

Financement Client—Cas d'un contrat énergétique ou locatif

Nous sommes de plus en plus amenés à nous pencher sur le financement des ventes de nos clients. Cette problématique est très particulière pour les PME et les ETI. Sur ce point, elles ne luttent pas à armes égales avec les grands groupes, qui ont à la fois un bilan très solide et l'accès à des solutions financières sophistiquées.

Nous avons assisté un de nos clients dans le financement d'une chaufferie pour 1 m€ environ. La difficulté a

principalement résidé dans l'absence d'actif identifiable pour une prise de garantie et dans le fait que le client

Vendre ? Louer ?
Impacts Financiers ?
Enjeux valeur ?

était une copropriété. Nous avons historiquement développé une compé-

tence sur les financements locatifs, le financement des activités de services associées à un actif, et les financements de type PPP ou projet.

Nous avons à plusieurs reprises conseillé nos clients dans le passage d'un business model de vente pure, à un business model de location avec services. L'appréhension des enjeux financiers sur le compte de résultat et le bilan sont clefs pour assurer la solidité financière de la transition.

LES FORMATIONS 2015

Croissance externe	Maitriser l'analyse financière pour comprendre et améliorer la performance de son entité	9/10 Septembre
Croissance externe	Maitriser les fondamentaux de l'évaluation d'entreprise	21/22 septembre
Manager actionnaire	Le LBO : des grands principes à la pratique	30 sept et 1 octobre
Croissance externe	Comment réduire les risques induits par une politique d'acquisition	5/6 octobre
Améliorer la performance opérationnelle	Comment faire évoluer son business model pour créer de la valeur	13 octobre
Améliorer la performance opérationnelle	Comprendre et faire comprendre les enjeux d'une bonne gestion du BFR	14 octobre
Améliorer la performance opérationnelle	Maitriser les tableaux de flux	15 octobre

Nous contacter :

FL FINANCE & Développement : Luc Farriaux (Associé) lf@fl.finance Pierre de Sury (Associé) pds@fl.finance

FL FINANCE Academy Florence Farriaux (Associée) ff@fl.finance

Tel : 01 45 61 03 75

Les thèmes des prochains Jeudi d'Artois sont :

- Les enjeux du financement de la reprise ou d'une première croissance externe, pour le repreneur... et pour le cédant ? (07/05)
- Ouverture du capital : comment l'investisseur se protège-t-il des risques liés à une valorisation trop élevée (28/05)
- Négocier un financement ou en refinancement bancaire en 2015, quels attentes des banques ? (11/06)

Les Jeudi d'Artois sont des petits déjeuners gratuits organisés de 8h30 à 10 heures

Vous avez dit FL ? Depuis 2003, FL FINANCE & Développement accompagne les repreneurs d'entreprise et les dirigeants des ETI en croissance. Nous intervenons de l'analyse des projets de développement à la mise en place des financements en fonds propres ou dettes. Spécialistes des enjeux actionnaires et financiers, nous opérons sous le statut de Conseil en Investissement Financier immatriculé auprès de l'Orias sous le N° 13 000 390.



FINANCE
& Développement



Depuis 2001, FL FINANCE Academy conçoit et déploie des formations sur mesure en finance auprès d'équipes de cadres dirigeants. Nos interventions sont courtes (1 à 2 jours), très opérationnelles (nous créons des cas pratiques dédiés), et transversales (regroupement de l'ensemble des managers N-1) ou verticales (formation de tous les commerciaux ou de tous les responsables de site). Des séminaires standards sont aussi organisés. Tous les animateurs sont de niveau associé. FL FINANCE Academy est un organisme de formation agréé sous le N° 11753680575 situé à Paris.

EDITORIAL

2014 a été une année riche. Nous avons porté notre premier ouvrage financier sur les fonds baptismaux (cf ci-contre), et avons ancré l'implantation de FL Partners dans les régions Rhône Alpes et Franche Comté.

Après plus de 3 ans de discussions, nous avons conclu la reprise de Norcan par Stéphane Fauth, nous avons aidé de nombreux clients dans l'analyse d'investissements majeurs ou sur les enjeux et modalités d'opérations de financements stratégiques. Nous avons accompagné le Groupe Terrell dans sa transmission entre le fondateur, et l'équipe de management, initié quelques OBO qui se sont conclus ou se feront sur 2015. Enfin nous avons accompagné plusieurs clients dans leur démarche à l'achat. Ces opérations ne sont pas faciles, car dans de nombreux cas les résultats 2014 n'ont pas été la hauteur des attentes des cédants ce qui conduit à poursuivre les discussions sur une période... plus longue.

En terme de conjoncture, au-delà d'un regain d'optimisme sur la croissance de la zone Euro, plusieurs clients étrangers s'intéressent à la France qui, du fait de sa croissance démographique, est un des rares marchés en Europe à bénéficier d'un potentiel de croissance pour nombres d'activités B2C ou B2B2C.

Ne pas manquer en page 4 : les prochains jeudi d'Artois, et les prochaines formations FL Assistance

Reprise de Norcan par Stéphane Fauth

MBI

FL Partners a accompagné Stéphane Fauth dans la négociation et le financement de la reprise du groupe Norcan auprès de la famille Hannes-Lambla.

Norcan, qui réalise un CA de 18 m€ conçoit et fabrique des équipements pour l'industrie (postes de travail et lignes d'assemblages), la logistique et le e-commerce (convoyeurs et chariots). L'activité est entièrement réalisée en projets sur mesure et compte notamment comme clients Amazon. La société a des implantations en propre en Allemagne et en Espagne; elle sert l'Europe à travers un réseau de Distributeurs.

Sur cette opération, FL Partners est intervenu en assistant le management sur les sujets suivants :

- Participation à la construction du business plan et modélisation des scénarios de développement

- Analyse des enjeux financement et actionnariat
- Accompagnement dans les négociations avec les partenaires financiers sollicités (banques et investisseurs)

FL Partners a montré sa capacité à accompagner le management de manière souple et réactive, sur une durée longue puisque les premiers contacts entre les cédants et le repreneurs remontent à fin 2010.

Stéphane Fauth s'est associé à 4 hommes clefs de l'entreprise et aux fonds Alsace Capital et Siparex.

La BECM, banque historique de l'entreprise a assuré l'arrangement du financement partagé avec la Caisse d'Epargne et BNP Paribas.

Florence et Luc Farriaux publient Générer du cash : la boîte à outil financière du non financier

Destiné à ceux qui prennent un poste à responsabilité dans une unité ou dans la vente et publié chez Eyrolles, l'ouvrage est disponible en version papier ou e-book.



Université d'Entreprise – le cas Keolis



Louis Soudré,
Responsable Audit Interne
de Keolis

FL Assistance a développé un savoir-faire particulier en matière de formation sur-mesure. Louis Soudré, Responsable de l'Audit Interne a bien voulu l'illustrer dans le cas du groupe Keolis (60 000 personnes et 5,6 md € de CA).

Louis Soudré, dans quel cadre proposez-vous cette formation ?

La formation « Participer à la dynamique financière de Keolis » est inscrite au catalogue des formations proposés par l'Institut Keolis, notre organe de for-

(Suite page 3)

Université d'Entreprise – le groupe Keolis

mation interne. Ce catalogue est mis à la disposition des cadres de Keolis, soit environ 1400 personnes, afin qu'ils choisissent, avec leur manager, entre environ 200 modules le parcours annuel dont ils ont besoin pour leur développement professionnel.

Quelle est la population visée par la formation assurée par FL Assistance ?

La formation « Participer à la dynamique financière de Keolis » est au premier rang de ces « fondamentaux sur les enjeux majeurs de l'entreprise ». Elle s'adresse en premier lieu à tous les collaborateurs de la filière finance dans le groupe. En second lieu, cette formation s'adresse aux directeurs opérationnels, qui ont un impact direct sur les résultats financiers de leur entité. Enfin, elle s'adresse aussi à tous les managers qui ont un appétit à comprendre le modèle financier du groupe et la façon de contribuer à leur niveau aux objectifs financiers de Keolis.

La population visée est donc variée, en niveau managérial, en métier au sein du groupe et en séniorité.

« les retours sont très bons... »

Quels en sont les objectifs ?

Le module de formation existait chez Keolis, préalablement à l'intervention de FL Assistance. Les participants étaient assez peu nombreux et les retours d'expérience n'étaient pas satisfaisants. En particulier, nous avons voulu corriger les retours suivants : durée de 3 jours jugée trop longue, approche de la finance trop théorique et déconnectée de Keolis, manque de vision sur l'impact concret de chacun sur la performance financière.

Nous avons donc décidé de refondre le module de formation pour atteindre les nouveaux objectifs que nous nous sommes fixés :

Ramener la durée à deux jours,

Créer le socle universel chez Keolis des notions financières que les managers du groupe doivent connaître et partager,

Être capable de présenter de façon simple ces concepts, en les rapportant à des éléments de bon sens et de la vie quotidienne,

Donner un sens et une cohérence à la finance, comme moyen de parvenir aux objectifs stratégiques de Keolis,

Partager des définitions et un vocabulaire communs à propos des notions utilisées régulièrement chez Keolis : rentabilité, liquidité, retour sur investissement.... Sans pour autant chercher à faire des participants des experts en comptabilité et finance,

Faire le lien entre marge générée et flux de trésorerie générés,

Identifier les actions concrètes au quotidien qui ont un impact sur la situation financière, donner de la perspective et ouvrir sur le business.

Pourquoi recourir à FL Assistance ? Comment le contenu de la formation a-t-il été composé ?

Nous avons choisi de confier à FL Assistance la responsabilité de ce module. FL Assistance était déjà intervenu dans le passé chez Keolis et nous avons apprécié sa capacité à s'adapter à nos besoins et au public participant à la formation.

Cette fois encore, nous avons travaillé de façon efficace avec FL Assistance. Nous avons longuement échangé sur les objectifs, sur le contenu, et sur l'approche pédagogique. Cette phase de préparation s'est parfaitement déroulée, car l'approche prag-

matique de FL Assistance a correspondu exactement à notre besoin.

Le support de formation a été préparé par FL Assistance et nous avons pu, dans le cadre d'échanges simples et directs, nous caler sur un document qui répond à nos objectifs de forma-

« La clé est d'avoir réussi à « Keoliser » le contenu ... »

tion. Coté Keolis ont été impliqués des personnes de la Direction de la formation et de la Direction Financière.

Combien de participants suivent cette formation par an ? Quels retours avez-vous des participants ?

À ce jour, trois sessions de formation (6 à 12 personnes) ont été animées par FL Assistance. Le nombre de demande d'inscriptions a très sensiblement augmenté et le bouche à oreilles fait son effet. La fréquence des sessions (de l'ordre de 3 par an) pourrait augmenter si nécessaire.

Les retours sont très positifs : niveau de compréhension élevé des concepts financiers, explication du modèle financier de Keolis, exercices pratiques concrets et utiles, qualité pédagogique de l'intervenant qui connaît bien notre entreprise, capacité à répondre aux questions variées.

Quels sont les avantages pour Keolis de ce type de formation ?

La clé est d'avoir réussi à personnaliser, à « Keoliser » son contenu et son déroulement. Nous pouvons ainsi déployer la connaissance de ce socle commun de culture financière auprès des managers de Keolis, en toute confiance quant à la fidélité aux objectifs et à l'efficacité de cette formation, car elle est assurée par un partenaire de confiance et très impliqué.

Témoignage : Stéphane Fauth Président de Norcan

Pourquoi vous êtes vous intéressé à une PME de 17 m€ de CA alors que vous gérez des centaines de millions ?

Il arrive un moment où votre évolution vous éloigne du terrain et c'est cela qui m'a décidé à me préparer à la reprise d'une entreprise.

Je voulais une entreprise à spectre large tout en restant en contact étroit avec les segments de l'Industrie pour lesquels je me suis passionné pendant une trentaine d'années. Je suis assez vite tombé sur NORCAN qui présentait

tous les atouts pour la suite et pour laquelle j'ai de suite été pris d'affection : elle s'adresse à tous les segments de l'Industrie, toutes les entreprises de la Logistique et de la Distribution, même aux opérateurs du e-Commerce.

Elle a la taille et le potentiel suffisant pour avoir un spectre d'activité tout à fait passionnant et parfaitement maîtrisable quant aux chiffres ce qui est une nécessité absolue quand on reprend une entreprise.

L'opération a été particulièrement

longue, comment avez-vous vécu le process et notamment ses longues interruptions ?

Cette reprise n'a pas du tout été un long fleuve tranquille. Luc Farriaux m'avait prévenu dès le début et il n'a d'ailleurs eu de cesse de me répéter que rien n'était fait jusqu'au dernier moment. Je n'ai compris l'insistance qu'il avait que plus tard ... jamais je ne pensais au début que cela allait durer de fin 2010 à mi 2014, soit 3 ans et demi. Suite page 3

Transmission en douceur pour Terrell

MBO

Terrell Group est une Société d'ingénierie du bâtiment, spécialisée dans les structures, fluides et façades, générant 12 M€ de CA en France et à l'international, avec un savoir faire spécifique sur les immeubles de grande hauteur.

Fondée par Peter Terrell en 1982, le groupe a été repris en 2014 par son équipe de management, emmenée par John Hanlon, DG du Groupe depuis plus de 10 ans, qui en a pris la présidence. Peter Terrell reste un actionnaire significatif et accompagne le Groupe sur les projets de développement internationaux.

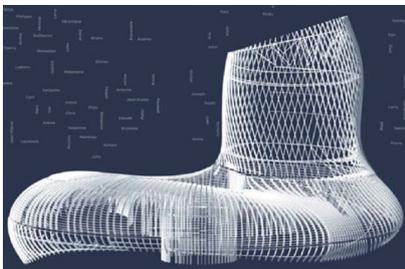
FL Partners a accompagné cette réorganisation actionnariale qui a été longuement murie. Elle a été initiée par une transition opérationnelle, qui a vu l'équipe de management prendre en main l'essentiel de la gestion de la Société ainsi que les relations avec les clients.

L'opération s'est poursuivie par la réorganisation actionnariale, permettant à Terrell Partners, holding des managers du Groupe, de prendre le contrôle. Outre les apports en fonds propres des managers, l'opération a été financée par une dette senior souscrite par HSBC, principale banque du Groupe, BPI financement, et la Banque cantonale de Genève.

L'opération résulte d'une volonté commune des managers, qui voulait prendre en main l'avenir de la Société, et de Peter Terrell qui souhaitait que le groupe qu'il a créé, poursuive son développement autonome.

Le rôle de FL a été d'abord d'accompagner les parties pour que chacun exprime et formalise ses choix, puis de les rapprocher pour aboutir à une solution satisfaisante et finançable, et enfin de présenter l'opération à des partenaires financiers pour les convaincre de la pertinence de l'opération.

Au final une belle opération, et une belle histoire à poursuivre.



Stéphane Fauth (suite)



Nous sommes passés par des pics et des creux incroyables : des discussions incessantes sur le périmètre, puis sur le prix, puis sur le business plan, un ou deux "NON" alors que nous étions d'accord sur le prix, puis des "OUI mais...", des "NON mais ..." ... dans les faits, on constate que d'aller au bout est le résultat d'une conjonction de conditions et de situations qu'il faut savoir saisir et que la fenêtre de tir est étroite.

Il faut que les propriétaires veuillent céder sur le plan du cerveau ET du cœur en même temps, qu'ils vous trouvent apte à prendre la suite, que vous tombiez d'accord sur le prix, que vous construisiez un business plan qui tienne la route financièrement, que vous terminiez le tour de table du financement de manière satisfaisante etc ...

Qu'avez-vous fait pendant ces longues années de « discussions » ?

Il a fallu que je prenne la décision de quitter l'Alsace à nouveau pour reprendre en 2012 un poste dans un grand Groupe (je croyais le dossier "mort" pour quelques années encore), je me rends compte aujourd'hui que cette décision lourde de conséquence pour la famille a finalement pesé très fort dans la balance. Sans cela, je ne crois pas que cette société serait dans mes mains à ce jour.

Sans volonté de fer, sans persévérance - il faut de l'énergie à toute épreuve, il faut la santé ... - vous pouvez oublier : la route n'est QUE semée d'embûches pour vous faire chuter ... il faut savoir se relever sans cesse. Merci aussi à la famille (surtout : mon épouse et mes enfants) et aux amis qui vous soutiennent : ces piliers sont indispensables aussi pour réussir un tel projet.

Que vous a apporté l'accompagnement de FL Partners ?

Il a été absolument clé car je n'étais absolument pas familier de ce qu'il faut maîtriser pour réaliser un tel projet. Comment

évalue-t-on une telle entreprise, quel scénario de reprise choisir, comment finance-t-on un tel projet surtout quand on n'a pas beaucoup d'argent, quel business plan pour la suite (c'est le repreneur qui le fait mais il doit être fortement challengé par quelqu'un qui a manifestement l'habitude et qui s'est frotté à la réalité), comment monter un tel dossier, quels pièges éviter etc ... et surtout : comment ne pas se décourager quand tout est fait pour vous faire chuter, comment rebondir par un autre angle, com-

« [FL]... a été le ciment de la route que nous avons construite »

ment revenir par la fenêtre quand on s'est fait jeter par la porte ... Luc Farriaux a été à la fois lucide et ferme sur les ba-



siques d'un tel projet et en même temps insensible aux aléas que nous avons connus.

Il a été le ciment de la route que nous avons construite et parcourue ensemble (le terrain été vierge au début pour ce qui me concerne : je n'avais rien d'autre que ce farouche besoin d'entreprendre et mon expérience industrielle - certes importante - derrière moi), depuis les premières formations initiales et indispensables jusqu'au jour de la signature. Merci encore à lui pour ses conseils et ses "coups de gueules" salutaires : il a su me dire des vérités difficiles à entendre sans jamais se détourner de notre objectif qui était de réussir cette opération pour le bien de toutes les parties.