

Nous allons voir à travers un exemple vécu en 2009 et 2010 comment un Associé de K2 Managers, société de management opérationnel financier des périodes exceptionnelles de la vie des entreprises, a apporté des solutions évolutives à un Groupe client au cours de la crise récente.

Le contexte, pour planter le décor, est le suivant :

- LBO sur un groupe fin 2007 pour permettre la sortie d'un actionnaire,
- Famille fondatrice 56%, le reste un fonds de capital développement,
- Valorisation 10 M€,
- Mise en place d'une dette senior de 5,5 M€, de 2,8 M€ d'ORA.

Le décrochage dès la fin du premier semestre 2008 de la rentabilité du groupe n'a pas été annoncé et anticipé dans les reporting mensuels présentés aux actionnaires. Une première perte de l'ordre de 1 M€ est finalement annoncée en octobre/novembre 2008, soit juste un an après la mise en place du LBO. La première échéance de remboursement de la dette senior à fin novembre 2008 est honorée ce qui contribue fortement à assécher la trésorerie du groupe.

Les actionnaires et les Commissaires aux comptes en tiennent rigueur au DAF qui avait été embauché début 2008, s'en séparent en novembre et demandent à K2 Managers d'assurer la direction financière pendant une période de transition d'un semestre environ pour permettre l'embauche d'un nouveau DAF en toute sérénité.

Notre mission démarre mi-décembre 2008, et rapidement met en évidence deux points majeurs :

- La perte à fin d'exercice au 31 mars 2009 se situera à 1,5 M€,
- La prévision de trésorerie court terme n'est pas fiable et montre une tension très importante à 6 mois,

A partir de cet instant les deux priorités deviennent :

1. La mise en place courant du premier trimestre 2009 d'une clôture comptable mensuelle
2. L'organisation d'une procédure budgétaire structurée pour fiabiliser le budget 2009/2010 et les projections des besoins de trésorerie court terme.

Avec les intempéries du 1^{er} trimestre 2009, les tensions de trésorerie s'accroissent et il devient incontournable de mettre en place une ligne court terme complémentaire contre-garantie par Oséo. Entre Mai et juillet 2009 la négociation avec les nombreuses banques du groupe (7) est conduite par K2 Managers avec l'appui d'un cabinet d'avocats spécialisé et aboutit en juillet 2009 à :

- Une augmentation de capital en numéraire de 500 K€,
- La mise en place d'une ligne sur 18 mois d'un montant de 1,650 M€ contre garantie par Oséo à 90% avec le maintien des facilités de caisse à concurrence de 550 k€ sur la même période, soit la stabilisation de 2,2 M€ de trésorerie court terme,
- La renégociation des échéances (report du principal d'un an) et des covenants de la dette senior non respectés compte tenu des résultats définitifs du 31 mars 2009 qui font état d'une perte consolidée de 1,5 M€.

Le protocole fait l'objet en juillet 2009, d'une constatation auprès du président du tribunal de commerce de Saint Etienne, pour lui donner force exécutoire entre les parties.

Le Directeur Associé de K2 Managers avait initié dès le mois de juin 2009, des contacts entre le DG d'un Groupe Industriel gros client et le PDG du Groupe dans la perspective de renforcer le partenariat existant. En parallèle, K2 Managers a entre mars et juillet 2009 effectué, avec un intervenant spécialisé, une mission d'audit et de définition d'un schéma directeur de l'organisation du bureau d'études qui a débouché sur le lancement de l'embauche de son responsable. Dans le même temps, le recrutement du nouveau DAF est finalisé avec prise de fonction début juillet 2009. A fin juillet la mission de direction financière de transition de K2 Managers s'achève avec succès.

A partir d'une problématique classique de remplacement d'un poste de DAF vacant, l'expérience du Directeur Associé, Manager de transition confirmé, a permis d'élargir le champ de la mission, lui-même intervenant directement en complément du Directeur Financier de Transition pour :

- 1. Sécuriser les fonds propres et la trésorerie,**
- 2. Renégocier la dette senior,**
- 3. Renforcer le partenariat avec le plus gros client,**
- 4. Travailler sur l'organisation générale.**

Malheureusement, la fin de l'année 2009 se révèle être plus désastreuse qu'anticipée avec l'annulation et le report de certains contrats signés et le faible taux de renouvellement du carnet de commandes. Le groupe se retrouve confronté à une baisse immédiate de son activité et de nouvelles tensions de trésorerie refont surface dès novembre 2009. Début janvier un plan de licenciement d'une cinquantaine de personnes a été lancé pour abaisser le point mort de l'entreprise.

Des contacts avaient été pris par la Direction du Groupe pour une recherche de fonds pour renforcer le capital. Cette démarche n'a pu aboutir en raison de la situation trop déficitaire, et le dossier a été présenté auprès du FCDE (fonds dédié au soutien des PME en situation de crise). Devant la lenteur d'instruction du dossier par le FCDE et l'aggravation de la situation financière, la Direction a demandé au Directeur Associé K2 Managers d'accompagner le sauvetage du Groupe.

Au vu du passé et de la situation présente, le Directeur Associé de K2 Managers est convaincu que seul un intervenant industriel non concurrent mais client peut être la solution face à l'urgence. Il organise donc au plus vite une rencontre avec la Direction Générale du Groupe client qui a immédiatement commencé l'instruction détaillée de la situation de l'entreprise en s'appuyant sur l'ensemble des informations collectées et synthétisées avec le DAF. Devant l'imminence d'un défaut de paiement de l'entreprise, la Direction Générale du Groupe investisseur potentiel a mandaté K2 Managers pour préalablement à leur entrée majoritaire au capital, obtenir de l'ensemble des banques et organismes prêteurs un abandon de créances de 5,4 M€ correspondant à la remise à zéro de la situation nette de l'entreprise après prise en compte des pertes au 31 mars 2010.

En trois semaines, avec l'appui technique d'un cabinet d'avocats spécialisé, nous avons atteint l'objectif et fait abandonner les 5,4 M€ aux différents organismes financiers. L'essentiel de l'effort a porté sur la dette senior réduite de 60% et les lignes courts termes pour 50%. Cet objectif a été atteint avant fin avril.

Les opérations sur le capital sont ensuite effectuées la première semaine de mai 2010 :

- 1. « Coup d'accordéon » sur les fonds propres après conversion de toutes les OC existantes pour purement des pertes au 31 mars 2010,**
- 2. Mise en place de l'augmentation de capital de 500 k€ des nouvelles OC à hauteur de 4,4 M€.**

Les fonds sont effectivement versés le 10 mai 2010.

Le nouvel actionnaire majoritaire, pris de vitesse par les événements, demande alors à l'Associé de K2 Managers de prendre la fonction de Directeur Général de la société dont il vient de prendre le contrôle, avec le mandat social en qualité de membre du directoire, immédiatement et jusqu'à l'arrivée d'un titulaire de la fonction dont le recrutement est lancé en parallèle.

A partir de ce moment, la mission devient complètement opérationnelle avec les priorités suivantes :

1. Rassurer et remettre les équipes au travail,
2. Rassurer les clients et fournisseurs,
3. Finaliser l'arrêté des comptes consolidés au 31 mars 2010,
4. Remettre à plat le budget 2010/2011 et les besoins de trésorerie corrélatifs,
5. Diriger au quotidien l'entreprise en contrôlant le fondateur toujours président du directoire.

Avec le plan social du début d'année et le stress des événements, nous avons dû faire face à un grand nombre de démissions qui nous ont obligés de procéder à partir de juin/ juillet 2010 à des embauches de nouveaux collaborateurs.

La mission se poursuit jusqu'à l'arrivée du DGA courant octobre 2010 qui prend les fonctions de Secrétaire Général et du DG au 15 décembre 2010.

Exactement deux ans après la première intervention de K2 Managers, l'avenir de la société présente désormais des perspectives de développement important même si le résultat de l'exercice en cours sera encore fortement impacté par les événements traumatisants vécus et la piètre qualité du chiffre d'affaire engrangé durant la période de crise et réalisé sur cet exercice.

L'intervention de K2 Managers, spécialisé dans l'assistance en Direction Financière aux entreprises en situation exceptionnelle, a donc permis de sécuriser le futur d'une société qui était dans l'incapacité de faire face à ses engagements de remboursement de dettes et d'obtenir de nouveaux moyens de financement.

Grâce à son expertise des situations, et à sa crédibilité auprès de son réseau acquise en près de 10 ans de management de transition, l'Associé de K2 Managers a conçu, négocié et mis en œuvre la solution d'adossement de la société cliente en crise à un Groupe industriel solide du secteur. Capacité d'analyse, efficacité opérationnelle et indépendance sont les atouts apportés par K2 Managers qui ont permis le succès de cette opération.