



LES RENCONTRES D'EXPERTS

Spécial M&A transformation



Chez Alvarez & Marsal, 15 rue Laborde 75008 Paris

LA TRANSFORMATION DES GROUPES PASSENT

de plus en plus par le M&A



Dans un monde en perpétuelle changement, où les entreprises doivent réinventer sans cesse leurs stratégies, l'activité des fusions acquisitions est perçue comme le moyen le plus facile et le plus efficace de croître, d'augmenter la rentabilité ou tout simplement d'assurer la pérennité. A l'instar de Safran ou Essilor Luxottica, les entreprises du CAC 40 l'ont bien compris. Conscientes que leur modèle économique actuel ne sera peut être plus viable dans la décennie à venir, elles poursuivent leur stratégie de transformation à bon rythme.

MdA : Les tensions géopolitiques de ce début d'année ont-elles une incidence sur l'activité M&A ?

Alban Neveux, Advention : En valeur, l'année 2025 a été globalement assez bonne un peu partout dans le monde. Cependant il faut distinguer selon la taille des deals. Le Large-Cap, notamment aux États-Unis, a fortement tiré le marché. Après, si on descend sur le Mid-Cap, l'activité a été bien en-deçà de la moyenne historique, notamment en termes de volume d'opérations. Ainsi en réalité, en

fonction du niveau de granularité avec lequel on regarde le marché, on peut avoir une vision très « booming », ou au contraire beaucoup plus pessimiste. Les États-Unis ont continué d'être un moteur puissant. L'Europe s'est tenue assez correctement, avec le Royaume-Uni notamment. Le Japon, étonnamment, a été très actif. Et puis, on a vu beaucoup d'investisseurs du Moyen-Orient comme le Qatar ou Abu Dhabi qui ont été très actifs.

Jonathan Gibbons, Alvarez & Marsal : Je trouve que les deals sont

devenus très complexes. Certes, il y a beaucoup de deals en préparation mais ils ont aussi tendance à s'étaler dans le temps. Certains LBO qui ont commencé en septembre-octobre 2025 se signent seulement aujourd'hui. Les "corporate" font toujours des deals stratégiques mais très ciblés comme Airbus, qui a signé la reprise d'une activité dans la Cyber Security en France. En réalité, les deals stratégiques visant à compléter une offre existante ou apporter une expertise se concrétisent. On nous sollicite aussi beaucoup pour des carve-outs. Les corporate vivent

Alban Neveux

- Alban Neveux est Directeur Général du Groupe Advention Business Partners présent à l'international avec ses bureaux en propre à New York, Vancouver, Shanghai, Dubaï, Paris et Londres. Son expérience professionnelle comprend vingt années de conseil en stratégie à l'échelle internationale. Il intervient sur les stratégies de croissance, les programmes de création de valeur, les fusions et acquisitions, l'intégration post-acquisition et les programmes de transformation, à la fois pour de grands groupes internationaux ainsi que pour des entreprises de taille intermédiaire.
- Il conseille également de nombreux fonds d'investissement dans le large cap, le mid cap ainsi que dans le smid-cap.
- L'expérience sectorielle d'Alban comprend notamment la consommation, les services aux entreprises, la santé, le digital, la technologie ainsi que l'industrie.



des changements complexes qui les amènent à réfléchir sur les activités qu'ils souhaitent renforcer ou tout simplement se séparer.

MdA : C'est ce que vous appelez le M&A Transformation.

Jonathan Gibbons, Alvarez & Marsal : Oui, la transformation d'un groupe peut passer par de la croissance externe pour mieux se centrer, mieux appréhender l'avenir et les complexités d'aujourd'hui.

MdA : Pascal, on s'était vu il y a six mois, et vous étiez très actifs sur le front des acquisitions, notamment aux USA. C'est toujours le cas ?

Pascal Picavet, Safran : On a un "pipe" qui n'a jamais été aussi important. Je reçois deux à trois teasers par jour. Nous sommes présents dans l'aéronautique et la défense, qui ont des sous-jacents très solides. Après,

les niveaux de valorisations sont très élevés et les attentes des vendeurs ne sont pas forcément compatibles avec les nôtres. Nous restons donc assez sélectif notamment dans la défense.

“En valeur, l'année 2025 a été globalement assez bonne un peu partout dans le monde. Cependant il faut distinguer selon la taille des deals. Le Large-Cap, notamment aux États-Unis, a fortement tiré le marché. Après, si on descend sur le Mid-Cap l'activité a été bien en-deçà de la moyenne historique.”

Alban Neveux

Bien que cela fasse plusieurs années qu'on évalue des opportunités dans la défense, je dirais qu'aujourd'hui est presque le pire moment pour analyser des dossiers car on est peut-être au sommet d'une bulle. On fait face en effet à deux scénarios pour le futur, un scénario où les conflits se poursuivent et un scénario où les tensions s'apaisent. Néanmoins, quoiqu'il arrive, il sera quand même nécessaire aux forces européennes et occidentales de se préparer en s'étant adapté à l'évolution des moyens technologiques. Par ailleurs, les moyens et les doctrines utilisés sur le champ de bataille évoluent si rapidement qu'il est difficile aussi de parier sur le bon cheval, la technologie du jour pouvant devenir peut-être obsolète demain. Enfin dernière remarque, il semblerait que ces valorisations élevées dans le domaine de la défense entraînent aux États-Unis un regain d'intérêt pour les IPOs.



Jonathan Gibbons

- Jonathan Gibbons est Managing Director chez Alvarez & Marsal à Paris, en charge de l'équipe Transaction Advisory Group en France et également co-head EMEA.
- Avec plus de 26 ans d'expérience, Jonathan Gibbons se spécialise dans les missions de Transaction Services. Il possède une vaste expérience des missions de due diligence à la vente et à l'achat et a travaillé sur plus de 250 transactions signées, tant en France qu'au Royaume-Uni, en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.
- Jonathan Gibbons se spécialise dans le conseil aux grandes entreprises internationales ainsi que les groupes de private equity qui investissent dans des opérations de grande et moyenne taille.

MdA : Essilor Luxottica connaît une croissance à deux chiffres chaque année. Est-ce que l'environnement géopolitique actuel vous impacte ?

Mélanie Mégraud, Essilor Luxottica : La situation internationale n'a pas entravé notre croissance. L'an dernier, nous étions à environ 10% de chiffre d'affaires, avec l'Amérique latine à +8% et toutes les autres régions avec une croissance à deux chiffres. La situation au Moyen-Orient n'impacte pas fortement nos ventes. En revanche, nous voyons qu'il y a davantage de tension sur la rentabilité puisque nos opérations sont partout dans le monde. Notre production de verres est importante en Asie, tandis que notre production de montures de luxe est localisée principalement en Italie. Les droits de douane aux Etats-Unis, qui représentent près de la moitié de l'empreinte du groupe, ont pesé sur la rentabilité en 2025. En ce

moment, certains des fournisseurs de matières premières pour l'industrie du plastique commencent à être impactés par la situation avec l'Iran car les approvisionnements transitent par le détroit d'Ormuz. La situation reste sous contrôle à ce stade.

“En réalité, les deals stratégiques visant à compléter une offre existante ou apporter une expertise se concrétisent. Les corporate vivent des changements complexes qui les amènent à réfléchir sur les activités qu'ils souhaitent renforcer ou tout simplement se séparer.”

Jonathan Gibbons

Sur le M&A, notre approche est assez sélective. L'an passé nous avons fait 8 acquisitions dont 3 qui visaient à optimiser notre “core business” - et nous poursuivons puisqu'aujourd'hui, nous venons d'annoncer une acquisition de manufacturing de pointe pour les montures en Italie. Nous avons également fait 2 acquisitions de groupes de cliniques en Europe pour maîtriser toute la chaîne de valeur du soin visuel. Nous souhaitons être verticalement intégrés, donc nous avançons sur ce segment. Nous nous implantons prioritairement dans des pays où les régulations permettent cette intégration. Et le troisième axe, c'est la medtech : les technologies de traitement de l'œil et liées à la médecine préventive. Nous identifions des start-ups qui ont à la fois développé des technologies innovantes et une équipe dirigeante qui s'inscrit dans le projet d'Essilor Luxottica. Nos deux acquisitions de l'an dernier permettent via examen visuel non-invasif, en

Pascal Picavet

- Pascal est Senior Vice President M&A et Corporate Development chez Safran depuis 2008.
- Au cours des 25 dernières années, Pascal a travaillé sur des centaines d'opérations de toute taille et tout type (acquisitions, cessions et joint-ventures) à travers le monde pour une valeur combinée de plus de 20 milliards de dollars.
- Pascal a dirigé notamment avec succès les dernières opérations stratégiques clés de Safran, notamment : acquisition des activités d'actuateurs de Collins, acquisition de la société d'IA Preligens, acquisition de Zodiac Aerospace, acquisitions de capacités clés (auprès des sociétés Goodrich, Eaton Thales) pour faire de Safran un leader mondial de l'avion plus électrique, création d'Ariane Group, recentrage sur l'aéronautique et la défense avec la cession de toutes les activités sur les marchés de la détection, de l'identité et de la sécurité.



“levergeant” la data et l'IA, de vous faire un pré-diagnostic sur votre santé en général. Ces équipements sont déjà distribués dans de nombreux pays. Cette année, nous avons fait deux acquisitions. Nous sommes donc dans notre rythme normal. Je ne pense pas que la situation internationale impactera notre agenda d'acquisitions notamment dans la medtech, qui est un axe de croissance fort pour le groupe.

Hubert Segain, Linklaters : Je constate pour ma part que le premier trimestre a été extrêmement actif. Le private equity était un peu ralenti au premier trimestre de l'année dernière et s'est bien rattrapé cette année. Le M&A pour les corporate continue à être très occupé, avec de nombreuses opérations outbound, ce qui nous permet de nous décorrélérer, en partie, du cycle économique interne. En termes de secteur, la défense est clairement tout en haut avec une multitude

d'opérations. Le secteur financier est aussi très actif pour des assureurs, banques et mutualistes. Dans ces deux secteurs, la technologie est de plus en plus prégnante, ce qui nécessite l'implication d'équipes extrêmement spécialisées en matière d'IT, de brevets et de propriété intellectuelle. Enfin, on commence à retrouver des deals d'infra, y compris des deals renouvelables, ce qui n'était pas forcément le cas dans les deux dernières années. En résumé, nous sommes très optimistes pour l'année, avec de la visibilité sur le pipe des 6 prochains mois.

“Je reçois deux à trois teasers par jour. Nous sommes présents dans l'aéronautique et la défense, qui ont des sous-jacents très solides. Après, les niveaux de valorisations sont très élevés et les attentes des vendeurs ne sont pas forcément compatibles avec les nôtres. Nous restons donc assez sélectif notamment dans la défense.”

Pascal Picavet

MdA : Guillaume, vous suivez des secteurs en particulier en 2026 ?

Guillaume Martinez, Alvarez & Marsal : Je suis actif en particulier dans les médias, la défense, les consumer goods notamment. Pour moi, l'activité M&A est clairement en croissance avec des gros dossiers de M&A sur lesquels nos équipes interviennent de manière combinée et intégrée, comme récemment le rachat de SFR. Je pense qu'il y a trois choses en fait



Mélanie Mégraud

- Mélanie Mégraud est Head of Planning and Transformation EMEA & Asia Professional Solutions chez EssilorLuxottica depuis près de deux ans.
- Après un début de carrière consacré à la transformation du secteur des transports – à la présidence de la République (chargée de mission environnement et transport), à la direction financière (M&A) de Geodis et à la Direction générale du Trésor à partir de fin 2016 (réforme du système ferroviaire) – elle a rejoint le CIRI, puis pris la direction du cabinet d'Agnès Pannier-Runacher, Ministre déléguée à l'industrie, puis Ministre de la Transition Énergétique.

qu'il faut considérer pour comprendre les tendances M&A. La première, c'est qu'il y a une pression liée à la technologie, qui est à la fois une opportunité et une menace. Dans les médias par exemple, c'est évidemment largement les deux sachant que ces changements technologiques amènent aussi à la fois des nouveaux entrants et la concurrence très rude de géants mondiaux du secteur. La deuxième dimension, c'est qu'en même temps les entreprises souffrent d'une pression inflationniste qui fait que dans beaucoup de secteurs il existe une pression forte sur le cashflow. Enfin, la dernière dimension c'est la dimension des investisseurs où il y a une concurrence très forte entre les entreprises et même entre les secteurs. Les investisseurs peuvent arbitrer à tout moment entre ces différents acteurs. Ces phénomènes portent beaucoup nos activités qui sont à la fois des activités de transformation et de transaction puisqu'il s'agit tout à la

fois de générer plus de cash flow, plus de croissance et plus de valeur. Pre-Covid, avec un coût du capital proche de zéro, toute stratégie de croissance

“La situation internationale n'a pas entravé notre croissance. L'an dernier, nous étions à environ +10% de chiffre d'affaires dans toutes nos régions. La situation au Moyen-Orient n'impacte pas fortement nos ventes. En revanche, nous voyons qu'il y a davantage de tension sur la rentabilité puisque nos opérations sont partout dans le monde”.

Mélanie Mégraud

entraînait de la création de valeur. Aujourd'hui ce n'est pas du tout le cas il faut créer de la valeur avec un focus cash flow important. C'est donc une équation plus complexe qui demande d'être adressée au sens des dimensions que je décrivais.

MdA : Il y a un sujet qui est proche, c'est l'IA, on parlait il y a un an, il y a deux ans et aujourd'hui j'ai l'impression que c'est vraiment réel.

Alban Neveux, Advention : Oui, ce sujet de l'IA est désormais bien présent dans toutes les réflexions sur les stratégies de croissance. Par rapport au sujet du M&A, c'est un des leviers accélérateurs car cela redistribue les cartes en termes de type d'acteurs qu'il faut aller regarder. Il y a cette volonté, notamment - dans la tech - de vouloir accélérer afin d'être un des premiers à pouvoir réellement en bénéficier. Au-delà de cette dimension accélératrice, l'IA est aussi un phénomène





Hubert Segain

- Hubert Segain est à la tête du département Corporate et Fusions Acquisitions de Linklaters à Paris. Avocat depuis plus de vingt-cinq ans, il a rejoint le cabinet en septembre 2024, après 19 ans passés chez Herbert Smith Freehills et un début de carrière chez Simpson Thacher & Bartlett LLP.
- Diplômé en droit des affaires (Paris 1 et Paris 2) et titulaire d'un LL.M à Yale, Hubert Segain intervient lors d'opérations de fusions-acquisitions de sociétés cotées ou non cotées, joint-ventures, réorganisations de groupes mais aussi en matière de gouvernance d'entreprise et de droit boursier.
- Expert reconnu, il dirige une équipe de cinquante avocats qui intervient aux côtés d'une clientèle française et internationale de premier plan, issue de secteurs d'activité variés, sur un large éventail de transactions complexes et stratégiques.
- Il est classé dans le "Top 40 des avocats du CAC 40" par le magazine Forbes depuis 2021 et en tant que leading individual par Chambers et Legal 500.

disrupteur qui interpelle car l'IA étant très transformante, il faut désormais être capable d'apprécier des actifs dont on ne sait pas encore comment ils vont être impactés par l'IA. Il y a donc cette hésitation entre l'envie de se précipiter afin de ne pas rater d'opportunités, mais en même temps la crainte de voir comment les actifs que l'on envisage d'acquérir seront impactés. Il se développe donc un peu une espèce de schizophrénie dans les décisions qui rend désormais encore plus complexe tous les processus de M&A. L'enjeu est aussi concurrentiel : comme tout le monde se met à l'IA, le sujet va très vite être non pas de faire de l'IA ou non, mais surtout d'être en mesure d'en faire plus et mieux que les autres, car d'un point de vue stratégique c'est l'avantage différentiel qui est important, et c'est comme ça qu'il faut l'analyser.

Stéphane Hutten, Hogan Lovells : Il y a aussi la question de la capacité de

l'IA à remplacer un certain nombre d'industries. On voit cela sur tous

“En termes de secteur, la défense est clairement tout en haut avec une multitude d'opérations. Le secteur financier est aussi très actif pour des assureurs, banques et mutualistes. Dans ces deux secteurs, la technologie est de plus en plus prégnante, ce qui nécessite l'implication d'équipes extrêmement spécialisées en matière d'IT, de brevets et de propriété intellectuelle.”

Hubert Segain

les deals de tech qui sont un des gros "drivers" du marché. La question qui se pose à un certain nombre d'acteurs est de savoir si l'entreprise soft que j'achète va être remplacée dans les prochains mois par l'IA. Ce que certains appellent l'IA apocalypse. Cela contribue, avec une somme de facteurs macroéconomiques comme l'augmentation des prix des matières premières et les incertitudes macroéconomiques, à ce que les deals se rallongent et se complexifient. Dans la défense, par exemple, la durée des processus de validation des investissements étrangers en France a triplé ou quadruplé en pratique. On a des deals qui normalement se faisaient en 3 mois qui durent aujourd'hui un an. On voit d'ailleurs le retour des earn-out pour traiter l'incertitude.

Alban Neveux, Advention : Je suis en phase avec Stéphane. Cela prend deux à trois fois plus de temps et il y a un taux d'échecs qui augmente, de l'ordre

Guillaume Martinez

- Guillaume Martinez est Managing Director chez Alvarez & Marsal en charge de l'équipe Corporate Transformation Services qui regroupe les activités de M&A Transformation au sein de la practice Deals (Equity Story, Value Creation et Carve-Out/PMI) et de Transformation Opérationnelle au sein des practices sectorielles (Industrial Transformation, Consumer Products & Retail, Hospitality, Software & Technology).
- Avec plus de 25 ans d'expérience dans les services professionnels, Guillaume est spécialisé dans les projets de transformation complexe, organique et inorganique, pour les grands groupes, dans une variété de secteurs incluant les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, de l'hôtellerie et des loisirs, ainsi que des TMT. Guillaume intervient notamment en Pre-Deal, Carve-Out, PMI, Equity Story Reset et plan de Création de Valeur.



de 30%, ce qui est historiquement très élevé. Certaines autorisations réglementaires mettent beaucoup de temps à être données. Et sur les deals de private equity, on sent une grande frilosité de la part des comités d'investissement.

Stéphane Hutten, Hogan Lovells : En réalité, le volume d'activité est très élevé mais le volume de deal a plutôt baissé.

Mélanie Mégraud, Essilor Luxottica : Nous voyons l'IA comme un vecteur de croissance. Nous sommes les leaders en matière de lunettes connectées. Nous avons été les premiers à mettre ce produit sur le marché à grande échelle, et nous nous attendons à ce qu'il y ait des lancements de concurrents au cours de l'année. Nous avons un partenariat de long terme avec Meta, et nous investissons beaucoup dans la recherche pour miniaturiser le hardware et alléger la lunette.

L'objectif est d'avoir une lunette avec plus de fonctionnalités : nous sommes déjà passés des fonctionnalités les plus basiques comme écouter de la

“Pour moi, l'activité M&A est clairement en croissance avec des gros dossiers de M&A sur lesquels nos équipes interviennent de manière combinée et intégrée, comme récemment le rachat de SFR.”

Guillaume Martinez

musique, prendre des appels, faire des photos et des vidéos à maintenant la possibilité d'interroger l'IA, d'avoir la traduction instantanée... Nous essayons de multiplier les cas d'usages pour que cela devienne vraiment un

objet du quotidien - nous savons que dans certains marchés les lunettes connectées pourraient permettre de procéder aux paiements bancaires par exemple.

MdA : Vous pensez à quel marché ?

Mélanie Mégraud, Essilor Luxottica : les marchés asiatiques. En Chine tous les paiements sont déjà faits de manière digitalisée. Vous avez aussi tous les usages liés à la santé. Par exemple, le nombre de fois que vous clignez de l'œil est un indicateur de votre fatigue visuelle et pourra être suivi via la lunette. Pour nous c'est clairement un vecteur de croissance potentielle très fort qui fait le lien entre notre stratégie de croissance dans la tech et dans le médical. Ensuite, nous utilisons l'IA pour améliorer nos services : dans les services après-vente, en fonction de l'intonation de la voix durant les appels, le client va être orienté différemment. Donc



Stéphane Hutten

➤ Stéphane est l'associé en charge du département Corporate & Private Equity du bureau parisien d'Hogan Lovells et fait partie de l'équipe dirigeante globale M&A et Private Equity. Il est spécialisé en fusions et acquisitions sur des sociétés cotées et non cotées ainsi qu'en opérations de Private Equity. Il conseille également sur les questions de droit boursier et de gouvernance d'entreprise.

➤ Stéphane figure dans la plupart des classements professionnels, et parmi les « 50 valeurs montantes du barreau des affaires » choisies par le Magazine des Affaires, a été désigné « avocat de l'année » par plusieurs publications, et en tant que « leading individual » par Chambers et Legal 500. Il intervient sur de nombreux dossiers de place, et notamment récemment dans le cadre des dossiers Vulcain Ingénierie (Ardian), Mastergrid (Ardian), Sateba (Towerbrook), Efeso (Towerbrook), Cellnex/Austria (EDF Invest, Vauban, MEAG), GSF (Towerbrook), Orion (Ardian), EN5 (Arkéa Capital Partenaire), Flex Composite Group (IDI), Platinum Invest / LVMH (Andera Partners), Argon (Bridgepoint)...

il y a des applications très concrètes de l'IA dans nos opérations pour être dans l'excellence opérationnelle. Le contexte de tension plus forte sur les coûts nous pousse aussi à aller plus loin en matière d'intégration, y compris commerciale - aujourd'hui les synergies entre ventes de verres et de montures ne sont pas pleinement exploitées. L'objectif est de croître de manière beaucoup plus partenariale avec les opticiens qui veulent avoir une vision plus stratégique de leur activité : nous essayons de mieux segmenter nos clients, d'avoir une vue à 360° du client et ensuite d'avoir des forces commerciales formées à établir un plan d'affaires avec le client sur l'ensemble de notre gamme de produits et aussi d'avoir des forces commerciales qui sont mieux formées pour vendre nos nouveaux produits tech et médicaux. Aujourd'hui, en Europe, nous voulons orienter notre effort de vente vers le "sell-out". C'est pour nous un

“Il y a aussi la question de la capacité de l'IA à remplacer un certain nombre d'industries. Cela contribue, avec une somme de facteurs macroéconomiques comme l'augmentation des prix des matières premières et les incertitudes macroéconomiques, à ce que les deals se rallongent et se complexifient. Dans la défense, par exemple, la durée des processus de validation des investissements étrangers en France a triplé ou quadruplé en pratique.”

Stéphane Hutten

très gros enjeu dans l'exécution commerciale pour soutenir notre besoin d'agilité croissant. En Asie, où l'on voit des potentiels de croissance significatifs notamment dans les hôpitaux et cliniques, notre priorité est le traitement des nombreux enfants myopes via des verres qui préviennent la progression de la myopie. On travaille à identifier les enfants qui ont une prédisposition à la myopie pour les équiper au plus vite et cela ralentit de 67% en moyenne la progression.

Alban Neveux, Advention : Sur le processus M&A en tant que tel, avec l'IA on a désormais de nouveaux outils pour aider à mieux identifier des cibles et à caler le bon calendrier afin de pouvoir les approcher en fonction des signaux faibles que l'IA va pouvoir traiter. Donc il est vrai que ça donne un





avantage concurrentiel sur le marché de l'acquisition, puis ensuite bien sûr sur le processus de screening et de diligence, où là on peut aller beaucoup plus vite plus fort. Cela ne remplace pas l'homme, cependant l'IA aide bien sûr à aller considérablement plus vite. Et puis après cela aide aussi sur le pilotage de l'intégration afin de maximiser les chances de réussite.

MdA : Guillaume, vous utilisez l'IA largement au quotidien ?

Guillaume Martinez, Alvarez & Marsal : Oui bien sûr. Nous avons développé des outils dédiés que nos équipes adoptent à vitesse grand V. Avec à l'esprit un souci constant de sécurité des données et de confidentialité. Le problème qui est posé pour les entreprises est le rythme d'adoption et donc l'appétit pour la disruption. Disruption tout de suite au bénéfice d'un rebond rapide, ou une approche plus incrémentale ? Nous concernant plus spécifiquement, l'adoption de l'IA dans nos activités ne remet pas en cause notre modèle de staffing, contrairement à la plupart des acteurs du conseil, car nous avons depuis toujours un modèle de séniorité.

Pascal Picavet, Safran : Je vois une accélération dans le métier du M&A depuis quelques semaines parce que les modèles évoluent très vite. Je l'utilise quotidiennement. Le vrai sujet c'est la sécurité, la confidentialité des données donc on n'utilise que des données non confidentielles. L'IA dans les domaines de la défense est un fort vecteur de croissance. Sur le plan des opportunités, encore une fois dans la défense, on commence à se diriger vers des drones intelligents fonctionnant dans des environnements de GPS brouillés qui deviendront de plus en plus autonomes sans s'appuyer sur les satellites GPS pour leur navigation. L'IA est aussi utilisée pour la fusion de données, les Américains sont en avance sur nous avec des casques connectés pour les soldats. Le soldat grâce à son casque qui lui fournit une réalité augmentée va pouvoir identifier des unités ennemies à travers des obstacles comme des arbres ou des maisons. Demain, on va probablement arriver à des robots de combat. Cela va poser des questions éthiques. Dans l'aéronautique civile, une industrie plutôt conservatrice, les avancées sont moins rapides. On ne va pas mettre un avion piloté par une IA, cela ferait un



peu peur aux passagers. En revanche, on commence à l'utiliser sur des processus internes. Par exemple, on a fait l'acquisition d'une société qui avait développé des procédés d'analyse par IA pour accélérer le traitement des images militaires prises par satellite, par exemple pour identifier où sont les chars, où sont les avions etc. On a trouvé un cas d'usage pour remplacer l'inspection visuelle de pièces aéronautiques qui étaient faites manuellement. Chaque année, des milliers de personnes inspectent plus d'un million de pièces chez nous. Ce qui pouvait prendre de nombreuses heures avant peut se faire en quelques minutes grâce à l'IA avec des taux de succès au moins comparable à l'être humain. Donc oui l'IA va être un fort aussi vecteur de croissance dans nos métiers.

Hubert Segain, Linklaters : L'IA est pour nous la priorité opérationnelle. On investit énormément de moyens dans l'IA et avons recruté 30 personnes à temps plein dans le monde dont le seul rôle est d'intégrer l'IA à nos processus transactionnels pour voir où on peut accélérer, où on peut gagner du temps. Cela passe notamment par l'utilisation de prompts sophistiqués développés en

interne, que nous recevons toutes les semaines de nos spécialistes. L'objectif est de rapidement descendre le coût moyen global de traitement d'un dossier pour nos clients.

MdA : C'est un peu une "académie Linklaters" sur l'IA.

Hubert Segain, Linklaters : Oui c'est un peu cela. Les métiers du droit et de la finance seront les premiers impactés par l'IA. Signe des temps, notre réunion d'associés qui se tiendra dans les prochaines semaines sera entièrement dédiée à l'IA. Ce nouvel outil aura clairement un impact organisationnel et sur la façon dont nous allons traiter les dossiers.

Alban Neveux, Advention : Sur ce thème, il y a environ deux ans, Advention a créé une entité appelée "Advention Technology" intégralement dédiée à l'IA. Sa mission est d'intervenir pour moitié pour nos besoins internes afin "d'augmenter" nos pratiques de travail, et pour moitié pour nos clients externes. Ainsi nous avons développé notre AdventionGPT propriétaire, laquelle nous permet de travailler en univers complètement fermé et sécurisé, car un énorme enjeu est la protection des données. Ainsi, nous pouvons nous appuyer sur l'IA de façon absolument étanche.

Guillaume Martinez, Alvarez & Marsal : Il y a des usages qui changent à une vitesse folle et il faut en tirer des conséquences sur nos activités de conseil. Depuis des décennies que le conseil existe, le temps passé a été la référence de la valeur créée. Le problème c'est que le temps passé va être divisé par deux. Alors qu'est-ce qu'on fait ? Soit on divise nos honoraires par deux, soit on est capable de mesurer en résultats tangibles la valeur créée, ce qui est notre cas.

Pascal Picavet, Safran : Aujourd'hui on a encore une génération de personnes expérimentées qui ont des

dizaines d'années d'expérience dans la conduite des opérations M&A, notamment des due diligence et qui savent où il faut regarder et les points critiques. Mais à un moment, ces experts vont disparaître. La question est de savoir comment s'assurer que la jeune génération va être formée si elle n'acquiert pas sur le terrain pendant toute ces années cette expérience. L'IA sera peut-être très intelligente mais elle aura probablement du mal à remplacer l'expérience terrain.

Alban Neveux, Advention : Oui quand j'ai démarré dans ce métier de conseil en stratégie, on passait des heures et des journées à la recherche physique d'informations et de données. Depuis, toutes les bases de données ont été digitalisées et la manière de travailler a bien sûr complètement changé, et bien sûr l'IA va encore accélérer ces changements de façons de travailler. Aujourd'hui plus que jamais, je pense que nous apprenons des jeunes et inversement. Dans nos équipes, les jeunes maîtrisent déjà très bien ces nouveaux outils, par contre il faut bien tout cadrer en termes de gouvernance, d'éthique et de confidentialité liés à leur usage.

Alban Neveux, Advention : Autour de cette table on parle beaucoup de l'impact de l'IA sur les services professionnels comme le M&A, le conseil en stratégie ou les avocats, cependant cela touche aussi largement l'univers corporate. Plus que jamais, avec l'IA tous les grands groupes sont amenés à se poser la question de où se crée réellement la valeur aujourd'hui et demain, et comment maximiser davantage le temps et le rôle de chacun des collaborateurs, depuis le stagiaire jusqu'au CEO. Nous intervenons sur des projets de ce genre qui reflètent bien une transformation profonde des méthodes de travail à l'aide de ces nouveaux outils technologiques.

Stéphane Hutten, Hogan Lovells : C'est très bien résumé. La raison pour

laquelle les cabinets fonctionnent assez bien en performance financière, tient peut-être aussi au fait qu'on a une surpondération du travail senior qui correspond à la demande du client d'avoir un maximum de valeur ajoutée dans un environnement plus complexe.

Mélanie Mégraud, Essilor Luxottica : Nous avons fait une acquisition récemment en Thaïlande. Nous aurons évidemment encore besoin d'équipes pour aller sur le terrain.

Alban Neveux, Advention : Il faut absolument continuer à prendre le temps d'aller faire ses propres observations et diligences sur le terrain car tout ne se digitalise pas, et ne pas le faire peut dans certains cas amener à des décisions juste absurdes.

Pascal Picavet, Safran : C'est d'ailleurs la théorie du management d'Elon Musk qui dit que dans une entreprise normale l'information qui vient du terrain est filtrée à travers tous les niveaux hiérarchiques et quand ça arrive tout en haut, l'information a été tellement diluée et édulcorée qu'elle amène les dirigeants à prendre les mauvaises décisions. Elon Musk pense qu'il faut supprimer un peu toutes ces couches pour avoir un management plus horizontal.

MdA : Jonathan vous êtes spécialiste des Carve-Out, opérations classiquement beaucoup plus longues. Est-il possible de les raccourcir grâce à l'IA ?

Jonathan Gibbons, Alvarez & Marsal : L'IA va aider à travailler différemment ce n'est pas juste un gain de temps. On va avoir d'autres "insights", on va être plus complet. La qualité des rapports des conclusions va être rehaussée. Donc c'est un énorme changement. Je pense que l'IA va tout accélérer. Je parlais avec un fonds qui m'expliquait qu'il avait



mis en place un outil IA pour une de ses participations et six mois plus tard c'était obsolète. Ils ne l'utilisent plus, parce qu'il y a d'autres outils gratuits sur Internet. En janvier personne ne connaissait Claude. Aujourd'hui tout le monde parle.

Pascal Picavet, Safran : Je confirme, les outils d'IA progressent très vite. J'utilise les quatre principales IA et d'une semaine à l'autre on a parfois des améliorations significatives de l'une par rapport aux autres.

Alban Neveux, Advention : L'IA peut certes faire des tas de choses, mais cela ne remplace pas tout. Par exemple, dans l'univers de la consommation, l'un de nos clients a racheté une magnifique marque en Asie Pacifique afin de pouvoir ensuite la déployer davantage aux Etats-Unis et en Europe. Pour faire cela, il a été nécessaire de faire tout un travail afin de bien voir comment adapter ce déploiement en tenant compte des spécificités en termes de mode de consommation et de 'go to market'. Même si l'IA peut aider, ce n'est pas elle qui va faire ce travail,

et c'est essentiellement l'expérience cumulée ainsi que l'intelligence collective des managers dans ces zones géographiques qui va permettre de comprendre les clients localement et les spécificités de l'accès aux marchés locaux.

Pascal Picavet, Safran : Un constat que j'ai fait au cours de ma carrière professionnelle, c'est que finalement le processus de sélection des managers et leur évolution dans leur vie professionnelle pour arriver parfois au top n'est pas vraiment du tout optimisé. Chaque manager va passer d'un poste à un autre pour réinventer un peu la façon dont il veut gérer son nouveau poste. Il va changer tout ce qu'a fait le précédent et va introduire son propre style et méthodes. Certains réussiront et d'autres non. Je me dis donc, à l'instar d'Elon Musk, que finalement, il y a une part laissée à la chance sur la capacité à réussir d'un manager à un poste ce qui peut sembler complètement archaïque au regard des méthodes scientifiques utilisées dans un grand nombre de domaines. Elon Musk va plus loin en imaginant des entreprises gérées par des agents IA à tous les niveaux.

MdA : Guillaume, vous travaillez sur un deal à 20 Md€ en ce moment (SFR). Le marché semble digérer assez bien les différentes crises ?

Guillaume Martinez, Alvarez & Marsal : L'évidence c'est que depuis le Covid, 6 ans, les entreprises et leurs managers se sont adaptés à une succession de crises sans précédent. L'incertitude, la volatilité sont en quelque sorte entrées dans le quotidien. Qui sait, dans 3 mois on aura une nouvelle pandémie, une nouvelle guerre, ou au contraire un retour à un prix du baril en dessous des 100 USD. Ce qui est clair c'est que le marché du M&A corporate, en particulier, ne semble jamais durablement perturbé par ces événements, les entreprises déroulent leur feuille de route



d'allègement de leur portefeuille ou de croissance par acquisitions.

MdA : Tout à l'heure Alban disait que certains comités d'investissement de fonds sont en ce moment extrêmement prudents. Chez les Corporate c'est différent ?

Guillaume Martinez, Alvarez & Marsal : la prudence est toujours de mise, mais il y a une nécessité d'avancer, tout en prenant en compte toutes les contraintes du jour - inflation, changements réglementaires, disruptions technologiques, etc... - avec en constantes, la performance opérationnelle et la recherche de l'innovation comme vecteur de croissance, développée en interne ou par croissance externe.

Pascal Picavet, Safran : Les grands groupes ont développé un esprit de résilience ce qui fait qu'on est en adaptation permanente face aux crises permanentes. On a eu le Covid qui nous a amené à faire des réorganisations importantes et céder des activités sous performantes. On a cherché ensuite à se désensibiliser de la Chine en réallouant nos capacités de production. De même, suite aux évolutions en yoyo sur les taxes aux USA, on a mis en place des mécanismes pour pallier les impacts induits.

Alban Neveux, Advention : Compte tenu du contexte géopolitique et économique, de nombreux grands groupes comme Safran ou L'Oréal ont en tête le sujet du 'reshoring' qui amène à se poser de nouvelles questions sur comment faire évoluer les outils de production ou encore comment refondre les chaînes d'approvisionnement. C'est un puissant moteur pour rebattre les cartes. D'autre part, les grands groupes ont énormément professionnalisé leur approche du M&A en termes de méthode avec des équipes bien organisées, à la fois pour sourcer mais aussi pour bien intégrer les acquisitions.



En dix ans, les progrès dans ce domaine ont été très probants, et cela se voit dans les taux de transformations réussies d'intégration post-acquisition, lesquels se sont bien améliorés.

Guillaume Martinez, Alvarez & Marsal : Il y a aussi l'acceptation d'une forme de changement permanent. S'adapter au changement, voire provoquer le changement. Certes, il y a quelques tendances très longues mais il est difficile de tenir un plan à cinq ans aujourd'hui. Ce qui fait qu'on traverse les cycles c'est la capacité à s'adapter vite.

Mélanie Mégraud, Essilor Luxottica : Je suis d'accord. Nous avons été amenés à adapter nos chaînes de production. Cela se traduit aussi dans nos transactions M&A puisque que ce soit au niveau des opérations ou de la distribution, nous visons d'avoir une empreinte aussi équilibrée possible à travers le monde. Nos dernières acquisitions faites en Thaïlande et en Malaisie ont concerné des chaînes de magasins optiques, qui étaient nos clients partenaires : elles sont donc plus faciles à intégrer, avec parfois des stratégies d'intégration en deux temps, d'abord une JV et ensuite potentiellement 100%.

MdA : Et cela crée de meilleures synergies ?

Mélanie Mégraud, Essilor Luxottica : C'est un modèle hérité d'Essilor, qui a assis la croissance du groupe en Asie. Il permet notamment d'être agile et d'avoir des entreprises adaptées aux spécificités locales des différents marchés, que ce soit en termes de distribution ou de produit.

Alban Neveux, Advention : Au-delà de l'impact de l'IA sur les métiers du M&A, l'IA est bien évidemment aussi un disrupteur structurel sur de nombreux secteurs. Je pense donc que nous sommes partis pour cinq à dix ans de transformations structurelles très importantes, lesquelles devraient très naturellement stimuler le M&A.

Pascal Picavet, Safran : Je dirais même qu'au-delà du M&A, d'ici 2030, l'humanité aura basculé dans une nouvelle ère. Les progrès qu'on fait dans l'IA, les robots, les véhicules autonomes, la santé,... vont être très significatifs. Regarder par exemple Brian Johnson qui veut devenir immortel et qui pense qu'on va guérir les maladies et inverser le vieillissement. ■