



EB Advisory
Value Generation

L'importance des modes opératoires dans la valorisation.

Il ne fait aucun doute qu'aujourd'hui les actifs intangibles constituent une part essentielle de la valeur d'entreprise.

Parmi ces intangibles, les modes opératoires sont le plus souvent considérés comme le cœur insaisissable de l'entreprise. On entend par là essentiellement la manière dont les activités sont réalisées et dont les compétences sont utilisées. Un investisseur considérant l'acquisition d'une société se retrouverait donc face à une véritable « boîte noire » au sujet de laquelle il ne pourrait que constituer de vagues hypothèses.

Ces considérations ne sont pas justifiées. Les entreprises qui créent durablement de la valeur sont celles où les employés intègrent et partagent rapidement et efficacement les objectifs et les pratiques des uns et des autres. L'expérience montre qu'une des clés du succès réside précisément dans la documentation et le partage des modes opératoires.

La diffusion formelle des bonnes pratiques est déjà très largement mise en œuvre au sein des grands groupes internationaux. C'est nettement moins le cas dans les PME en général et cette situation doit pourtant être appelée à évoluer. On remarque que les acquéreurs intéressés par le rachat de PME cherchent de plus en plus souvent à se rassurer sur la robustesse du fonctionnement des entreprises. C'est pourquoi des processus opérationnels partagés - intégrés par chacun et documentés clairement - sont devenus fondamentaux durant la phase d'analyse de l'entreprise et pendant les travaux de « due diligence » usuels.

Une simple clarification des procédures peut avoir un effet déterminant sur l'image que l'entreprise renvoie. Elle peut être source de motivation individuelle pour certaines personnes et en même temps un encouragement à la collaboration pour la réalisation d'objectifs communs. Mais elle représente surtout un argument crédible sur la capacité à maîtriser dans la durée la bonne performance de l'entreprise.

Malgré cela, la documentation des manières de faire est souvent négligée. En cause, le manque de temps qui se traduit fréquemment par une absence de perspectives à long terme. C'est donc cette clarté dans les façons de travailler qui fait cruellement défaut à bien des entreprises actuellement dans des processus de transmission au point mort.

Il est donc fondamental pour le cédant de démontrer qu'il a été capable de transmettre sa culture et sa vision de l'entreprise à ses employés. Ensuite, ces derniers doivent être incités à poursuivre sur la voie tracée de manière proactive et continue. Entre les anciens et les nouveaux employés, c'est le principe de continuité qui doit permettre de rassurer les investisseurs potentiels sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur sur le long terme sans son propriétaire.

Alexandre Antonietti

Direct: +41.22.575.69.84
Central: +41.22.575.69.80
alexandre.antonietti@eb-advisory.com



Edgar Brandt
Advisory