

2013 s'achève, vive 2014... Rarement une année n'aura autant mérité le nom de « charnière ». Politique d'abord avec la transition que l'on connaît. Fiscale ensuite avec l'avalanche de modifications pour les entreprises, les particuliers et les investisseurs. Tout ceci a généré un fort attentisme mais les choses repartent. Les entrepreneurs ont fait leur la phrase de Churchill « Agissez comme s'il était impossible d'échouer ». La croissance sera molle ou ne sera pas... et alors! Rester assis serait pire que d'agir... nos clients l'ont bien compris qui nous sollicitent sur des projets de développement en France... et ailleurs pour des investissements physiques ou en croissance externe, en regardant des entreprises performantes... ou plus en difficultés. L'heure est à l'action, dans la prudence. Nous éclairons leur réflexion et... ils décident.

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

## FL Partners s'installe à Lyon

Pour accompagner les entreprises et les dirigeants-actionnaires de l'Est de la France, sur les régions Rhône-Alpes et Franche Comté, FL Partners ouvre un bureau à Lyon.

A l'occasion d'un projet personnel, Pierre de Sury s'installe en famille dans le Jura. Tout en poursuivant son activité à Paris, Pierre va consacrer une partie de son temps à Lyon pour accompagner avec une plus grande proximité les entreprises de la région Est.

Les principaux domaines d'intervention restent ceux de FL Partners : la stratégie de financement de l'exploitation et du développement,

l'accompagnement en matière de croissance externe, la réorganisation de l'actionariat et les montages de type LBO/OBO ainsi que les sujets d'association des managers au capital.

Pierre a passé près de 10 ans à Lyon dans la banque, en tant que chargé d'affaires entreprises sur des opérations de haut de bilan. Il a déjà une bonne connaissance du tissu économique régional, qu'il a consolidé au sein de FL Partners, en accompagnant plusieurs clients lyonnais, et en particulier le Groupe IPH.

**Nos bureaux : 96 boulevard Vivier Merle, 69003 Lyon**

## Nouveau LBO pour IPH en 2013

FL Partners a accompagné le management d'IPH dans le financement de la transition actionnariale entre Investcorp et PAI. Le groupe IPH est un des leaders européens de la distribution de fournitures industrielles, qui réalise un CA de l'ordre de 900 M€.

Sur cette opération d'envergure, 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 envisagés
- Accompagnement dans les négociations avec les partenaires financiers sollicités (banques, **financement unitranche**, titrisa-

tion, solution de factoring)

- Analyse des impacts des différentes structures de financement sur la dynamique de développement, les risques de financement, et le TRI de l'opération
- Analyse de la liquidité du groupe pour dimensionner et négocier des lignes de financements bilatérales pour assurer le financement du cycle d'exploitation (mensualisation des besoins et analyse de besoins en cours de mois)

FL Partners a montré sa capacité à accompagner le management de manière souple et réactive, sur des sujets ponctuels mais cruciaux pour le financement de l'entreprise et de son développement.

## Accompagnement de la croissance externe

L'année 2013, et les projets 2014 de FL Partners sont tournés sur les opérations de croissance externe. Nous avons accompagné plusieurs entreprises dans des projets d'acquisition avec deux types d'approche :

**Approche sur cible identifiée :** l'enjeu majeur de ces opérations est bien entendu l'approche du cédant, la négociation d'un prix et d'une structure d'acquisition cohérente avec ses attentes. C'est aussi d'une part la capacité de financement de l'acquisition... et

du développement du nouvel ensemble, et d'autre part la préparation des enjeux managériaux de l'intégration

**Recherche de cibles :** l'enjeu est de faire un screening sectoriel, une analyse des cibles potentielles, et une approche des dirigeants pour tester l'ouverture à des partenariats. Sur cette approche en amont, la valeur ajoutée que nous pouvons apporter réside dans la capacité à trouver de l'information pertinente, l'analyse de la cohérence entre les

cibles potentielles avec le projet de développement de l'acquéreur, et la capacité à approcher les cibles et à proposer des pistes de partenariat en adéquation avec les perspectives des cibles et les objectifs de l'acquéreur... Simple sur le papier, mais qui nécessite en pratique un réel savoir faire.

Les mandats en cours sont confidentiels, mais témoignent que la croissance externe est un vecteur essentiel du développement des entreprises.

## Témoignage : Alain Chalon, Président Marianne International



Après un passé en conseil M&A, vous avez franchi la barrière et repris en 2008 une agence spécialisée dans l'accueil en entreprise et l'évènementiel. Vous avez depuis procédé à plusieurs acquisitions.

**Avec le recul, quel intérêt représente pour vous le développement par croissance externe ?**

Les avantages de la croissance externe sont évidents : gain de temps par comparaison avec la

croissance organique, meilleure absorption des frais de structure, acquisition de nouveaux savoir-faire, etc...tout ceci est largement connu. Ce sur quoi il faut insister, c'est l'importance d'avoir un peu d'humilité quand on intègre une cible ... et de ne pas imaginer que d'emblée on fera mieux que les précédents dirigeants qui parfois cumulent plusieurs dizaines d'années d'expérience à la tête de leur entreprise. Il faut également être attentif au-delà des métriques strictement financières à la plus ou moins grande capacité du dirigeant à délivrer un accompagnement de qualité et ce dans la loyauté. Une acquisition, c'est avant tout et quel que soit le degré de préparation de la transaction, des surprises...qui n'arrivent pas forcément sur les sujets qu'on imagine. Il est donc crucial d'avoir un cédant disponible...tout autant qu'il est

impératif d'avoir un cédant qui sait rapidement s'effacer !

**Que vous a apporté l'accompagnement de FL Partners ?**

Une indéniable dimension technique ... mais celle-ci se trouve chez nombre de professionnels. Ce qui est confortable avec eux, et globalement rare, c'est leur « parler vrai » ; ils m'ont aidé à faire aboutir des deals ... mais aussi à en abandonner d'autres sans « clientélisme » et, avec recul, à juste titre ! Enfin, ils savent être discrets sur les aspects de négociation de prix stricto sensu si leur client veut ou peut les assumer en « front line » mais très actifs sur les aspects de structuration financière et de modélisation. Mener une négo avec eux, c'est la garantie que la question de sa faisabilité en termes de financement est traitée et qu'on pourra la « vendre » à un banquier ou à un fonds.

## FL Partners dans la presse et dans l'action

Luc Farriaux et Florence Farriaux ont publié le livre « Générer du cash : la boîte à outil financière du non-financier » aux éditions Eyrolles, qui sort en février 2014.

Pierre de Sury anime un séminaire sur le financement du développement à l'AFIC, et un séminaire sur la dette privée et la dette mezzanine pour le compte de la Société Bärchen

## Focus : Cession d'entreprise

FL Partners a développé un savoir-faire particulier en matière d'accompagnement dans les cessions d'entreprises dans deux contextes spécifiques :

**Cession d'entreprise susceptible d'intéresser des repreneurs personnes physiques.** Dans ce contexte, la relation entre le cédant et l'acquéreur est un enjeu fondamental du succès de la cession, de même que l'analyse de la capacité de l'acquéreur à trouver les financements nécessaires à la finalisation de l'opération. Notre expérience en matière de financement d'acquisition et d'accompagnement de la reprise, nous permet de sélectionner les acquéreurs potentiels en se focalisant sur la pertinence de leur projet et leur capacité à le financer.

**Cession d'une entreprise dont la réussite nécessite un nouveau projet de développement,** ou une modification du business modèle, ainsi qu'une équipe de management pour le mener à bien.

Dans ce contexte, la réussite de la cession dépend largement de la capacité à présenter un nouveau projet, à le fiabiliser, à montrer sa capacité à se financer... et à convaincre les acquéreurs potentiels de sa fiabilité et de la création de valeur potentielle. Ce type de problématique correspond exactement à notre savoir-faire en matière d'accompagnement du développement et nous pouvons apporter une réelle valeur ajoutée dans ce type de contexte.

Notre accompagnement à la cession peut intéresser des cédants personnes physiques, des groupe industriels pour la cession d'activités non corps business, ou des fonds d'investissement ayant des participations avec des projets à faire évoluer.

## L'accompagnement des entreprises en situation difficile

FL Partners accompagne une entreprise en redressement judiciaire, pour lui permettre de monter un plan de redressement.

La mission de FL Partners consiste à :

- Analyser et challenger le business plan de la Société,
- Déterminer les besoins de financements nécessaires à la mise en œuvre du plan de redressement, tout en gardant quelque marge de manœuvre indispensable dans ce type de contexte,
- Rechercher des investisseurs potentiels susceptibles d'accompagner

l'entreprise et son management, en investissant de la new money afin de conforter la trésorerie de l'entreprise et sécuriser le plan.

Même si le contexte est spécifique par rapport à nos interventions habituelles qui concernent majoritairement des Société in bonis, la mission correspond aux savoir faire de FL Partners, consistant à analyser un business plan, évaluer les besoins de financement, et la faisabilité d'une opération, puis à trouver les moyens pour le mettre en œuvre.

## Partenariat Scop

Nous travaillons depuis plusieurs années avec l'Union Régionale Ile de France ainsi que la Confédération Nationale des Scop.

Nous avons eu l'occasion de mettre en œuvre des programmes de formation dédiés, notamment sur le thème du financement de la croissance.

Nous avons accompagné en conseil également certaines entités, tant dans des contextes de transformation en Scop (évaluation des titres à la vente) que dans des contextes d'acquisition de concurrents.

Nous avons ainsi rencontré de très belles entreprises, notamment dans les secteurs de l'expertise, et des équipes totalement passionnées par leur métier.

Plus que dans d'autres dossiers, la connotation Ressources Humaines de ces dossiers est à prendre en considération.

Dans ce contexte comme dans d'autres, l'expertise de FL Partners et de FL Assistance est au service de dirigeants et d'équipes qui ont envie d'aller de l'avant et de développer leur entreprise.

## L'année 2014 : sous le signe de la dette privée ?

**Des besoins du côté investisseurs**, avec des attentes de rendements en acceptant un risque modéré, de la part des institutionnels, de l'assurance vie, et des personnes privées.

**Des besoins du côté entreprises** : des demandes de financement en hausse, avec un secteur bancaire, soumis à des contraintes réglementaires et de risques, qui a tendance à réduire ses engagements.

**Une réponse à ce jour limitée** : fonds de dettes LBO, Mezzanine, IBO, placements privés auprès d'institutionnels, Isodev...

Le marché bouge, avec des levées importantes pour des fonds de dette, mais un besoin persiste : le financement corporate, avec des produits standardisés, et des rendements intermédiaires (5 à 8%).

Un business modèle est à trouver, avec l'accès à des investisseurs en mal de rendement, des produits adaptés à leur contrainte (standardisation, liquidité, risque), des coûts de fonctionnement low cost, mais permettant une analyse du risque et un suivi des opérations.

Nous suivons de près ces évolutions, avons participé à plusieurs opérations de ce type, qui sont au cœur de nos savoirs faire, et des besoins de nos clients. Nous sommes prêts à échanger avec vous sur ces problématiques et poursuivons activement les réflexions pour faire avancer ces sujets en 2014.

### LES FORMATIONS 2014

Croissance externe	Maitriser l'analyse financière pour comprendre et améliorer la performance de son entité	3-5 février
Croissance externe	Maitriser les fondamentaux de l'évaluation d'entreprise	6-7 février
Croissance externe	Comment réduire les risques induits par une politique d'acquisition	19-20 mars
Actionariat Salarié	Le LBO : les grands principes à la pratique	1-2 avril
Améliorer la performance opérationnelle	Pourquoi et comment piloter une entreprise par le cash	7-8 avril
Améliorer la performance opérationnelle	Comprendre les enjeux d'une bonne gestion du BFR	28 avril
Améliorer la performance opérationnelle	Maitriser les tableaux de flux	29 avril

### Vos contacts :

#### FL Partners

Luc Farriaux (Associé)  
lf@fl-partners.com

Pierre de Sury (Associé)  
pds@fl-partners.com

#### FL Assistance

Florence Farriaux (Associée)  
ff@fl-assistance.com

### Les prochains Jeudi d'Artois auront pour thèmes :

- Les enjeux du financement de la reprise, pour le repreneur... et pour le cédant? (30/01)
- Ouverture du capital à un investisseur : les risques liés à une trop bonne valorisation (20/02)
- Mezzanine, dette privée, comment ça marche, quelles opportunités pour financer le développement (13/03)
- Assurer la liquidité d'un fonds d'investissement présent à son capital: les enjeux de valeur et de financement (27/03)

### Vous avez dit FL ?

Depuis 2003, FL Partners accompagne les managers qui désirent reprendre une entreprise et les groupes qui souhaitent optimiser leur stratégie financière ou mettre en place des opérations de financements importantes ou complexes. FL Partners intervient principalement auprès de dirigeants d'entreprises en croissance et opère sous le statut de Conseil en Investissement Financier immatriculé auprès de l'AMF sous le N°B 00026.



Depuis 2001, FL Assistance est spécialisée dans les actions de formation 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 Assistance est un organisme de formation agréé sous le N° 11753680575 situé à Paris.