

LE GUIDE

du **Restructuring**

Edition 2017

- ➔ **Avocats spécialisés**
- ➔ **Administrateurs judiciaires**
- ➔ **Banquiers judiciaires**
- ➔ **Banquiers d'affaires**
- ➔ **Conseils financiers**
- ➔ **Conseils en stratégie sociale**
- ➔ **Conseils opérationnels**
- ➔ **Investisseurs**
- ➔ **Managers de crise**
- ➔ **Managers de transition**
- ➔ **Mandataires judiciaires**
- ➔ **Tribunaux de commerce**

17

Le Restructuring en chiffres

250

Procédures de sauvegarde,
au cours des 9 premiers
mois 2016

200 000

Emplois sauvés depuis
2008 par les acteurs
du Restructuring

18

Grands Tribunaux de
Commerce et 1 TGI
intervenant sur des dossiers
de plus 400 emplois

21%

Des défaillances
concernent des PME, soit
13 000 sociétés

60 000

Défaillances en 2016

110

Sociétés d'au moins 100
salariés défaillantes au 31
Octobre 2016

9

Entreprises sur 10 entrées
en procédure collective
finissent en liquidation
judiciaire

20%

Des sociétés défaillantes
sont situées en situées en
île-de-France

80 000

Emplois menacés par
l'ensemble des défaillances
d'entreprises

430

Mandataires /
Administrateurs
juridiciaires

234

Membres de l'Association
pour le Retournement des
Entreprises

1 200

Professionnels du
Restructuring en France

17

Le marché du Restructuring

P.6 Les chiffres d'Altares sur les défaillances en 2016

P.10 Ce qui a changé dans la conduite des restructurations en 2016 : Réponses de 12 spécialistes

P.14 Cas pratique : Les clés du redressement d'un leader de l'ameublement, par Michel Maire et Roger Durantis de Dirigeants & Investisseurs

Cas pratique : les clefs du redressement d'un leader de l'ameublement

Par Michel Maire et Roger Durantis, D&I (Dirigeants & Investisseurs)



Malgré la force de ses fondamentaux, une entreprise peut rater son internationalisation et se trouver en difficulté comme ce fut le cas d'un leader français de la conception et de la production de meubles haut de gamme. Après un diagnostic opérationnel, nous avons mis en œuvre 3 axes de transformation pour lui donner un nouveau souffle. Retour sur une opération réussie en moins d'un an.

14

Fondée par un entrepreneur créatif dans les années 70, la société a su s'imposer grâce à l'élégance de ses produits, leur bonne conception et leur contenu qualitatif élevé. Les canaux de distribution nationaux sont bien choisis et efficaces : des distributeurs spécialisés appartenant à des réseaux de notoriété d'une part, les grandes surfaces de bricolage d'autre part. Elle est ensuite achetée à son fondateur dans le cadre d'un MBI, avec le soutien d'un mezzaneur. Le business plan initial prévoyait un doublement du chiffre d'affaires en cinq ans, notamment par une internationalisation des ventes ambitieuses. La grande notoriété de l'entreprise en France et la créativité plébiscitée des produits laissait envisager une forte croissance, particulièrement auprès d'une clientèle friande du style français. Mais la réalisation est très décevante. Les ventes à l'export stagnent sous les 10% du CA... et l'activité française régresse. Au-delà de la chute de la valorisation, la trésorerie devient insuffisante pour faire face aux échéances. Les banques court terme dénoncent leurs lignes de crédit, un mandat ad hoc est aussitôt ouvert et

il est fait appel à D&I (Dirigeants & Investisseurs).

LE DIAGNOSTIC ET SA MISE EN ŒUVRE

Fidèle à son ADN, D&I ne se rue pas sur la mise en œuvre de solutions apparentes ou « intuitives »... mais conduit aussitôt un diagnostic opérationnel complet et systémique pour s'assurer de bien poser les problèmes. Toutes les facettes de l'entreprise sont analysées et corrélées à marche forcée par deux associés du cabinet qui travaillent de concert et se stimulent réciproquement quant aux hypothèses de solutions. Marketing / Ventes, Organisation / Structure, Production, Logistique, Systèmes de Contrôle / Finance : tout y passe...

En cinq semaines, une feuille de route est proposée aux actionnaires fixant et quantifiant le plan d'actions détaillé à conduire avec ses impacts sur le compte d'exploitation et les flux de trésorerie.

Oui, le retournement de la société est diagnostiqué comme réalisable sans apport de cash supplémentaire significatif, mais sous la contrainte d'un maintien des lignes bancaires. Le plan toujours très simple dans sa description-

sans cela, les équipes ne pourraient pas se l'approprier - tient en 3 axes et une dizaine d'objectifs qui « tombent sous le sens », compréhensibles par tous et dont la nécessité est explicable à tous, même quand il s'agit de réduction d'effectifs.

I/ L'axe Marketing et Ventes

1. Resserrer les liens avec les clients

Défocalisée de son cœur d'activité, l'entreprise avait inconsciemment réduit la qualité de sa communication tant avec les clients finaux qu'avec ses distributeurs traditionnels. Plusieurs mesures sont mises en œuvre :

- dispositif de communication bimensuelle vers les distributeurs,
- amélioration SEO du site pour un meilleur repérage par les clients finaux et actions de communication via des portails spécialisés, stratégie d'amélioration des taux de conversion et re-targeting.
- adaptation des conditions en fonction de l'efficacité des couples Distributeur/ Produits,
- promotions sur les produits en « sur-stock » ou pour accompagner les fins de références,...

2.Redonner confiance à l'équipe commerciale française par une forte amélioration des délais de livraison et de la qualité des produits. Les retards étaient devenus fréquents et les produits livrés présentaient des petits défauts nécessitant des réglages à l'installation. La planification et la gestion des approvisionnements ont été totalement revus. Un contrôle de complétude a été mis en place avant la mise en montage des meubles sur les lignes de production, ainsi qu'un contrôle final sur l'ensemble des meubles avec engagement du contrôleur. Le taux de litiges s'en est trouvé très fortement réduit.

3.Repositionner la gamme sur l'ADN historique de la marque pour ses distributeurs traditionnels

Les distributeurs traditionnels de l'entreprise constataient une rupture dans le style des produits et dans leur logique d'agencement, perturbant l'aménagement des showrooms. C'est une nouvelle ligne de produits complète qui a donc été mise en œuvre sur des critères de prix, de style et de design en ligne avec la signature de la société. La chute des ventes a été enrayerée.

4.Développer une gamme spécifique pour la grande distribution

La décision d'abandonner les ventes auprès de la grande distribution avait été prise par la précédente équipe de management. Ce choix a été clairement remis en cause. Une fois les liens repris avec les acheteurs des centrales d'achats, une gamme et une logistique spécifique ont été déterminées. Le succès auprès des deux principales chaînes françaises a été rapide.

5.Relancer l'export

L'effort a été concentré sur trois pays : Allemagne, Etats-Unis et Canada. Un suivi rigoureux des prospections a été mis en place avec une vigilance toute particulière sur la qualité des produits et le suivi des délais. Des regroupages de transport ont été organisés pour en réduire les coûts, notamment pour les ventes transatlantiques et des créneaux

de production ont été réservés pour que les containers partent les plus complets possible.

II/ L'axe Production

1.Améliorer la productivité de l'usine en simplifiant les flux

De nombreuses ruptures de charges perturbaient les flux de production, avec leur cortège de stocks d'en-cours encombrant les travées. L'organisation de la production a été repensée pour simplifier les processus de production et fluidifier l'écoulement des meubles. Une mesure des distances parcourues par les approvisionneurs a été mise en place et un travail collaboratif les impliquant a permis de positionner les principaux stocks en bord de ligne et ou au plus près des zones de montage.

2.Améliorer la productivité de l'usine en repensant les postes de fabrication

Un travail impliquant les chefs d'ateliers et leurs équipes a été mené pour que les meubles soient assemblés sans transfert :

- Aménagement des postes avec l'outillage nécessaire,
- Standardisation des sous-ensembles,
- Redéfinition des systèmes d'approvisionnements en ligne,
- Formation des opérateurs pour une meilleure polyvalence,...

3.Améliorer l'emballage des meubles pour réduire la casse lors des transports

4.Réduire les effectifs

Une fois le business plan établi, les besoins en effectifs stables ont été estimés. Un plan de sauvegarde de l'emploi a été mis en œuvre. Le corps social impliqué dès le début dans le processus de retournement a délivré un avis favorable à ce plan de compression de près de 20% de la masse salariale.

III/ L'axe Finance / administration

1.Améliorer les achats et comprimer les frais fixes

Un comité de direction a été mis en place pour un suivi rigoureux de la mise en œuvre effective des décisions prises dont :

- le recrutement d'un acheteur expérimenté pour développer le sourcing de certaines références en pays à faibles coûts,
- le criblage des frais généraux,...

2.Améliorer les outils de gestion

- Installation de petites applications pour faciliter l'exploitation de l'ERP, conservé pour éviter une défocalisation de l'organisation,
- Adaptation d'un reporting mensuel aux nouvelles conditions d'exploitation de la société, servant à la fois au comité de direction et aux actionnaires

3.Alléger la pression des remboursements

Les négociations avec les banques ont permis de geler la dette pendant plus d'une année. En lien avec les services de l'Etat, il a été possible d'étaler sur plus de 2 ans le remboursement des nouvelles créances fiscales et sociales.

LA MISSION OPÉRATIONNELLE

À l'issue du diagnostic opérationnel, c'est D&I qui a pris la direction générale de la société, y compris le mandat social, pour mettre en œuvre le plan que le cabinet avait recommandé. La mission a duré un peu plus d'une année et a été confiée à l'un des deux associés qui avaient conduit le diagnostic. L'autre associé a supervisé la réalisation du plan d'actions et a participé aux nombreuses réunions avec les actionnaires. L'EBITDA est redevenu positif à près de 1M€ et les économies réalisées représentaient 2M€ en année pleine. À l'issue de cette période de retournement, il est devenu possible d'adosser la société à un autre industriel.

Ce cas pratique est typique des plusieurs centaines de missions que le pôle Restructuring de D&I a conduites depuis une trentaine d'années. ■

15