

LE TEMPS

ENTREPRISE FAMILIALE Lundi 31 mars 2003

L'avis de l'expert. Le business plan est utile avant de vendre l'entreprise

Par Frank Guemara, frank.guemara@bluewin.ch

Un acquéreur potentiel doit connaître les perspectives futures de la société.

Un conseiller financier réclame de multiples informations lorsqu'il est mandaté pour procéder à la vente d'une entreprise. Parmi les renseignements requis, le business plan, ou plan d'affaires, est un élément central. Idéalement, il doit porter au moins sur les trois prochains exercices de la société. Ce document permet de démontrer les perspectives futures de la société à tout acquéreur potentiel. Ce dernier peut ainsi prendre en considération et quantifier les synergies qu'il attend de la transaction. De plus, des projections financières sont essentielles à la valorisation de l'opération.

Dans une entreprise familiale, il est cependant rare de disposer d'un tel document. Le patron est souvent réticent à formaliser des objectifs qualitatifs et quantitatifs sous forme écrite. Il justifie son attitude par l'évolution rapide de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, la faible flexibilité qu'offre un plan d'affaires ou tout simplement son manque de disponibilité. Pour lui, les projections se limitent alors à l'exercice en cours et consistent, en fonction de la conjoncture du moment, soit à tenter de faire aussi bien que l'exercice antérieur, soit à progresser quelque peu. Pour le surplus, il prétend simplement être prêt à profiter d'éventuelles opportunités qui pourraient se présenter.

Or toutes les études académiques réalisées en la matière établissent clairement qu'en l'absence de plan d'affaires, l'espérance de vie d'une entreprise familiale est amoindrie. La réflexion nécessaire à la rédaction d'un plan d'affaires réclame un diagnostic permettant de dégager les points forts, sur lesquels il y aura lieu d'asseoir la stratégie, et les points faibles, qu'il faudra chercher à améliorer. En outre, la formalisation d'un plan d'affaires a des conséquences connexes importantes pour la marche de l'entreprise. Fréquemment le processus implique d'autres personnes que le seul chef d'entreprise et requiert, par exemple, une contribution régulière et fructueuse du conseil d'administration dans le suivi et la mise à jour des objectifs retenus.

Ainsi, dans le cas de la vente de cette entreprise de décolletage jurassienne, une réflexion fut instaurée afin de rédiger un plan d'affaires. Il apparut clairement que le point fort de l'entreprise résidait dans sa capacité d'apporter des solutions techniques à ses clients. Par contre, la faible automatisation de son appareil de production engendrait un manque de compétitivité pour la commercialisation de grandes quantités. Décision fut prise, préalablement à la vente, d'externaliser une partie de la production et de renforcer le département de recherche et développement. Les conséquences furent multiples: le prix de l'entreprise fut optimisé et le patron trouva une nouvelle motivation pour conduire cette stratégie dans la phase de transition avec le nouveau propriétaire.

Cela énoncé, il est important de comprendre que la croissance et le succès d'une entreprise ne sont pas seulement le fruit d'une vision stratégique volontaire, planifiée et immuable. Un plan d'affaires doit être constamment revu. Les hypothèses qui ont prévalu lors de sa rédaction doivent être confrontées et validées par les réalisations effectives.

A ce propos, certains prétendent qu'une jeune société cotée, dont les médias ne cesseraient d'évoquer

la vacuité des ambitions – devenir une des premières compagnies d'aviation au plan mondial –, n'aurait pas de réelle stratégie. Bien évidemment, cette société, contrairement à la thématique évoquée ci-avant, ne serait pas à la veille d'être vendue. Quoique, tout compte fait et bien fait, l'idée mériterait d'être creusée...

LE TEMPS © 2009 Le Temps SA