



## Catalogue des formations 2011



© jl

FL Assistance forme des managers depuis 2001

Notre site internet : [www.fl-assistance.com](http://www.fl-assistance.com)

Notre téléphone : 01 45 61 03 75

Votre interlocuteur : Florence FARRIAUX

## Qui sommes-nous ?

FL Assistance est un organisme de formation, spécialisé en finance, et qui cible la population des managers et cadres en entreprise. **Notre credo : diffuser une culture financière dans l'entreprise**, depuis l'équipe de direction qui prend des décisions stratégiques, en passant par les managers opérationnels qui prennent des décisions au quotidien mais sans oublier les commerciaux, les acheteurs et toutes les personnes dans l'entreprise qui vont agir directement et plus ou moins consciemment sur la formation/déformation du compte de résultat et des éléments de bilan ayant un impact sur le cash et la valeur.

## Comment et pourquoi ont été conçues ces formations ?

Notre équipe est intimement persuadée que la compréhension puis la maîtrise des concepts financiers par l'encadrement et les acteurs clés créent de la valeur et contribuent à faire baisser les risques opérationnels. Nous avons constaté que plus de transparence en finance se traduit par un engagement plus fort des équipes ainsi qu'une plus grande solidarité entre managers car ils sortent de leur « pure fonction ».

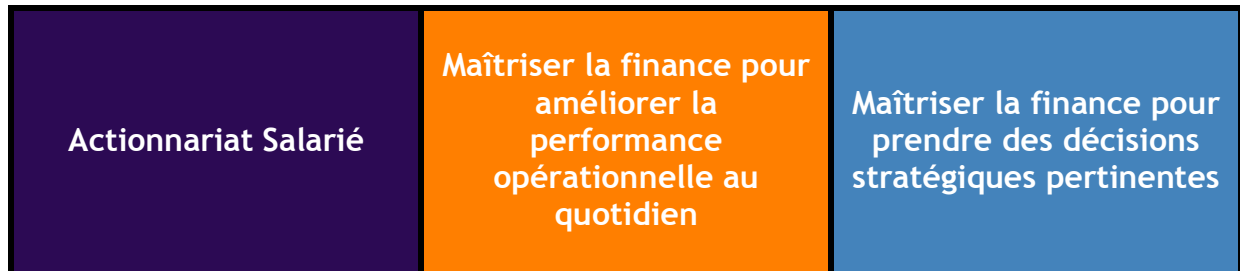
**Nous militons pour que les enjeux de développement et de performances économiques de l'entreprise sortent du cadre étroit de la Direction Générale et soient expliqués à l'ensemble des managers, de façon à ce qu'ils jouent un rôle actif et contributif, et puissent réagir efficacement en cas de changement de contexte ou d'orientation.**

Nous considérons que la finance ne relève pas uniquement de la Direction Financière, et avons conçu nos séminaires en ce sens : les participants à nos séminaires acquièrent progressivement un premier niveau de compréhension, puis des réflexes qu'ils utilisent dans leur quotidien opérationnel (notre notion de trousse à outils) pour enfin anticiper les dérives et les problèmes en amont afin de les atténuer, ou se fixer des marges de manœuvre de progrès. **Nous cherchons à créer de l'agilité en finance. Notre objectif est bien d'amener les opérationnels à faire toujours le lien entre rentabilité, capitaux engagés et risques engrangés quand ils prennent une décision.**

Tous nos animateurs ont une forte expérience en conseil, et ont un statut d'associé dans notre propre structure ou dans des sociétés de conseil ou de Private Equity. Notre démarche se veut très pragmatique et ramène toujours aux considérations opérationnelles.

## NOTRE OFFRE

### Trois parcours :



Nos séminaires sont presque tous d'une durée d'un jour, sur une thématique ciblée et sont conçus pour se compléter.

Notre plus : Tous les séminaires sont conçus en interne par notre équipe, les termes, notations et vocabulaires sont par conséquent homogènes d'un séminaire à un autre.

Nous offrons systématiquement un lexique du vocabulaire financier utilisé dans nos modules, avec les termes équivalents.

La variété des termes utilisés pour un même concept est l'une des raisons qui rendent la finance difficilement abordable par les non initiés.

Nous avons acquis une très forte expérience en **formation sur mesure d'équipes** dirigeantes et d'équipes d'opérationnels de 10 à plus de 100 personnes, tant en français qu'en anglais.

## PARCOURS

### « Actionnariat Salarié »

#### Situation :

L'actionnariat salarié se développe en France. Il représente un réel levier de motivation des équipes. Cela ne fonctionne que si ces dernières comprennent non seulement ce que l'on attend d'elles, mais surtout comment cela cadre avec les enjeux de leur entreprise (pour autant qu'on les leur ait expliqués).

#### Objectif :

L'objectif principal de ces formations est de donner les clés aux salariés, quelle que soit leur fonction, pour les amener à sortir de leur statut de salarié, et à appréhender/comprendre leur entreprise dans son ensemble, sur les aspects de performances financières, de développement stratégique et de point de vue actionnarial.

Nous proposons donc des séminaires qui correspondent à des contextes qui peuvent être fort différents :

- Mise en place/existence d'une **opération de type LBO** (actionnariat d'une population plus ou moins grande de managers, avec apport en cash des managers)
- Mise en place/existence d'un **Plan Epargne Entreprise** investi en actions de la société (le statut d'actionnaire est alors offert à tous les salariés)
- Mise en place/existence de **Stocks Options ou d'Attributions gratuites d'actions** (le statut d'actionnaire est proposé à certains managers, sans mise de fond de leur part)

Jour	Parcours "Actionnariat salarié"	LBO	PEE	Stock-options
1	Maitriser les fondamentaux de l'évaluation d'entreprise	x	x	x
1	Comment détecter les risques inhérents à une évaluation d'entreprise ?	x	x	x
2	Maitriser l'analyse financière pour comprendre et améliorer les performances de son entité	x	x	x
1	Comprendre comment fonctionne une opération de LBO - niveau découverte	x		
1	Savoir négocier une opération LBO - niveau spécialisation	x		
1	Savoir gérer au mieux la relation fonds d'investissement / managers	x		
1	Comment associer les managers au capital - les enjeux du Management Package ?	x		
1	Les LBO en cours : après 2009, faut-il aménager le Management Package ?	x		

LBO

PEE

Stock-  
options

## Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire a été conçu à partir de cas réels, pour permettre aux participants de prendre du recul par rapport aux études d'évaluation qu'ils peuvent être amenés à réaliser ou commenter. L'accent est mis sur les cas d'espèces que l'on rencontre couramment.

## Public Cible

Ce séminaire est destiné aux dirigeants, aux opérationnels qui gèrent la croissance externe, mais également à tous les responsables d'unités qui veulent se faire une opinion de la valeur de leur division au-delà de la seule rentabilité.

## Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 18 mars - 30 septembre 2011  
Participants : 3 à 10  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

## Animateurs

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la Société Française des Analystes Financiers et de l'AFIC.

## Programme détaillé

### 1. Les méthodes d'évaluation usuelles

#### Notions fondamentales (valeur d'entreprise, valeur de titres, dettes financières nettes)

##### Approche par les DCF

- Présentation du concept
- Définition des flux
- Calcul du taux d'actualisation (WACC)
- Détermination des valeurs résiduelles
- Prise en compte du risque par les flux ou par les taux

##### Approche par les multiples

- Présentation du concept
- Détermination des multiples
- Sélection des multiples (cas pratique avec utilisation en ligne de la base de données infinancials)

##### Création de valeur

- Notions de ROCE - EVA - MVA

##### Approche patrimoniale

- Valorisation d'une société, d'une holding

##### Dans la pratique

- Sociétés cotées ou non
- Petites sociétés - grands groupes
- Cohérence des méthodes, difficultés pratiques et usage
- Travail sur des notes d'analystes

### 2. Difficultés pratiques

#### Retraitements à opérer

- La recherche de la récurrence, notion de runrate
- Cas d'une société familiale, d'une filiale d'un groupe

#### Cas d'espèces

- Entreprise déficitaire
- Evaluation dans une optique de rachat de LBO
- Entreprise surcapitalisée
- Cash piégé dans les filiales
- Valorisation des participants minoritaires
- Entreprises multi métiers
- Evaluation dans une vente par appartements

#### Détermination de la dette financière nette

- La notion de dette financière nette normative
- De quel cash parle-t-on ?

#### Nombreux exemples sur les difficultés réelles

### 3. De la valeur au prix

#### Contexte de l'opération

- Taux de détention, pacte, type d'opération

#### Prise en compte des synergies

- Quel taux d'actualisation appliquer ?
- Notion de gain économique, coût du contrôle

#### Prise en compte du risque

- Qualité des audits (risques passés)
- Caractéristiques de la garantie de passif
- Risques économiques sur le Business Plan (futur)

### 4. Conclusion et discussion

## Module agréé CNCC

LBO

PEE

Stock-  
options

### Pourquoi ce séminaire ?

Certaines personnes connaissent déjà la théorie de l'évaluation d'entreprise, mais elles n'en maîtrisent pas toutes les finesses, ou n'ont pas assez l'expérience de la pratique. Ce séminaire permet de **gagner en efficacité dans la compréhension des risques dans un contexte de détermination de valeur d'un actif.**

### Public Cible

Ce séminaire est destiné à toutes les personnes amenées à donner leur opinion sur une évaluation : commissaires aux comptes et leurs collaborateurs, personnes en charge de transactions...

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 10 mars - 7 novembre 2011  
Participants : 5 à 12  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Nos animateurs sont tous des spécialistes du conseil, M&A, capital développement et LBO.

## Programme détaillé

### 1. Rappel des méthodes usuelles d'évaluation

### 2. Y a t il adéquation de la méthode au contexte ?

- Société très jeune ou bien installée
- PME ou groupe
- Société à capitaux familiaux ou filiale de groupe
- Société bénéficiaire ou non
- Aspect immobilier ou non
- Visibilité de l'activité ou non...

### 3. Quels éléments rendent une évaluation délicate ?

- Présence de l'immobilier dans le périmètre
- Organisation « atypique » du business
- Absence de concurrents
- Poids de la famille dans le paysage...

### 4. Comment intégrer le facteur risque dans une évaluation ?

- Par les flux
- Par le taux d'actualisation
- Par des tests de sensibilité
- Par la détermination de la volatilité économique et de son impact sur les performances de la société
- Par la mise en évidence de risques de dépendance...

### 5. Difficultés d'appréciation de la Dette Financière Nette

- Activité saisonnière
- Activités à BFR volatil
- BFR qui a été réduit pré-closing
- Comptes fournisseurs élevés
- Quel cash retenir ?

### 6. Comment doit-on traiter en matière d'évaluation des stratégies financières différentes ?

- Acheter ou louer ?
- Faire ou sous traiter ?

### 7. Cas particulier des activités à BFR négatif

### 8. Comment détecter les éventuels retard d'investissement et comment les traiter ?

### 9. Synthèse

## Partenariat SFAF

LBO

PEE

Stock-  
options

### Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire a été conçu afin de répondre à plusieurs objectifs :

- Maîtriser l'analyse financière, les concepts et les jargons
- Sensibiliser aux chiffres par rapport aux ratios de place
- Améliorer la capacité du manager à discuter avec la direction financière
- Comprendre le lien entre stratégie opérationnelle et stratégie financière.

### Public Cible

Ce séminaire est destiné principalement à tous les dirigeants et responsables opérationnels en charge d'une société, d'une activité, d'une filiale, d'un site. Ce module devrait être maîtrisé par tous les managers en entreprise. C'est un pré requis à tous les autres modules du parcours finance.

### Modalités pratiques

Durée : 2 jours

Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008

Dates : 1 et 2 mars - 4 et 5 octobre 2011

Participants : 3 à 10

Tarif : 2000€ HT/personne

Renseignements : 01 45 61 03 75

[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la SFAF et de l'AFIC.

## Programme détaillé

### 1. Analyse de la rentabilité via le compte de résultat

- Analyse de l'activité
- Analyse des Soldes Intermédiaires de Gestion
- Analyse historique et retraitements
- Comptes sociaux et comptes consolidés
- Comment améliorer la rentabilité ?

### 2. Analyse du bilan

- Analyse statique du bilan (FDR, BFR, TN)
- Ratios de structure financière
- Refinancer ou restructurer la dette bancaire
- Contexte de risque d'impasse de trésorerie
- Notion de dettes hors bilan
- Particularités des normes IFRS
- Notion de vitesse de croissance admissible

### 3. ROCE (définition et usages)

### 4. Analyse du tableau de financement

- Qu'est ce qu'un tableau de financement ?
- Pourquoi les flux générés sont si importants à mesurer ?

### 5. Politique de financement

Quand et comment réaliser une augmentation de capital ?  
Comment choisir entre différents types de dettes ?

### 6. Politique de dividendes

- Modalités d'arrêtés des comptes et calendrier
- Comment déterminer le résultat distribuable ?
- Qui détermine la politique de distribution (taux de détention) ?
- Politique de dividende et valeur actionnariale
- Que faire quand on a plus de cash que de résultat distribuable ?

### 7. Comment analyser les risques d'une entreprise ?

Via les provisions

Via les informations hors bilan

Via les options comptables retenues

En cherchant le lien entre volatilité économique et volatilité des FCF

Notion de seuil de rentabilité et de frais fixes

### 8. Comment analyser les conséquences d'une acquisition ?

- Good will, dilution du ROCE, du RN/A (opérations relatives dilutives)
- Opérations créatrices destructrices de valeur

### 9. Synthèse

## LBO

### Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire présente le monde du LBO et ses pratiques à des cadres en entreprise qui sont confrontés à des problématiques de changement d'actionariat, soit du point de vue de la décision, soit du point de vue de la gestion des conséquences opérationnelles, juridiques et financières de l'entrée d'un financier au capital.

### Public Cible

Dirigeants, Directeurs financiers, Responsables du contrôle de gestion, Responsables des ressources humaines, Directeurs de Business Units ....etc

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour

Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008

Dates : 31 janvier - 3 octobre 2011

Participants : 3 à 10

Tarif : 1 200€ HT/personne

Renseignements : 01 45 61 03 75

[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la Société Française des Analystes Financiers et de l'AFIC et ont une parfaite connaissance des pratiques du moment et des différents intervenants.

## Programme détaillé

### 1. Le monde du LBO

- Différents segments de marché (taille, profil...)
- Outil de mesure de la performance (TRI, multiple...)
- Analyse des performances historiques
- Impact des LBO sur l'économie
- Que s'est il passé mi 2007 et depuis ?

### 2. Modalités d'ouverture du capital à un financier

- Généralités
- Process d'investissement
- Pacte d'actionnaires et principales clauses habituelles
- Supports juridiques de l'investissement (obligations convertibles, actions de préférences, OBSA...)
- Conséquences pour l'entreprise et les équipes

### 3. Rappel de quelques notions en finance

- Notion de Free Cash Flow
- Notion de WACC
- Méthodes usuelles d'évaluation
- Notion d'effet de levier
- Notion de création de valeur

### 4. Opérations de LBO

- Présentation générale
- Valorisation et montage
- Différents profils de création de valeur
- Sécurisation du montage par les banques
- Managers et montage, clauses de rétrocessions
- Relation entre le fonds d'investissement et les managers
- Quels performances et risques pour les managers ?

### 5. Sorties possibles

- Différentes sorties possibles
- Comment préparer/choisir sa sortie ?

### 6. Synthèse

LBO

### Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire doit permettre aux participants de distinguer dans un projet les zones de difficultés, de faire la part des choses entre le standard et le spécifique. A l'issue du séminaire, les participants sont capables de négocier un projet.

### Public Cible

Dirigeants, directeurs financiers, managers actionnaires de sociétés sous LBO, managers ayant le projet de participer à une opération de LBO, DRH qui veulent comprendre ces opérations.

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour

Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008

Dates : 7 mars - 10 octobre 2011

Participants : 3 à 10

Tarif : 1 200€ HT/personne

Renseignements : 01 45 61 03 75

[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

Possibilité d'une session dédiée

### Animateurs

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la Société Française des Analystes Financiers et de l'AFIC et ont une parfaite connaissance des pratiques du moment et des différents intervenants.

**Pré requis : Opérations de LBO  
- sensibilisation**

### Programme détaillé

#### 1. Rappels sur le fonctionnement standard d'un LBO

- Technique du LBO
- Différents modèles de création de valeur, risques associés

#### 2. Ce qui a changé depuis 2009

- Analyse des statistiques récentes
- Commentaires sur les nouvelles pratiques

#### 3. Structuration de la dette

- Validation des FCF annuels
- Validation des possibilités de remontée de cash
- Structuration de la dette in fine
- Attention à la rédaction des covenants
- Adapter la clause d'excess cash flow au montage
- Possibilités de syndication et conséquences sur le projet

#### 4. Structuration des fonds propres

- Détermination de leur montant
- Validation du TRI avant rétrocession
- Structuration juridique

*Cas pratique de synthèse des points 3 et 4*

#### 5. Management package

- Structuration de l'investissement des managers
- Mécanismes de rétrocession
- Clauses de good et bad leavers
- Bien comprendre le lien entre BP et Management Package
- Impact d'une recap sur le Management Package
- Impact d'une croissance externe

*Cas pratique*

#### 6. Difficultés techniques et zones de risques

- Définition de la dette financière nette (BFR négatif, saisonnalité...), impacts sur la valeur et le montage
- Remontée de cash forcée (fusion rapide, dividendes fictifs...)
- Règles de sous capitalisation

*Cas pratique*

#### 7. Quelles leçons retenir de la restructuration des LBO ?

#### 8. Synthèse

## LBO

### Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire se concentre sur les relations entre le management actionnaire (qu'il le soit antérieurement ou entre au capital avec le financier) et le partenaire financier. Il aborde à la fois les opérations de capital développement et celles de LBO.

### Public Cible

Ce séminaire est destiné aux dirigeants, directeurs financiers, DRH, managers actionnaires de sociétés sous LBO. Actionnaires de sociétés souhaitant ouvrir son capital à un investisseur financier. Manager à qui il est proposé d'investir au capital de la société dont il est salarié. Dirigeant d'une société qui cherche à anticiper sur la transmission de l'entreprise.

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour

Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008

Dates : 8 avril - 18 novembre 2011

Participants : 5 à 12

Tarif : 1 200€ HT/personne

Renseignements : 01 45 61 03 75

[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Nos animateurs sont des spécialistes du conseil, M&A, capital développement et LBO.

## Programme détaillé

### 1. Rappel sur le capital investissement

- Pourquoi un actionnaire dirigeant ou des managers s'associent-ils à un investisseur financier ?
- Critère de choix d'un actionnaire financier

### 2. Un mariage à durée déterminée

- Les fondements : association autour d'un plan, pour une durée limitée
- L'origine de la réflexion : actionnaire, cadre dirigeant ou fonds ?

### 3. Trois points de vues

- Le dirigeant actionnaire historique
- Le cadre devenant actionnaire
- L'investisseur financier

### 4. Les relations « contractuelles » entre actionnaires financiers et managers

- Les règles de vies écrites
- Les règles non écrites : ce qui doit évoluer

### 5. La discussion sur les opportunités

- L'exécution d'un business plan de croissance
- Les opportunités non prévues (comment les présenter, les décider ?)
- Les opérations voulues par le financier
- Le timing des investissements

### 6. La sortie

- Ce qui est écrit et ce qui se fait
- Management majoritaire ou minoritaire quelle différence dans les faits ?
- La sortie quand les performances ne sont pas là (rendre possible le rebond)
- Se préparer à une cession industrielle
- Se préparer à une cession à un financier
- Se préparer à une prise de contrôle totale

### 7. Les difficultés

- La crise de croissance (l'éviter, la gérer)
- La crise financière (risque financier ou opérationnel)
- Discuter des difficultés et en sortir
- Le maintien ou non du management
- L'association financière face aux difficultés (alignement des intérêts)

### 8. A faire et ne pas faire

- Relations entre direction générale et investisseur financier
- Relations entre direction générale et management actionnaire
- La gestion de la double casquette (salarié et actionnaire)

### 9. Conclusion et discussion

## LBO

### Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire permet de comprendre plus finement les opérations d'association des managers au capital de leur entreprise. Il analyse le principe des managements packages dans les opérations de LBO et aborde l'application de ces principes dans d'autres contextes.

### Public Cible

Ce séminaire est destiné aux dirigeants, directeurs financiers, DRH, managers actionnaires de sociétés sous LBO. Actionnaires de sociétés souhaitant céder son entreprise à ses cadres. Manager à qui il est proposé d'investir au capital de la société dont il est salarié. Dirigeant d'une société qui cherche à motiver l'équipe de la cible acquise.

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 28 avril - 17 novembre 2011  
Participants : 5 à 10  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Nos animateurs sont des spécialistes du conseil, M&A, capital développement et LBO. Nos séminaires sont conçus avec un esprit opérationnel en mettant en avant les problématiques concrètes et les façons de les résoudre.

## Programme détaillé

### 1. Rappel sur les LBO

### 2. Principes d'un pacte d'actionnaires classique

Différences entre statuts et pacte d'actionnaires  
Principales clauses d'un pacte classique

### 3. Spécificité d'un management package

Esprit de la relation fonds / managers  
Clauses de good et bad leaver

- Valorisation à la sortie
- Règles de vesting

### Evolution de la pratique (où trouver les informations ?)

### 4. Relation entre fonds et managers

- Dépend de qui est à l'origine
- Dépend de la typologie du LBO (LBO 1 ou suivants)
- Proximité du fonds avec l'équipe de managers (au closing et pendant l'opération)
- LBO et stabilité des managers
- Une nouvelle culture financière à acquérir

### 5. Liens entre Business Plan et Management Package

### Les enjeux du Business Plan BP et clauses de rétrocession Attention à la définition du / des critère(s) d'obtention de la rétrocession

### 6. Supports possibles d'investissement

- Sociétés des managers ou en direct (Quels enjeux ?)
- Quelle pratique et pourquoi ?
- Quelle gouvernance et pourquoi ?
- Quelle fiscalité ?

### 7. Mécanismes de la rétrocession

- Système pari passu
- Système Sweet equity - Ratchet
- Analyse comparative des deux systèmes
- Cas pratique illustrant chaque système

### 8. Management Package et restructuration

Quelles sont les situations délicates à gérer ?

- Opération de recap
- Opération de croissance externe

### Les LBO en difficultés

- Que s'est-il passé en 2009 ?
- Analyse d'exemples de LBO restructurés
- Impacts sur les Managements Packages

### 9. L'intéressement des managers dans une entreprise familiale

- En quoi le schéma diffère ? (absence d'effet de levier significatif, couple rendement risque...)
- Assurer la liquidité
- Mesurer la performance

### 10. Conclusion et discussion

LBO

### Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire permet au management d'anticiper sur les modalités de sorties du capital d'un financier. Il s'attache à diagnostiquer l'impact de la crise sur les perspectives de développement et de valorisation de l'entreprise et des conséquences sur le management package. Cette analyse doit permettre au management d'aborder la discussion avec ses actionnaires de manière sereine et donner les clefs et les enjeux d'une renégociation de la structure des fonds propres indépendamment d'un éventuel réaménagement de la dette.

### Public Cible

Ce séminaire est destiné aux dirigeants, directeurs financiers, actionnaires de sociétés...ayant un financier au capital (minoritaire ou majoritaire) et dont l'activité ou les perspectives de développement ou de valorisation ont été modifiées par la crise.

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 2 février - 5 octobre 2011  
Participants : 5 à 12  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Nos animateurs sont des spécialistes du conseil, M&A, capital développement et LBO.

### Programme détaillé

#### 1. Etat des lieux

**Les notions clés du management package :** Retour sur les montages et leurs enjeux financiers - Les grands principes régissant la sortie dans les pactes d'actionnaires entre financiers et managers

**Les LBO en 2011 :** Les structures de financement mises en place de 2006 à 2008 les enjeux de performance de 2009/2010

#### 2. Quelles perspectives à terme ?

**Le nouveau Business Plan :** Quels développements possibles ? Solvabilité et rentabilité ; Horizon pertinent

**La structure financière :** Y a-t-il des problèmes et pour qui ? Banques seniors, mezzaneurs, fonds, management ? Une négociation avec les banques a-t-elle eu lieu ou est-elle indispensable sous 12/18 mois ? Une renégociation avec les mezzaneurs ou les actionnaires est-elle à prévoir ?

Analyse des enjeux des tiers de l'entreprise (clients, fournisseurs, agences crédits ...)

**Les valorisations à anticiper :** Liens entre performance et valorisation ; Le marché à 3 / 5 ans

#### 3. Inventaires des sorties possibles

**Acquéreurs industriels :** La société est-elle attractive pour un industriel ? Est-ce le choix privilégié de l'équipe de management ? Quelle valorisation ?

**Acquéreurs financiers :** Quel projet industriel, Quelle création de valeur ? Quel marché du LBO ? Quel horizon ?

**Le management actionnaire majoritaire :** Projet industriel et projet patrimonial. Communication interne sur le projet et gouvernance d'entreprise. Exemples

#### 4. Le management package en 2010 - 2011

**L'équilibre financier :** Qui perd, qui gagne ? : Nouveaux BP ? Nouveaux multiples, nouvelles structures financières : impact pour les parties

Y-a-t-il une perspective de création de valeur pour le management ? Et pour les autres acteurs de l'opération ?

**Aspects management et opérationnel :** Gérer la motivation de l'équipe. Gérer les entrées et les sorties

#### 5. Enclencher la réflexion

**Le champ des possibles ? :** Existe-t-il des alternatives et pour quels acteurs ? Qui a la maîtrise de la situation ?

**De l'idée à l'action :** Détecter le bon moment. Prendre ou ne pas prendre l'initiative ?

Discuter du management package et négocier avec les banques ? Agir comment et avec qui ? Savoir présenter « sa » solution. Prendre en compte les objectifs réels et les contraintes de chacun

#### 6. Les enjeux juridiques et fiscaux - Retours d'expériences ?

Retours d'expériences les risques pré et post sorties. Comment anticiper les risques juridiques et fiscaux induits par les renégociations et les restructurations ?

#### 7. Conclusion et discussion

## PARCOURS

### « Maitriser la finance pour améliorer la performance opérationnelle au quotidien »

#### Situation :

Le directeur financier est souvent perçu en entreprise comme l'homme de la finance, celui qui résout tous les problèmes. Or, ce sont les managers, au quotidien et par la somme des décisions qu'ils prennent, qui « fabriquent » le compte de résultat mais aussi le bilan d'une entreprise. Il faut donc sans cesse expliquer aux managers la conséquence de leurs choix en matière de rentabilité ET de structure financière.

#### Objectif :

Nos séminaires sont conçus pour faire prendre conscience aux opérationnels du lien entre rentabilité et structure financière. En France, les notions de marges sont en général très bien appréhendées, mais les aspects bilanciaux sont trop souvent ignorés. Nous aidons par nos séminaires à faire le lien entre les décisions opérationnelles prises au quotidien, et les comptes d'une entreprise. Nous aidons les participants à hiérarchiser les enjeux dans leur entreprise.

Nous éclairons toutes les situations d'arbitrage qu'ils rencontrent, et leur donnons les clés pour décider en toute connaissance de cause :

- Dans quelle situation se trouve mon entreprise (très rentable, en crise de trésorerie ?...)
- Dois je privilégier la création de valeur ou la génération de cash ?
- Quel rabais maximum je peux accepter en contrepartie d'un acompte client ?
- Comment dois-je modifier mon contrat si mon client exige un stock de sécurité ?
- Que recommander à mes acheteurs : d'acheter en masse pour avoir des prix d'achat bas, ou d'acheter au fur et à mesure pour ne pas avoir de stocks..... ?
- Comment adapter la marge sur des produits qui tournent très peu en stock... ?

Jour

Parcours " Maitriser la finance pour améliorer la performance opérationnelle au quotidien "

1

Pilotage par le cash : concepts de cash flows et implications opérationnelles

1

Comment mieux négocier les clauses contractuelles des contrats pour améliorer la génération de cash ?

2

Comment piloter une entreprise par le cash ? **PARTENARIAT SFAF**

1

Comment mettre en place dans son entreprise une culture durablement orientée cash ? **NOUVEAU**

1

Comprendre et faire comprendre les enjeux d'une bonne maitrise des BFR

## Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire est conçu à partir de cas réels, pour sensibiliser les managers à la gestion par le cash. Le contexte des LBO et de la raréfaction du crédit rendent indispensable une parfaite compréhension des concepts et leviers permettant d'optimiser la génération du cash.

## Public Cible

Ce séminaire est destiné à **tous les cadres décisionnaires en entreprise, quel que soit leur poste**. La majorité des participants sont des responsables de filiales ou d'usine, mais on trouve également des responsables commerciaux, des contrôleurs de gestion.

## Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 25 mars - 20 octobre 2011  
Participants : 3 à 10  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

## Animateurs

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la Société Française des Analystes Financiers et de l'AFIC et ont une parfaite connaissance des pratiques du moment et des différents intervenants.

## Programme détaillé

### 1. De la rentabilité au cash

#### Analyse de la rentabilité

- La logique du compte de résultat
- Les grands agrégats du compte de résultat
- Les ratios de rentabilité

#### Analyse de la structure financière

- La logique du bilan
- Grands agrégats du bilan
- Ratios de structure financière

#### Différence entre rentabilité et cash

- Exercice de création d'une entité
- Les agrégats de cash (CAF-FCF-MBA...)
- Les différents outils (tableaux de flux-de financement)
- Exemple réel d'application

### 2. Le monde du LBO

- Principe de l'effet de levier (ROE-ROCE)
- FCF de la cible et remboursement de la dette d'acquisition
- Principe de fonctionnement des covenants bancaires
- Les FCF comme outil de pilotage du risque

### 3. Valorisation d'entreprise

- Valeur d'entreprise, valeur des titres
- Grands principes de la valorisation d'entreprise
- Le pilotage des BFR comme outil d'optimisation de la valeur

### 4. Implications opérationnelles

#### Repérer et hiérarchiser les leviers d'amélioration de la performance

- Travail sur les marges
- Réduction des BFR
- Réflexion sur les capex (choix d'investissement, sous-traitance, externalisation des actifs...)

#### Savoir gérer les problématiques d'arbitrage

- Délai de paiement contre marges...

#### Que se passe-t-il si le FCF est insuffisant ?

- Les covenants ne sont pas respectés
- Le coût de la dette augmente (waivers)
- Les capex sont décalés (LBO capitalistique)
- Les dettes à court terme augmentent (hors LBO)
- Les FCF comme outil d'anticipation

### 5. Synthèse

## Pourquoi ce séminaire ?

Le contexte récent impose à tous les managers d'avoir une gestion au quotidien orientée cash. Les décisions prises le sont dans un contexte de raréfaction du crédit, et de retournement de conjoncture. Encore plus qu'avant, la prise en compte de l'impact en cash d'une décision prévaut.

## Qu'est-ce qu'une courbe de cash ?

C'est un graphique, établi à partir des free cash flows, et qui permet de visualiser dans le temps la génération du cash. Grâce à une modélisation préalable, des non financiers visualisent facilement les conséquences de décisions opérationnelles. Cette visualisation leur permet de hiérarchiser les enjeux et de prendre de bonnes décisions.

## Public Cible

Ce séminaire est destiné aux dirigeants-managers : président, DG, DAF, responsables opérationnels qui souhaitent améliorer leur prise de décision.

## Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 3 mars - 28 novembre 2011  
Participants : 3 à 10  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

## Animateurs

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la Société Française des Analystes Financiers et de l'AFIC.

La journée est en grande partie consacrée à construire un projet de contrat vis-à-vis d'un client, incluant un planning de production, des modalités de facturation et de paiement, des stocks de sécurité, des pénalités de livraison. Il s'agit dans un premier temps de construire les Free Cash Flows, de les mettre en courbe, puis d'améliorer la courbe de cash afin d'améliorer la génération du cash sur la période du contrat.

## Programme détaillé

### 1. Rappel des concepts

- De la rentabilité au cash
- Principe des free cash flows
- Lien entre décision managériale ponctuelle et situation financière de l'entreprise

### 2. Présentation des données du cas pratique

Le cas retenu est celui d'une entreprise qui fabrique des produits sur commande, avec des contraintes de livraison fortes.

Les participants analysent les risques en amont et pendant la production. Puis ils établissent les FCF mensuels, et calculent l'évolution du cash cumulé. Ils déterminent les éléments d'améliorations commerciales, les simulent et les hiérarchisent. Dans un deuxième temps, les participants travaillent sur les dérives au niveau de la production.

En synthèse les participants corrigent les clauses clés d'un contrat.

### Mise en évidence des leviers de négociation

- Acomptes à la commande
- Délais de paiement
- Stocks de sécurité
- Achats en masse
- Longueurs de séries de production
- Clauses d'indexation et de back to back
- Modifications clients en cours de contrat

### Construction de plusieurs versions du Business Plan

### Mise en courbe des cash flows obtenus

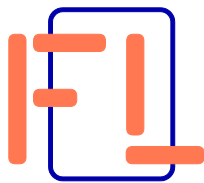
### Hiérarchisation des impacts de chaque facteur clé

### Préconisation des bonnes pratiques à mettre en place dans l'entreprise

### 3. Apprendre à analyser les situations d'arbitrages

- Délai de paiement contre marge
- Remise contre achat en grande quantité
- Pénalité de retard contre « sur qualité » et sur stocks

### 4. Synthèse



**assistance**  
- we unlock finance -

## Comment piloter une entreprise par le cash ?

### Partenariat SFAF

#### Pourquoi ce séminaire ?

Les managers ont globalement une très bonne sensibilité sur le compte de résultat, mais ont peu de sensibilité sur les notions de bilan et de cash flows générés. Or, on demande de plus en plus aux managers de jongler avec ces notions, soit du fait d'un actionariat de type financier, soit parce que le contexte de l'entreprise l'exige (société lourdement endettée ou problèmes de trésorerie). Ce module doit permettre aux managers d'améliorer et d'élargir leur compréhension financière, de façon à prendre des décisions opérationnelles cohérentes avec les attentes de la direction.

#### Public Cible

Ce séminaire est destiné principalement à tous les dirigeants et responsables opérationnels en charge d'une société, d'une activité, d'une filiale, d'un site ainsi qu'à tous les techniques commerciaux dans des activités à contrats. Mais également aux managers et responsables du contrôle de gestion.

#### Modalités pratiques

Durée : 2 jours  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 8 et 9 mars - 11 et 12 octobre 2011  
Participants : 3 à 10  
Tarif : 2000€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

#### Animateurs

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la SFAF.

### Programme détaillé

#### 1. De la rentabilité au cash généré

##### Analyse de la rentabilité (compte de résultat) et du bilan Différence entre rentabilité et cash

- Comprendre la notion de BFR
- Cas pratique

##### Analyse du cash généré

- Différentes notions de flux générés (CAF-FCF...)
- Tableaux de flux - tableaux de financement

#### 2. FCF et montages financiers

##### Notion de Business Plan , Montages de types LBO Contraintes induites par ce type de montages

- Covenants, Clauses d'autorisation préalables

#### 3. Leviers d'amélioration du cash généré

##### Réduire les BFR

- Travailler sur le process de facturation relance (mêmes conditions de paiement)
- Travailler sur l'allègement des stocks (arbitrages risques et marges, exemple textile - lien entre marges et taux de rotation en distribution en BtoB)
- Comment arbitrer entre délais de paiement et marges ?
- Recours à un factor (avantages et inconvénients)

##### Réduire les capex

- Améliorer la décision d'investissement (rappels VA, TRI, pay-back)
- Externaliser certains actifs (avantages inconvénients exemples)
- Sous traiter (exemple Ingenico, notion de « Fables »)

#### 4. Lien entre cash généré et valorisation

- Notions de VE (Valeur d'Entreprise) et de VT (Valeur des Titres)
- Valorisation par les DCF et Valorisation par les multiples
- Comment créer de la valeur en jouant sur le cash ?

#### 5. Usage des courbes de cash

- Présentation de l'outil et Travail approfondi sur un cas
- Lien entre décisions opérationnelles et performances globales de l'entreprise

#### 6. Comment mettre en place une culture cash ?

- Sensibilisation et formation
- Modification progressive du reporting
- S'assurer d'un reporting fiable
- Analyser régulièrement l'évolution des performances
- Adaptation du process de décision d'investissement
- Modification progressive des modalités de rémunérations

#### 7. Qu'apprend-on de la crise ?

- Piloter par le cash permet d'anticiper
- Arbitrer les horizons (court, long et moyen terme)
- Faut il tout piloter à partir du cash ?

#### 8. Synthèse

## Pourquoi ce séminaire ?

FL Assistance propose en conseil une offre à tiroirs (Programme Culture cash) pour aider les managers à mieux générer le Cash à partir de leur Business. Ce séminaire est le fruit de son expérience, et la synthèse d'une table ronde de dirigeants sur le sujet qu'elle a organisée en juin 2010.

## Public Cible

Ce séminaire est destiné aux dirigeants, actionnaires, DAF, patrons de sites ou de division, mais également aux personnes de la direction financière.

## Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 31 mars - 21 novembre 2011  
Participants : 3 à 10  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

## Animateurs

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la SFAF et de l'AFIC et ont une parfaite connaissance des pratiques du moment et des différents intervenants. Nos séminaires sont conçus avec un souci d'efficacité opérationnelle, en mettant en avant les problématiques concrètes et les façons de les résoudre.

## Programme détaillé

- 1. De l'importance du pilotage par le cash en entreprise**
  - Le FCF (Free Cash Flow), un outil de pilotage performant
  - Les FCF et les montages d'acquisition
  - Les banques, les ratios de suivi des risques (covenants) et le FCF
- 2. Mettre en place au départ un outil de suivi simple et pertinent**
- 3. Implanter la culture cash du management**
  - Formation des managers
  - Donner des objectifs d'amélioration du poste clients (récupération des créances échues) et des stocks
  - Mise en place d'incentive sur objectifs (politique RH)
- 4. Dans un deuxième temps, challenger le Business Model**
  - Ecrire/Modifier les clauses contractuelles des contrats (modalités de paiements),
  - Inciter les commerciaux à négocier des clauses de back to back
  - Modifier la chaîne logistique
  - Cas pratique approfondi sur ces aspects
- 5. Difficultés de mise en œuvre**
  - Eviter la polarisation et les contournements par les équipes
  - Préserver une mesure terrain du cash en cas de cash pooling
- 6. Une démarche itérative de l'aval vers l'amont (exemple du poste client)**
  - Se faire payer à l'heure,
  - Facturer à l'heure puis en avance
  - Négocier les meilleures modalités de paiement
  - Changer la culture des clients
- 7. Les bienfaits du benchmarking au sein de l'entreprise**
  - Mettre en place un suivi comparatif de certains ratios clés entre les sites (magasins, usines, centres filiales...)
  - Amener les managers à commenter et comprendre les écarts de performances
  - Mettre en place les meilleures pratiques
- 8. L'étape ultime : prévisions, contraintes à respecter et décisions d'atterrissage du cash**
  - Les entreprises sous LBO ont bien anticipé la crise, pourquoi ?
  - Arrêté des comptes, BFR, covenants et excess cash-flow
- 9. Les limites d'un pilotage par le cash**
  - Certains arbitrages ne peuvent se faire sous l'angle du cash : Vision court terme et vision long terme
  - Danger d'une communication trop centrée sur le cash
- 10. Synthèse**

### Pourquoi ce séminaire ?

---

Ce séminaire vise à sensibiliser les managers aux enjeux de BFR et à leur donner quelques grilles de lecture et des réflexes pour améliorer la situation de leur entreprise.

### Public Cible

---

Ce séminaire est destiné à tous les managers et aux commerciaux en entreprise.

### Modalités pratiques

---

Durée : 1 jour

Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008

Dates : 13 mai -16 novembre 2011

Participants : 3 à 10

Tarif : 1 200€ HT/personne

Renseignements : 01 45 61 03 75

[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

---

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la Société Française des Analystes Financiers et de l'AFIC et ont une parfaite connaissance des pratiques du moment et des différents intervenants. Nos séminaires sont conçus avec un souci d'efficacité opérationnelle, en mettant en avant les problématiques concrètes et les façons de les résoudre.

### Programme détaillé

---

1. De la rentabilité au cash, cas d'introduction
2. Définition du BFR
3. Quelles informations nous donnent la mesure du BFR ?
  - Mesure historique
  - Mesure de benchmarking
  - Mesure pendant l'année
  - Hiérarchiser les enjeux (clients, stocks, ...)
4. Différents contextes, différentes problématiques de BFR
5. Dangers liés à une mauvaise maîtrise des BFR
  - Lien entre BFR et performance économique
  - Lien entre BFR et risques engrangés
  - Lien entre BFR et création de valeur
  - Lien entre BFR et cash flows générés
  - Lien entre BFR et financements court terme
  - Lien entre BFR et remboursement des dettes bancaires
  - Lien entre BFR et covenants bancaires
6. Trousse à outils destinée aux managers pour gérer les arbitrages
  - Délais de paiement et réduction de prix de vente
  - Marges, rotation des stocks
7. Quelle organisation mettre en place pour maîtriser les BFR ?
  - Balance âgée,
  - Reporting
  - Lier les gains sur BFR et les investissements ou autre agrégat critique
  - Réduction des BFR et politique de rémunération
8. Synthèse

## PARCOURS

### « Maitriser la finance pour prendre des décisions stratégiques pertinentes »

#### Situation :

Les entreprises fonctionnent souvent à partir d'une certaine routine, du moins d'un état de fait qui doit être régulièrement remis en question pour être amélioré. Ma politique d'acquisition est elle créatrice de valeur ? Ma procédure de choix d'investissement est elle pertinente, les critères de décision ont-ils été actualisés ? Toutes les entités du groupe utilisent elles toutes les mêmes outils ?

#### Objectif :

Nos séminaires sont conçus pour redonner les bases de la méthodologie sur chacun des sujets évoqués, mais aussi pour éclairer les écueils à éviter, par des exemples réels rencontrés par les animateurs.

Le séminaire sur « le lien entre stratégie opérationnelle et stratégie financière » est de haut niveau : il vise spécifiquement des binômes d'une même entreprise « DAF-DG, Responsable R&D- contrôleur de gestion, DAF-Responsable achats... ». Il est animé à deux voix, un expert de la stratégie d'entreprise et un expert de la stratégie financière. Nous recommandons vivement que des binômes participent ensemble au séminaire.

Jour	Parcours "Maîtriser la finance pour prendre des décisions stratégiques pertinentes"	Croissance Externe	Investissement et financement
1	Comment déterminer la performance d'une acquisition ?	x	
1	Comment réduire les risques induits par une politique d'acquisition ?	x	
1	Comment utiliser le factoring à bon escient ?		x
2	Comprendre pourquoi il faut lier stratégie opérationnelle et stratégie financière <b>NOUVEAU</b>		x
1	Comment être plus efficace en matière de choix d'investissement ?		x
1	Comment associer les managers au capital - les enjeux du Management Package ?	x	x

## Croissance Externe

### Pourquoi ce séminaire ?

Les statistiques montrent que les financiers créent de la valeur avec leurs acquisitions plus souvent que les acquéreurs industriels. Ce séminaire a pour but de donner aux managers concernés par les acquisitions des clés pour comprendre cette situation et l'améliorer.

### Public Cible

Ce séminaire est destiné aux managers qui travaillent dans un groupe qui conduit des acquisitions :  
Dirigeants, Responsables des acquisitions, Directeur général, Responsables de division, Directeur financier groupe ou de branche, DRH, Responsable de la phase d'intégration, Responsable de reporting...etc.

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 10 juin - 14 décembre 2011  
Participants : 3 à 10  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Nos animateurs sont des spécialistes du conseil, M&A, capital développement et LBO. Ils ont accompagné certains clients sur une réflexion de mesure de la pertinence de la croissance externe conduite par le passé. Nos séminaires sont conçus avec un esprit opérationnel en mettant en avant les problématiques concrètes et les façons de les résoudre.

## Programme détaillé

### 1. État des lieux

- Statistiques sur les performances des acquisitions

### 2. Critères d'appréciation a priori d'une acquisition

#### Critères des fonds d'investissement (TRI)

#### Critères des industriels

- Notion de pay-back
- Notion d'opération dilutive – relative
- Présentation du concept
- Modalités de financement et opération dilutive
- Exemple théorique
- Notion de création de valeur
- Notion de Roce
- Notion de Wacc
- L'usage de ces différents outils
- Etude d'une note de broker sur une stratégie d'acquisition

### 3. Facteurs clés de succès

#### Revue des facteurs économiques

#### Facteurs clés de succès juridiques

- Qualité des audits et des garanties de passif
- Part variable du prix d'acquisition
- Discussion autour d'une étude sur les stratégies de croissances externes de groupes cotés en bourse

### 4. Acquéreur industriel vs financier

#### Inconvénients

- Levier octroyé par les banquiers plus faible
- Durée de détention plus longue
- Petites acquisitions : estimation des performances de la cible, une fois intégrée, plus difficile
- Risque d'exécution

#### Avantages

- Les synergies : pour autant qu'elles ne soient pas intégrées dans le prix et qu'elles soient dégagées réellement

### 5. Que peut-on apprendre des financiers en matière d'acquisition ?

#### La sécurisation de l'opération en amont

- La qualité et le nombre des audits préalables
- L'implication des deux équipes

#### Le suivi lourd de chaque opération

- La notion de Business Plan contractuel
- Le renforcement des équipes
- Le renforcement de l'outil de gestion
- Le changement de culture vers une culture cash
- La comparaison entre BP agréé et BP réalisé

#### La gestion d'une opération en l'isolant financièrement

- La dette doit se rembourser par le cash généré
- Pas d'apport des actionnaires en cours de route

#### La gestion et la motivation des hommes

### 6. Synthèse et discussion

## Croissance Externe

### Pourquoi ce séminaire ?

Trop de stratégies d'acquisition ne créent pas de valeur et/ou fragilisent l'acquéreur. Ce séminaire vise à donner les réflexes aux managers concernés pour repérer/réduire les risques à l'achat.

### Public Cible

Ce séminaire est destiné à toutes les personnes concernées de près ou de loin par les acquisitions : managers, DAF, ...etc.

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 23 juin - 15 décembre 2011  
Participants : 5 à 12  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Nos animateurs sont des spécialistes du conseil, M&A, capital développement et LBO.

## Programme détaillé

### 1. Rappel des statistiques en matière de performances des acquisitions

- Performances des acquisitions par les industriels
- Performances des acquisitions conduites par les financiers
- Premières conclusions

### 2. Réduire les risques en amont du deal

- Qualité des due diligences, des visites et entretiens
- Qualité de la Garantie d'Actif Passif (GAP)
- Lien entre audit, GAP et prix offert

### 3. Réduire les risques liés à la détermination de la valeur Détermination de la rentabilité en stand alone

- Passer du temps sur les retraitements (salaires, charges externes, provisions...)
- Isoler les éléments non récurrents et les traiter à part

#### Détermination des synergies

- Erreurs à ne pas commettre
- Taux d'actualisation retenu

#### Prise en compte des synergies

- Notion de coût du contrôle
- Synergies et good will
- Poids relatif des synergies dans le prix payé
- A qui profitent les synergies ?

### 4. Réduire le risque de contre performance économique post deal

- Principe des earn-out
- Difficultés de mise en œuvre
- Earn-out et garantie de passif

### 5. Réduire les risques induits par le financement de l'acquisition

- Comment financer une acquisition ?
- Utiliser une acquisition pour modifier son gearing
- Différence entre financement corporate et financement LBO
- Earn out et plan de financement

### 6. Réduire les risques d'intégration

#### Mise en place d'une procédure adaptée

- Impliquer les opérationnels dans le processus d'intégration
- Prévoir un plan détaillé d'intégration
- Objectif : ne pas perdre de la valeur, réaliser les synergies

#### Assurer un suivi des performances

### 7. Conclusion et discussion

## Investissement et Financement

### Pourquoi ce séminaire ?

Le principe et l'existence du factoring sont connus. Son mode d'emploi est en revanche très opaque. L'objectif de ce module est de donner aux participants toutes les informations leur permettant de juger de la pertinence du choix pour le factor.

### Public Cible

Ce séminaire est destiné aux dirigeants de PME et aux directeurs financiers.

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 7 avril - 22 septembre 2011  
Participants : 5 à 12  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateur

L'animateur est Mr Armand Kpenou dirigeant de la société IWYS spécialiste du conseil en affacturage.

## Programme détaillé

### 1. Objectifs de la formation

- Comprendre l'affacturage
- Evaluer les coûts induits d'un contrat d'affacturage
- Décider de l'opportunité de souscrire un contrat d'affacturage

### 2. L'affacturage : objectif et principes de fonctionnement

- Qu'est-ce que l'affacturage (marché, volumes, acteurs) ?
- Pour qui et pour quoi ?
- Solutions d'affacturage : caractéristiques - avantages / inconvénients des différentes formules
  - Formule classique
  - Gestion déléguée
  - Confidentiel
- Quelles alternatives : caractéristiques - avantages / inconvénients ?
  - Dailly
  - Escompte
  - Avance + (OSEO)
  - Moyen terme

### 3. L'affacturage et la loi

- Principes de la subrogation conventionnelle
- Ses effets

### 4. L'affacturage - Les éléments d'un contrat

- Les obligations de l'adhérent (le souscripteur du contrat)
- Les obligations du factor
- Les coûts visibles et cachés

### 5. L'affacturage - Le fonctionnement au quotidien

- Les relations avec le factor
- La trésorerie disponible
- Les schémas comptables

### 6. L'affacturage - la sortie d'un contrat

- A l'initiative du factor
- A l'initiative de l'adhérent

### 7. L'affacturage - décider de l'opportunité de s'engager

- A-t-on épuisé les ressources internes - voir « pour qui et pour quoi ? »
- L'affacturage exige une bonne gestion... et peut vous aider à la mettre en place

### 8. L'affacturage - la gestion administrative d'un contrat

- Tableaux de bord et indicateurs d'alerte

### 9. Synthèse

## Investissement et Financement

### Pourquoi ce séminaire ?

L'entreprise évolue dans un contexte de plus en plus instable et évolutif. Malgré le manque de visibilité, le dirigeant doit assurer son succès sur le long terme. La stratégie financière, quand elle est décidée/modifiée aux vues de la stratégie opérationnelle, permet de sécuriser le développement de l'entreprise.

### Public Cible

Dirigeants et DAF. **Il est vivement recommandé aux participants de venir en binôme, dirigeant + DAF, pour profiter pleinement de la formation.**

### Modalités pratiques

Durée : 2 jours  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 23-24 mars / 15-16 septembre / 8-9 décembre 2011  
Participants : 3 à 10  
Tarif : 3 000€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)  
Ce séminaire peut être aussi organisé sous format dédié pour une entreprise ou un groupe.

### Animateurs

Ce séminaire a été conçu à deux voix : celle du dirigeant qui décide de la vitesse et des modalités de mise en œuvre de la croissance, et celle du responsable financier, qui doit à tout moment adapter la structure financière en fonction des besoins et des risques. Il est donc animé par deux animateurs, Luc Farriaux, spécialiste du conseil financier aux dirigeants et Dominique Schmauch, spécialiste de la stratégie.

### Programme détaillé

#### 1. État des lieux : liens entre stratégie et finance

- Volatilité, rareté des ressources
- Rapidité d'évolution, questions financières et stratégiques

#### 2. Réflexion amont : propositions de valeur

- Quelles ambitions à MT, objectifs à CT, pour le dirigeant et son entreprise ?
- Quelles propositions de valeurs pour les différentes parties (Clients/Actionnaires/Collaborateurs...)?
- Quelles questions se posent en fonction de la situation de départ (création / développement / remise en cause) ?

#### 3. Ambitions confrontées à la réalité : le Business model

- Quelle est ma chaîne de valeur et ses évolutions possibles ?
- Quelles sont les impacts financiers à prendre en compte ?
- Quels sont les moyens requis ? Quel est le temps nécessaire pour les acquérir ?

#### 4. Prise en main de la performance

Faire en sorte et vérifier que ce qu'on fait fonctionne. Comment s'assurer que la stratégie est comprise ? Comment faire descendre à tous les niveaux les enjeux financiers de la stratégie ? Quels outils de pilotage mettre en place, à quel moment, et comment les faire évoluer ? Quelles pratiques diffuser pour que les outils soient efficaces ?

#### 5. Cas de synthèse

- Suivi de l'évolution stratégique et financière d'une entreprise sur longue période

#### 6. Demi journée optionnelle : Travail sur cas particuliers

A l'issue de ce séminaire, vous disposerez d'une méthodologie pour :

Identifier quand faire évoluer une stratégie qui fonctionne

Rénover la proposition de valeur que votre groupe fait à ses clients, ses fournisseurs, ses salariés, ses actionnaires...

Faciliter l'éclosion et le développement de projets innovants

Mettre en place des mécanismes de motivations de l'ensemble de l'entreprise autour d'objectifs clairs et partagés

Mesurer l'impact des évolutions de vos business modèles sur la structure de financement et de risque de votre entreprise

Optimiser la présentation de vos projets à vos partenaires financiers (qu'ils soient prêteurs, actionnaires, fournisseurs, loueurs...)

Identifier les zones de blocages et de risques dans l'entreprise pour y remédier

Sensibiliser chacun aux impacts financiers des décisions stratégiques mais aussi opérationnelles de la stratégie d'entreprise

## Investissement et Financement

### Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire a été conçu par rapport à la pratique en entreprise. Son objectif principal est de limiter les erreurs de raisonnement et d'amener les participants à sortir de leur routine pour les amener à élargir le spectre des possibles.

### Public Cible

Ce séminaire est destiné à tous les responsables opérationnels (de BU, de division, d'usine...) mais également aux fonctionnels de la Direction Financière.

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 11 mars - 23 septembre 2011  
Participants : 3 à 10  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Les animateurs sont des spécialistes du conseil en Stratégie financière, M&A, capital développement et LBO. Ils sont membres de la Société Française des Analystes Financiers et de l'AFIC et ont une parfaite connaissance des pratiques du moment et des différents intervenants. Nos séminaires sont conçus avec un souci d'efficacité opérationnelle, en mettant en avant les problématiques concrètes et les façons de les résoudre.

## Programme détaillé

### 1. Enjeux de la décision d'investissement

- De quels investissements parle-t-on ? Périmètre au sein de l'entreprise
- Investissements et cash flows générés
- Investissements et covenants

### 2. Rappel de la théorie en matière de choix d'investissement

- Règles de base
- VAN
- TRI
- Pay Back
- Usages et pratiques

### 3. Difficultés pratiques

- Quel taux d'actualisation retenir ? (montages LBO)
- Raisonnement marginal et ses dangers
- Durées de vie distinctes
- Prise en compte du risque
- Remploi des flux
- Prise en compte des BFR

### 4. Présenter toujours plusieurs choix possibles

- Acheter neuf ou d'occasion ?
- Faire soi-même ou sous-traiter ?
- Sous-traiter de la capacité ou de la compétence ?
- Acheter ou louer (ordinateurs, véhicules...)
- Traitement comptable des leasings
- Utiliser une capacité non utilisée dans le groupe

### 5. Investissements et arbitrages stratégiques

- Arbitrages entre risques et rentabilité
- Quel degré de souplesse de l'organisation est recherché ?

### 6. Problématique de l'immobilier

#### Avantages à détenir son immobilier

- Garantie à donner à ses banquiers
- Marge de manœuvre par gros temps
- Maîtrise de son parc très forte

#### Inconvénients à détenir son immobilier

- Tire le ROCE vers le bas
- Démarche patrimoniale au détriment de la vitesse de développement

#### Aspects financiers de l'externalisation des murs

- Principes
- Pratique
- Aspects stratégiques
- Quand faut-il externaliser ses murs ?

#### Attention à la communication financière

- Notion d'EBITDAR

### 7. Décision d'investissement et création de valeur

### 8. Synthèse

## Croissance Externe

### Pourquoi ce séminaire ?

Ce séminaire permet de comprendre plus finement les opérations d'association des managers au capital de leur entreprise. Il analyse le principe des managements packages dans les opérations de LBO et aborde l'application de ces principes dans d'autres contextes.

### Public Cible

Ce séminaire est destiné aux dirigeants, directeurs financiers, DRH, managers actionnaires de sociétés sous LBO. Actionnaires de sociétés souhaitant céder son entreprise à ses cadres. Manager à qui il est proposé d'investir au capital de la société dont il est salarié. Dirigeant d'une société qui cherche à motiver l'équipe de la cible acquise.

### Modalités pratiques

Durée : 1 jour  
Lieu : Paris, 9 rue d'Artois 75 008  
Dates : 28 avril - 17 novembre 2011  
Participants : 5 à 10  
Tarif : 1 200€ HT/personne  
Renseignements : 01 45 61 03 75  
[relationsclientsfl@weunlockfinance.com](mailto:relationsclientsfl@weunlockfinance.com)

### Animateurs

Nos animateurs sont des spécialistes du conseil, M&A, capital développement et LBO. Ils ont accompagné certains clients sur une réflexion de mesure de la pertinence de la croissance externe conduite par le passé. Nos séminaires sont conçus avec un esprit opérationnel en mettant en avant les problématiques concrètes et les façons de les résoudre.

## Programme détaillé

### 1. Rappel sur les LBO

### 2. Principes d'un pacte d'actionnaires classique

Différences entre statuts et pacte d'actionnaires  
Principales clauses d'un pacte classique

### 3. Spécificité d'un management package

Esprit de la relation fonds / managers

Clauses de good et bad leaver

- Valorisation à la sortie
- Règles de vesting

Evolution de la pratique (ou trouver les informations ?)

### 4. Relation entre fonds et managers

- Dépend de qui est à l'origine
- Dépend de la typologie du LBO (LBO 1 ou suivants)
- Proximité du fonds avec l'équipe de managers (au closing et pendant l'opération)
- LBO et stabilité des managers
- Une nouvelle culture financière à acquérir

### 5. Liens entre Business Plan et Management Package

Les enjeux du Business Plan

BP et clauses de rétrocession

Attention à la définition du / des critère(s) d'obtention de la rétrocession

### 6. Supports possibles d'investissement

- Sociétés des managers ou en direct (Quels enjeux ?)
- Quelle pratique et pourquoi ?
- Quelle gouvernance et pourquoi ?
- Quelle fiscalité ?

### 7. Mécanismes de la rétrocession

- Système pari Pasu
- Système Sweet equity - Ratchet
- Analyse comparative des deux systèmes
- Cas pratique illustrant chaque système

### 8. Management Package et restructuration

Quelles sont les situations délicates à gérer ?

- Opération de recap
- Opération de croissance externe

Les LBO en difficultés

- Que s'est-il passé en 2009 ?
- Analyse d'exemples de LBO restructurés
- Impacts sur les Managements Packages

### 9. L'intéressement des managers dans une entreprise familiale

En quoi le schéma diffère ? (absence d'effet de levier significatif, couple rendement risque...)

Assurer la liquidité

Mesurer la performance

### 10. Conclusion et discussion

## Calendrier des formations standards FL Assistance 2011

Parcours - formation standard	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Sept	Oct	Nov	Déc
<b>Actionnariat Salarié</b>										
Maitriser les fondamentaux de l'évaluation d'entreprise			18				30			
Que doit savoir un manager pour comprendre ses actionnaires ?	27						22			
Comprendre comment fonctionne une opération de LBO - niveau découverte	31							3		
Savoir négocier une opération de LBO - niveau spécialisation			7					10		
Savoir gérer au mieux la relation fonds d'investissement / managers				8					18	
Comment associer les managers au capital - les enjeux du Management Package ?				28					17	
Les LBO en cours : après 2009, faut-il aménager le management package? Quels critères d'analyse ? <b>NOUVEAU</b>		2						5		
Comment détecter les risques inhérents à une évaluation d'entreprise ? <b>MODULE AGREE CNCC</b>			10						7	
Maitriser l'analyse financière pour comprendre et améliorer les performances de son entité <b>PARTENARIAT SFAF</b>			1>2					4>5		
<b>Maîtriser la finance pour améliorer la performance opérationnelle au quotidien</b>										
Pilotage par le cash : concepts de cash flows et implications opérationnelles			25					20		
Comment mieux négocier les clauses contractuelles des contrats pour améliorer la génération de cash et réduire les risques ?			3						28	
Comment mettre en place dans son entreprise une culture durablement orientée cash ? <b>NOUVEAU</b>			31						21	
Comprendre et faire comprendre les enjeux d'une bonne maîtrise des BFR					13				16	
Comment piloter une entreprise par le cash ? <b>PARTENARIAT SFAF</b>			8>9					11>12		

Parcours - formation standard	Janv	Fèv	Mars	Avril	Mai	Juin	Sept	Oct	Nov	Dec
Maitriser la finance pour prendre des décisions stratégiques pertinentes										
Comment déterminer la performance d'une acquisition ?						10				14
Comment réduire les risques induits par une politique d'acquisition ?						23				15
Comment utiliser le factoring à bon escient ?				7			22			
Comprendre pourquoi il faut lier stratégie financière <b>NOUVEAU</b>			23->24				15->16			8->9
Comment être plus efficace en matière de choix d'investissement ?			11				23			
Comment associer les managers au capital - les enjeux du Management Package				28					17	

## NOS REFERENCES

De séminaires sur mesure pour des populations comprises  
entre 10 et 200 personnes

