

## Réponses aux questions – Chapitre 8

*Note liminaire : Les réponses aux questions posées en fin de chaque chapitre sont volontairement simples et succinctes. Le lecteur pourra retrouver dans le chapitre correspondant de l'ouvrage un approfondissement.*

### L'importance du plan d'affaires

1. Tout dépend des objectifs de l'auteur du plan d'affaires. Les plans d'affaires préparés dans le cadre d'un processus de cession, exprimant la vision et la stratégie de l'entreprise, sont presque nécessairement optimistes. Que le plan d'affaires émane du management ou d'un conseil, dans l'optique d'une transaction, il faut habiller l'entreprise de ses plus beaux atours afin de convaincre, qui l'analyste, qui l'actionnaire, qui le créancier, qui les partenaires potentiels. « Ce soir, je serai la plus belle pour aller danser... ».
2. Tout dépend du contexte et de l'objectif poursuivi par l'auteur du plan d'affaires. En tout état de cause, on ne doit pas entrer dans un rapprochement sans avoir sa propre conviction sur le plan d'affaires.
3. L'entreprise est considérée comme une entité autonome, et la création de valeur ne résulte que des actifs existants.
4. Le scénario alternatif présenté au tableau 8.10 retient une augmentation des prix et un maintien des marges. Un scénario plus défensif pourrait supposer une baisse des prix associée à une stabilité ou une légère dégradation des marges.
5. Généralement les analystes établissent au moins trois scénarii : un scénario pessimiste, un scénario de référence et un scénario optimiste.
6. La société est-elle présente en Chine ? A-t-elle déjà l'expérience des risques propres aux pays émergents (devise, gestion de la main-d'œuvre, risques politiques) ? Existe-t-il des entreprises du même secteur dont la stratégie a été comparable ? Y a-t-il un distributeur et l'entreprise possède-t-elle une force de vente sur place ?
7. Par réalisme et modestie ! Un véritable scénario alternatif est souvent très difficile à construire.
8. Sur l'identification des principaux risques d'exécution des options stratégiques prévues dans le plan et sur la quantification de leur impact sur la valeur de l'entreprise.
9. Pas nécessairement, car le ratio de rotation de l'actif économique est souvent stable dans un secteur donné : une telle hausse doit inciter à la prudence et traduit en général un sous- investissement ou une baisse excessive du BFR qu'il faudra ensuite rattraper.
10. Quelle est la raison de cet effet volume positif : lancement d'un nouveau produit, baisse des prix, effet devises ? Est-il durable ?
11. Faut pas rêver ! Une hausse des prix n'est jamais durable sur longue période !

12. De la suspicion, car en finance, il n'y a pas de rentabilité sans investissement ! Intensité capitalistique, croissance de l'activité et niveau de marge d'exploitation sont liés car les investissements génèrent ou génèreront du résultat d'exploitation.
13. Une baisse brutale d'activité causera une baisse du chiffre d'affaires, et une baisse de l'EBE (ou EBITDA), du résultat d'exploitation (EBIT) et du résultat net dans le compte de résultat. Les impôts payés sur le résultat d'exploitation après frais financiers seront également moins élevés. Au bilan, l'actif économique baisse du fait de la baisse du BFR. Dans le tableau de flux de trésorerie, l'EBE sera donc réduit. La variation du BFR sera négative et constitue donc une ressource de trésorerie pour l'entreprise, réduisant ainsi sa dette financière nette toute chose étant égale par ailleurs.