

Académie NewCode

Juin 2018

Index

- Vue d'ensemble p 3
- La Vision NewCode p 4
- Ethique p 8
- Le Système d'Entreprise NewCode p 9
 - Plan d'Entreprise Consensuel p 15
 - Partage de la Valeur p 20
 - Structure Financière p 30
 - Gouvernance p 40
- Académie NewCode p 46
- Exemple chiffré p 50

Vue d'ensemble

NewCode propose un cadre rénové pour l'interaction du capital humain et du capital financier au sein de l'entreprise, dans ses différentes dimensions : planification stratégique et opérationnelle, partage de la valeur, structuration financière et gouvernance d'entreprise.

NewCode place les hommes au centre de l'entreprise, tout en respectant les investisseurs et en exploitant au mieux les marchés financiers, dans l'intérêt de l'entreprise.

NewCode est développé par l'Académie NewCode, une association loi de 1901 qui rassemble personnalités et compétences d'horizons variées et complémentaires.

NewCode est implémentable immédiatement dans les économies modernes.

La Vision NewCode (1)

La vision de NewCode, c'est l'inversion de la relation entre capital financier et entreprise.

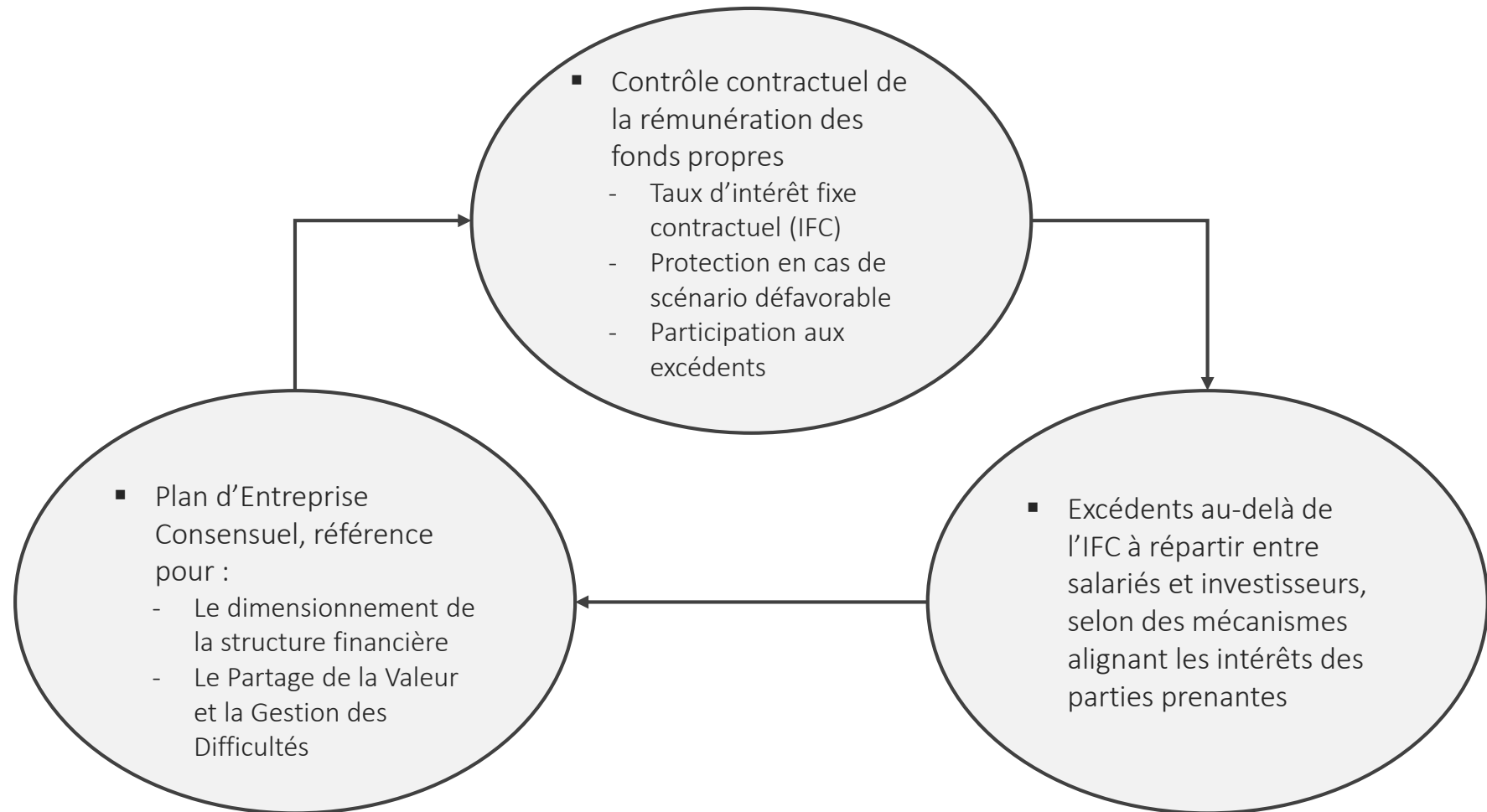
NewCode permet à l'entreprise de contrôler contractuellement le coût de son capital (avec un taux d'intérêt minimum augmenté le cas échéant d'un intéressement), plutôt que d'être en permanence tendue vers le seul objectif de maximiser ce coût, comme c'est le cas dans le système actuel.

En contrepartie, les investisseurs bénéficient d'une diminution du risque encouru par rapport à un investissement en actions, sous l'effet d'un engagement crédible pris par le management et les salariés de protéger une rémunération minimale pour le capital financier.

Ceci ouvre la voie pour des améliorations considérables en matière de gouvernance, de motivation des hommes et d'utilisation des marchés de capitaux.

La Vision NewCode (2)

Le cercle vertueux de NewCode



La Vision NewCode (3)

Avec NewCode...

- La Gouvernance est libérée de son objectif de maximiser la valeur pour l'actionnaire et peut se consacrer pleinement à l'intérêt à long terme de l'entreprise.
- Les intérêts du capital humain et du capital financier sont alignés au travers d'un accord de partage de la valeur par lequel aucune partie ne peut gagner aux dépens de l'autre.
- Au sein du capital humain, les intérêts des employés et de la direction sont alignés au travers de mécanismes d'intéressement plus sains, basés sur la seule génération de valeur ajoutée.
- Les situations difficiles sont gérées de manière plus rapide et efficace, avec des mécanismes de partage de l'effort plus équilibrés.

La Vision NewCode (4)

Du point de vue de l'entreprise, l'alignement des intérêts crée les conditions d'un engagement durable des salariés, gage d'une augmentation potentiellement très importante de l'efficacité opérationnelle :

- Mobilisation de l'intelligence de « ceux qui font » désormais assurés d'être les premiers bénéficiaires des résultats de leurs efforts et de leurs initiatives,
- Amélioration des performances santé, sécurité, absentéisme comme résultat de cet alignement et comme moteur de nouveaux gains.

Du point de vue du collectif de travail, NewCode améliore la motivation et la qualité de vie au travail, et crée un environnement favorable à une meilleure performance de l'entreprise.

Du point de vue des marchés financiers, NewCode crée une nouvelle classe d'actifs, avec un profil risque/rémunération intermédiaire entre dette et actions, attractif pour les investisseurs et tout à fait acceptable aux plans politique et social.

Ethique

NewCode est une initiative civilisée et consensuelle visant à améliorer la manière dont interagissent le capital humain et le capital financier au sein de l'entreprise, et dont l'entreprise interagit avec les marchés de capitaux.

Le principal bénéfice attendu est un fonctionnement plus efficace de l'entreprise, améliorant la création de valeur au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes.

NewCode ambitionne d'avoir un impact significatif sur l'économie, avec des effets positifs sur des sujets aussi importants que l'emploi, la qualité de vie au travail, l'efficacité opérationnelle, et le pouvoir d'achat. Toute personne impliquée dans la mise en place de NewCode doit garder en permanence à l'esprit l'enjeu collectif lié à un développement de cette initiative au bénéfice de toutes les parties prenantes.

Le Système d'Entreprise NewCode



Système d'Entreprise NewCode

Le Système d'Entreprise NewCode (SEN) a 4 composantes, qui ensemble constituent le cadre des interactions entre entreprise, capital humain et capital financier.

Il est consacré par un Accord d'Entreprise qui engage les parties prenantes :

- Entreprise
- Investisseur(s)
- Représentants du personnel
- Equipe de Direction

Systeme d'Entreprise NewCode

Recommandations

- A minima, l'Accord d'Entreprise consacrant le SEN sera un accord majoritaire (signature par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnelles), couvrant au moins la durée de l'Instrument NewCode (voir Structure Financière)
- Il est recommandé de conforter l'accord majoritaire, par un referendum des salariés à l'initiative des Organisations Syndicales Représentatives.
- Dans ses aspects de dialogue social, le Systeme d'Entreprise NewCode doit utiliser pleinement et au fil du temps conduire à développer le rôle de l'infrastructure existante : comités d'entreprise, d'établissement, de groupe, délégués syndicaux. Il est recommandé d'associer pleinement ces acteurs à la définition et au paramétrage du SEN à l'origine.

Systeme d'Entreprise NewCode

Les 4 composantes

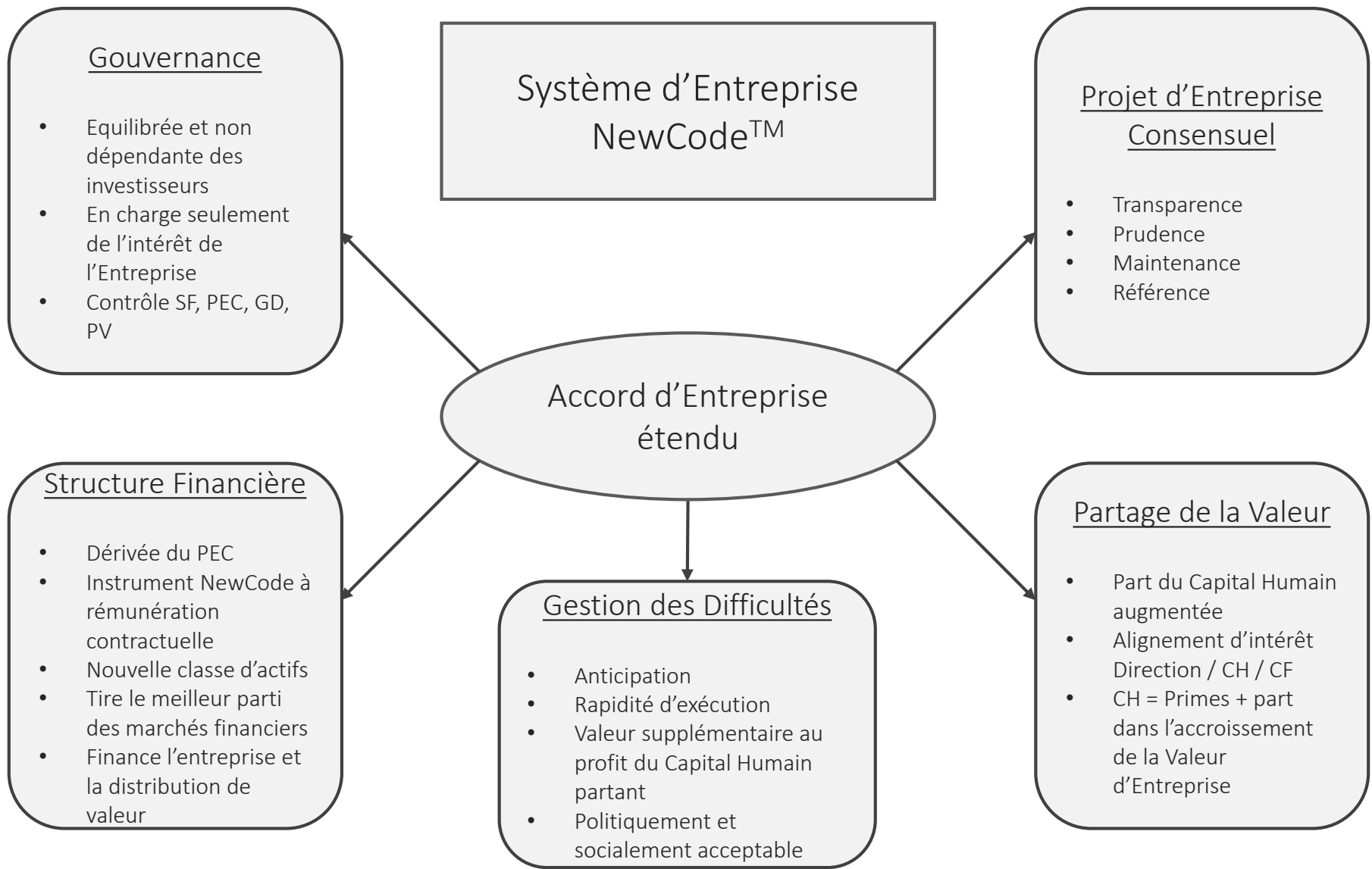


Systeme d'Entreprise NewCode

Fonction	Responsabilité
Nomination/renouvellement de l'équipe de direction	Gouvernance
Mise en place du cadre de discussion du Plan d'Entreprise	Gouvernance
Préparation du Plan d'Entreprise	Equipe de Direction
Négociation du Plan d'Entreprise	Equipe de Direction, Représentants des salariés, et en tant que de besoin, investisseur(s).
Dimensionnement, structuration et mise en place de la Structure Financière	Gouvernance, en tirant le meilleur parti de l'offre de capitaux sur les marchés financiers
Obtention du consensus	Gouvernance
Exécution du Plan d'Entreprise Consensuel	Equipe de Direction
Supervision de l'Exécution du PEC	Gouvernance

Note : s'il s'agit d'une première mise en place de NewCode, les termes Gouvernance, Equipe de direction etc.. désignent les entités « entrantes »

Systeme d'Entreprise NewCode



Systeme d'Entreprise NewCode

Plan d'Entreprise Consensuel (PEC)



Plan d'Entreprise Consensuel (1)

La base de toute transformation NewCode est l'établissement d'un Plan d'Entreprise Consensuel, par lequel les hommes, tant le management que les salariés, et les investisseurs financiers s'accordent sur le futur de l'entreprise.

Le PEC comprend toutes les composantes d'une planification stratégique et opérationnelle classique : définition du périmètre stratégique, programme d'investissements, projections d'emplois et de compétences, prévisions de ventes et de charges hors frais de personnels, permettant de dégager des prévisions de valeur ajoutée. Il comprend également les projections de rémunération du management, des salariés et des investisseurs, c'est-à-dire la manière dont la valeur ajoutée sera partagée entre capital humain et capital financier si l'entreprise réalise le PEC.

Plan d'Entreprise Consensuel (2)

Le PEC est une donnée d'entrée pour le dimensionnement de la structure financière. Les deux doivent être cohérents, c'est-à-dire que le PEC doit permettre le service de la structure financière et le refinancement de ses différents instruments à leur terme.

Le PEC sert également de référence aux mécanismes de Partage de la Valeur et de Gestion des Difficultés selon que l'entreprise performe au-dessus ou en dessous du plan (voir Partage de la Valeur).

Le management est responsable de la préparation du PEC, la Gouvernance en charge d'organiser la discussion entre les parties prenantes en vue de parvenir au consensus.

Plan d'Entreprise Consensuel

Recommandations (1)

Le PEC doit être glissant et révisable, de façon à viser en permanence un consensus entre les parties prenantes à un horizon suffisamment long pour représenter les effets des actions proposées. Chaque glissement ou révision doit être approuvé par la Gouvernance.

Le PEC doit , de manière crédible, préserver l'intégrité de la structure financière - service et perspectives de refinancement des instruments financiers qui la composent. Il est la base de la mise en place des instruments de la Structure Financière.

Il est recommandé de réaliser régulièrement une revue du PEC sur le plan de son exécution opérationnelle et sur le plan de l'intégrité de sa Structure Financière, qui dépend de la performance opérationnelle mais aussi de l'évolution des marchés financiers pour ce qui est du refinancement des instruments.

Plan d'Entreprise Consensuel

Recommandations (2)

Le SEN doit prévoir des mécanismes d'alerte dès que l'intégrité de la SF est menacée. c.a.d. dès que la capacité de l'Entreprise à servir sa Structure Financière et à la refinancer n'est plus assurée. Ces mécanismes peuvent être similaires à des covenants dans les contrats d'instruments financiers, mais l'alerte est un mécanisme interne à l'Entreprise et à la Gouvernance, pas une disposition contractuelle au bénéfice des investisseurs.

En cas d'Alerte, c'est la Gouvernance qui prend la main pour recréer un Plan d'Entreprise Consensuel. Elle utilise pour cela les mécanismes prévus dans le SEN (cf chapitre Partage de la Valeur – Gestion des Difficultés).

Systeme d'Entreprise NewCode

Partage de la Valeur



Partage de la Valeur et Gestion des Difficultés (1)

Le module PV définit comment la Valeur Créée est partagée entre l'Entreprise, le management, les salariés et le Capital Financier :

- Tant que l'Entreprise performe au Plan ou au-delà, la Valeur Créée est distribuée d'abord comme prévu au PEC, puis les excédents sont alloués aux réserves, au Capital Humain et au Capital Financier d'une manière et dans des proportions définies ou encadrées à l'avance.
- Si l'Entreprise performe en dessous du Plan, sans enfoncer le niveau de déclenchement de l'Alerte, le Management décide et met en œuvre les actions correctives adaptées. En aucun cas, le management ne peut activer les mécanismes de Gestion des Difficultés mis à disposition de la Gouvernance dans le SEN sans lancer l'alerte et donner la main à la Gouvernance.
- Dès lors que l'Entreprise sous-performe au point d'enfoncer le niveau de déclenchement de l'Alerte, la Gouvernance prend la main pour la révision du PEC, et éventuellement la mise en œuvre des mécanismes de gestion des Difficultés réservés à la Gouvernance.

Partage de la Valeur et Gestion des Difficultés (2)

Dans certaines circonstances, le Partage de la Valeur ou la Gestion des Difficultés se font non pas en utilisant les ressources propres de l'entreprise comme décrit ci-dessus, mais au travers d'un refinancement ou d'une régénération de la Structure Financière, générant un flux net entrant utilisé par la Gouvernance, selon les cas, pour renforcer les réserves de l'entreprise, distribuer une partie de la Valeur d'Entreprise créée au Capital Humain ou au Capital Financier, ou financer un plan de retournement de l'Entreprise. Ces mécanismes sont décrits dans le module Structure Financière.

Partage de la Valeur et Gestion des Difficultés (3)

En fonction de la performance de l'entreprise

Performance \ Source	Inférieure au PEC	Supérieure ou égale au PEC
Allocation des ressources propres de l'entreprise	<p>Utilisation des réserves</p> <p>Mesures impactant les rémunérations variables (bonus, intéressement...) des dirigeants et des salariés</p> <p>Mesures impactant la productivité du travail (cf accords de compétitivité)</p> <p>Mesures impactant l'emploi</p>	<p>Allocation aux réserves, distribution au capital humain et au capital financier selon les mécanismes contractuels de Partage de la Valeur</p> <p>Les gains non prévus de productivité bénéficient d'abord au capital humain</p>
Régénération de la Structure Financière et allocation des excédents de financement	<p>Financement de la Gestion des Difficultés, y/c packages de départ améliorés</p> <p>Peut affecter la partie non protégée de la rémunération des instruments existants</p>	<p>Refinancement de la Structure Financière à maturité ou par anticipation</p> <p>Cristallisation de la valeur d'entreprise créée sur la période, allocation aux réserves et distribution au capital humain et au capital financier.</p>

PVGD

Recommandations : Performance au Plan ou au-delà (1)

Le SEN doit donner une définition précise de la Valeur Créée. Il est important que la définition de la Valeur Créée soit liée directement au système de mesure de performance pour le management et les salariés, par exemple :

- *Valeur Créée = cash flow libre après impôt, investissements, variation de besoin en fonds de roulement, avant rémunération du Capital Humain et de la Structure Financière.*

En cas de performance au-delà du Plan, et donc d'excédents à distribuer, La portion mise en réserve peut être décidée le moment venu par la gouvernance en fonction des circonstances. Cette faculté peut être encadrée dans le SEN.

La méthode de partage des excédents entre capital humain et capital financier après dotation à la réserve, puis au sein du capital humain entre gouvernance, direction et employés, doit être déterminée à l'avance. Elle peut être simple (parts fixes) ou plus complexe (tranches, cascades, etc..).

Le SEN doit également prévoir les modalités de partage entre individus au sein de chaque catégorie.

PVGD

Recommandations : Performance au Plan ou au-delà (2)

NewCode ne formule aucune recommandation concernant les proportions à retenir pour ces mécanismes, elles seront fonction des caractéristiques propres de l'entreprise, de sa culture et des circonstances.

La non distribution (mise en réserve) de la surperformance opérationnelle une année donnée augmente la profitabilité et est donc susceptible d'augmenter la magnitude du prochain refinancement de la structure financière, et donc de la distribution de valeur aux parties prenantes à cette occasion. Il faut donc s'assurer de la cohérence de traitement des ayant droits entre partage d'excédent immédiat et capitalisé.

PVGD

Recommandations : Gestion des Difficultés - Avant déclenchement de l'alerte

Le SEN peut donner au management certains outils pour gérer une sous-performance opérationnelle conjoncturelle sans déclencher l'alerte qui donne la main à la Gouvernance, par exemple :

- L'utilisation des réserves accumulées dans toute la mesure permise sans entrainer un déséquilibre de la Structure Financière
- Le moindre recours à la sous-traitance ou à l'intérim
- L'ajustement à la baisse des rémunérations variables (bonus, primes et intéressements)
- La diminution de la masse salariale résultant de départs naturels (c'est-à-dire ne pas procéder aux embauches de remplacement prévues au PEC)

La manière dont ces mécanismes sont utilisés par le management peut être encadrée dans le SEN (par exemple contribution exemplaire du management dans les ajustements de rémunération variable, accord nécessaire des représentants du personnel pour les non-remplacements, etc...).

PVGD

Recommandations : Gestion des Difficultés - Après alerte (1)

Dès lors que l'alerte est lancée, la gouvernance prend la main, décide des éventuels changements à apporter à l'équipe de direction, et doit élaborer un nouveau PEC qui restaure la Structure Financière.

L'alerte ouvre la possibilité pour la Gouvernance d'avoir recours aux mécanismes prévus dans l'accord d'entreprise permettant une réduction de la ligne « rémunérations fixes » du CEP, par exemple :

- Non remplacement des départs (si non utilisé au préalable par le management)
- Réétalonnage du couple temps de travail/rémunérations
- Diminution du volume des effectifs : Plan de départs volontaires, Plan de Sauvegarde de l'Emploi

PVGD

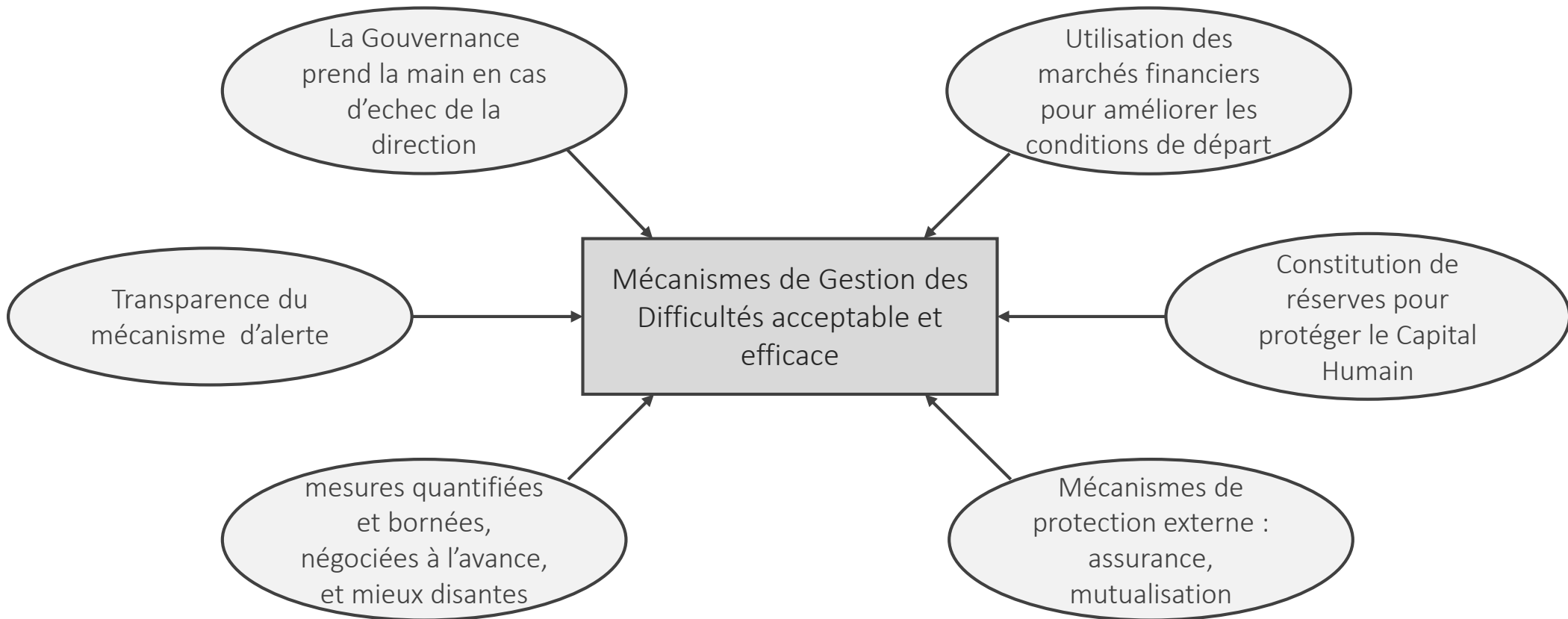
Recommandations : Gestion des Difficultés - Après alerte (2)

Les packages de départ sont pré-structurés dans le SEN, et doivent être significativement supérieurs à ce que les partants pourraient le moment venu obtenir en l'absence de SEN. Ceci afin que lorsque surviennent les difficultés, les parties aient des intérêts convergents en faveur d'une anticipation des difficultés, d'une adoption rapide des mesures correctives et du rétablissement d'un PEC solide.

L'alerte ouvre également la possibilité pour la Gouvernance de réajuster certains termes des instruments de la Structure Financière, d'une manière qui doit être précisée dans le SEN.

On peut prévoir par exemple que la part dans les excédents futurs réservée à la Structure Financière peut être diminuée ou annulée, au profit d'une nouvelle ligne dans la Structure Financière si de la New Money est nécessaire, ou au profit des personnels (restants ou partants). Cette flexibilité doit être documentée à l'origine.

Gestion des Difficultés – acceptabilité



Systeme d'Entreprise NewCode

Structure Financiere



Structure Financière (1)

Fonctionnellement une Structure Financière NewCode simple comprend de la Dette Senior (DS) et un Instrument NewCode (INC). L'INC remplace la tranche Fonds Propres classique et a droit à une Rémunération Contractuelle Fixe (RCF) protégée par le SEN, et à une part dans les excédents.

A l'origine la Structure Financière est dimensionnée sur la base du PEC, c.a.d. qu'elle fournit les capitaux nécessaires à la mise en œuvre du PEC, et que ce dernier prévoit le service de la Structure Financière et présente une perspective très favorable de refinancement des instruments de la Structure Financière à leur terme.

Structure Financière (2)

La régénération périodique de la Structure Financière permet le financement des besoins de l'Entreprise, ainsi que, en cas de flux entrants nets supérieurs aux besoins de l'entreprise, une distribution de valeur au Capital Humain et au Capital Financier. Les proportions de cette distribution sont prévues dans le SEN ainsi que, pour ce qui est du Capital Humain les modalités de répartition entre gouvernance, management et employés, et au sein de chaque catégorie, entre les individus.

Dans le cas où la régénération de la Structure Financière intervient à l'occasion d'une situation d'alerte (voir module Partage de la Valeur – Gestion des Difficultés) la régénération de la Structure Financière finance également la mise en œuvre des mesures d'ajustement prévues au SEN.

Structure Financière

Recommandations : Forme juridique

Différentes formes juridiques peuvent être utilisées pour le SEN, selon les circonstances. Ci-après sont présentées succinctement trois structures possibles :

- Accord d'entreprise sans altération de la Structure Financière
- Instrument NewCode dans Holding de rachat
- SAPO

L'instrument NewCode lui-même peut revêtir des formes différentes :

- Action de préférence
- Obligation
- Obligation convertible (OC)
- Obligation remboursable en action (ORA)

Structure Financière

Recommandations : Intégrité de la SF

Il est important que le consensus autour du PEC englobe également un consensus explicite sur le dimensionnement de la SF, et sur ses termes, qui constituent l'ensemble que le capital humain s'engage à protéger.

Structure Financière

Recommandations : Cristallisation de valeur à l'occasion d'un refinancement (1)

Le SEN doit définir les modalités selon lesquelles la Gouvernance peut tirer parti d'une bonne performance de l'entreprise et de marchés financiers favorables pour refinancer la Structure Financière en dégagant un excédent de refinancement, et comment ces excédents sont ensuite alloués à l'Entreprise (réserves), au Capital Humain et au Capital Financier.

La Gouvernance doit porter un jugement équilibré entre ce que permettent les marchés financiers pour récompenser le travail et l'investissement passé et la nécessité de ne pas faire peser une charge financière trop lourde sur l'Entreprise et, au travers des mécanismes du SEN, sur le Capital Humain dans le futur.

Structure Financière

Recommandations : Cristallisation de valeur à l'occasion d'un refinancement (2)

De façon similaire à ce qui est prévu en cas de distribution des excédents de Valeur Créée dans le module de Partage de la Valeur, La méthode de partage des excédents de refinancement entre l'Entreprise, le Capital Humain, et le Capital Financier, et au sein du capital humain entre gouvernance, direction et employés, doit être déterminée à l'avance. Elle peut être simple (parts fixes) ou plus complexe (tranches, cascades, etc..).

Le SEN doit également prévoir les modalités de partage entre individus au sein de chaque catégorie.

NewCode ne formule aucune recommandation concernant les proportions et mécanismes, qui seront fonction des caractéristiques propres de l'entreprise, de sa culture et des circonstances dans lesquelles est établi le SEN.

Structure Financière

Recommandations : Cotation en Bourse

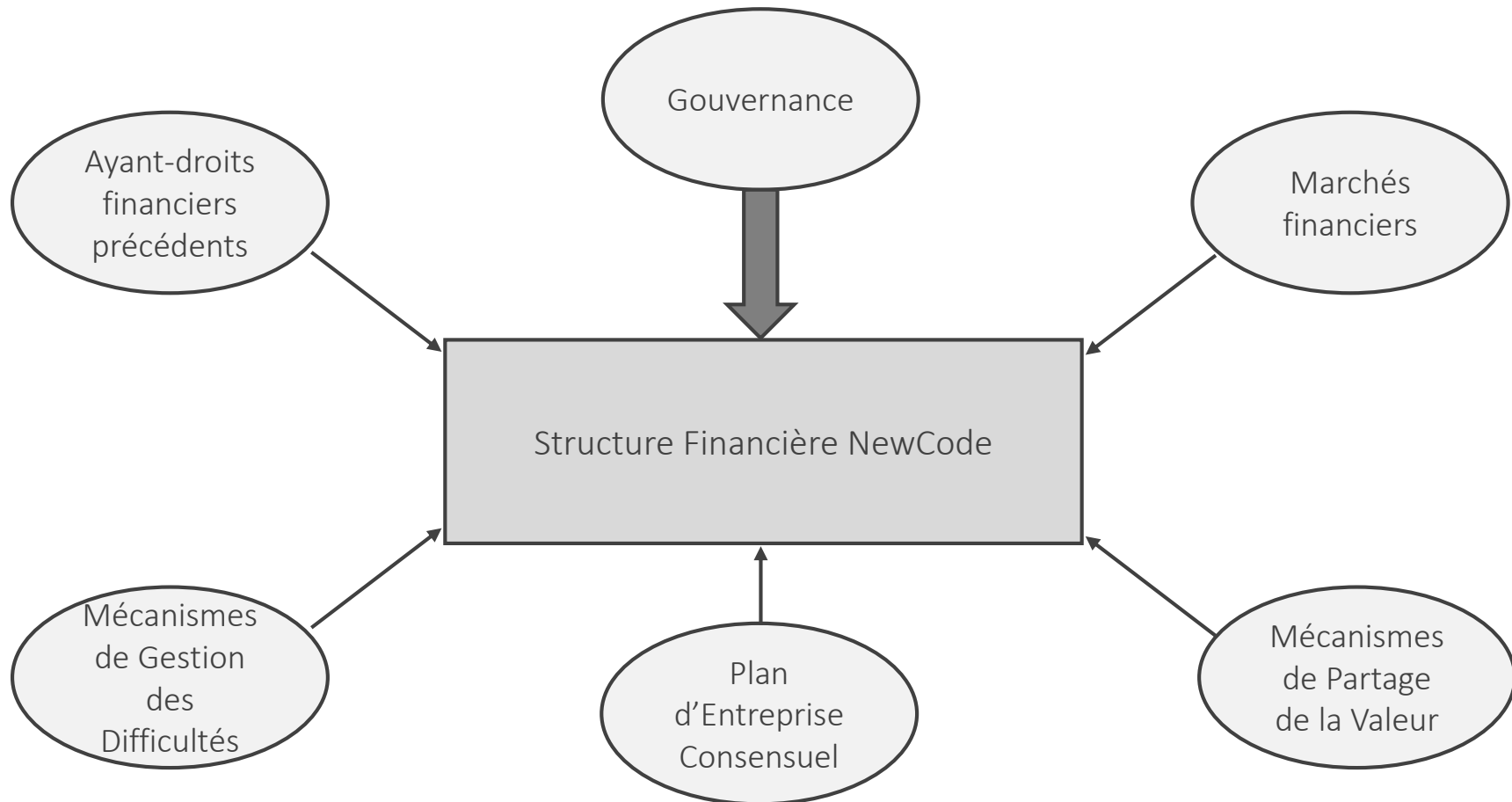
On peut envisager une cotation de l'Instrument NewCode, ou la possibilité d'une telle cotation. Cela permet de multiplier les sources de financement et fournit également, au travers du cours de bourse, un indicateur supplémentaire d'intégrité de la Structure Financière. Cela permet également de dissocier le terme de l'instrument de la liquidité de l'actif pour l'investisseur. En ce faisant, on peut permettre d'allonger la durée des instruments et d'opter pour des formules de remboursement non-cash (remboursement en actions, échange contre un INC cristallisant la création de valeur) rendant moins risqué pour le capital humain l'engagement de préserver l'intégrité de la structure financière. Enfin la cotation en Bourse est indispensable lorsque l'on met en place NewCode pour une société cotée.

Structure Financière

Dimensionnement, Structuration et Approvisionnement

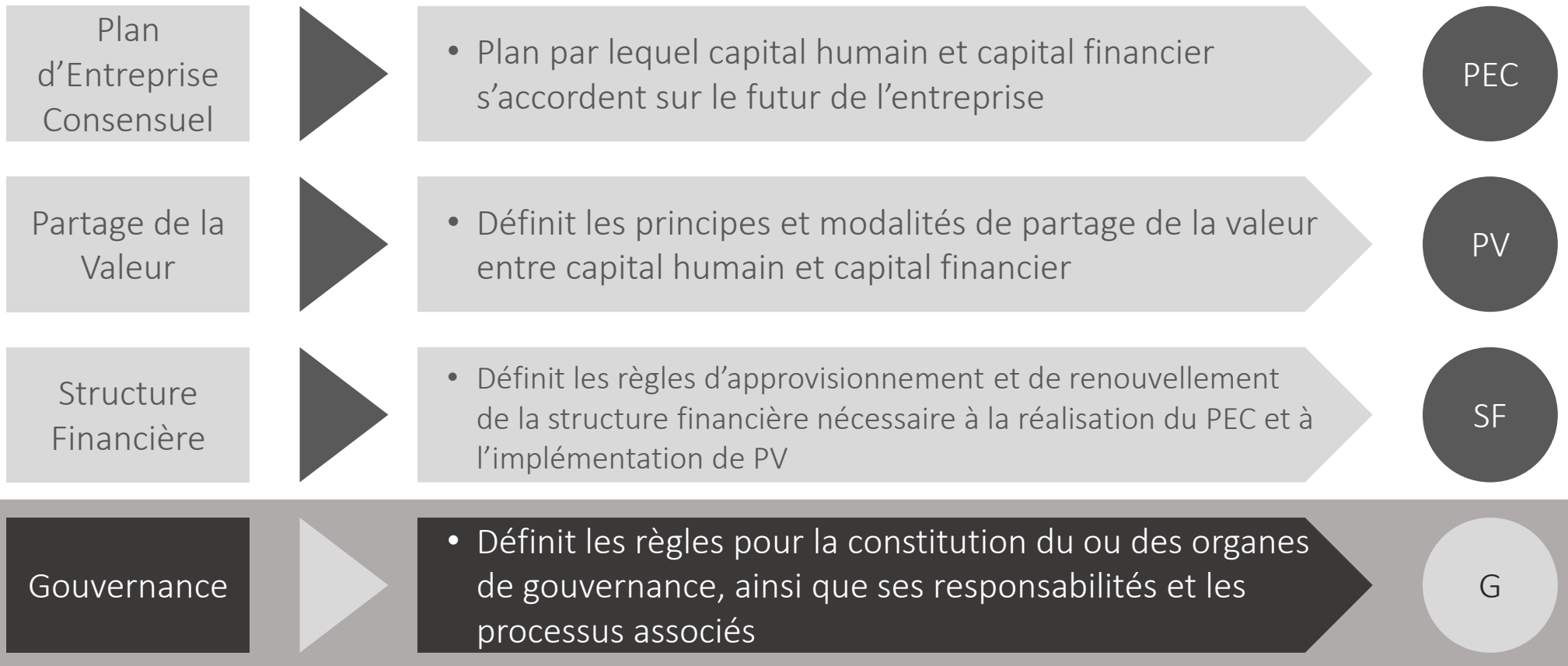
	Objet principal	Responsabilité et commentaires
A l'origine	Rachat de la Structure Financière précédente	La gouvernance entrante prépare le cadre de négociation entre les propriétaires de la Structure Financière précédente, l'équipe de direction entrante, les investisseurs entrants, et les représentants du personnel. Le dimensionnement de la Structure Financière doit être cohérent avec le PEC
Performance supérieure ou égale au PEC	Refinancement de la Structure Financière à maturité ou par anticipation Allocation des flux entrants nets aux réserves, et distribution au capital humain et au capital financier	Gouvernance, dans le cadre fixé par le SEN. La Gouvernance doit exercer un jugement équilibré dans l'exploitation de l'offre des marchés financiers.
Performance inférieure au PEC	Régénération de la Structure Financière Flux entrant net consacré au financement du retournement opérationnel, avec en cas de départs, des packages de départ améliorés	Gouvernance, dans le cadre fixé par le SEN. La Gouvernance s'assure d'une présentation sincère du plan de retournement aux marchés, et recherche l'équilibre adéquat entre dilution des ayant-droits au mécanisme de Partage de la Valeur future, et l'allocation de valeur aux personnels qui quittent l'entreprise.

Structure Financière – Facteurs déterminants



Systeme d'Entreprise NewCode

Gouvernance



Gouvernance

Raison d'être

La Gouvernance NewCode est une représentation équilibrée de tous les ayant-droits, et est responsable de l'intérêt à long terme de l'Entreprise, telle qu'elle le définit elle-même, et de cela seulement : sa raison d'être est de mettre en place et de maintenir un Système d'Entreprise NewCode au travers duquel l'Entreprise a les meilleures perspectives d'employer et de développer de façon satisfaisante son Capital Humain et de sourcer efficacement le Capital Financier nécessaire pour ce faire.

La Gouvernance comprend des représentants de l'Instrument NewCode, du Management, du Personnel, et éventuellement de partenaires stratégiques, ainsi que des compétences externes.

Gouvernance

Fonctions

La Gouvernance définit et ajuste le périmètre stratégique, nomme et renouvelle le management, crée et maintient le consensus autour du PEC et de ses évolutions et révisions, et du SEN en général, veille à la permanence de l'alignement des intérêts dans l'ensemble du SEN, et tire le meilleur parti des marchés financiers pour mettre en place et renouveler la Structure Financière dans le meilleur intérêt de l'Entreprise.

Les membres de l'organe de Gouvernance sont rémunérés en fonction du succès de l'Entreprise.

Gouvernance

Synthèse

Theme	Commentaire
SEN/Accord d'entreprise	La Gouvernance est mise en place à l'occasion de la conclusion de l'accord d'entreprise qui consacre la mise en place d'un Système d'Entreprise NewCode. Elle se renouvelle ensuite selon les règles fixées dans le SEN, en particulier à l'occasion de la régénération de la Structure Financière, et du renouvellement de l'accord d'entreprise.
Périmètre stratégique	La Gouvernance maintient un périmètre stratégique dans lequel l'entreprise dispose des meilleures perspectives de développer et de rémunérer de manière satisfaisante son capital humain
Equipe de direction	La Gouvernance maintient l'équipe la mieux à même de proposer et d'exécuter le Plan d'Entreprise Consensuel dans le périmètre stratégique
Plan d'Entreprise Consensuel	La Gouvernance a la responsabilité ultime de maintenir en permanence un Plan d'Entreprise consensuel et finançable
Structure Financière	La Gouvernance met en place et renouvelle une Structure Financière adéquate pour financer le PEC et les mécanismes de Partage de la Valeur et de Gestion des Difficultés
Partage de la Valeur	La Gouvernance met en oeuvre les mécanismes de partage de la valeur, tels que définis dans le SEN
Gestion des Difficultés	La Gouvernance met en oeuvre les mécanismes de Gestion des Difficultés, tels que définis dans le SEN.

Gouvernance

Recommandations : Composition et vote

La composition et les droits de vote peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais doivent faire l'objet d'un consensus au moment de leur établissement et assurer la stabilité du SEN. Si l'unanimité n'est pas requise pour une décision importante, il faut examiner chaque scénario de vote et s'assurer que l'on ne peut imposer à l'une des parties une décision contraire à l'esprit de l'accord initial.

Gouvernance

Recommandations : Renouvellement

La particularité de NewCode est que la Gouvernance ne se renouvelle pas par le vote d'une assemblée, mais en fonction des règles fixées par le SEN. Ces règles peuvent figurer dans l'accord d'entreprise, dans les statuts, éventuellement dans un accord stratégique avec un partenaire industriel, dans les termes de l'INC, etc...le format est libre, avec un seul objectif : établir et pérenniser une Gouvernance aussi efficace que possible dans l'exercice de ses missions NewCode et, d'une manière générale, dans la satisfaction de l'intérêt de l'entreprise, des hommes et des femmes qui y travaillent.

Académie NewCode



Académie NewCode

Présentation

L'Académie NewCode est une association à but non lucratif, en charge du développement et de la maintenance du Capital Intellectuel de NewCode. Elle est un lieu de rencontre pour les entrepreneurs, équipes dirigeantes, représentants du personnel, fournisseurs de capitaux, praticiens de la transformation d'entreprise, et toute personne susceptible d'apporter un point de vue original, en vue de promouvoir et faciliter la diffusion de NewCode dans l'économie.

Académie NewCode

Membres Fondateurs

- **Denes ALMAZY** : Secrétaire Général de Groupe GO SPORT
- **Bernard ATTALI** : Ancien Président d’Air France ; Senior Advisor du fonds d’investissement TPG France
- **Stephano AVERSA** : Président EMEA du cabinet AlixPartners
- **David AZEMA** : Dirigeant de Perella Weinberg Capital Partners ; Ancien Directeur de l’APE (agence des participations de l’Etat) et ancien Président de Keolis
- **Pierre BALMER** : Président des CMN (Constructions Mécaniques de Normandie)
- **Corinne BERENQUER** : Conseil stratégie finance
- **François COCHET** : Directeur des activités Santé au travail de SECAFI
- **Hélène COMBE GUILLEMET** : Membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole-CIB, en charge de la banque d’investissement
- **Bruno COURTINE** : Associé fondateur de Vaughan Avocats
- **Sébastien DALLE** : Associé responsable du Restructuring chez PWC
- **Emmanuel DAULL** : Analyste crédit chez Allianz Global Investors
- **Laurent FAUGEROLAS** : Avocat d’affaires
- **François FAURE** : Président de NewCode Conseil
- **Pierre FERRACCI** : Président de Groupe Alpha
- **Eric FRANCOIS** : Directeur Général de la Banque Postale Crédit Entreprises
- **Dominique GAILLARD** : Directeur Général du fonds d’investissement Ardian
- **Philippe GIRE** : Associé fondateur du fonds de capital-risque Elaia
- **Saam GOLSHANI** : Avocat Associé au sein du cabinet Orrick
- **Xavier GUIGLINI** : Secrétaire Général de Groupe Alpha
- **Olivier GUILLOU** : Directeur Général – NewCode Conseil
- **Laurent GUYONNET-DUPERAT** : Managing director de Société Générale Asset Restructuring & Recovery team
- **François HOMMERIL** : Président de la confédération CFE-CGC
- **Didier IZABEL** : Président fondateur de Axys Finance ; ancien Directeur du département Fusion et Acquisition à la Financière Edmond de Rothschild
- **Pierre JULLIEN** : Manager du changement ; Président de GMV2
- **Aurélien LORIC** : Avocat Associé au sein du cabinet Orrick
- **Arnaud MARION** : Manager de crises
- **Benoit PETIN** : Ancien Responsable de l’activité Restructuration de dettes chez RBS
- **Olivier PETROS** : Directeur des Nouveaux Systèmes et Activités Energétiques du Groupe EDF; Administrateur de EDF Energies Nouvelles
- **Philippe REIGNIER** : Directeur de mission SECAFI
- **Corinne SAADA** : Administrateur indépendant et Maître de Conférences à l’Institut d’Etudes Politiques de Paris ; ancien Directeur de participations
- **Guillaume TRICHARD** : Responsable de la fédération UNSA Industrie & Construction ; ancien Secrétaire du Comité de Groupe de Technicolor

Académie NewCode

Membres

Toute personne intéressée peut candidater à l'Académie NewCode:

- Représentants du personnel : membre d'un comité d'entreprise, d'une organisation syndicale, etc..
- Investisseurs, gestionnaires d'actifs, banques, institutions financières
- Dirigeants d'entreprise
- Praticiens de la transformation d'entreprise, tels que consultants, juristes, banquiers d'affaire, spécialistes du retournement
- Pouvoirs publics, institutions, think tanks, ONG
- ./..

Les membres ont accès au capital intellectuel de l'Académie et sont encouragés à y contribuer.

Etude de cas



Etude de Cas :

Exemple chiffré de SEN : PEC, SF, PV et GD

- Cet exemple chiffré montre le fonctionnement de base du SEN
- Il est basé sur une entreprise à forte croissance, à intensité capitalistique moyenne, et déjà performante, avec peu de gains de productivité latents.
- L'actionnaire majoritaire est sensible à l'intérêt de son capital humain et n'exige pas une valorisation maximale. La mise en place du SEN se fait ainsi sur la base d'une valorisation de 5xEBITDA.

Performance opérationnelle égale au PEC

Et Structure Financière résultante en année 5

PEC à l'origine	Année 1	Année 5
Ventes	100	150
Charges Externes	40	60
Frais de Personnel	40	60
EBITDA	20	30
Service de la SF	6	6
Capex + variation BFR	10	15
Réserves cumulées	0	10

Structure Financière	Année 1	Année 5
INC@8% (Instrument NewCode)	40	60
DS@4% (Dette Senior)	60	90
Total	100	150
xEBITDA	5x	5x
Flux Entrant Net	0	50

Performance opérationnelle égale au PEC

Partage de la Valeur

Ayant-droit	Part dans la creation de valeur	Valeur année 5	Commentaire
Management	25%	12,5	3 ans pour le 1/10 supérieur des frais de personnel en année 1 ou 15 mois pour le 1/4 supérieur en année 1
Employés	50%	25	8 mois pour pour les 9/10 des frais de personnel en année 1 ou 10 mois pour les 3/4 des frais de personnel en année 1
INC	25%	12,5	+ 5% sur le taux de rendement (13%, contre 20% à 23% pour une structure LBO)

Performance opérationnelle supérieure au PEC

Et Structure Financière résultante en année 5

Performance opérationnelle constatée	Année 1	Année 5
Ventes	100	200
Charges Externes	40	80
Frais de Personnel	40	80
EBITDA	20	40
Service de la SF	6	6
Capex + variation BFR	10	15
Reserves cumulées	0	30

SF	Année 1	Année 5
INC@8%	40	80
DS@4%	60	120
Total	100	200
xEBITDA	5x	5x
Flux entrant net	0	100

Performance opérationnelle supérieure au PEC

Partage de la Valeur

	Part dans la valeur créée	Valeur année 5	Commentaire
Mise en réserve		20	réserves totales =50 = 62% du nouvel INC
Management	25%	20	5 années pour le premier 1/10 de l'année 1, ou 2 ans pour le premier 1/4 de l'année 1
Employés	50%	40	13 mois pour les 9/10 de l'année 1, ou, 16 mois pour les 3/4 de l'année 1
INC	25%	20	+ 7 % sur le taux de rendement (15,4 %, contre 26% à 32% dans une structure LBO)

Performance opérationnelle inférieure au PEC

Gestion des Difficultés en année 5 et Structure Financière résultante

PEC	Année 1	Année 5	Plan de Retournement	Pro-forma post retournement	SF	Année 1	Année 5
Ventes	100	120		120	INC@8%	40	48
Charges Externes	40	55	-7	48	DS@4%	60	72
Frais de Personnel	40	55	-7	48	Total	100	120
EBITDA	20	10		24	xEBITDA	5x	5x
service SF	6	6		7	Flux entrant net	0	20
Capex + variation BFR	10	5		10			
Reserves Cumulées	0	5	-5	0			

Performance opérationnelle inférieure au PEC

Gestion des difficultés – traitement des ayant-droits

Ayant-droit	Part dans le flux entrant net	Valeur année 5	Commentaire
Reserves	50%	10	2,6 années d'intérêts sur le nouvel INC
Management	0%	0	A remplacer ?
Employés partants	50%	10	18 mois en plus des 9 mois du package plan de retournement
INC d'origine	0%	0	Est remboursé à 100% mais perd sa part de l'upside.