

Votre partenaire pour traverser la crise et gérer votre croissance

Résoudre les situations de crise, reprendre le contrôle, recréer de la valeur



Le contenu de cette publication est exclusivement destiné à des fins d'information générale des lecteurs. Bien que nous ayons mis notre meilleure diligence pour fournir des informations exactes et à jour, les informations contenues dans cette publication peuvent ne pas être complètes ou certaines d'entre elles, qui peuvent présenter un intérêt particulier pour un lecteur avisé, peuvent avoir été omises.

En conséquence, PricewaterhouseCoopers ne garantit pas que les données sont exactes à la date à laquelle elles sont reçues ou qu'elles continueront à l'être dans le futur. Vous devez être conscient que l'information à laquelle vous avez accès est fournie "telle quelle" et sans aucune garantie expresse ou implicite de PricewaterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers n'est responsable d'aucune erreur, omission, ou des résultats obtenus à partir de l'utilisation du présent document, ni d'aucun dommage qui peut résulter de la confiance mise dans le contenu de la présente publication qui a seulement un but informatif. Aucun lecteur ne devrait agir ou s'abstenir d'agir sur la base du contenu de cette publication sans considérer et, si nécessaire, prendre un conseil approprié en fonction de sa propre situation particulière.

PricewaterhouseCoopers Luxembourg (www.pwc.com/lu) emploie près de 2000 spécialistes originaires de 53 pays différents. PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) est un prestataire de services d'audit, de conseil fiscal et de conseil en gestion, privilégiant une approche sectorielle. PricewaterhouseCoopers établit des rapports de confiance et contribue à la création de valeur ajoutée pour ses clients et leurs partenaires. Au sein de notre réseau, plus de 163 000 personnes dans 151 pays partagent leurs réflexions, expériences et solutions afin de participer à la mise au point d'initiatives novatrices et de conseils pratiques.

"PricewaterhouseCoopers" désigne le réseau des sociétés membres de PricewaterhouseCoopers International Limited, chacune d'elles constituant une entité juridique autonome et indépendante.

Sommaire

- 01. Introduction 04
- 02. Une approche intégrée de la restructuration 05
- 03. Pourquoi PwC ? 06
- 04. Business Restructuring Services 07
- 05. Debt Advisory 08
- 06. Commercial / Stratégies 09
- 07. Distressed M&A 10
- 08. Operations 11
- 09. Deux exemples d'intervention de PwC en temps de crise 12
- 10. Diagnostic Flash 13
- 11. Définition et mise en oeuvre de la restructuration 14

01. Introduction

La crise économique globale et la désorganisation du marché des crédits ont eu un impact négatif majeur sur de nombreuses entreprises dans l'ensemble des secteurs économiques.

Un nombre croissant d'entreprises se trouvent désormais confrontées à des situations imprévues et complexes, et doivent notamment faire face au déclin de leurs performances, à une dégradation de leur structure financière ou à des besoins de liquidité.

Les différentes parties prenantes ont besoin de faire appel à un conseil capable de les aider à surmonter de manière efficiente et coordonnée l'ensemble de ces difficultés.

Les équipes Transactions de PricewaterhouseCoopers possèdent l'ensemble des compétences permettant de gérer et résoudre ces difficultés.

Nous développons et mettons en œuvre des stratégies permettant de renforcer le bilan des entreprises, de gérer efficacement la trésorerie à court terme, de mener à bien des processus accélérés de cessions d'actifs et d'améliorer rapidement la performance opérationnelle.

Plus généralement, nos interventions dans le cadre de projets de restructuration couvrent les principaux domaines suivants :

- Conseil et accompagnement dans la gestion des situations de crise ;
- Refinancement et restructuration financière ;
- Distressed M&A ;
- Stratégie et réorganisation opérationnelle.

02. Une approche intégrée de la restructuration

Une intervention rapide, modulable, coordonnée et confidentielle

Business Restructuring Services	<ul style="list-style-type: none">• Gestion et prévision de la trésorerie à court terme ;• Optimisation du BFR ;• Revue de business plan ;• Gestion des procédures collectives.
Debt Advisory	<ul style="list-style-type: none">• Levée de financements ;• Renégociations des covenants ;• Analyse crédit / modélisation ;• Restructuration financière ;• Rachat de dettes.
Commercial / stratégie	<ul style="list-style-type: none">• Revue stratégique flash ;• Environnement micro et macro économique ;• Revue stratégique détaillée avec proposition d'évolution.
Distressed M&A	<ul style="list-style-type: none">• Elaboration et renégociation de contrats d'intéressement du management ;• Levée de fonds / recherche de partenaires ;• Cessions d'actifs non-performantes ;• Détournement et cession d'activités non stratégiques ;• Gestion de processus accélérés.
Opérations	<ul style="list-style-type: none">• Revue opérationnelle (flash ou détaillée) ;• Détournement d'activité ;• Evaluation des plans de réduction de coûts / amélioration de la performance ;• Revue des plans de restructuration opérationnelle ;• Accompagnement à la mise en oeuvre.

03. Pourquoi PwC ?

- Un service intégré et une approche pluridisciplinaire vous garantissant une réponse adaptée à vos besoins dans de nombreux domaines ;
- Des équipes coordonnées ayant l'habitude de travailler ensemble et pouvant être mobilisées rapidement ;
- Un conseil indépendant vous garantissant une analyse non biaisée de votre situation financière ;
- Une connaissance approfondie :
 - Du monde industriel : de nombreux experts PwC ayant acquis de nombreuses années d'expérience dans plusieurs secteurs industriels (ex. métallurgie, grande distribution, IT, Transport, Services, etc.) ;
 - Du contexte de restructuration et de ses spécificités ;
 - Du monde bancaire : une équipe Debt Advisory de 15 personnes répartie sur toute l'Europe, constituée d'anciens banquiers seniors.
- Des expertises complémentaires spécialisées, incluant nos activités Evaluations, nos experts juridiques et fiscaux du cabinet Landwell et Associés, des spécialistes des références comptables,...
- Un réseau de contacts privilégiés parmi les avocats, banques, mandataires et fonds de retournement.

04. Business Restructuring Services

PwC aide les entreprises à surmonter leurs difficultés financières

Anticiper	<ul style="list-style-type: none">• Préserver et optimiser vos ressources financières ;• Fiabiliser vos prévisions de trésorerie et adapter votre communication financière ;• Restructurer une activité ou une participation sous-performante ;• Gérer les mutations industrielles ;• Réaliser un diagnostic et une revue financière indépendante.
Faire face	<ul style="list-style-type: none">• Regagner la confiance de vos partenaires financiers ;• Répondre à un besoin court-terme de trésorerie ;• Mener à bien une procédure amiable ou collective.
Construire	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer durablement votre niveau de cash flow ;• Améliorer la performance opérationnelle et optimiser les investissements ;• Acquérir une entreprise sous-performante et l'accompagner dans son retournement.

Nous vous apportons des solutions sur-mesure pour :

- Comprendre les causes des difficultés des entreprises ;
- Etablir une stratégie en vue de surmonter une situation de crise ;
- Anticiper les besoins de trésorerie ;
- Libérer du cash ;
- Restaurer la confiance et rééquilibrer la structure financière ;
- Assister l'entreprise dans son retour à la rentabilité ;
- Assurer le succès des mutations et des partenariats ;
- Vous conseiller et / ou vous accompagner dans les procédures amiables et collectives.

Nous nous appuyons sur :

Une équipe pluridisciplinaire comprenant : un ancien Président du Tribunal de Commerce, des anciens responsables financiers de sociétés en retournement, des experts-comptables, des auditeurs, des ingénieurs, des praticiens de procédures collectives, des consultants en stratégie de retournement et des spécialistes de gestion de trésorerie et du recouvrement des comptes clients.

05. Debt Advisory

PwC vous apporte une solution intégrée et un conseil indépendant pour restructurer ou refinancer votre endettement

Un conseil indépendant :

- Notre indépendance vis-à-vis des sources de financement ou des produits vous garantit une analyse non biaisée et l'accès à des modes de financement attractifs.

Des relations étroites avec les partenaires bancaires :

- Nous vous apportons une compréhension approfondie des attentes des créanciers grâce à notre expérience et aux relations permanentes que nous entretenons avec les acteurs du marché.

Une capacité de diagnostic et d'analyse rigoureuse :

- Préparation des prévisions de trésorerie, études de sensibilité reflétant les risques et stratégies de nos clients, analyse de la solidité financière et de la capacité à rembourser la dette.

Des solutions de refinancement et / ou de restructuration financière :

- Nous vous conseillons et déterminons ensemble la structure la mieux adaptée à vos besoins, d'un point de vue financier et fiscal.

Une recherche des sources de financement les plus attractives :

- Notre expérience du marché nous permet de vous orienter vers des solutions de financement à des conditions attractives et les mieux adaptées à votre situation ;
- Nous vous accompagnons également dans la recherche et la mise en concurrence entre les différents créanciers.

Une assistance à la (re-) négociation avec les créanciers :

- Notre équipe vous accompagne au cours des négociations avec vos créanciers, en particulier dans la détermination des « covenants » et la négociation de la documentation ;
- Nous intervenons de manière visible ou non, auprès des créanciers.

Une équipe intégrée de professionnels expérimentés :

- Nos équipes se composent d'anciens banquiers recrutés auprès des principales institutions financières, d'auditeurs et de spécialistes juridiques et fiscaux. PwC Debt Advisory vous offre une solution intégrée d'analyse et d'exécution.

06. Commercial / Stratégies

PwC vous aide à développer votre compréhension de vos opportunités commerciales et de développement

Une compétence d'analyse stratégique pointue et reconnue :

- Analyse de la demande : les segments de marché, les attentes des clients et des distributeurs ;
- Analyse de l'offre : la structure de la chaîne de valeur, les évolutions de l'industrie, les positionnements concurrentiels, les offres en présence ;
- Analyse des structures de coûts (internes et benchmarks) avec une vision business ;
- Des outils spécifiques d'analyses géographiques ;
- Préparation ou revue de Business Plans, modélisation des ventes.

Une stratégie de haut de bilan et d'acquisition :

- Assistance à la levée de fonds ;
- Recherche de cibles d'acquisition ;
- Due diligences stratégiques.

Une stratégie de croissance interne :

- Diagnostic stratégique 360° ;
- Recherche / validation d'opportunités de croissance (produits, segments, offres...) ;
- Potentiel d'ouverture de magasins ;
- Stratégie internet.

Une stratégie d'efficacité commerciale :

- Optimisation réseau de vente / couverture géographique ;
- Optimisation des magasins ;
- Diagnostic de rentabilité par ligne de produits ;
- Priorisation et optimisation de la force de vente ;
- Optimisation des dépenses média ;
- Stratégie achats / fournisseurs.

Une équipe intégrée de professionnels expérimentés :

- Une équipe de 25 professionnels de la stratégie à Paris, relayés par nos réseaux d'experts et nos équipes de conseil en stratégie dans 30 pays ;
- Des interventions reconnues auprès de toutes tailles d'entreprises, du CAC 40 aux start-ups, et auprès des fonds d'investissement ;
- Une parfaite coordination avec les autres expertises de PwC.

07. Distressed M&A

PwC vous accompagne dans le diagnostic et l'exécution de processus accélérés de cession d'actifs

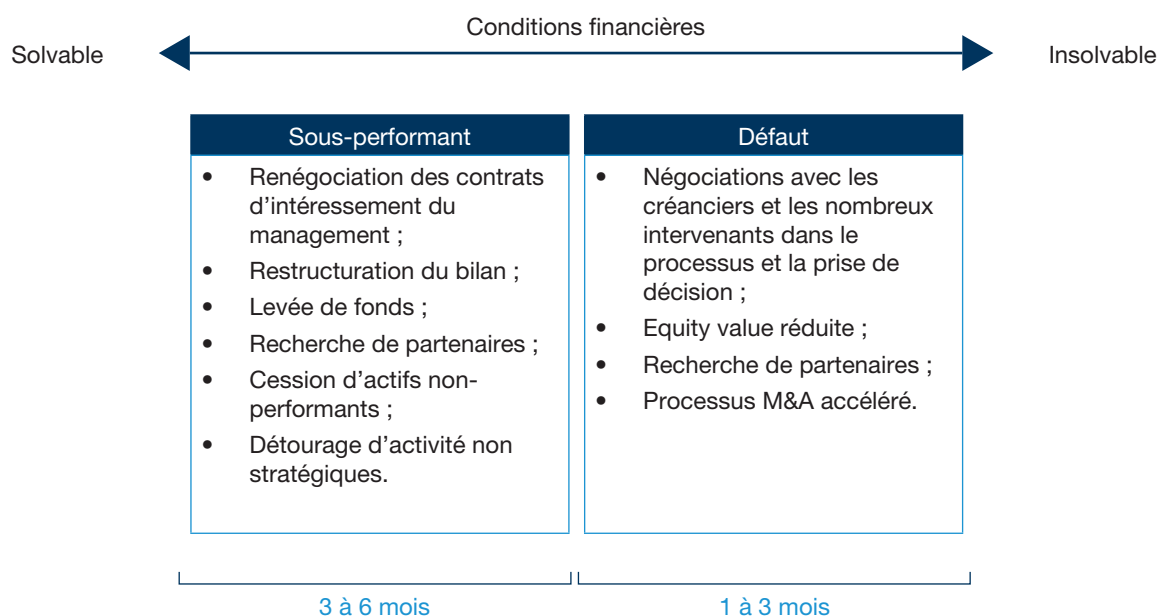
Les transactions en situation de crise sont souvent complexes. Dans ces opérations, il est primordial de comprendre la relation inverse entre le temps et la valeur :

- Plus longtemps l'activité reste sous contrainte financière, plus vite la valeur de l'actif aura tendance à se détériorer.

L'expertise de PricewaterhouseCoopers vous permet de mener à bien un processus M&A accéléré par :

- Un diagnostic et une évaluation préalable des actifs à céder ;
- Une approche professionnelle et organisée du processus de cession ;
- Un réseau international permettant d'identifier et d'approcher l'ensemble des acquéreurs potentiels ou nouveaux partenaires ;
- La capacité de procéder de manière créative et l'expérience des négociations sous contrainte.

Un processus accéléré nécessitant l'aide d'un conseil :



08. Opérations

PwC vous aide à surmonter vos difficultés opérationnelles

Nous vous apportons des solutions sur-mesure pour :

Conduire une revue des vos opérations (flash ou détaillée) :

- Nous vous assistons dans l'évaluation de vos opérations (achats, production, supply chain, fonctions support...) en analysant les différentes composantes de votre organisation (processus, actifs industriels, contrats, personnel, système d'information...) et votre structure de coûts associée.

Préparer et mettre en œuvre vos cessions d'actifs non stratégiques :

- Nous vous accompagnons dans la préparation ou la revue de vos projets de détournement au plan opérationnel («carve-out») l'évaluation de leurs impacts financiers et la gestion de leur mise en œuvre (accords de transition, définition et mise en œuvre des plans d'actions...).

Analyser votre structure de coûts et améliorer votre performance au travers d'une évaluation des plans de réduction de coûts :

- Nous vous accompagnons tout d'abord dans la compréhension des dimensions industrielles de votre activité et intervenons ensuite dans l'identification ou la revue des principaux leviers opérationnels à actionner pour surmonter vos difficultés (allocation coût fixes / coûts variables, problématiques make or buy, gains de productivité, rationalisation des sites...) et en évaluer leurs impacts financiers.

Revoir vos plans de restructuration opérationnelle :

- Nous vous accompagnons dans l'élaboration ou la revue de votre stratégie de restructuration opérationnelle, de son calendrier et l'estimation des coûts associés et bénéfices attendus.

Mettre en œuvre les mesures de réduction de coûts / restructuration :

- Nous vous accompagnons dans la mise en œuvre des mesures retenues pour surmonter vos difficultés et le suivi de l'atteinte des objectifs opérationnels et financiers associés.

Une équipe intégrée de professionnels expérimentés et dédiés à vos problématiques :

- Une équipe de 20 professionnels composée d'anciens responsables opérationnels et financiers d'entreprise, de consultants opérationnels et d'auditeurs ;
- Le réseau PwC d'experts sectoriels et d'experts fonctionnels.

09. Deux exemples d'intervention de PwC en temps de crise

Une intervention rapide et confidentielle permettant d'identifier les enjeux clés de votre entreprise

Diagnostic
« Flash »
(2 semaines)

- Les équipes de PwC vous accompagnent dans la réalisation d'un diagnostic complet en vous permettant de mieux gérer l'urgence par l'identification des points critiques.

PwC vous accompagne également dans la durée, depuis la réflexion stratégique jusqu'à la mise en œuvre des solutions de restructuration

Définition et mise en œuvre
de la restructuration

- PwC élabore à vos côtés une stratégie de restructuration :
 - Conseil en stratégie, analyse financière, préparation d'un Business Plan, modélisation... ;
- PwC vous accompagne dans la mise en œuvre de solutions financières et opérationnelles.

10. Diagnostic Flash

Le diagnostic et la gestion de l'urgence

Une intervention de deux semaines pour réaliser un diagnostic rapide des points clés de votre situation face à la crise

- Position de trésorerie et prévisions à court et moyen terme ;
- Evaluation flash macro-économique et micro-économique (secteur + marché spécifique) ;
- Echéances financières, covenants, revue et analyse de la situation de l'endettement.



Situation sans urgence

- Optimiser la trésorerie (économies de coûts, optimisation du BFR...);
- Anticiper toute échéance et profiter de l'absence d'urgence pour se donner des marges de manœuvre pour les deux années à venir ;
- Sécuriser ses financements et clarifier la situation vis-à-vis de ses créanciers ;
- Examiner des options stratégiques (recherche partenariales, acquisitions, cessions d'actifs).



Situation d'urgence

- Stabiliser la situation ;
- Préparer une communication adaptée auprès de ses partenaires financiers ;
- Identifier des sources de liquidité en interne ou en externe ;
- Gérer ses fournisseurs et les assureurs crédits ;
- Préparer une stratégie de sortie de crise sur la base d'un examen des différentes options disponibles (y compris procédures amiables ou collectives) et de leurs conséquences.

11. Définition et mise en œuvre de la restructuration

PwC vous accompagne dans la définition et la mise en œuvre de vos actions de restructuration

Analyse de la dégradation	Revue stratégique et opérationnelle	Analyse financière détaillée
<ul style="list-style-type: none"> • Simple effet crise ou nécessité de revoir le business model. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de l'activité, du positionnement concurrentiel, du marché ; • Revue des processus financiers et opérationnels et de leur efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévisions d'activité et de trésorerie ; • Bilan, BFR et investissements ; • Analyse de la dette (pool, structure, covenants, documentation).
Plan de restructuration	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'un Business Plan de base ; • Préparation d'un Business Plan tenant compte de différents scénarios d'activité et des options disponibles ; • Modélisation financière ; • Prise en compte des options disponibles et de leurs impacts. 	
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'actions à court et moyen terme ; • Mise en œuvre des leviers financiers et opérationnels d'amélioration des performances ; • Renégociation de la dette ; • Cession d'activités, recherche de partenaires financiers ou industriels ; • Mise en place des outils de pilotage et aide au management avec des options réguliers. 	

For further information please contact:

Jean-François Kroonen	Partner, Advisory	+352 49 48 48 2527	jean-françois.kroonen@lu.pwc.com
Christian Scharff	Partner, Advisory	+352 49 48 48 2599	christian.scharff@lu.pwc.com
Thierry Muschang	Director, Advisory	+352 49 48 48 5725	thierry.muschang@lu.pwc.com