

LE BUILD UP, UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE EXTERNE AU SERVICE DES REPRENEURS 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).*

Pouvez-vous nous présenter le principe du build up ?

Olivier Meier : La croissance externe est par définition l'apanage des entreprises et des groupes qui se développent par acquisitions successives. Cette stratégie peut également se révéler être une tactique gagnante pour des repreneurs individuels. Pour un repreneur d'entreprises, le principe du build up ou Leverage Build Up (LBU) consiste à prendre pied sur un marché en menant à bien une première acquisition, puis à poursuivre son développement en faisant l'acquisition d'autres acteurs du même secteur ou d'activités connexes.

Thierry Lamarque : Un autre vocable, issu de la biologie, est également souvent utilisé pour décrire le même processus, il s'agit du terme de bouturage qui vise à donner naissance à un nouvel individu (le groupe nouvellement constitué) à partir d'un organe ou d'un fragment d'organe isolé (la cible ou l'activité acquise). Cette démarche est particulièrement adaptée aux secteurs d'activités qui sont faiblement concentrés et comportent de nombreux acteurs de taille modeste représentant autant de cibles potentielles à l'achat. A titre d'exemple, c'est une stratégie qui est couramment utilisée par les experts-comptables. Avec près de 20 000 sociétés d'expertise comptable en France, le marché est dominé par quelques gros acteurs, les « big four », mais compte une multitude de petits cabinets répartis sur tout le territoire, et qui sont régulièrement sollicités par d'autres entreprises du secteur en recherche d'opportunités de croissance externe.

Cette stratégie de croissance est-elle vraiment efficace ?

Olivier Meier : Oui, le build up constitue une façon efficace de racheter des entreprises. Mener à bien une première acquisition avec « la casquette » de repreneur individuel est l'étape la plus difficile. Le repreneur qui sort du salariat et décide d'initier son projet de reprise d'entreprise doit en effet convaincre les cédants puis les banquiers

du bien-fondé de son projet. Il est parfois en butte à des a priori sur son profil, son parcours, sa légitimité, son apport financier. Tout devient plus facile une fois qu'il a endossé les habits de chef d'entreprise.

Thierry Lamarque : Tout à fait ! Dès lors, le regard des cédants sur le projet n'est plus le même, il ne s'inscrit plus dans une relation repreneur-cédant mais dans l'échange d'un chef d'entreprise avec ses pairs ; ce regard devient alors plus bienveillant. La recherche de financement est également plus aisée, le repreneur ayant fait la preuve de sa capacité à mener avec succès une première opération de reprise d'entreprise.

Doit-on voir dans cette stratégie une démarche à long terme ?

Olivier Meier : Généralement, le build up se révèle être une stratégie gagnante pour les repreneurs d'entreprises. Une telle stratégie peut d'ailleurs s'inscrire dans la durée. Elle permet à un repreneur de constituer un groupe par acquisitions successives, avant d'envisager de revendre tout ou partie du groupe. C'est donc une stratégie particulièrement intéressante pour des jeunes entrepreneurs qui souhaitent assurer le développement de leur activité à la fois par croissance organique et par croissance externe sur un horizon de temps de plusieurs années.

Thierry Lamarque : C'est également une stratégie pertinente pour des repreneurs au tempérament de développeur, des « serial entrepreneurs » disposant d'un apport financier limité. Dans ce cas, les repreneurs vont mener à bien une première acquisition sur une cible de taille parfois modeste, la développer, et agréger d'autres cibles en optimisant les synergies. Ils créent pour cela une holding d'acquisition dans laquelle sont logés les services partagés du groupe (ressources humaines, comptabilité, marketing, communication, informatique ...).