

## « Les indépendants business review (IBR) sont-elles mortes ? »

Par Alain Ouaniche, Expert-comptable et Commissaire aux comptes, Président du cabinet OCA

Tel fut le thème du très sérieux débat qui s'est tenu le 6 février dernier au sein de la Council Chamber de Bristol à l'initiative des principaux instituts britanniques pour le redressement des entreprises en difficulté<sup>1</sup>.

Les "revues d'affaires indépendantes" qui se sont rapidement développées en France à partir de 2008, sont l'application d'une pratique anglo-saxonne qui consiste, lorsqu'une entreprise est confrontée à la nécessité d'une restructuration de sa dette, à soumettre son plan financier à la revue critique d'un professionnel indépendant.

Au cours des quatre dernières années, les IBR se sont largement répandues sur notre territoire, sous l'impulsion des bailleurs de fonds (affaires spéciales des banques, fonds de private equity et de LBO, actionnaires, créanciers), soucieux de s'assurer de la viabilité du plan présenté avant de consentir des aménagements d'échéanciers ou de nouveaux apports de fonds.

Cette pratique des IBR, quoique strictement contractuelle et formatée à l'anglo-saxonne, est comparable aux expertises comptables ordonnées par les juridictions commerciales, notamment dans le cadre des procédures de conciliation (rapport sur la situation économique et financière<sup>2</sup>), de sauvegarde et de redressement judiciaire (rapport sur la validation des prévisions<sup>3</sup>).

Les IBR ont pour objet de contribuer au dispositif de prévention des difficultés, en permettant aux parties prenantes de disposer en amont, avant même l'option judiciaire :

- d'une analyse objective des causes de sous-performance ;
- d'un diagnostic de la situation opérationnelle et financière ;
- d'une appréciation impartiale de la cohérence et de la crédibilité du plan de sortie de crise.

Pourtant, à l'heure où les IBR se généralisent en France, ces dernières font au contraire l'objet de vives critiques de la part du monde anglo-saxon qui les a vues naître.

Au cours du débat de Bristol, il fut ainsi question d'une pratique « de l'époque des dinosaures »<sup>4</sup>, évitant les vraies questions et destinée avant tout à « respecter formellement les procédures internes des banques »<sup>5</sup>.

On reprocha notamment aux auteurs d'IBR leur « aversion au risque »<sup>6</sup>, qui les conduirait, selon les participants à la conférence, à occulter les véritables problèmes et éviter toute prise de position trop marquée. On vilipenda une « approche purement rétrospective »<sup>7</sup>, « sans réelle valeur ajoutée pour l'entreprise »<sup>8</sup>, surtout en l'absence de toute recommandation sur les facteurs de retour à la performance. Ces critiques, certes exagérées, témoignent d'un retour d'expérience que l'on aurait tort d'ignorer, puisque provenant d'un pays où les IBR existent depuis plus de 20 ans.

On constate dans la pratique que la valeur ajoutée de ces missions varie fortement. Les reproches décrits plus haut résultent pour l'essentiel d'une insuffisante prise en

considération des spécificités des entreprises en difficultés, par des praticiens avant tout formés aux « due diligences » financières d'acquisition.

Les IBR ne sont pourtant pas nécessairement vouées à l'extinction "dinosaurienne", comme le suggère le thème de la conférence de Bristol, à condition toutefois, que la profession comptable en liaison avec les principaux acteurs (banques, mandataires de justices, magistrats consulaires, créanciers, actionnaires) édicte rapidement des normes de qualité permettant d'offrir à l'ensemble des parties prenantes les garanties nécessaires à la sécurisation des plans de redressement.

Ces normes devraient notamment conduire à la formulation, dans les rapports d'IBR, comme cela est déjà le cas dans les rapports d'experts judiciairement désignés, non plus de réserves génériques ("disclosures"), mais d'une opinion professionnelle assumée, concernant notamment :

- la pertinence, la cohérence et le réalisme du plan opérationnel et stratégique retenu (plan commercial, plan social) au regard de l'environnement concurrentiel (acteurs existants, barrière à l'entrée...);
- la pertinence de l'organisation comptable et la possibilité de confronter finement les prévisions financières avec les données historiques ;
- le réalisme, la cohérence interne des prévisions d'exploitation ;
- la cohérence des prévisions d'exploitation avec les budgets de trésorerie sur le court-terme et les tableaux de financement sur le moyen terme ;
- la revue itérative des options disponibles pour réduire le besoin de trésorerie (optimisation du BFR, cessions d'actifs non stratégiques) ;
- la cohérence et la vraisemblance des hypothèses retenues pour l'établissement du plan de financement, à partir de données financières vérifiées ;
- la formulation de recommandations sur les facteurs de retour à la performance ;
- et la nécessité de procéder à des injections d'argent frais.

Cette normalisation permettra que de telles critiques ne puissent voir le jour en France où l'expertise comptable des sociétés en difficulté répond depuis fort longtemps à une haute exigence de qualité. ■

1. Turnaround Management Association (TMA), Institute for Turnaround (IFT), Association of Business Recovery Professionals (RB).

2. Article 611-6 du Code de commerce.

3. Article 621-4, 611-9 et 623-1 du Code de commerce.

4. Graham Tudhope, directeur d'un fonds d'investissement et membre de l'IFT, « The IBR is an animal of the past for dinosaurs ».

5. Délégué anonyme : « Bankers openly admit that IBRs are just there to satisfy internal credit sanction procedures ».

6. Graham Tudhope, Directeur d'un fonds d'investissement et membre de l'IFT : « it contains pages and pages of information that insolvency practitioners are too risk averse to respond to ».

7. Christine Elliott, Dirigeante de l'IFT : « Although the IBR is useful for banks and investors it is of little help to struggling businesses because it is retrospective ».

8. Ibid.