

## → ENTREPRISES EN DÉMARRAGE

# Le patrimoine d'une entreprise dépend de ses objectifs futurs

Certains diront que la richesse d'une entreprise se voit et d'autres qu'au contraire elle est invisible pour les yeux. Comment alors évaluer ce patrimoine? Francis Liebens, jaugeant les deux avis, se fait le chantre d'un certain consensus.

**LE PATRIMOINE** d'une entreprise n'a de valeur que confronté au marché. Il ne peut pas être réduit à une liste d'actifs et de biens. Il est lié au potentiel de l'entreprise, soit à une stratégie claire, une équipe formée, une offre véritablement formalisée, une organisation efficace, souligne en substance Francis Liebens, fondateur de Néocia, une société spécialisée dans l'évaluation et la transmission d'entreprises. Composée de trois experts ayant une expérience pratique de la direction générale d'entreprise, elle conseille les cédants et les repreneurs pour des opérations, en Suisse, en France et aux Etats-Unis.

## → En phase de démarrage, pourquoi réfléchir à la question du patrimoine?

Francis Liebens: Si le créateur s'attache à stabiliser une structure en construction, il ne saurait pour autant se contenter d'une telle vision à court terme. Son objectif est simple: pérenniser. Or on ne pérennise, on ne construit qu'en fonction d'un futur imaginé, donc planifié. A ce titre, on parle souvent de potentiel qui, s'il représente peu matériellement, n'en est pas pour autant à même de réaliser une certaine vision à long terme et de produire un certain résultat.

## → Ainsi le patrimoine n'a-t-il de valeur que confronté au marché?

Oui. Le terme important est davantage «capacité» que «résultat». Une entreprise produit des flux financiers grâce à sa capacité à générer des bénéfices, autrement dit grâce à une stratégie claire, une équipe formée, une offre véritablement formalisée et une organisation efficace. Ces éléments, orientés vers



«La force du dirigeant réside dans sa manière de marier le passé et la vision à long terme.»

Francis Liebens  
Fondateur de Néocia

un avenir commun et prédéfini, permettent de créer de la valeur, donc de constituer un patrimoine qui ne peut donc pas être réduit à une liste d'actifs et de biens.

## → Qu'est-ce qui retient de créer de la valeur?

Deux éléments: adopter l'attitude «attrape-tout» et se contenter d'un seul client. En phase de création, si on est souvent amené à accepter des mandats hétéroclites, s'écarter de sa vocation peut mettre l'entreprise en péril. L'autre danger est de miser, par confort, sur un important client, ce qui cantonnera l'entreprise dans un certain type d'offre alors qu'au contraire, pour créer de la valeur et réduire le risque, il faut diversifier son activité.

## Peut-on alors dire que la stratégie d'une entreprise constitue sa seule richesse?

En quelque sorte oui. Cependant une stratégie explicitée telle quelle dans un business plan n'indique rien. Encore faut-il des forces et des moyens pour la mener à bien. D'où l'importance du fonds de commerce (ou goodwill) défini plus précisément comme les clients, le nom

de la marque, les brevets, le design protégé, les services, le réseau de distribution, la réputation, l'organisation interne, les procédures, les normes qualité, la formalisation des contrats, etc. En fait tout ce qui contribue à rendre une entreprise visible, donc à la différencier de la concurrence. Ensuite, dans cette notion de création de valeur, tout le talent des dirigeants sera d'enrichir ce fonds de commerce en fonction des évolutions du marché.

## → Le patrimoine d'une entreprise change donc constamment. Comment alors l'évaluer précisément?

On peut certes lister et chiffrer les éléments d'un fonds de commerce, mais la valorisation restera la simple photographie d'un état à un moment donné. En l'occurrence, on choisit comme base de calcul entre différents niveaux de résultats réalisés ou prévisionnels: le cash-flow, le résultat d'exploitation ou le résultat net après impôts. On leur applique ensuite un taux d'actualisation ou des «multiples» selon le secteur d'activité; ce qui donne la valeur de l'entreprise.

## → On en revient toujours à l'argent...

Oui car c'est bien un prix que demandent un repreneur ou un investisseur. Mais attention à ne pas tout réduire à cet aspect. Les chiffres relatifs à une activité ne reflètent pas forcément la valeur réelle d'une entreprise, car en Suisse la fiscalité permet d'importantes déductions. Entre les chiffres comptables - établis pour des raisons fiscales ou bancaires - et les chiffres retraités économiquement à l'occasion d'une entrée dans le capital ou d'une reprise, des nombreuses différences peuvent apparaître, par exemple au niveau de l'amortissement des machines, du stock ou du salaire des dirigeants. Les chiffres ne résolvent donc pas tout, d'où l'importance de considérer également le patrimoine d'une entreprise en fonction des objectifs futurs.

## → Comment convaincre à propos de ce potentiel?

L'incertitude est par définition ce qui détruit la valeur alors qu'au contraire un créateur d'entreprise cherche à en créer. En conséquence, et puisqu'une entreprise se nourrit d'incertitudes, il faudra au dirigeant

prouver mois après mois, grâce à un système financier fiable, à des analyses régulières et à des business plans sensés, le contrôle qu'il exerce sur son fonds de commerce. En revenant sur ce qui a été accompli, le dirigeant dévoile ce qu'il est encore capable de faire. Il explique la façon dont certains écarts ont été redressés, liste les difficultés déjà rencontrées, met le doigt sur celles à surmonter et anticipe ainsi les prochaines. Le regard critique qu'il porte sur son expérience prouve la maîtrise qu'il a de la situation.

En résumé, rien n'est jamais sûr mais tout ce qui contribue à plus de certitude donne davantage de poids. Si le dirigeant ne s'affranchit jamais complètement du passé, sa force réside dans sa manière de marier le passé et la vision à long terme, donc de gérer la réalité du marché et sa capacité à créer de la valeur. ■

SANDRINE MOTTIER  
Responsable de la communication, Genilem.

## QUE DEVIENNENT LES START-UP?

Genilem agit, depuis 10 ans, au cœur du tissu micro-économique romand. Avec sa formule d'accompagnement de 3 ans, cet organisme d'aide à la création d'entreprises innovantes offre chaque année à une vingtaine de sociétés un suivi portant sur les dimensions commerciale, financière et humaine de leur projet. Genilem est financée par une centaine de parrains - partenaires tels que pouvoirs publics, entreprises, institutions et collectivités publiques.