

# Anticiper, prévenir et traiter les crises de liquidités et de trésorerie

Une approche intégrée financière, commerciale et opérationnelle

Petit déjeuner des PME et des start-up  
Gestion de la trésorerie et procédures de poursuites et faillites

7 Juin 2019



Building a better  
working world

# Agenda

1. Introduction
2. Approche méthodologique
3. Cas pratique

# Introduction – Le contexte actuel de marché

Signaux économiques : ralentissement du commerce mondial, tensions entre les Etats-Unis et la Chine, difficultés économiques de l'empire du Milieu, perte de vitesse de l'industrie allemande.

Signaux politiques : issue toujours incertaine du Brexit.

Au regard de ces éléments, il est utile de rappeler aux dirigeants d'entreprise la nécessité d'anticiper et de prévenir les risques. Puis, le cas échéant, d'envisager le « restructuring » comme un éventail de solutions permettant d'intégrer l'ensemble des métiers (conseil stratégique, optimisation de la performance opérationnelle et financière, cash-flow management...).

C'est sur la base de ce travail très complet et abouti que les différentes parties prenantes, parmi lesquelles les créanciers, pourront apprécier la valeur de l'entreprise et choisir le meilleur scénario de restructuration opérationnelle et financière qui leur sera proposé. En procédant, les entreprises auront alors les moyens de rebondir, de procéder aux transformations et aux ajustements nécessaires, et d'écrire une nouvelle page de leur histoire.

# Les enjeux

*Quelle est la situation de trésorerie à court terme et de combien de temps dispose-t-on pour mener les négociations ? Existe-t-il des mesures à mettre en œuvre pour limiter les besoins de nouveaux financements ?*

*Le groupe est-il positionné sur les bons marchés ? Est-il sous ou surperformant sur son marché ?*

*Le plan d'investissement est-il en adéquation avec la stratégie ?*

*La déclinaison chiffrée des différentes hypothèses du business plan est-elle cohérente ?*

*Le modèle utilisé par la société est-il robuste ?*

*Quels sont les risques et opportunités non-inclus dans le business plan ?*

*Quels sont les scénarios alternatifs au business plan du management ?*



*Les développements stratégiques envisagés dans le cadre du business plan sont-ils adéquats ?*

*Quels leviers peuvent être actionnés en interne pour optimiser la trésorerie à court et moyen terme ?*

*Quelle est la valeur du groupe et de ses principaux actifs immobiliers ou industriels ? Des solutions de financement sont-elles envisageables ?*

*Quel est le niveau de dette supportable ?*

# Les objectifs

- ▶ Dans les contextes de crise, il est important de pouvoir garder/retrouver la confiance de ses partenaires (actionnaires, banques, fournisseurs,...) afin de ne pas être confronté à une raréfaction des ressources de financement
- ▶ La capacité de l'entreprise à anticiper et bien gérer les situations de tensions de trésorerie conditionnera la faisabilité du retournement et la pérennité de l'activité

## Gérer une situation de tension de trésorerie

- ▶ Appréhender la situation financière réelle de la société (prévision de trésorerie CT, comportement de l'environnement,...)
- ▶ Optimiser les ressources de financement en interne pour limiter le recours aux financements externes
- ▶ Mettre en place d'éventuelles mesures financières d'urgence pour stabiliser la situation et construire sereinement le plan de retournement (« acheter du temps »)

## Assister dans l'élaboration du plan de retournement

- ▶ Sécuriser et crédibiliser le plan au travers :
  - ▶ D'une analyse objective et indépendante
  - ▶ De l'élaboration, en conséquence, d'un plan crédible et pérenne
  - ▶ D'une analyse de sensibilité pour identifier les risques et opportunités du plan
- ▶ Formaliser un document répondant aux attentes des partenaires et servant de support aux discussions

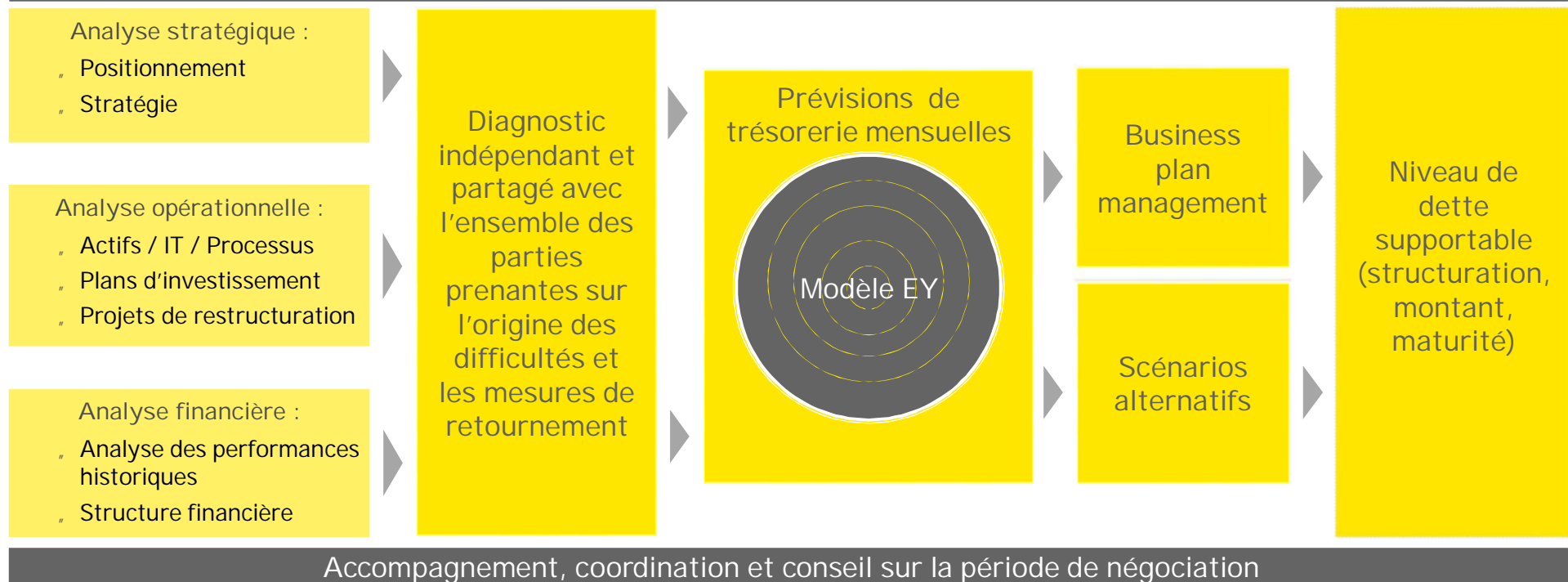
## Conseiller tout au long du process de négociation

- ▶ Proposer différents scénarii de restructuration financière, au regard de notre forte expérience de situations comparables
- ▶ Assister dans les négociations, en capitalisant sur notre très bonne connaissance des acteurs, de leur contraintes et de leurs attentes (banques, avocats, investisseurs...)

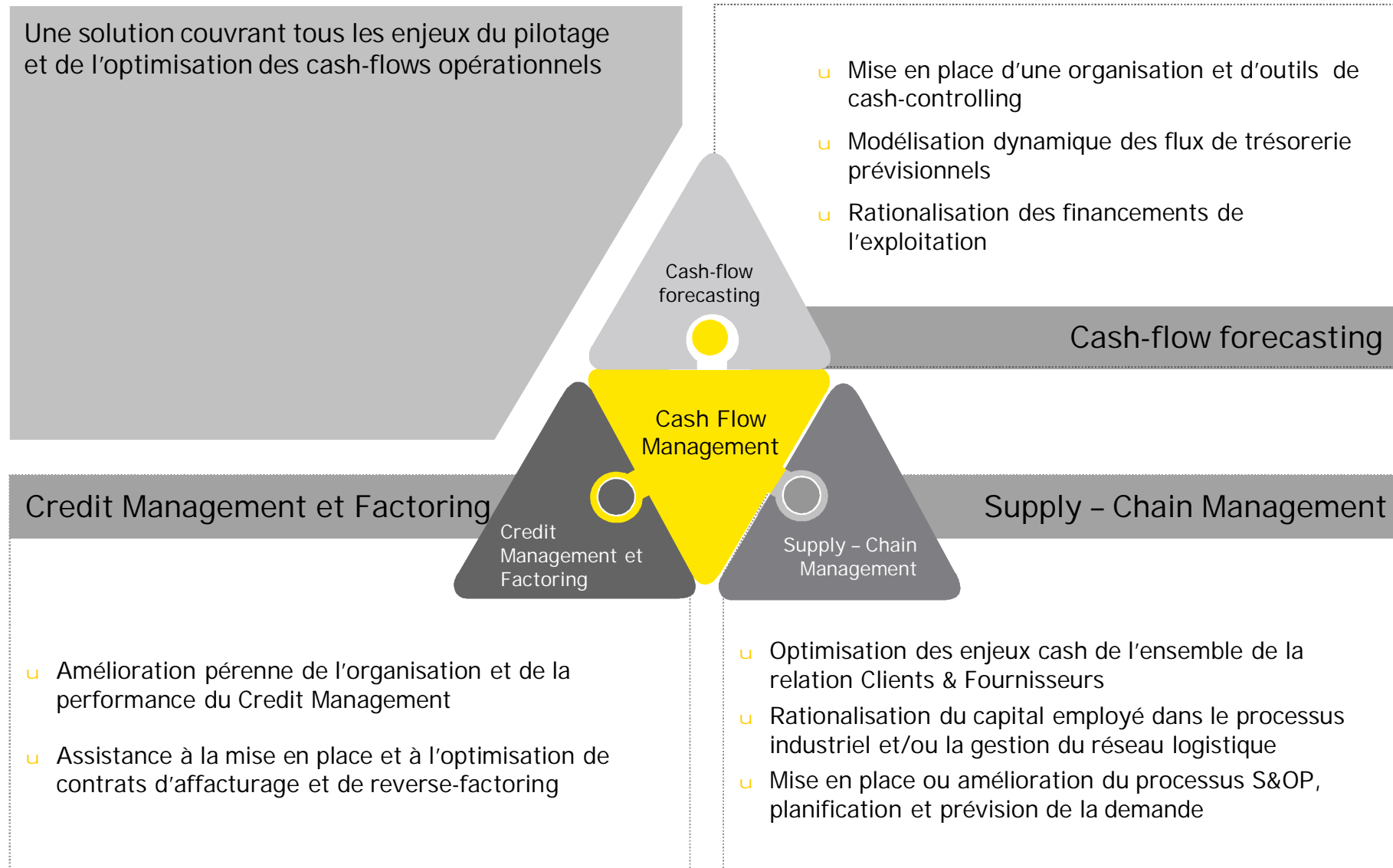
# Notre approche

Notre mission permet de se forger une opinion industrielle, commerciale et financière sur la pertinence du projet (viabilité et pérennité) au travers d'une analyse indépendante qui sécurise l'environnement (maison-mère, organes de la procédure, partenaires financiers, fournisseurs, etc.)

## Cash monitoring



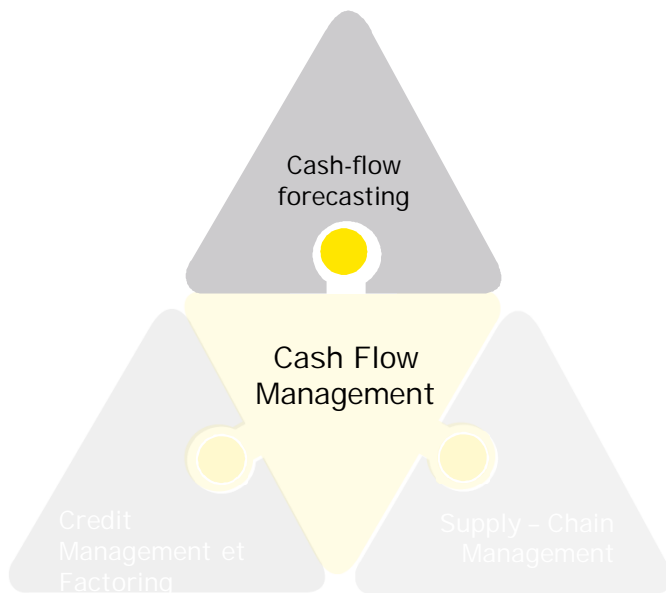
# Le Cash Flow Management pour insuffler rapidement de la valeur



© 2019 Ernst & Young. Tous droits réservés.

Cette présentation est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir et des commentaires oraux qui l'accompagnent

# 1/ Maîtriser les flux cash et l'endettement



## Modélisation dynamique

- u Prévisions de trésorerie à court terme (13 semaines)
- u Prévisions de trésorerie moyen et long terme (traduction du budget et du BP)
- u Définition de scénarii d'exploitation en fonction du contexte d'activité (carve out, croissance externe, retournement), revue des impacts sur les capitaux engagés et sur la structure de financement

## Rationalisation des financements d'exploitation

- u Optimisation du cycle des flux d'encaissements et de décaissements intra-mensuels pour minimiser le recours au financement externe
- u Assistance dans l'arbitrage de la politique de financement de l'exploitation entre lignes court et moyen terme

## Structuration de la fonction Trésorerie

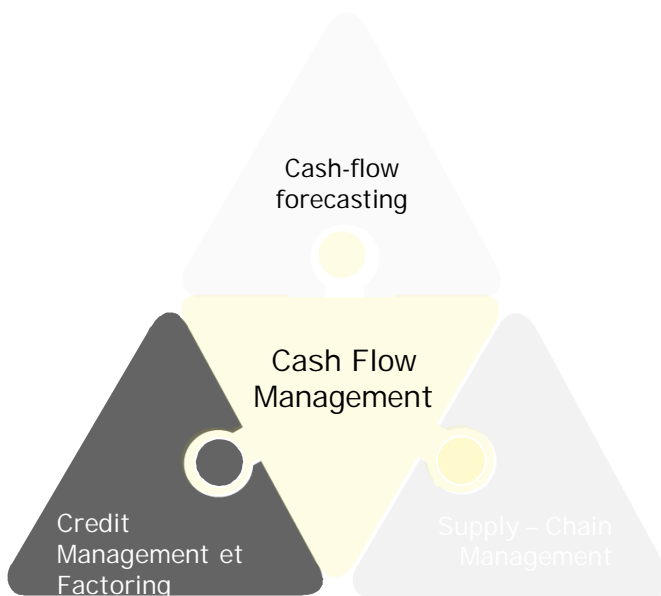
- u Assistance à la sélection et la mise en œuvre d'outils de prévision de trésorerie
- u Formation des opérationnels et transfert de compétences

## Diagnostic Cash

- u Cartographie des flux et des enjeux : définition de la contribution cash et BFR de chaque activité pour appréhender au mieux les besoins de financement liés
- u Due diligence cash et BFR (mise sous contrôle de la dette nette à l'horizon du closing, définition du BFR normatif)



## 2/ Améliorer la gestion du cycle ventes et le financement du poste clients



### Diagnostic de la performance du poste clients

- u Revue du processus clients, identification des leviers d'amélioration, chiffrage des impacts et élaboration de plans d'actions priorités

### Credit Management

- u Structuration de la fonction Credit Management (organisation cible ou refonte de l' existant, politique Crédit et procédures, ...)
- u Assistance à la mise en place d'outils de Credit et Risk Management (rédaction du cahier des charges, participation aux appels d'offres et à la sélection des éditeurs...)
- u Organisation de la fonction recouvrement : structuration, formation et sensibilisation des opérationnels
- u Définition et mise en place de tableaux de bord, KPI's et objectifs

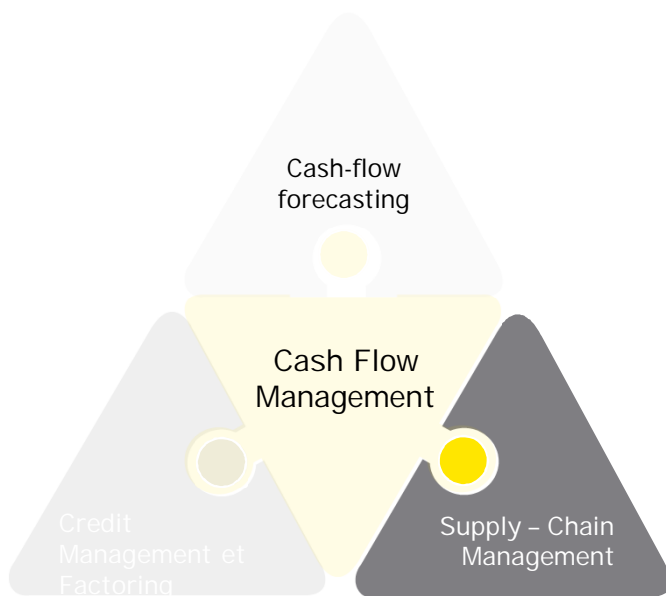
### Administration des ventes

- u Structuration et fiabilisation de la fonction ADV / Facturation
- u Optimisation de la gestion des litiges
- u Mise en place de tableaux de bord, KPI's et objectifs

### Affacturage

- u Accompagnement pour la mise en place de contrat d'affacturage
- u Gestion et optimisation opérationnelle du contrat factor (tableaux de bord, formation, coaching, revue de la performance, réduction taux de non-valeurs ...)

# 3/ Optimiser les capitaux engagés dans la supply chain



## Cycle Ventes

- u Arbitrage entre les offres/opportunités commerciales, les contraintes financières et celles des clients
- u Mise en place de démarches collaboratives de la Supply Chain Client : Gestion partagée, consignation, ...
- u Amélioration raisonnée du taux de service Client et du délai

## Cycle Achats Approvisionnements

- u Elargissement de la fonction Achat aux enjeux Supply Chain et du Cash Employed
- u Mise en place de démarches collaboratives de la Supply Chain Fournisseur : Planning partagé, consignation, ...
- u Amélioration raisonnée du taux de service Fournisseur et du délai

## Organisation et opérations

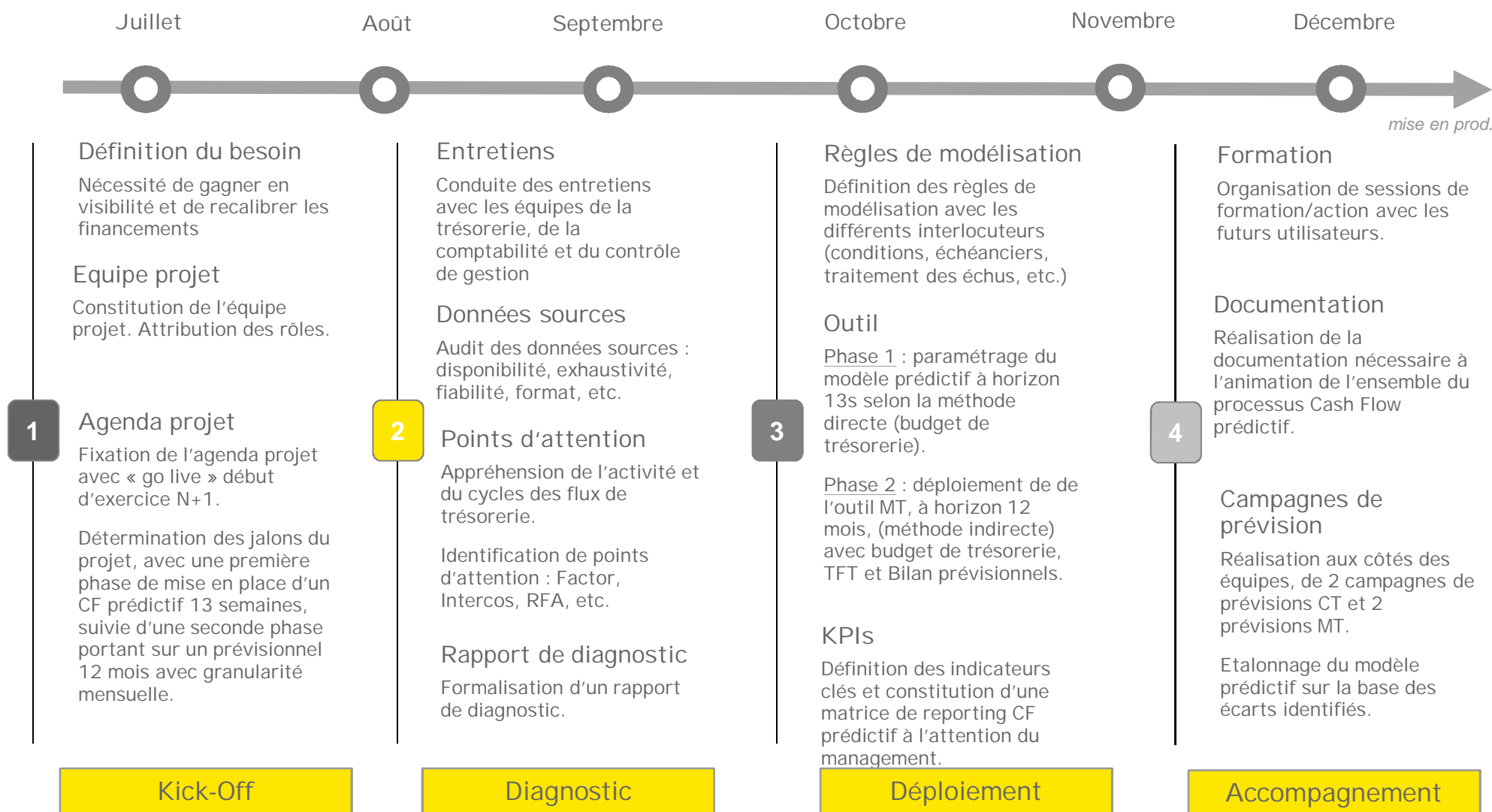
- u Diagnostic cash de la stratégie industrielle : risques et opportunités
- u Mise en place de chantiers de transformation : Lean, mise en place de différenciation retardée, charge/capa...
- u Assistance opérationnelle production - logistique - négoce

## Démarche S&OP

- u Extension aux enjeux cash
- u Amélioration du processus de prévision de la demande & animation des ventes
- u Amélioration de la planification multi-site

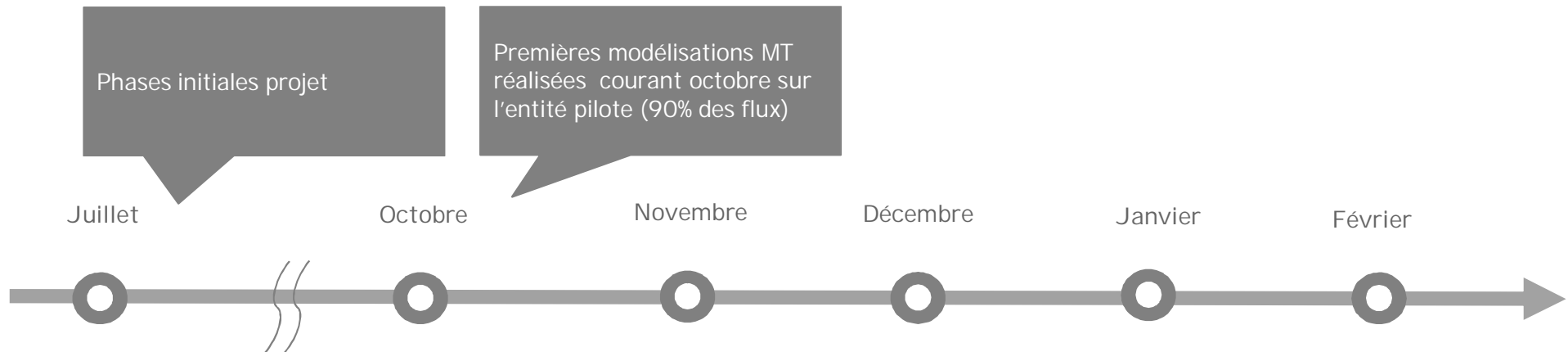
# Etape 1: la mise en place de prévisions de cashflow

## Les jalons du projet : du Kick-Off au livrable



# Etape 2: Enseignements et quick wins

## Des premiers gains dès le début de l'année



Meilleure compréhension du BFR et premières actions d'optimisation

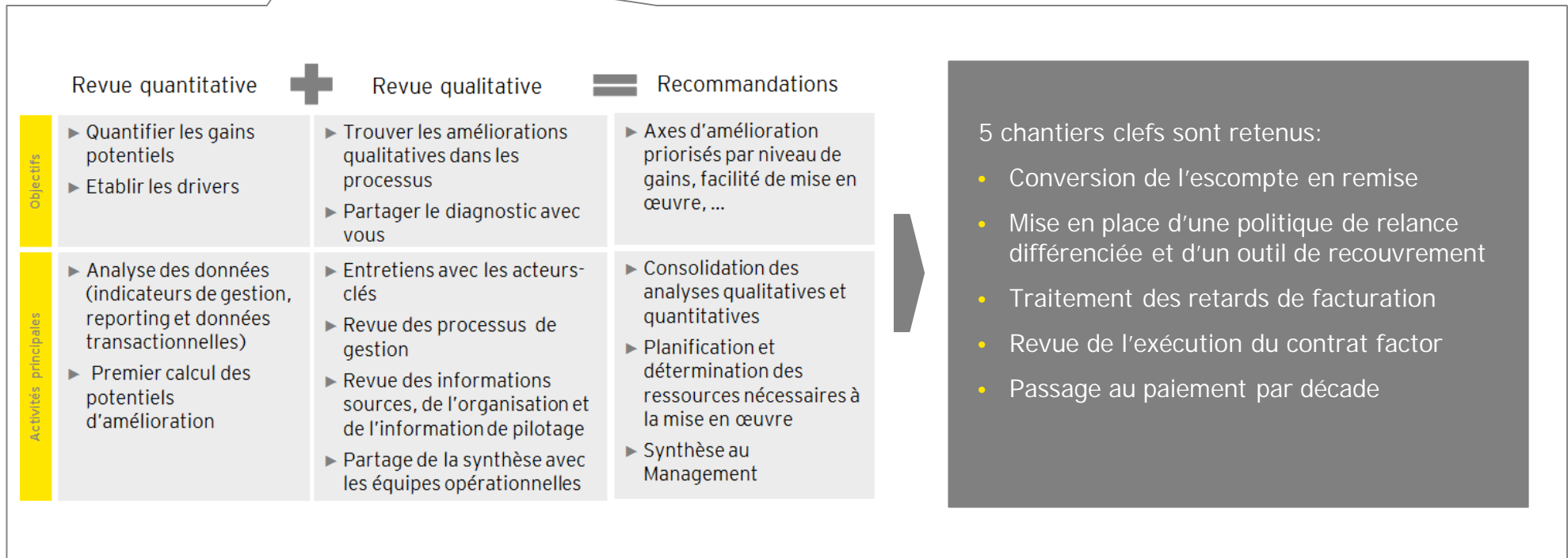
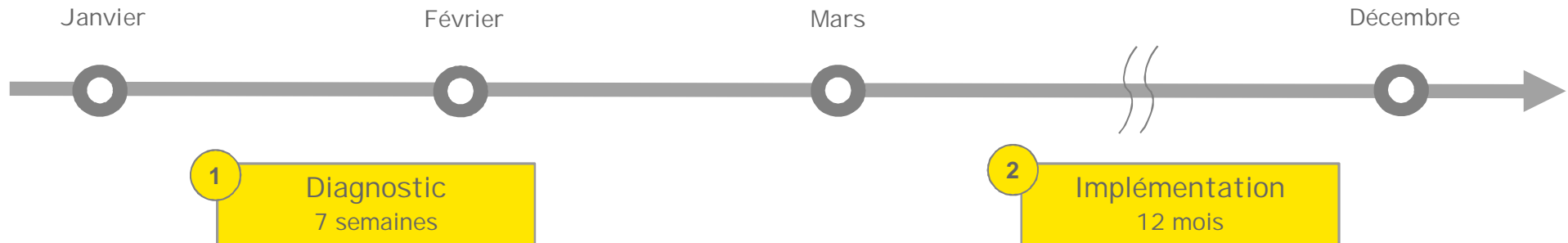
- ▶ Basculement en « jours nets » des conditions d'encaissement,
- ▶ Modification de la procédure déclarative de TVA,
- ▶ Optimisation du contrat Factor,
- ▶ Anticipation des impacts liés aux RFA.

Recalibrage des financements

- ▶ Les premières modélisations à moyen terme (12 mois) ont permis de mettre en évidence l'absence de nécessité de recourir à une opération de High Yield, au profit d'un recalibrage des financements.

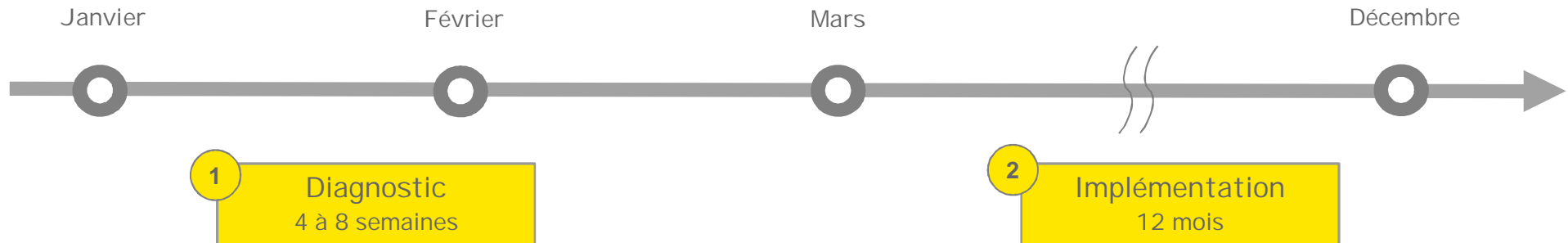
# Etape 3: diagnostic BFR

## Un diagnostic ciblé, livré en 7 semaines



# Etape 3: diagnostic BFR et plan d'actions

## Des gains significatifs



### Mars

- Construction du plan d'actions détaillé : ressources (internes et externes), moyens, objectifs quantifiés calendarisés
- Lancement des actions court et moyen-terme
- Etablissement et déploiement des règles de gestion, politiques et procédures

### Avril-Décembre

- Déploiement de la communication interne, y compris incentives
- Déploiement des formations des commerciaux et des acheteurs
- Factor: modification des processus de lettrage et de gestion des couvertures crédit
- Mise en place des outils d'aide à la décision (arbitrage coût / cash)
- Préparation du matériau documentaire nécessaire aux rdv clients et fournisseurs
- Préparation des rdv clients et fournisseurs. Construction des scénarios de négociation.
- Mise en place des reportings et mesure des gains

A propos de l'organisation mondiale EY

L'organisation mondiale EY est un leader dans le domaine des services de l'audit, de la fiscalité, des transactions et du conseil. Nous utilisons notre expérience, nos connaissances et nos services afin de contribuer à créer un lien de confiance au sein des marchés financiers et des économies à travers le monde. Nous possédons les meilleurs atouts pour cette tâche – d'excellentes prestations d'audit et de conseil, des équipes remarquables et un service qui dépasse les attentes de nos clients. Building a better working world: notre mission globale est d'encourager l'innovation et de faire la différence – pour nos collaborateurs, pour nos clients et pour la société dans laquelle nous vivons.

L'organisation mondiale EY désigne toutes les sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited (EYG). Chacune des sociétés membres d'EYG est une entité juridique distincte et indépendante, et ne peut être tenue responsable des actes ou omissions des autres entités. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Pour

Savoir comment EY collecte et exploite les données personnelles et avoir une description des droits de la personne conformément à la loi sur la protection des données, rendez-vous sur [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy). Vous trouverez de plus amples informations sur notre organisation sur [ey.com](http://ey.com).

L'organisation EY est représentée en Suisse par Ernst & Young SA, Bâle, avec dix bureaux à travers la Suisse et au Liechtenstein par Ernst & Young AG, Vaduz. Dans cette publication, « EY » et « nous » se réfèrent à Ernst & Young SA, Bâle, une société membre d'Ernst & Young Global Limited.

© 2019 Ernst & Young SA  
Tous droits réservés.

La présente publication fournit uniquement des renseignements sommaires aux seules fins d'information générale. Bien que rédigée avec grand soin, elle ne se substitue pas à des recherches détaillées, ni à des conseils professionnels. Par conséquent, en lisant cette publication, vous acceptez qu'aucune responsabilité ne puisse être assumée quant à l'exactitude, l'exhaustivité et/ou l'actualité de son contenu. Il est de la seule responsabilité du lecteur de déterminer si et sous quelle forme l'information mise à disposition est pertinente pour son cas. Ernst & Young SA et/ou toutes les autres sociétés membres de l'organisation mondiale EY déclinent toute responsabilité. Pour toute question précise, il convient de s'adresser au conseiller compétent.

[ey.com/ch](http://ey.com/ch)

© 2019 Ernst & Young. Tous droits réservés.

Cette présentation est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir et des commentaires oraux qui l'accompagnent

Amaury Bonnaire  
Partner, Transaction Advisory Services Leader, Genève

Tel +41 58 286 55 17

E-mail [amaury.bonnaire@ch.ey.com](mailto:amaury.bonnaire@ch.ey.com)

