STAY GREAT AND GROW!

UNE RÉPONSE AUX GRANDS DÉFIS DE LA PME DU 21ÈME SIÈCLE

# Création de valeur
# Combien peut valoir votre entreprise ?

Chaque action d'un dirigeant peut aboutir à de la création ou au contraire à de la destruction de valeur pour son entreprise. En avoir conscience, c'est déjà un bon point de départ permettant d'évaluer toute prise de décision.

- Johan Debière

Toutes les décisions importantes qu'un dirigeant est amené à prendre au sein de son entreprise doivent se justifier en termes de création de valeur. Et selon Olivier Putzeys, spécialiste en création de valeur, qui a animé le Speed Management Meeting du 9 avril dernier, la mise en place d'une démarche creditoring contribue grandement à avancer dans cette voie (voir à ce sujet notre encadré).

## QU'EST-CE QUE LA VALEUR ?

Le gros problème de la valeur, c'est qu'elle est difficilement mesurable, tout au moins de façon précise. Valoriser n'est en effet pas une science exacte. Or, si l'on souhaite gérer une entreprise par la valeur, comment le faire si l'on ne peut mesurer cette valeur ? Toute valorisation repose sur deux questions fondamentales :

1. quelle méthode utiliser ?
2. sur quelles hypothèses se baser ?

Chaque méthode et chaque hypothèse aboutiront à des résultats différents. Suivant le contexte (secteur concerné, situation acheteur ou vendeur...), certaines méthodes et hypothèses seront privilégiées et feront le véritable objet d'une éventuelle négociation.

A la différence de la valeur, un prix est une donnée qui a été fixée arbitrairement ou qui résulte d'une confrontation entre une offre et une demande (elles mêmes provenant de valorisations séparées), confrontation qui permet ensuite d'aboutir à un chiffre. Le concept de valeur est en revanche beaucoup plus

### LE CONCEPT DE VALEUR EST RÉGULIÈREMENT PRÉSENT DANS LA VIE D'UNE ENTREPRISE

1. lorsqu'un processus de vente, d'achat ou de fusion est engagé
2. lorsqu'une augmentation de capital est envisagée
3. lors d'une introduction en bourse
4. lors de la gestion stratégique et quotidienne de l'entreprise
5. lors de l'évaluation et de la rémunération du personnel
6. lors de décisions successorales : donation, héritage...

flou. Prenez l'exemple très explicite d'un créateur d'entreprise. A ses yeux, son entreprise aura beaucoup de valeur (valeur émotionnelle, et donc plutôt subjective). S'il décide de la vendre, il va devoir justifier le prix qu'il en demande avec des éléments plus concrets (valeur économique, et donc plus objective).

## CONDUIRE SON ENTREPRISE GRÂCE À LA RÈGLE DES TROIS 'C'

La valeur économique de toute entreprise repose sur le « mix » des trois leviers suivants: compétitivité, continuité et croissance. Alors que la compétitivité résulte d'une gestion optimale des ressources d'une entreprise, la continuité elle résulte d'une gestion optimale des risques et la croissance d'une gestion optimale des ventes.

Telle une pyramide, le sommet (la croissance) ne peut croître que si la base (compétitivité – continuité) est suffisamment large et solide. Trop longtemps, le couple croissance-compétitivité a dominé la décision managériale avant que ne surviennent les catastrophes Enron, Worldcom et autres du début de ce siècle pour prendre conscience de l'importance du pôle « continuité » dans le concept de valeur.

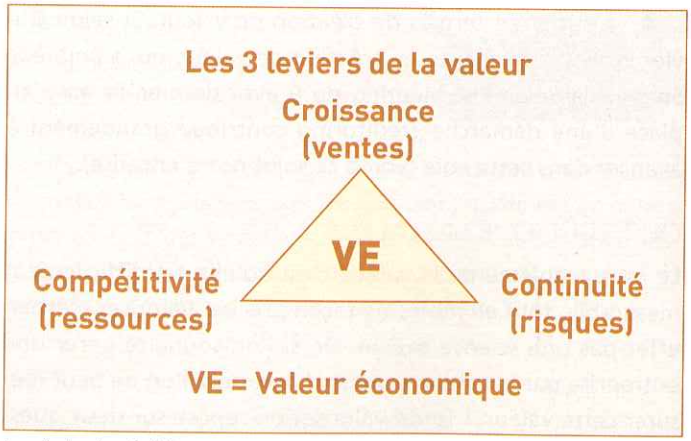
Toute décision managériale doit aboutir à un accroissement durable de la surface du triangle constitué par les trois « C ». Ainsi, chaque membre du personnel d'une entreprise doit être clairement positionné au sein de ce triangle et doit savoir comment il peut contribuer directement ou indirectement à l'augmentation de la surface de ce triangle par des objectifs chiffrés. De l'évaluation de ses performances dépendra son éventuel bonus.

Engager un commercial de « haut vol » peut par exemple avoir pour conséquence de consommer beaucoup de ressources (financières). Pour compenser les frais qu'il a occasionnés et augmenter la valeur économique de l'entreprise (la surface du triangle), ce commercial devra atteindre des objectifs en termes de vente et/ou en termes de réduction des risques (fidélisation ou diversification de la clientèle ...).

Suivant l'environnement conjoncturel et sectoriel, le dirigeant d'entreprise devra choisir quel levier privilégier et définir le cap à suivre en s'assurant que tous les membres de son équipe soient mobilisés de façon cohérente pour mener le bateau à bon port.

## QUELLE MÉTHODE DE VALORISATION ?

Olivier Putzeys : « La qualité essentielle d'une méthode de valorisation, c'est d'être la plus fiable possible, c'est-à-dire d'être à la fois la plus objective possible et la plus pertinente possible ». Les méthodes dites « dynamiques » sont le plus souvent utilisées car elles sont relativement les plus objectives et relativement les plus pertinentes. Relativement objectives : elles se basent sur des hypothèses propres à l'entreprise (entre autres en termes de risques) et non sur des comparables provenant de transactions




La règle des 3 'C'

## QUATRE POINTS À RETENIR POUR UNE STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

Pour que le dirigeant de PME puisse créer durablement de la valeur au sein de son entreprise, il devra absolument :

1. construire une vision : une image de son activité qu'un dirigeant d'entreprise souhaite ancrer dans l'esprit de son environnement externe (les clients) et interne (le personnel) à une échéance déterminée (souvent de trois à cinq ans). Exemple : être dans les premiers en termes de qualité...

2. communiquer et partager cette vision avec les parties prenantes de l'entreprise, principalement le personnel, afin de la confronter avec la réalité du terrain et afin que les objectifs à atteindre par le personnel soient clairs, mesurables et réalisables suivant un calendrier précis.

3. veiller à la bonne exécution et au suivi des actions décidées.

4. se soumettre à l'évaluation des clients et du personnel afin de corriger soit sa vision, soit sa communication, soit son mode d'exécution.

## Désirez-vous participer aux tables rondes Great & Grow ?

Contactez-nous sur info.great_grow@pmekmo.be

réalisées (« comparaison n'est pas raison »). Relativement pertinentes car elles se basent sur l'avenir de l'entreprise et non sur son passé (« mieux vaut être approximativement juste qu'exactement faux »).

La méthode « dynamique » la plus fréquemment utilisée est celle des Free Cash Flows (ou flux de trésorerie libre). Elle valorise l'entreprise sur la base des flux de liquidité générés dans l'avenir par les actifs de l'entreprise et qui sont « libres » car mis à la disposition des apporteurs de fonds (actionnaires et créanciers). Ces flux sont « ramenés » à une valeur actuelle (actualisés) sur base d'un taux exigé par les apporteurs de fonds et reflétant le risque qu'ils sont disposés à assumer. Enfin, pour obtenir la valeur des fonds propres de l'entreprise, tous ces flux sont additionnés avant de leur soustraire la dette financière nette actuelle de l'entreprise.

Alors que les flux de trésorerie libres de l'entreprise résultent principalement du mix croissance-compétitivité choisi par le management, le facteur d'actualisation est le résultat lui surtout du mix compétitivité-continuité mis en place.

### LES PME À LA TRAÎNE ?

Le manque d'attention accordé à la création de valeur serait-il le point faible des seules petites et moyennes entreprises ? «Pas du tout », rétorque Olivier Putzeys, « C'est une erreur que l'on voit également se produire au sein des grandes entreprises, car cette démarche « valeur » n'est pas toujours inscrite dans l'esprit de nombreux décideurs ou conseillers, internes ou externes à l'entreprise. J'ai un jour posé la question de l'intérêt en termes de valeur que représentait pour une grande entreprise l'investissement qu'elle souhaitait réaliser dans un parc informatique et personne n'a pu répondre à cette question basique. »

Afin de toujours garder bien en vue cette fameuse création de valeur, il est essentiel de faire le bilan selon les trois « C » évoqués ci-dessus.

Le handicap de nombreuses PME réside dans la fragilité de leur base compétitivité-continuité étant donné leur manque important de ressources (surtout financières) et leur grande vulnérabilité face aux aléas. Chaque PME devrait dès lors commencer par renforcer sa base avant de penser « croissance ». En ce sens, un « coaching-valeur » accompagné d'un outil de valorisation peut se révéler très bénéfique lors de prises de décision.

Plus facile à dire qu'à faire ? Sans doute. Encore que, comme le rappelle à juste titre Olivier Putzeys, « lors d'une décision managériale, c'est moins l'impact précis sur la valeur de l'entreprise qui compte que l'assurance de décider efficacement et dans la bonne direction, en activant les leviers les plus performants ».

### ONT PARTICIPÉ À CE MEETING

Acces-Plus, Robert Sartiaux
Alternativ Furniture Solutions, Philippe D'Archambeau
Arlobel, Didier Marisal
Artiplex, Dominique de Bellaing
Benelux Promotion Santé, Dominique Rondelaere
Dalla Valle, Dario Dalla Valle
Edge Communication, Serge Dielens
GrowthPhase Europe, Chris Raman
ICID, J. Pinto
Kois Invest, François de Borchgrave
Ministère de la Région de Bruxelles Capitale, Jean-Pol Rihoux
Numeca International, Charles Hirsch et Marc Tombroff
ODS International, Philippe et Antony Lesuisse
Van Reet, Baudouin le Hardy

### L'ORATEUR DU JOUR

Olivier Putzeys est un spécialiste « crédit » indépendant. Après avoir travaillé pendant plus de quinze ans comme analyste crédits et comme chargé de relations entreprises au sein de plusieurs banques internationales de renom, il a créé Creditoring Services. Ce concept est le fruit d'une longue expérience offrant aux entreprises, et en particulier aux PME, un accompagnement d'expert, structuré et indépendant, afin de leur permettre d'évoluer vers une pratique proactive du crédit et d'accéder à du crédit efficace en optimisant la relation à leurs « prêteurs » de manière durable. La démarche « préventive » proposée par cet ingénieur commercial tout droit sorti de Solvay repose sur les meilleures pratiques du marché et contribue à la création de valeur pour toute entreprise y ayant recours. Comment ? En activant efficacement les trois leviers de création de valeur : compétitivité, continuité et croissance.

***olivier.putzeys@creditoring.com***
***http://www.creditoring.com***