élevé, le groupe franco-néerlandais avait déjà annoncé en février la suspension de son dividende sur la période 2020-2022 et exprimé sa volonté de réduire sa présence aux Etats-Unis et de réaliser des cessions d'actifs en Europe. Il devrait également procéder à quelques cessions. En début d'année, Jean-Marie Tritant a annoncé la vente d'une participation de 45% dans un centre commercial à Vienne et la cession totale progressive, d'ici 2024, d'un autre centre à Bratislava. Ces deux opérations doivent lui permettre de réaliser 1,35 milliard d'euros de cessions sur un programme de quatre milliards en Europe.

Finance

Le coût moyen de la dette du Groupe s'établit à 1,7% pour l'année 2020 (contre 1,6% en 2019). Le ratio LTV (Loan-to-Value) s'établit à 44,7% (44% pro-forma pour la cession des immeubles de bureaux SHiFT et Les Villages 3, 4 et 6).

Vinci

Chiffres clés

1, cours Ferdinand de Lesseps
92851 Rueil-Malmaison Cedex
Tél : +33 (0)1 47 16 35 00
CA 2020 : 43,2 Mds € / CA 2019 : 48 Mds €
RN 2020 : 1,2 Md € / RN 2019 : 3,2 Mds €
Effectif : 217 731 personnes



Xavier Huillard,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Alors que l'évolution de la pandémie reste incertaine en ce début d'année, VINCI dispose de solides atouts pour retrouver une trajectoire de croissance pérenne dès lors que la crise sanitaire aura été surmontée.”

La reprise se confirme du côté de Vinci : le géant français du bâtiment et des infrastructures de transport a réalisé un chiffre d'affaires de 10,2 milliards d'euros en progression de +5% au premier trimestre 2021, tiré en grande partie par le bond de +10% de sa filiale Vinci Construction, qui réalise plus de la moitié du chiffre d'affaires du trimestre. La progression de cette activité est portée par le dynamisme des activités de travaux publics et de génie civil du Grand Paris Express, mais aussi par les travaux routiers, ferroviaires et de terrassement, en hausse de +11%.

Vinci Concessions, de son côté, reste dans le rouge, avec un chiffre d'affaires en recul de -22,2% à 1,3 milliard d'euros, malgré un fort rebond du trafic routier du groupe en mars qui a permis de stabiliser les concessions autoroutières (-0,4%). L'activité est particulièrement plombée par le large nombre de concessions aéroportuaires présentes dans le portefeuille du groupe (+70,1%), qui en avait fait un axe de croissance fort ces dernières années pour devenir le deuxième opérateur aéroportuaire mondial par le nombre de passagers gérés en 2019.

Vinci Energies est de son côté en hausse de +7% avec 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et devrait continuer à croître au cours des années à venir : le groupe a annoncé le début avril faire l'acquisition des activités énergétiques du groupe de construction espagnol ACS pour environ 4,9 milliards d'euros, dans l'objectif de devenir un acteur majeur du secteur des énergies renouvelables.

Le carnet de commandes au 31 mars 2021 atteint un nouveau record, à 45,8 milliards d'euros. Il est en augmentation de 21 % sur 12 mois et représente près de 15 mois d'activité moyenne des pôles VINCI Construction et VINCI Energies (contre 12 mois au 31 mars 2020). La part de l'international dans le carnet ressort à 61 % (contre 57 % à fin mars 2020).

Finance

L'endettement financier net s'établit à 18,6 milliards d'euros au 31 mars 2021, contre 21,8 milliards d'euros au 31 décembre 2019. VINCI conserve une liquidité très importante. Elle s'établissait, au 31 mars 2021, à 18,3 milliards d'euros (15,2 milliards d'euros à fin mars 2020).

LE SECTEUR AUTOMOBILE

doit accélérer sa mue technologique

A l'instar de Tesla, valorisé en bourse plus de 600 Md\$ (dix fois plus que le numéro 1 mondial Volkswagen), les entreprises du secteur ont toutes repensé leur modèle de développement. Elles abandonnent toutes progressivement le développement des moteurs à explosion pour se focaliser sur l'électrique, l'hydrogène et la technologie embarquée. Selon la dernière étude de PwC Autofacts®, dans dix ans la dimension logicielle représentera 60 % de la valeur d'un véhicule contre 20 % actuellement.

Luca de Meo, nouveau directeur général de Renault en est convaincu l'automobile doit se transformer: « Renault ne doit plus être "une entreprise automobile qui intègre des technologies, mais une entreprise tech qui fabrique des automobiles ». D'ailleurs, dans son plan intitulé Renaultion, le nouveau directeur général du groupe a annoncé un programme baptisé Software Republic qui doit constituer un écosystème logiciel en open data avec des partenaires solidement ancrés dans cet univers: Atos, Dassault Systèmes, Thales et STMicroelectronics. Ce virage est inéluctable. Pour devenir des acteurs de la transformation digitale dans l'industrie automobile, chaque groupe devra révolutionner son approche de l'innovation car au-delà des besoins liés à la voiture autonome (analyse de la donnée, capteurs, réseaux, V2V, communications), les services annexes, possibles grâce à la connectivité croissante du véhicule Comme le souligne Frédéric Garnier, de PwC Advisory : « Demain, acheter une voiture ne se résumera plus au choix du modèle ou de la couleur mais à l'adoption d'un mode de vie nouveau centré sur l'expérience digitale du véhicule et son écosystème périphérique. La voiture autonome telle qu'elle est envisagée aujourd'hui redéfinit complètement l'habitacle



et le transforme en nouveau hub numérique pour le consommateur ». D'ailleurs, les grands du numérique ainsi que les jeunes pousses participent à l'augmentation de cette nouvelle chaîne de valeur de l'industrie automobile autour du digital et des services en découlant. En effet, le changement d'usage dû à la voiture autonome, serait globalement bénéfique à la chaîne de valeur de l'industrie automobile. Le temps imparti au véhicule augmente aux bénéfices, entre autres, du divertissement embarqué. Les spécialistes de PwC estiment que d'ici moins de dix ans, la dimension logicielle représentera 60 % de la valeur d'un véhicule

contre 20 % actuellement. Le système d'exploitation, autrement dit la combinaison des logiciels qui pilotent désormais intégralement un véhicule, depuis son fonctionnement basique (moteur, freinage, tenue de route) jusqu'aux outils d'information et de divertissement. Et ce système d'exploitation est en passe de devenir la pièce essentielle de l'automobile. La transformation de l'industrie automobile va se traduire par une hausse des ventes, une plus grande valeur par véhicule et un surcroît d'activité pour la chaîne de valeur automobile. ■ O.B.

Airbus Group

Chiffres clés

2 rond-point Dewoitine BP 90112
31703 – Blagnac Cedex
Tel : +33 (0) 5 31 08 50 30
CA FY 2020 : 49,9 Mds € / 2019 : 70,4 Mds €
RN FY 2020 : -1,13 Md € / 2019 : -1,3 Md €
Effectif : 127 814 personnes



Guillaume Faury,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Les résultats 2020 témoignent de la résilience d’Airbus dans la crise la plus sévère qu’ait connue l’industrie aérospatiale. De nombreuses incertitudes subsistent pour notre industrie en 2021, car la pandémie continue d’impacter nos vies, nos économies et nos sociétés.”

La crise n'est pas encore terminée, mais les résultats financiers du premier trimestre d'Airbus sont plutôt bons. Le chiffre d'affaires du constructeur aéronautique est stable avec **10,5 milliards d'euros** au premier trimestre 2021, contre 10,6 milliards d'euros au premier trimestre 2020. Airbus a même réalisé un bénéfice net de **362 millions d'euros** au premier trimestre 2021, alors que le début d'année précédent avait vu le groupe enregistrer une perte de 481 millions d'euros. Un bon résultat qui s'explique par la livraison de **125 avions commerciaux, trois fois plus qu'au premier trimestre 2020**.

De son côté, la branche Airbus Helicopters a livré 39 unités, contre 47 au premier trimestre 2020. Son chiffre d'affaires est de 1,1 milliard d'euros, soit une diminution de 2 % par rapport à l'année dernière. Les revenus d'Airbus Defence and Space, eux, sont inchangés par rapport à un an plus tôt (2,1 milliards d'euros).

Ces bons résultats ne sont cependant pas suffisants pour compenser les dégâts causés par la crise. Le carnet de commandes des avions commerciaux est notamment faible : 39 au premier trimestre 2021, contre 356 à la même période en 2020. En raison de la crise sans précédent qui touche la filière aéronautique suite aux conséquences de la pandémie de Covid-19, Airbus a engagé un vaste plan de restructuration qui prévoit la suppression d'environ 15 000 postes dans le monde (dont un tiers en France et 3 378 à Toulouse). Les effectifs ont ainsi chuté de 3% par rapport au premier trimestre 2020.

Préparant son futur, Airbus a annoncé le rapprochement avec ses filiales d'aérostructures, Stelia en France et Premium Aerotec en Allemagne. À l'inverse, les activités de pièces élémentaires outre-Rhin vont sortir du groupe. Ce nouveau schéma industriel engagé par l'avionneur européen vise à renforcer la compétitivité pour se préparer à la relance du trafic aérien mais aussi s'assurer d'une maîtrise totale des aérostructures - un élément clé de la prochaine génération d'avions.

Finance

La trésorerie nette consolidée s'établit à 4,3 milliards d'euros au 31 décembre 2020, contre 12,5 milliards d'euros au 31 décembre 2019.

Alstom

Chiffres clés

48 rue Albert Dhalenne
93400 Saint-Ouen
Tél : + 33 (0)1 57 06 80 00
CA FY 2020/21 : 8,7 Mds € / FY 2019/20 : 8,2 Mds €
RN FY 2020/21 : 301 M € / FY 2019/20 : 457 M €
Effectif : 71 700 personnes



Henri Poupart-Lafarge
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Avec l’intégration de Bombardier Transport pleinement engagée et conforme avec le calendrier, le Groupe démarre un nouvel exercice fiscal pleinement concentré sur la satisfaction client, l’exécution des projets et la saisie de nouvelles opportunités émergeant d’une dynamique commerciale forte, soutenue par un élan pour une mobilité durable dans le monde entier.”

Bonne année pour Alstom, qui est entré au CAC en septembre 2020 : entre le 1er avril 2020 et le 31 Mars 2021, Alstom a enregistré 9,1 milliards d'euros de commandes, consolidant un carnet de commandes à 74,5 milliards d'euros, contre 40,9 milliards d'euros lors de l'exercice précédent. Une croissance de 82% qui doit beaucoup à la finalisation de l'acquisition de la division Transport du canadien Bombardier pour 5,5 milliards d'euros, le groupe ayant autrement enregistré une baisse de -14% de commandes cette année. L'opération a également permis au chiffre d'affaires de bondir de +7%, contre une baisse de -4% à périmètres comparables.

L'activité Matériel Roulant a atteint 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires (-1%) avec une normalisation des activités industrielles au cours du S2 2020/21 et la montée en cadence des grands projets de Matériel Roulant à travers de larges contrats en Europe (commande de 152 trains régionaux associés à 15 années de maintenance pour 56 trains en Espagne avec RENFE pour un montant total de 1,4 Md €, 34 trains régionaux en Basse Saxe en Allemagne avec la maintenance associée pour 30 ans pour près de 760 M€) et aux Etats-Unis (200 trains à deux niveaux pour le système suburbain de Chicago METRA pour un montant de 650 M€).

La stratégie du groupe pour devenir l'acteur mondial le plus innovant du marché pour une mobilité durable et intelligente a poussé Alstom à faire d'autres acquisitions au cours de l'année, dont IBRE, une société française spécialisée dans le développement, la fabrication et la fourniture de disques de frein en fonte ou en acier pour les trains à grande vitesse, interurbains, régionaux, suburbains, les tramways et métros ; B&C Transit, une entreprise américaine de construction et de conception technique spécialisée dans le transport ferroviaire ; Shunter, un opérateur de maintenance basé au Benelux ; Flertex, un groupe français spécialisé dans la conception et la fabrication de garnitures de frein pour les systèmes de freinage et enfin Helion Hydrogen Power, spécialisée dans piles à combustible à forte puissance. Cette dernière acquisition est notamment importante pour l'objectif d'Alstom de devenir un leader sur le marché des trains à hydrogène

Finance

La dette nette du groupe s'élève à 899 millions d'euros au 31 mars 2021 à la suite de l'acquisition de Bombardier Transport. Alstom bénéficie d'une position de liquidité à 4,5 milliards d'euros et de capitaux propres solides à 9 117 millions d'euros au 31 mars 2021.

Michelin

Chiffres clés

23 Place des Carmes Dechaux,
63000 Clermont-Ferrand
Tél : +33 (0)4 73 32 20 00
CA 2019 : 24,1 Mds € / CA 2020 : 20 Mds €
RN 2019 : 1,7 Mds € / RN 2020 : 625 M €
Effectif : 127 200 Personnes



Florent Menegaux,
Président de la Gérance

Stratégie de croissance

“Michelin a l’ambition de se développer fortement dans cinq secteurs autour et au-delà du pneumatique : les Services et solutions, les composites flexibles, le médical, l’impression 3D métal et la mobilité Hydrogène.”

Le marché mondial des pneumatiques tourisme et camionnettes a rebondi de 9% en unités sur le premier trimestre 2021. Cette augmentation du marché des pneus, a cependant été atténuée par les effets de la pénurie de semi-conducteurs affectant l’industrie automobile mondiale. Dans ce contexte, Michelin a vu son chiffre d’affaires progresser de seulement 2,3%, à 5,45 Mds€ au premier trimestre. Du côté des poids lourds, les ventes sont en croissance de 20% sur le premier trimestre 2021, «porté par la forte demande de fret dans un contexte de reprise économique mondiale» et se rapprochant des niveaux de début 2019. Le rebond a également été tiré par les activités dans les secteurs agricoles, de la construction et deux-roues, notamment en moto (premier équipement) et en vélo. Les activités hors pneus (-0,3%) ont été «pénalisées par la chute des activités de gastronomie et de voyages».

Une croissance dans les pneus mais pas seulement

Optimiste pour 2021, le groupe s’est fixé un objectif de 5% de croissance par an entre 2023 et 2030, ainsi que de nouveaux engagements environnementaux. Le groupe s’est d’ailleurs positionné sur la fabrication de pneus adaptés aux véhicules électriques. Dans le domaine du transport routier, le Groupe privilégiera la sélectivité et la création de valeur et, en matière de pneumatiques de spécialités (Minier, Génie civil, Agriculture, Avion), Michelin a l’intention de rester la référence en capitalisant notamment sur la différenciation de ses produits et services. Michelin prévoit par ailleurs de réaliser entre 20% et 30% de ses ventes en 2030 dans des activités autres que le pneumatique, comme les objets connectés, le médical, ou l’hydrogène. Dans la mobilité Hydrogène, le Groupe souhaite en effet devenir un leader mondial des systèmes de piles à hydrogène à travers Symbio, sa joint-venture avec Faurecia. En termes de résultats, il vise un résultat opérationnel des secteurs supérieur à 2,5 milliards d’euros à parités constantes et un cash-flow libre structurel d’environ 1 milliard d’euros.

Finance

Au 31 Décembre 2020, le cash-flow libre structurel atteignait 2 Mds€, grâce à une gestion rigoureuse de la trésorerie au cours de la crise et un niveau de stocks exceptionnellement bas en fin d’année en raison de la reprise soutenue de la demande au 2nd semestre. Le ratio d’endettement du groupe a baissé à 28%, en progrès de 11 points par rapport à 2019.

Stellantis

Chiffres clés

7, rue Henri Ste Claire Deville
92563 Rueil-Malmaison
Tél : +33 (0)1 55 94 81 00
CA 2020 : 147 Md€ / CA 2019 : 74,7 Mds €
RN 2020 : 1,9 Md€ / RN 2019 : 3,5 Mds €
Effectif : 400 000 personnes



Carlos Tavares,
Président du Directoire du Groupe PSA

Stratégie de croissance

“Pour notre premier trimestre depuis la fusion, Stellantis réalise un solide chiffre d’affaires grâce à son portefeuille de marques diversifié qui génère à la fois des volumes en hausse, un effet prix positif et un impact favorable du mix produit, malgré les effets négatifs de la crise globale des semi-conducteurs.”

Après une année 2020 marquée par une baisse de 20% de ses ventes le groupe commence bien l’année 2021. Pour les trois premiers mois de 2021, Stellantis affiche en effet des chiffres d’activité prometteurs, mais n’échappe pas aux conséquences de la pénurie de semi-conducteurs. Le groupe affiche un chiffre d’affaires pro forma de 37 Mds€, en hausse de 14 % sur un an. Ses ventes (1. 576.000 véhicules), sont également en hausse de 11 %. Ces chiffres placent le groupe comme le leader du marché en Europe, avec une part de marché de 23,6%, en hausse de 150 points de base, et en Amérique du Sud avec une part de marché de 22,2%, (en hausse de 530 points de base).

Dans sa guidance 2021, la direction de Stellantis mise sur une marge opérationnelle courante comprise entre 5,5 et 7,5 %. Un objectif qui se base sur l’absence de tout nouveau confinement significatif lié à la pandémie de Covid-19. Pour 2021, Stellantis estime que le marché automobile mondial devrait se redresser sur tous les continents, notamment de 10 % en Europe, de 8 % en Amérique du Nord, ou encore de 5 % en Chine. En l’absence de nouveau confinement, le groupe aux 14 marques vise ainsi une marge opérationnelle courante située entre 5,5 et 7,5 % en 2021.

Ceci notamment grâce à l’introduction de 10 nouveaux modèles électriques et hybrides prévus cette année, pour qu’à l’horizon 2025 l’ensemble de la gamme européenne, mais aussi tous les pick-up et SUV d’Amérique du Nord, soient disponibles en version électrifiée

Carlos Tavares, entend faire de l’électromobilité l’alpha et l’omega de la croissance du groupe au cours de la décennie à venir, puisqu’elle devrait représenter 70% des ventes du groupe d’ici à 2030. Stellantis veut non seulement bâtir des gigafactories, ces usines de fabrication de batteries lithium-ion, mais aussi délaisser les investissements dans les moteurs thermiques et lancer une avalanche de nouveaux modèles dédiés.

Finance

Le nouveau groupe vise une marge d’exploitation comprise entre 5,5 % et 7,5 % en 2021, à condition qu’il n’y ait plus de mesures de confinement notables, liées à la crise sanitaire. Selon les comptes agrégés des deux sociétés, elle était de 5,3% l’an dernier. Stellantis doit dégager à moyen terme plus de 5 milliards d’euros de synergies - sans fermeture d’usine

Renault

Chiffres clés

13 Quai Alphonse Le Gallo
92100 Boulogne-Billancourt
Tél : +33 (0)1 76 84 04 04
CA 2020 : 43,46 Md€ / CA 2019 : 55,5 Mds €
RN 2020 : -8,046 Md€ / RN 2019 : 19 M €
Effectif : 180 000 personnes



Jean-Dominique Sénard,
Président du CA



Luca de Meo
Directeur Général

Stratégie de croissance

“Nous passerons d'une entreprise automobile utilisant la technologie à une entreprise technologique utilisant des voitures, dont au moins 20 % des revenus proviendront des services des données et du commerce de l'énergie d'ici 2030.”

Au début de l'année 2021, Renault a lancé son nouveau plan stratégique baptisé « Renaultion » (mélange des mots Renault et révolution). Le groupe qui a accusé une perte nette record de 8,046 Mds€ en 2020, compte se transformer dans les grandes largeurs et privilégier la création de valeur et non plus les volumes. Renault se concentrera sur le redressement de la marge et de la génération de liquidités.

D'ici à 2023, le Groupe vise plus de 3 % de marge opérationnelle Groupe, environ 3 milliards d'euros de free cash flow opérationnel de l'Automobile cumulé (2021-23) et à réduire les investissements et dépenses de R&D à environ 8 % du chiffre d'affaires. D'ici à 2025, le Groupe vise une marge opérationnelle Groupe d'au moins 5 %, environ 6 milliards d'euros de free cash flow opérationnel de l'Automobile cumulé (2021-25), et un ROCE3 en hausse d'au moins 15 points par rapport à 2019. Parallèlement, le groupe va travailler au renouvellement et l'enrichissement des gammes. Enfin, le groupe entend faire basculer le modèle économique du groupe vers la technologie, l'énergie et la mobilité, « faisant de Renault un précurseur dans la chaîne de valeur des nouvelles mobilités », assure Luca de Meo. Ce plan passera par une réduction de ses coûts fixes de 3 Mds€ d'ici à 2025 et une réduction des investissements et dépenses de R&D d'environ 10% du chiffre d'affaires à moins de 8% en 2025. Renault supprimera 15 000 emplois dans le monde, soit environ 8% des effectifs du groupe.

Renault va également « renforcer l'efficacité, la rapidité et la performance de l'ingénierie et de la production » en réduisant le nombre de ses plateformes, de 6 à 3, et de ses groupes motopropulseurs, de 8 à 4 familles. Tout cela conduira logiquement à une baisse des capacités de production mondiales, de 4 millions de véhicules en 2019 à 3,1 millions en 2025. Ce redressement passera également par un portefeuille de produits rééquilibré et plus rentable avec 24 lancements d'ici 2025 - dont la moitié dans les segments C/D - et au moins 10 véhicules électriques.

Engagé dans un processus de désendettement, le constructeur a cédé en mars sa participation dans Daimler (1,54 % du capital) pour 1,143 Mds€

Finance

La position nette de liquidité de l'activité Automobile est négative de -3 579 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre une situation positive de 1 734 millions d'euros au 31 décembre 2019. L'activité Automobile dispose, au 31 décembre 2020, de réserves de liquidités de 16,4 milliards d'euros.

Safran

Chiffres clés

2 boulevard du Gal Martial Valin
75015 Paris
Tél : 33 (0) 1 40 60 80 80
CA FY 2020 : 16,5 Mds € / 2019 : 25 Mds €
RN FY 2020 : 844 M € / 2019 : 2,6 Mds €
Effectif : 76 900 Personnes



Ross McInnes,
Président du CA



Olivier Andriès,
Directeur Général

Stratégie de croissance

“La baisse d'activité de ce trimestre est cohérente avec le profil sur lequel nous avons basé les objectifs pour l'exercice 2021. Nous restons flexibles et poursuivons nos efforts qui produiront leurs pleins effets au 2nd semestre et les années suivantes.”

La reprise n'est pas encore là pour le secteur aérien, Safran le sait. Le groupe enregistre un chiffre d'affaires de 3,3 milliards d'euros au premier trimestre 2021, en baisse de -34,6% par rapport au premier trimestre 2020. Un chiffre d'affaires qui reflète la détérioration du trafic aérien en janvier et février, bien que celui-ci ait montré des signes d'amélioration variés à travers le monde au mois de mars. Le nombre de commandes de moteurs CFM56 et LEAP ne sont toujours pas revenus aux niveaux d'avant-crise du fait du manque de visibilité sur la reprise des voyages internationaux, mais reste respectable : 9 200 moteurs au 31 mars 2021, ainsi que des nouvelles commandes de la part de Southwest Airlines (LEAP-1B pour 100 Boeing 737 MAX) et Scandinavian Airlines (LEAP-1A pour 35 A320neo). Le chiffre d'affaires des activités de services pour moteurs civils a lui chuté de 53,4% sur un an. Ce recul s'explique par une baisse des ventes de pièces de rechange pour les moteurs CFM56 de seconde génération et pour les moteurs de forte puissance et par une baisse des contrats de service.

L'entreprise continue de tailler dans le gras. Alors qu'en 2020, Safran s'était déjà décidé à réduire au maximum ses coûts, coupant de 67% ses dépenses d'investissements, de 35% ses dépenses de RD et de 20% ses coûts opérationnels, le groupe a continué à prendre des mesures de restructuration. Son effectif a baissé de 2000 personnes depuis le début de l'année 2021 (-17% sur l'année 2020) et l'activité partielle est toujours en place.

Le groupe s'attend cependant à une montée en cadence au cours du second trimestre de l'année, tout en anticipant une baisse de son chiffre d'affaires ajusté comprise entre 4% et 2% en données organiques sur l'ensemble de l'année 2021 du fait d'un contexte d'incertitude sur le calendrier de reprise du trafic aérien, avec un risque de retard de la reprise des activités de services pour moteurs civils.

Finance

La dette nette de Safran s'élève à 2,7 milliards d'euros au 31 décembre 2020, contre 4,1 milliards d'euros au 31 décembre 2019. Première émission obligataire notée (2 tranches) pour un montant total de 1,4 Md€ en mars 2021, à travers une tranche à cinq ans de 700 M€, portant un coupon annuel de 0,125 % et une tranche à dix ans de 700 M€, portant un coupon annuel de 0,750 %.

Thalès**Chiffres clés**

31 Place des Corolles
 92098 PARIS, LA DEFENSE
 Tel : +33 (0) 1 57 77 80 00
 CA 2020 : 17 Mds € / 2019 : 18,4 Mds €
 RN 2020 : 483 M€ / 2019 : 1,1 Md €
 Effectif : 80 702 personnes



Patrice Caine,
Président-directeur général

Stratégie de croissance

“Notre stratégie digitale, renforcée par notre position de leader dans la cyber-sécurité, porte ses fruits dans toutes les activités du Groupe, avec de très beaux succès commerciaux dans le spatial, la défense, la signalisation ferroviaire ou encore la protection des données.”

Thalès apparaît sur la bonne pente au premier trimestre 2021 : le chiffre d'affaires trimestriel a augmenté de +1,9% à périmètre constant, à 3,917 milliards d'euros, porté par la demande pour les radars militaires et la cybersécurité, qui a compensé la baisse de l'activité aéronautique civile fortement touchée par la pandémie. Le chiffre d'affaires de la branche Défense & Sécurité est ainsi en hausse de +13,1%, tandis que le reste accuse un recul (-10,3% pour l'Aérospatial, -0,8% pour le Transport et -12,5% pour l'Identité & Sécurité Numériques).

Mais la reprise est bien là : les prises de commandes s'élèvent à 3,4 milliards d'euros sur les trois premiers mois de l'année, en hausse de 31% par rapport au premier trimestre 2020. Tous les secteurs en profitent (+58% en Défense & Sécurité, +28% en Aérospatial, +66% en Transport) grâce à la branche Identité & Sécurité Numériques fait figure d'exception avec un recul de -16% des nouvelles commandes, la majorité des activités de ce secteur opérant sur des cycles courts.

A noter que Thalès a pris la décision de mettre en vente, fin avril, son activité de signalisation ferroviaire dans l'objectif de recentrer son portefeuille sur des activités à plus forte croissance, et notamment la sécurité digitale, devenue un axe fort du groupe depuis l'acquisition du spécialiste de la sécurité numérique Gemalto pour 4,6 milliards d'euros. La valorisation est estimée entre 1,5 et 2,5 milliards d'euros en raison des incertitudes sur la progression de son redressement et ses perspectives de croissance.

Finance

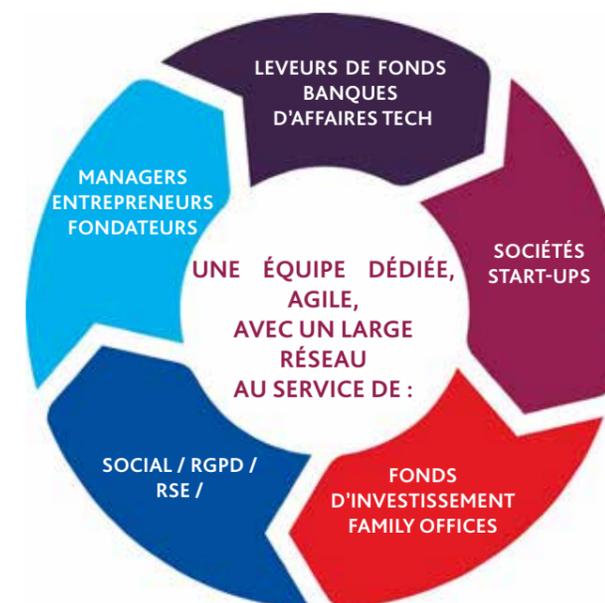
Au 31 décembre 2020, la dette financière nette du groupe s'établit à 2,5 milliards d'euros, contre 3,3 milliards d'euros au 31 décembre 2019.

CHANGEMENT ET CROISSANCE : VOUS ACCOMPAGNER**M&A / VENTURE & GROWTH CAPITAL**

Nous partageons chez Gowling WLG (300 avocats dans le monde dédiés au secteur Tech) une conception innovante et rigoureuse de notre métier et nous plaçons nos clients au cœur de nos préoccupations. Avec une équipe pluridisciplinaire et multisectorielle, nous intervenons pour nos clients à toutes les étapes de leurs projets et pour l'intégralité de leurs besoins.

CE QUE NOUS FAISONS NOTAMMENT POUR NOS CLIENTS

-  **Fusions-Acquisitions** : cessions, acquisitions, accords de joint-ventures, investissements et désinvestissements, audit d'acquisition et VDD pluri-disciplinaires
-  **Venture Capital** : Series Seeds, A, B, C et D, émission de BSA-AIR, plan d'intéressement des salariés (BSPCE, actions gratuites, etc.)
-  **Private Equity** : capital risque, capital développement et capital transmission (LBO, LMBO, LMBI, OBO, etc.)
-  **Gouvernance d'entreprise** : mise en place et réglément des problématiques complexes de gouvernance et démarche RSE
-  **Social** : contentieux et conseil, relations individuelles et collectives, conformité et transfert d'entreprise
-  **Propriété intellectuelle & RGPD** : contentieux, conseil et gestion de droits de PI, marques et brevets, technologies de l'information et mise en place de politique RGPD - Luxe, Tech et Pharma



Barbara Jouffa



Patrick Mousset



Gaëlle Le Breton (Social)



Céline Bey (IP)

Barbara Jouffa intervient tout particulièrement dans le secteur Tech et conseille aussi bien les fonds d'investissements (français et étrangers), les sociétés et start-ups ainsi que les entrepreneurs dans le cadre de leurs opérations d'investissement à effet de levier (LBO), de levée de fonds (des Series Seeds aux Series D), de croissance externe et de cession. Elle est intervenue dans plus d'une centaine d'opérations, dont certaines cessions M&A des plus notables dans le secteur Tech.

Patrick Mousset intervient principalement en Private Equity et M&A et conseille aussi bien les sociétés cotées que les groupes sous LBO lors d'opérations de croissance externe (acquisitions et joint-ventures) ainsi que dans le cadre de leur gouvernance et de la protection des dirigeants. Il a une expérience reconnue en matière de politique d'intéressement et d'actionariat direct et indirect des salariés (FCPE, AGA, etc.)



RETOURNEMENT TRANSFORMATION TRANSACTIONS

Alvarez & Marsal est un cabinet de conseil international, historiquement positionné sur les métiers de la restructuration et qui a fortement diversifié ses activités sur la dernière décennie. Le cabinet comprend 5 400 personnes au niveau mondial dont plus de 1 300 en Europe.

Au cours de ces trois dernières années, le cabinet a connu une croissance exponentielle de ses activités en France. Ses effectifs parisiens sont passés d'une quinzaine de collaborateurs en 2018 à près de 130 aujourd'hui. Les équipes d'A&M à Paris proposent une offre pluridisciplinaire qui couvre à la fois les activités de restructuration (opérationnelle et financière), de « due diligences » (financières, opérationnelles, IT, ESG, Tax), et de transformation d'entreprises. Le cabinet travaille auprès d'une clientèle de grandes entreprises et de fonds de Private Equity.

Le positionnement d'A&M se veut unique. Son modèle repose sur des équipes expérimentées, combinant expertises opérationnelles et financières, vitesse d'exécution, et engagement. L'approche des équipes A&M se traduit par des résultats tangibles avec un impact direct sur la valeur.

15 rue de Laborde, 75008 Paris | +33 1 44 50 01 10 | www.alvarezandmarsal.com

Follow A&M on:   

ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

EUROPE • AMERIQUE DU NORD • ASIE • AMERIQUE LATINE • MOYEN-ORIENT ET INDE