

L'IBR 2.0 ou l'Independent Business & Economic Review

La mobilisation de tous les acteurs a permis de sauver beaucoup de dossiers de LBO ces deux dernières années. Les innovations juridiques et les IBR ont contribué à alimenter les négociations et à construire les schémas de restructuration entre les partenaires de l'entreprise. La sortie de crise permet aux dirigeants de se reconcentrer sur l'essentiel : le business. Cependant la reprise n'est pas aussi forte que celle annoncée et anticipée dans certains plans d'affaires. De plus, près de 75 milliards de dollars de dette LBO doivent arriver à maturité d'ici à 2016 en France, dont une dizaine de milliards en 2011. Les refinancements s'annoncent difficiles pour ceux qui connaîtront des difficultés au cours de cette période et/ou qui ne pourront faire face (à nouveau) à des échéances de dettes. L'anticipation des dirigeants et des actionnaires est donc indispensable afin de pouvoir engager des discussions constructives le plus en amont possible des difficultés annoncées.

Comme tous les acteurs n'ont pas la même connaissance du dossier, la réalisation d'une IBR est la meilleure façon de remédier à cette asymétrie d'information en proposant un document de référence partagé par tous. Pour préparer et accepter de participer à ces discussions, les parties ont besoin d'analyser dans le détail la capacité de redressement de la société opérationnelle à moyen terme et le coût financier associé à cette opération. Cependant, nous constatons que, compte tenu l'environnement économique actuel, il est difficile pour le management d'avoir une visibilité sur les niveaux de chiffre d'affaires et de marges à moyen terme.

Il est désormais nécessaire dans certains dossiers de faire évoluer l'IBR afin de renforcer la pertinence de la revue financière en analysant les hypothèses de construction du business plan au regard de l'environnement concurrentiel et de la dynamique de marché. L'étude permet de qualifier la pérennité (survie immédiate) et la compétitivité (profitabilité et survie à long terme) de l'activité. Accuracy prend en compte ces évolutions en proposant la réalisation de l'IBR 2.0.

Cet IBR présente les analyses suivantes :

1. L'analyse de la performance historique et les raisons de non-réalisation du business plan initial constituent généralement la première étape du diagnostic. Il convient de s'assurer que les difficultés ne sont pas également liées à des problèmes opérationnels plus structurels (défaillance de l'outil de production, défaut de partenaires clés...).
2. La deuxième analyse conduit à la revue des prévisions de cash-flow à court terme pour confirmer l'urgence de la situation.

Il convient également d'étudier l'impact à court terme des actions immédiates qui peuvent éventuellement être engagées en fonction de la situation (optimisation du BFR, mise en place d'affacturage...)

3. Enfin vient l'analyse des perspectives à moyen et long termes de l'activité de la société. Le conseil financier a généralement pour mission de procéder à la revue du plan d'affaires préparé par le management. Même si ce dernier est le mieux placé pour construire ce plan, il est nécessaire de confronter les hypothèses retenues tant sur l'évolution de la structure de coût que sur la dynamique de chiffre d'affaires et de marge. Accuracy procède ainsi à une analyse des perspectives de marché et de l'évolution de l'environnement concurrentiel. Cette approche permet de présenter de manière indépendante et objective les hypothèses du management en les confrontant aux données et aux caractéristiques du marché considéré. Par

exemple, les effets de taille constitueront un élément important dans la détermination de la compétitivité prix de la société et donc de sa capacité à conserver ou gagner des parts de marché.

Il convient également d'étudier au cas par cas la nécessité d'adapter l'outil de production ou de revoir le périmètre d'activité : cession d'activité non stratégique, redéploiement géographique, réorganisation industrielle sont des solutions envisageables pour réduire la base de coûts et les besoins de financement de la société dans une période difficile.

Ces trois phases permettent ainsi de modéliser différents scénarios de retournement, de chiffrer le besoin de financement à court terme et de dimensionner la dette effectivement supportable sur un horizon de deux ou trois ans et ainsi présenter des recommandations.

Il en ressort une analyse critique des dynamiques futures de l'entreprise, qui constitue pour les créanciers une base d'évaluation à moyen terme de l'entreprise. Cette évaluation doit permettre de mesurer à quel point l'investissement ou les lignes de crédits sont à risque et d'orienter les débats.

Lorsqu'il n'est pas possible de trouver une solution consensuelle, ce diagnostic permettra à des tiers investisseurs d'appréhender plus rapidement le potentiel à court et moyen termes de leur investissement et de mieux en définir les conditions.

La conjugaison des compétences financières et d'analyse de marché à court et moyen termes que nous proposons à nos clients dans le cadre de l'IBR 2.0 permet de renforcer la valeur ajoutée de l'IBR ainsi que l'indépendance et l'objectivité du diagnostic. ■

«La conjugaison des compétences financières et d'analyse de marché à court et moyen termes que nous proposons à nos clients permet de renforcer la valeur ajoutée de l'IBR ainsi que l'indépendance et l'objectivité du diagnostic»

Trois questions à... Rodolphe Pacciarella, associé d'Accuracy

Comment définiriez-vous la signature de votre cabinet ?

Depuis maintenant six ans, la signature Accuracy accompagne la réalisation d'opérations majeures de fusions-acquisitions, tant pour les investisseurs en capital que pour les groupes industriels. La plus récente est l'acquisition de Novacap par le fonds d'investissement Axa Private Equity, pour qui nous avons effectué la due diligence financière. La signature Accuracy est la garantie d'un travail de grande qualité, conduit avec indépendance, objectivité et professionnalisme. C'est aussi l'assurance d'un engagement sans faille aux côtés de nos clients, avec courage et loyauté.

La signature Accuracy est l'aboutissement d'une mission conduite par des consultants de haut niveau, experts reconnus dans leur domaine, ayant notamment pour mot d'ordre : «Think straight, talk straight.»

Nous donnons à nos clients une exclusivité sans concession : nous ne travaillons jamais pour deux clients sur un même projet.

Quelles sont les particularités de votre offre Restructuration et quelle est votre gamme de services ?

Accuracy réalise une partie très significative de son activité dans le domaine des «corporate recovery services». Son «pôle d'expertise restructuration» regroupe plus de 35 consultants rompus aux situations spéciales, difficultés d'entreprises, procédures amiables ou judiciaires...

Nous ne croyons pas au travail en «silos», réducteur et qui ne permet pas l'optimisation de la valeur apportée par des services comme les nôtres. Chez Accuracy, les compétences en techniques d'audit, évaluation, modélisation financière, prévisions financières, analyses de marché, sont réunies et mises au service de nos clients pour les aider à résoudre les situations difficiles.

Plusieurs experts d'Accuracy ont été collaborateurs d'administrateurs judiciaires rompus à la réalisation de prévision de trésorerie dans des contextes de crise, d'autres savent évaluer une activité déficitaire ou sont



«Nous donnons à nos clients une exclusivité sans concession : nous ne travaillons jamais pour deux clients sur un même projet.»

Rodolphe Pacciarella

familiers de l'analyse de business en difficulté. C'est la réunion de leurs compétences autour d'une problématique qui crée la valeur de nos services pour nos clients.

Quelle est votre stratégie de développement ?

Notre stratégie de développement place avant tout la qualité des hommes et des femmes qui font Accuracy. Notre ambition est :
 – de continuer à construire un cabinet de conseil de très haut niveau dont le métier consiste à donner du sens aux chiffres, à construire, présenter, fiabiliser et commenter les données chiffrées qui permettront la prise de décision ;
 – que les clients soient enthousiastes sur la qualité des prestations, sur la valeur apportée par notre aide et nos conseils dans des contextes souvent tendus ;
 – que les consultants soient les meilleurs, parfaitement formés, entraînés et motivés pour servir nos clients avec une efficacité maximum. Ainsi, nous développons ce cabinet en Europe continentale, sans objectifs de volume de croissance, en misant sur le recrutement très sévère d'excellents professionnels, avec qui nous sommes certains de partager la même vision du métier et de l'éthique. ■