

L'ESSENTIEL DU CORPORATE FINANCE



Rachid EL MAATAOUI

DG, Kapital Transak

ra.elmaataoui@kapitaltransak.com

DE QUOI PARLE-T-ON !

Il existe souvent une confusion entre la restructuration et ses causes ou avec les mesures qui en permettent la mise en œuvre! Dans les faits, un plan de restructuration est une démarche de rationalisation d'une entreprise dont l'objectif consiste à trouver des structures et des processus à même de permettre de répondre aux pressions du marché et aux contraintes fixées par les apporteurs de capitaux. La restructuration peut donc être déployée dans des situations très différentes et relever soit d'une démarche réactive soit d'une action proactive. Les préoccupations auxquelles répondent les stratégies de restructuration proactive sont nombreuses: (croissance, recherche d'un profit supérieur, recherche de taille optimale...).

Lorsque l'entreprise se trouve en situation stratégique ou financière délicate, la restructuration devient réactive, dans le sens où elle est subie et non voulue. Dans des cas pareils, elle répond souvent à des objectifs d'assainissement de la situation financière, de refonte organisationnelle, de reconquête de compétitivité...

LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE UN «BONHEUR» NÉCESSAIRE !

Depuis quelques mois et même quelques années, les difficultés financières des entreprises, Grands Groupes et PME, font beaucoup de bruit et occupent le devant de la scène économique, notamment parce que des restructurations n'arrivent pas à se mettre en marche ! Cela nous inspire pour suggérer quelques propositions à même de permettre de mieux concevoir et mettre en œuvre un travail de restructuration.

Les restructurations imposées par des difficultés financières difficilement surmontables sont réputées être les plus violentes! Elles interviennent souvent dans des contextes hostiles et peuvent concerner des managers non outillés ou malmenés par la pression.

VAUT MIEUX ÊTRE FRONTAL

Classiquement, les dirigeants d'entreprises en difficulté subissent de fortes pressions émanant de leurs banquiers, créanciers ou de leurs partenaires sociaux. Dans des circonstances pareilles, j'encourage toujours mes clients

à rester joignables et présents et à répondre aux différentes sollicitations des ayants droits, en expliquant l'origine du mal et en rassurant sur leur capacité, leur volonté et surtout leur détermination de redresser la situation et d'honorer leurs engagements! Dans mon jargon, j'appelle cette attitude «éteindre le feu»! Et il s'agit d'une première phase de restructuration extrêmement importante dans la mesure où elle permet de rassurer et de suspendre les hostilités le temps de définir et de mettre en œuvre un plan de restructuration.

nemis de la restructuration ! La précipitation aussi... Il est vrai que les commanditaires d'une feuille de remise à niveau veulent souvent brûler les étapes et disposer rapidement d'un livrable de solutions de redressement! Sauf que la médecine ne sert à rien si elle n'identifie pas l'origine du mal et cerne ses zones de propagation ! Etablir un état des lieux est donc la première besogne à laquelle doit s'atteler un conseiller averti, et il ne faut pas hésiter à lui communiquer l'information, toute l'information sur les difficultés vécues, leur étendue, leurs origines ; sur les erreurs de gestion, les décisions stratégiques inopportunes... ce diagnostic préliminaire est fortement utile pour la définition de scénarii de redressement, mais aussi pour établir un climat d'échange et de confiance entre l'équipe de l'entreprise et celle de conseil...

FAIT GÉNÉRATEUR	DÉMARCHE	AXES DE RESTRUCTURATION	MESURES
Retournement de cycle	MIX RESTRUCTURATION STRATEGIQUE ET RESTRUCTURATION	Ajustement du Business model	Downsizing Délocalisation Externalisation
Départ de compétences clés		Refonte de la structure financière	Debt Restructuring Fund raising
Perte de clients		Plan de croissance	M&A Build-Up Partenariats
Baisse de l'activité		Plan de décroissance	Spin Of Divestment
Déséquilibre d'exploitation			
Dégradation des résultats			
Situation financière difficile			
Cessation de paiement			

C'est à cette catégorie de dirigeants que les propositions suivantes s'adressent. Elles ont pour finalité de suggérer un modus operandi utile quand on se sent perdu et démuné...

RESTRUCTURER COMMENCE PAR BRISER LE SILENCE

Il n'y a pas de mots pour décrire le désarroi que je vois dans le regard de plusieurs chefs d'entreprises rattrapés par des difficultés financières aigües ! Pourtant, lorsque ces décideurs avancent vers un conseiller et demandent à être accompagnés, ils auraient déjà pris une excellente résolution et fait un pas de géant : sortir de leur solitude et accepter de se faire aider !

EVITER LE COLMATAGE

Le bricolage, « les mesurette » à effet éphémère sont les en-

A suivre



Cette rubrique vous est proposée mensuellement par Kapital Transak:

cabinet de conseil facilitateur de transactions sur le capital. Avec une offre de services développée pour l'accompagnement des opérations de fusions acquisitions, la réalisation de levées de fonds, le conseil financier de haut de bilan et le conseil en stratégie de croissance. Kapital Transak se veut une institution de conseil dédiée principalement aux stratégies de rapprochement et de croissance d'entreprises.