

# Référence Restructuring financier et opérationnel

## Groupe familial industriel

---

### Situation de l'entreprise

---

Un groupe familial industriel, acteur majeur de sa filière en France, est confronté à de fortes tensions de trésorerie résultant :

- D'une diminution de son chiffre d'affaires sur plusieurs exercices, en lien avec son marché baissier,
- D'une réduction de sa marge brute liée à une augmentation du coût des matières premières n'ayant pu être répercutée aux clients, son Ebidta devenant négatif
- D'un raidissement de la position des partenaires financiers sur les autorisations de découvert et factor
- D'une réaction de son fournisseur stratégique en raison d'un allongement excessif des délais de paiement

### Mission

---

**Proposer rapidement au client une vision objective de sa situation financière et opérationnelle afin :**

1. de lui permettre de se concentrer sur son cœur de métier et son activité commerciale
2. de restaurer sa crédibilité et la confiance de ses partenaires avec l'obtention d'un accord
3. en limitant son exposition en termes de responsabilité pour une sortie de crise positive.

## A/ Assistance dans la réalisation d'un diagnostic flash :

### **Quatre objectifs essentiels :**

1. Déterminer la situation financière à date du Groupe, notamment en termes de cessation des paiements.
2. Identifier les risques de mise en jeu de la responsabilité du dirigeant/ actionnaire.
3. Évaluer le temps dont dispose le groupe pour mettre en œuvre une solution (horizon de trésorerie),
4. Identifier les marges de manœuvre permettant de gagner du temps auprès de ses créanciers et de stabiliser la situation via un cadre de négociation sécurisé.

Ce diagnostic flash a permis de déterminer la stratégie de sortie de crise qui a été mise en place par la suite. Cela a rassuré le dirigeant sur la perspective de retournement de son Groupe. Il lui a donné une « ligne de vie » qu'il a suivi durant toute la restructuration.

## B/ Accompagnement dans la réalisation de la stratégie de sortie de crise

### **Structuration d'une documentation financière répondant aux attentes des créanciers**

Nos diligences financières, en relation avec les équipes comptables du groupe, ont contribué à l'actualisation des indicateurs clés / process / modèle de trésorerie nécessaires au traitement de la situation de crise.

En parallèle, sur un plan opérationnel, nous avons identifié les pistes d'optimisation court terme de la trésorerie en travaillant sur un nouveau plan d'approvisionnement et sur la politique de déstockage appropriée. Un plan d'action à moyen terme de retournement opérationnel a été également défini.

Cette approche nous permet d'objectiver l'information financière utilisée et de crédibiliser le business plan et les prévisions de trésorerie qui seront soumises aux parties prenantes.

Nous avons émis un rapport d'analyse du business plan (ou IBR) et des prévisions de trésorerie qui démontre les capacités de la société à retrouver une situation pérenne via un moratoire de ses dettes et la mise en place d'un plan de retournement opérationnel adossé à l'entrée d'un investisseur.

Ce rapport, transmis au client et à son avocat, a permis de :

- Valider / ajuster le cas échéant la stratégie déterminée préalablement,
- Saisir un mandataire ad hoc aux fins d'assister le Groupe dans ses négociations avec ses créanciers
- Négocier avec les créanciers afin de les rassurer sur la pérennité du Groupe et de crédibiliser les options de moratoires qui leur ont été proposées.
- Rechercher et présenter la situation financière et les perspectives du Groupe aux nouveaux investisseurs

### **Accompagnement du dirigeant dans le traitement quotidien des difficultés liées à la restructuration**

Nous avons traité, dans le respect des prérogatives de ses conseils, toutes les problématiques liées à la gestion de la crise de trésorerie :

- En facilitant les échanges avec le mandataire ad hoc désigné, notamment sur la présentation financière du Groupe et ses perspectives,
- Dans les négociations avec ses créanciers publics (traitement des dettes auprès de l'Urssaf et de la trésorerie) et privés (banques et fournisseurs),
- Dans la recherche de financements nouveaux auprès d'établissements bancaires tiers et d'investisseurs privés.

Cette assistance offre la possibilité au dirigeant de se concentrer sur son activité, son chiffre d'affaires et sa marge avec le support opérationnel d'une équipe de crise dédiée.

## Déroulement

---

**L**e diagnostic flash a été réalisé au côté du dirigeant, sur 2 jours passés dans les locaux du Groupe.

La documentation financière a été réalisée sur les 2/3 semaines suivant le diagnostic flash et a été l'occasion pour le dirigeant de prendre conscience des faiblesses de ses outils de contrôle. Il en est resté notamment un modèle de prévisions de trésorerie que le Groupe continue à utiliser.

L'audit opérationnel a été réalisé en parallèle des diligences financières. La mise en place a débuté pendant le mandat ad hoc et s'est poursuivie après l'accord. Les premiers effets sur la trésorerie ont pu être constatés après 3 mois.

Le mandat ad hoc s'est déroulé sur 5 mois.

## Résultats

Les accords négociés pendant le mandat ad hoc ont été sécurisés par une homologation en conciliation :

- Moratoire de 36 mois sans frais accordé sur la totalité des dettes sociales et fiscales,
- Abandon partiel d'une partie des dettes bancaires et moratoire sur le maintien des crédits court terme du groupe sur une période de 12 mois puis sur un remboursement échelonné sur 24 mois,
- Finalisation d'un accord avec un nouveau partenaire bancaire visant à contribuer au financement du redéploiement du Groupe par la modernisation de l'outil industriel,
- Finalisation d'un accord avec un investisseur financier apportant le solde du financement du redéploiement en contrepartie d'une part minoritaire dans le capital du Groupe.

**Le mandat ad hoc a également permis au Groupe d'initier les mesures de retournement opérationnelle préconisées afin de restaurer la marge brute et d'adapter la structure du Groupe à son marché.**