

SOS entreprises en difficulté

Le Pôle Restructuring Financier d'AcA Nexia accompagne des PME et ETI dans la fiabilisation de leurs prévisions financières et la conception d'un plan de restructuration de leur dette via la réalisation d'un IBR, Independent Business Review. **Parcours en trois phases commenté par Cédric Joubert, Directeur Associé, et Elena Rozenko, Manager de l'équipe.**





1 LE PITCH

Cédric Joubert : « Nous sommes généralement sollicités par un des professionnels de la restructuration - administrateur, avocat... (avec qui nous constituerons la « task force » du projet) - pour réaliser une prestation d'Independent Business Review pour une entreprise en difficulté. L'IBR permet de valider le diagnostic de sa situation et de sa capacité financière de rebond. Notre rôle est d'installer la confiance entre les créanciers et l'entreprise. »

► Une réunion préparatoire permet de correctement calibrer et chiffrer la proposition d'intervention.

Elena Rozenko : « Le pitch auprès de l'entreprise permet de lui montrer que nous comprenons sa situation dans le détail, et le contexte de négociation à venir (typologie de sa dette, banques impliquées)... Nous souhaitons que nos échanges permettent à l'entreprise de percevoir notre implication, et la pertinence de notre approche méthodologique. »

2

LA PRODUCTION DE L'IBR



Lancement et réunions kick-off

► Dans un contexte d'urgence, une session de kick-off réunit le dirigeant, le directeur financier, et l'équipe Aca Nexia dans un délai d'environ une semaine au maximum suivant le pitch.

Elena Rozenko : « Cette réunion permet d'échanger sur notre demande de documentation : chaque élément sollicité est utile à la réalisation de l'IBR. Il est important de le faire comprendre à l'entreprise pour que les équipes impliquées participent pleinement à nos analyses. »

► La réunion a également pour but d'expliquer le déroulement de l'IBR pour que l'entreprise y soit préparée. Pour l'équipe Aca Nexia, l'objectif est d'obtenir un premier aperçu de la vision du management sur l'état de l'entreprise et sa stratégie de retournement.

Cédric Joubert : « Nous expliquons le déroulement du processus de restructuration et, avec ses autres conseils, rassurons l'équipe dirigeante : nous serons à ses côtés pour l'aider à traverser cette crise pour que l'entreprise puisse focaliser son énergie sur la gestion de l'activité. »



Sécurisation des données financières

► Il est impératif de s'assurer que les données de gestion cadrent avec la comptabilité qui constitue la documentation de référence de la task force.

Cédric Joubert : « Nous devons fiabiliser l'information, car les partenaires bancaires possèdent les comptes de la société qu'ils ont déjà analysés et vont y faire référence pour analyser le business plan. »

Elena Rozenko : « Cette partie de nos travaux est essentielle : constituer une base de données fiabilisée nous permet de jouer avec les différents axes d'analyse et de modélisation en toute sécurité. »



Analyse des informations, réunion sur le business plan

► Le temps fort de cette phase est la réunion sur le business plan.

Elena Rozenko : « Le dirigeant nous présente sa stratégie globale sur trois ans. Au-delà des aspects financiers, nous cherchons à intégrer sa vision économique. Nous cherchons la matière pour interroger intelligemment le futur. »

Cédric Joubert : « L'IBR permet immédiatement de mettre en place des mesures de préservation de la trésorerie et d'en tenir compte dans nos modélisations : une suspension temporaire du remboursement des emprunts, des cotisations sociales ou de la TVA... »



« Nous cherchons la matière pour interroger intelligemment le futur. »



Présentation du rapport en interne

► L'équipe d'Aca Nexia présente ses conclusions à l'équipe dirigeante et remet le rapport IBR pour relecture.

Cédric Joubert : « Nous souhaitons que l'équipe dirigeante puisse partager nos constats, et adhère à nos analyses. Conceptualiser un plan de retournement nécessite l'implication à 100 % de l'entreprise. »

Elena Rozenko : « Si le "plan A" du management semble insuffisant, nous l'accompagnons dans la recherche de solutions alternatives et en modélisons l'impact financier : nos conclusions doivent être partagées par l'équipe dirigeante, en vue d'une transmission de l'IBR aux créanciers. »

3

NÉGOCIATION DE LA RESTRUCTURATION



Présentation de l'IBR en externe

► Les principales conclusions de l'IBR sont présentées à tous les interlocuteurs de la procédure amiable. L'idée directrice est de parvenir à une vision partagée de la trésorerie prévisionnelle de la société ou du groupe.

Elena Rozenko : « Notre travail est de faciliter la discussion avec les créanciers qui peuvent avoir perdu confiance dans les données financières de la société et de donner une vision claire et synthétique de la performance économique et financière, passée et à venir. »

Cédric Joubert : « Dans l'IBR, nous mettons en avant le gain financier généré par les mesures mises en place. Nous faisons ressortir l'effort de l'entreprise et de l'actionnaire sur la période de l'analyse. »



« Notre rôle est d'installer la confiance entre les créanciers et l'entreprise. »



Négociation de la restructuration de la dette

► Après l'identification des variables clés, l'analyse de la situation de trésorerie à date et de son évolution, un projet de remboursement de dette cohérent va être établi sur la base des prévisions.

Cédric Joubert : « L'avocat et l'administrateur judiciaire ont le leadership sur les options proposées. Nous participons à l'élaboration des solutions proposées sur la base de la trésorerie qui découle de l'IBR : nous modélisons les hypothèses et présentons ce qui est faisable, et pas faisable, en fonction de la trésorerie prévisionnelle. »

Elena Rozenko : « Avec l'IBR, nous disposons de l'information financière, matière première qui nous met en situation de donner des pistes, des solutions, et de permettre à la task force de bâtir une restructuration pertinente. »



Accompagnement de la rédaction de l'accord de restructuration de la dette

► Les termes de l'accord trouvé entre les parties sont matérialisés dans un contrat écrit, un protocole entre les différentes parties.

Elena Rozenko : « Le temps écoulé entre la sortie de l'IBR et la rédaction du protocole peut nous conduire à procéder à une actualisation des prévisions de trésorerie, et à une analyse des écarts par rapport aux prévisions initiales. »

Cédric Joubert : « Le protocole matérialise l'accord des parties. Nous y participons activement car de nombreuses informations financières que nous maîtrisons doivent y être intégrées. Nous n'en sommes pas les rédacteurs mais nous alimentons le document. »