

COMMENT REUSSIR SA SORTIE DE CRISE ?

INTRODUCTION

Christian de Baecque,
Président du Tribunal de Commerce de Paris



Expert-comptable et commissaire aux comptes un partenariat gagnant / gagnant

INTRODUCTION

Françoise Berthon,
Présidente de l'Ordre des Experts Comptables région
Paris Ile-de-France



Expert-comptable et commissaire aux comptes un partenariat gagnant / gagnant



INTRODUCTION

Serge Anouchian,
Président de la Compagnie Régionale des Commissaires
aux Comptes de Paris



Expert-comptable et commissaire aux comptes un partenariat gagnant / gagnant



**POUR REUSSIR SA SORTIE DE CRISE, UN
VERITABLE PLAN VIGIPIRATE DOIT ETRE
DEPLOYE PAR LES ALLIES DE L'ENTREPRISE.**

COMMENT LE METTRE EN ŒUVRE ?

Les secrets d'une restructuration réussie

- **Mettre l'entreprise sous monitoring**
 - Prévisionnels glissants
 - Tableaux de bord
- **Les impératifs**
 - Prendre les mesures « chirurgicales »
 - Stabiliser la détérioration des performances
- **Deux priorités**
 - La trésorerie
 - Les Hommes
- **Une règle**
 - La maîtrise du temps



Des alliés

- l'expert comptable
- le commissaires aux comptes
- l'avocat

Le rôle de l'Expert comptable, pilier fondateur dans l'anticipation et le traitement des difficultés étant au fait de l'actualité de l'entreprise

- La mise en place de prévisionnels pour anticiper les besoins financiers à court terme
- Faire évoluer les prévisions en fonction de l'évolution de l'activité de l'entreprise
- Développer des outils pragmatiques de reporting afin de suivre la performance mais surtout la trésorerie
- Mettre en œuvre les premières mesures de restructuration : le déclenchement du plan de restructuration

Le rôle de l'Expert comptable dans l'anticipation et le traitement des difficultés

- **La mise en place de prévisionnels**
- Le plus tôt possible en début d'exercice, voir même avant la clôture de l'exercice précédent
- Fondé sur une bonne compréhension des fondements de l'entreprise (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
- Résolument tourné vers l'avenir en fonction de l'évolution prévisible du marché
- Le business plan est l'acte fondateur de l'exercice qui démarre

Le rôle de l'Expert comptable dans l'anticipation et le traitement des difficultés

- **Faire évoluer les prévisions en fonction de l'évolution de l'activité de l'entreprise**
- Certains évènements peuvent avoir une influence significative sur le business plan de l'entreprise
- Etablir des prévisionnels glissants à chaque reporting périodique
- Mettre en place une démarche de veille pour réagir aux alertes exogènes ou endogènes et donc ré adapter le BP
- Aider l'entreprise à réadapter son modèle économique
- Anticiper les impasses de trésorerie à court terme

Le rôle de l'Expert comptable dans l'anticipation et le traitement des difficultés

- **Développer des outils pragmatiques de reporting afin de suivre la performance mais surtout la trésorerie**
- Définir la cadence des reporting (le plus souvent possible en période de crise économique)
- Comparer les réalisations avec les prévisions sur la période considérée et en cumul
- Comprendre les écarts
- Dialoguer avec les personnages clés de l'entreprise pour comprendre si la situation de crise est conjoncturelle ou structurelle

Le rôle de l'Expert comptable dans l'anticipation et le traitement des difficultés

- **Mettre en œuvre les premières mesures de restructuration : le déclenchement du plan de restructuration**
- Réagir dès l'apparition des premiers symptômes
- Se poser les bonnes questions
- Dialoguer avec les partenaires financiers
- Définir la feuille de route du retournement
 - mesures de restructurations,
 - premiers moratoires (CCSF, médiation du crédit)
 - procédures adaptées (Mandat ad'hoc, conciliation,...)

Comment associer le Commissaire aux comptes dans la stratégie de retournement

Serge Anouchian – Président de la CRCC de Paris

Jean Luc Flabeau – Vice Président Délégué de la CRCC de Paris



Expert-comptable et commissaire aux comptes un partenariat gagnant / gagnant

Le rôle du Commissaire aux comptes dans le retournement de l'entreprise

- Une vigilance accrue du CAC
- Une procédure d'alerte concertée
- La consultation du CAC sur les prévisions de crise dans le cadre des DDL (dont NEP 9050)

Difficultés du contexte économique et financier → Vigilance accrue du CAC

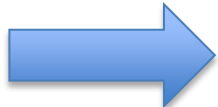
- Analyse des difficultés de l'entreprise
- Communication du CAC avec : Direction
Expert-comptable
- Probabilité forte de recrudescence des risques de l'entreprise
→ adaptation de la mission aux risques identifiés (NEP 240)
- Appréciation de la continuité exploitation (NEP 570).
- Si non assurée : déclenchement Procédure Alerte par le CAC.

Procédure alerte concertée : comment faire pour qu'elle constitue un des moteurs d'anticipation ?

- Privilégier à tout instant l'axe de communication CAC-Gouvernance (et ce dès phase 0)
- Appui de la démarche sur connaissance de l'entité (NEP 315) et historique
- Se mettre en capacité de :
 - Détecter les nouvelles zones de risques
 - Décrypter et analyser les informations prévisionnelles produites par la gouvernance de l'entreprise.

Apport des DDL en matière de difficulté d'entreprise

- Hors interventions légales, intervention du CAC possible si souhaitée par l'entreprise pour finaliser la sincérité et la régularité d'une information

 Des DDL pour répondre à ce besoin (attestations, examen limité, procédures convenues, consultations)

Apport des DDL en matière de difficulté d'entreprise

	Exemples d'intervention	Conditions
NEP 9030 Attestations	<ul style="list-style-type: none"> - CA réalisé pendant la période d'observation - Montant des créances mobilisées - Dettes nées avant le jugement ouverture - Situation de trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Information établie par la Direction - Liées avec la comptabilité ou de données qui soutendent la comptabilité
NEP 9020 Examen limité	<ul style="list-style-type: none"> - Comptes - Etats comptables - Eléments de comptes (tel le poste stocks) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne porte que sur des informations financières établies par la Direction - Ne peut être réalisé que si les comptes légaux clos de l'entité ont déjà fait l'objet d'un audit par le CAC

DDL et entreprise en difficulté :

Focus NEP 9050 Consultations

- MAJ. 03/08/2011 :
 - Cette nouvelle version permet d'émettre un avis sur la traduction chiffrée d'informations financières prévisionnelles
 - Compte tenu d'un processus défini par l'entité pour les élaborer et hypothèses qui les sous-tendent
 - Ceci peut être demandé dans le cadre d'entreprise en difficulté.

Le rôle de l'Avocat dans le traitement des difficultés

Guilhem Bremond

Avocat associé au sein du cabinet Bremond Associés
spécialisé en restructuring



Expert-comptable et commissaire aux comptes un partenariat gagnant / gagnant



Le rôle de l'Avocat dans le traitement des difficultés

- Protection juridique du dirigeant
- Représenter l'entreprise devant le Tribunal de commerce au côté également de l'Expert Comptable
- Apporter un éclairage juridique aux alliés
- La rédaction des principaux actes juridiques (requête, protocole de conciliation,...)

Réussir ses négociations amiables avec les principaux créanciers

Me Frédéric Abitbol – Administrateur judiciaire

Me Guilhem Bremond - Avocat

Stéphane Cohen– Vice Président de l'OEC Paris IDF



Réussir ses négociations amiables avec les principaux créanciers

- L'intérêt de négocier dans le cadre d'un mandat ad'hoc ou d'une conciliation
- Le rôle de l'EC et du CAC dans ces procédures
- L'impact de l'homologation du protocole de mandat ad'hoc ou de conciliation
- Qu'obtient on en mandat ad'hoc (rééchelonnement, abandon, new money,...)

La sauvegarde : une réelle opportunité pour sortir rapidement des difficultés

Me Frédéric Abitbol – Administrateur judiciaire

Me Guilhem Bremond - Avocat

Stéphane Cohen– Vice Président de l'OEC Paris IDF

La sauvegarde : une réelle opportunité de retournement

- L'entreprise n'est pas en cessation des paiements → meilleure perception des clients, fournisseurs, salariés
- Un gel des garanties données
- Une procédure appartenant au débiteur
- Un apurement du passif sur une période pouvant aller jusqu'à 8 ans
- Des objectifs plus ambitieux :
 - Réactivité
 - Restructuration en profondeur
 - Rapidité



UNE SORTIE PAR LE HAUT

L'ENTREPRISE EN SORTIE DE CRISE

COMMENT REBONDIR ?

QUELLES SONT LES SORTIES PAR LE HAUT ?

LES SORTIES PAR LE HAUT

- **L'entrée d'un nouveau partenaire financier ou industriel pour pérenniser et développer**
- **Le plan de sauvegarde ou de continuation**
- **Le plan de cession**

Me Frédéric Abitbol – Administrateur judiciaire

Me Guilhem Bremond - Avocat

Stéphane Cohen– Vice Président de l'OEC Paris IDF

L'ENTREE D'UN NOUVEAU PARTENAIRE FINANCIER OU INDUSTRIEL POUR PERENNISER ET ASSURER LE DEVELOPPEMENT

- Comment fait on ?
- Quel est l'équilibre entre les créanciers et les actionnaires antérieurs ?
- Quels sont les fonds spécialisés dans ce type d'investissement ?
- Un exemple d'entrée de fonds de private equity : Marceau Foncier Investissement

LE PLAN DE SAUVEGARDE OU DE CONTINUATION

- Quels sont les critères qui permettent une sortie en plan de sauvegarde ou de continuation ?
- Comment le bâtir ? Comment trouver les bons équilibres ?
- Quel rôle doivent jouer les alliés (Expert Comptable, CAC et Avocat)
- Un exemple de plan de continuation : SCPE éditeur du mensuel pour hommes « Entrevue »

LE PLAN DE CESSION

- Comment l'activer ?
- Quelles sont les valorisations obtenues ?
- Quels sont les objectifs recherchés ?
- Quels rôles jouent les alliés ?

- Un cas pratique : reprise de LA CITY par le Groupe Baumann

**LES BANQUIERS FINANCENT ILS L'ENTREPRISE
EN SORTIE DE CRISE ?**

ONT ILS A NOUVEAU CONFIANCE ?

COMMENT LES RASSURER ?

Les banquiers après la sortie de crise

- Quels sont les nouveaux interlocuteurs ?
- Réinstaurer un dialogue alors que le combat a pu être rude dans la négociation
- Qu'est ce qui rassure les banquiers ?

LE RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES

COMMENT LES FONDS DE PRIVATE EQUITY PERÇOIVENT L'APRES DIFFICULTES

Renforcer les fonds propres pour assurer le développement

- Passé le traitement des difficultés, il faut se concentrer sur le plan de développement
- Comment rechercher de nouveaux partenaires financiers ?
- Quels sont les interlocuteurs dans cette recherche ?
- Sur quelles valorisations les opérations peuvent ils se faire ?
- Quels sont les amortisseurs de risque (BSA, actions de préférence,...) ?

REGAGNER LA CONFIANCE DE TOUS

UN CHALLENGE POUR LE CHEF D'ENTREPRISE

Regagner la confiance de tous pour ne plus être marqué au fer rouge

- La confiance des salariés
- La confiance du marché
- La confiance des fournisseurs et des clients
- La confiance des investisseurs financiers
- Comment l'entreprise est elle surveillée après l'adoption des plans d'apurement

CONCLUSION

Pourquoi les anglo-saxons considèrent ils le rebond comme un gage de succès futur ?