

L'IMPORTANCE DU BUSINESS PLAN DANS LE CADRE D'UN PROJET DE REPRISE D'ENTREPRISE

Interview de Thierry Lamarque et Olivier Meier



Thierry Lamarque



Olivier Meier

Olivier Meier est Professeur des Universités (Classe exceptionnelle) au LIPHA Paris Est et Directeur de l'Observatoire ASAP - Action Sociétale et Action Publique / Chaire Innovation Publique en coll. avec Polytechnique et Sciences Po Paris. Visiting Professor à Harvard Business School Europe, il enseigne la stratégie et le management à l'Université Paris Est, Paris Dauphine et Sciences Po. Il est membre du comité scientifique "Prévention & Prévoyance" de la Chaire Centrale-Supelec et membre du jury du Prix National de la Recherche en Management – SYNTEC / FNEGE. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles de recherche (ISSN Award, 2023; FBR Award, 2017) et de plusieurs ouvrages dont Fusions acquisitions (12 000 ex. vendus, Dunod, 2023) et Diagnostic stratégique (+ 9 000 ex. vendus, Dunod, 2022).

*Doctor in Business Administration de l'aelyon School of Management et du Business Science Institute (Managerial Impact Award BSI 2018), et MBA de l'ESCP Business School, **Thierry Lamarque** a réalisé la première partie de sa vie professionnelle au sein de groupes industriels de la filière électrique (Schlumberger, ABB, Siemens) où il a occupé des fonctions de Management avant de devenir Directeur Général d'une PMI. Rompu aux techniques de fusion-acquisition, il a fondé en 2004 ALTHEO, cabinet de conseil spécialisé en reprise d'entreprise. Avec ses équipes, il a accompagné près de 600 projets d'acquisitions de PME. Il est également conférencier professionnel, chercheur associé du Business Science Institute, membre actif d'un groupe de recherche international sur les transferts d'entreprises, auteur de nombreux articles sur la reprise d'entreprise et des ouvrages « Reprendre une entreprise » (Dunod, 2023), et « Reprise d'entreprise – tout pour réussir votre négociation » (Ed. Maxima, 2013).*

Pourquoi le business plan est un outil important pour un projet de reprise d'entreprise ?

Olivier Meier : Le business plan constitue une figure imposée dans le processus d'acquisition d'une entreprise. C'est en effet à partir de ce plan de développement que les intervenants financiers vont juger de la faisabilité et des chances de succès de l'opération envisagée. Ce document revêt donc une importance stratégique pour le repreneur qui doit convaincre ses futurs sponsors, en structurant sa présentation autour de trois volets, l'étude de marché, le projet d'acquisition et les éléments financiers de l'opération.

Thierry Lamarque : Le business plan est en effet le véritable GPS du repreneur, qui lui permet d'apprécier les enjeux et les risques associés au projet et la façon dont il va devoir conduire les négociations et la valorisation de l'opération. Il est aussi un outil précieux pour convaincre les banques et les investisseurs, dans la mesure où il formalise par écrit les projections de développement d'une entreprise.

Olivier Meier : Concernant le premier volet, l'étude de marché s'articule en deux parties. L'analyse macro-économique du marché consiste pour le repreneur à étudier, qualitativement et quantitativement, les fondamentaux du secteur, tels que le volume de marché, l'offre (les principaux acteurs, les concurrents de la cible), la demande (la nature et les typologies de clients), les tendances du secteur (marché en croissance ou en déclin), les barrières à l'entrée, les évolutions technologiques, environnementales ou réglementaires. On pourra ici mobiliser la grille PESTEL et les différents outils d'analyse concurrentielle, avec une attention toute particulière accordée aux rapports de force en présence et aux questions d'innovation.

Thierry Lamarque : L'étude micro-économique de l'entreprise elle-même porte cette fois sur la société convoitée, ses atouts et carences, sur le plan commercial, production, financier, management, ressources humaines, informatique. Pour mener à bien ces analyses, les repreneurs disposent d'un grand nombre d'outils tels que la grille des forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'entreprise (SWOT), les matrices d'analyses stratégiques classiques (BCG, Porter, ADL, Ansoff, McKinsey,...), ou encore l'approche par les ressources.

Quels sont les autres éléments constitutifs d'un business plan qu'il convient de prendre en compte ?

Olivier Meier : Le deuxième volet à prendre en compte dans un business plan concerne le projet d'entreprise en tant que tel. Ce volet doit permettre au repreneur de convaincre les financiers sollicités des chances de succès de l'opération. L'adéquation entre les compétences du repreneur (vision, mission, qualités techniques, capacités managériales) et l'activité de l'entreprise (métiers, produits, technologies) devra donc être mise en valeur.

Thierry Lamarque : D'un point de vue pratique, ce volet présente avant tout les fondamentaux du projet de reprise en termes de prix d'acquisition (calculs de valorisation), de montage financier (grâce à la participation des prêteurs et investisseurs), ainsi que le projet d'entreprise échafaudé par le repreneur via l'évolution du marketing-mix envisagée (développements produits/services, recrutements, parc machines et informatique...). Un calendrier prévisionnel de l'opération vient généralement compléter cette présentation du projet.

Olivier Meier : L'autre point très important porte naturellement sur les éléments financiers de l'opération. Partant des données récentes de l'entreprise, tant sur le plan bilanciel que sur le plan de l'exploitation, ce volet présente l'évolution des performances post-acquisition de la cible sur la durée des financements recherchés.

Thierry Lamarque : Ces documents prévisionnels validés par l'expert-comptable du repreneur prennent en compte les enseignements de l'étude de marché (progression du secteur et des acteurs en présence) et surtout les évolutions envisagées de la cible en termes d'économies et d'investissements telles que présentées dans le projet de reprise. Au travers de ces éléments, les investisseurs chercheront à s'assurer de la faisabilité économique du projet quant au service de la dette contractée pour l'opération.

Derniers conseils ou recommandations ?

Olivier Meier : Généralement, pour finaliser son dossier de présentation, le repreneur placera en annexe les éléments d'appréciations nécessaires aux financiers tels que les comptes de l'entreprise, le portefeuille d'affaires en cours, et la lettre d'intention.

Thierry Lamarque : Soucieux de convaincre ses futurs partenaires, le repreneur présentera en début de business plan un court résumé des points forts de l'opération (executive summary).