

COLLOQUE ANNUEL 2017

«L'ENTREPRENEURIAT C'EST UNE QUESTION DE VALEUR ET DE VALEURS»

FAITS SAILLANTS

Comment établit-on la valeur d'une entreprise ? Comment maintient-on la valeur d'une entreprise ? Quelle importance ça a aujourd'hui d'être fidèle à ses valeurs pour assurer la pérennité de l'entreprise ?

Ces questions, nous les avons posées à des dirigeants provenant d'entreprises québécoises et de l'écosystème entrepreneurial du Québec, lors de la 11e édition du Colloque annuel de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal. Sophie Ducharme, Vice-présidente Affaires publiques à la Banque Nationale et Sylvain Lafrance, Professeur associé à l'École des dirigeants de HEC Montréal ont animé et coordonné des entrevues de qualité, des témoignages généreux et un panel de haut niveau qui ont permis d'en apprendre bien plus sur le sujet de la valorisation des entreprises : L'entrepreneuriat, c'est une question de valeur et de valeurs !

Les valeurs, une clé pour la réussite d'une transformation

Mme Diane Giard, Première vice-présidente à la direction, Particuliers-entreprises et Marketing de la Banque Nationale, a introduit le sujet avec brio en présentant ce qu'est la **création de valeur dans un projet de transformation** et en démontrant l'importance des valeurs «On a réalisé en cours de route qu'il fallait absolument avoir une **évolution culturelle** pour réussir notre transformation. Et pour se faire, il fallait doter l'entreprise de nouvelles valeurs pour faire adhérer nos employés et les engager dans cette transformation-là.»

Les valeurs, un facteur de mobilisation

Notamment, «87% des employés considéraient que les **politiques de responsabilité sociale** de Rona étaient le premier **facteur de mobilisation**. L'impact va sur la fidélité de nos employés et la fidélité de nos clients. Et ça, c'est payant.» affirme Robert Dutton, Professeur associé à HEC Montréal et ancien PDG de Rona. François-Xavier Souvay, Président et directeur général de Lumenpulse, a d'ailleurs soulevé «c'est les gens qui créent une entreprise, ce n'est pas l'entreprise qui crée les gens. La valeur, c'est la conséquence de ce qui a été créé.»

Créer de la valeur grâce à une culture d'entreprise

Ce sont les employés qui forgent les valeurs de l'entreprise, c'est la **culture d'entreprise qui véhicule ces valeurs** et qui transmet le savoir-faire ainsi que le savoir-être. C'est surtout l'agilité de l'entreprise qui crée plus de valeur ajoutée et qui permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux facteurs internes et externes. Marie-Pier Germain, Directrice générale du Groupe Germain Hôtels affirme que «c'est notre plus grand défi de transmettre les valeurs à nos gens et que peu importe les activités de l'entreprise ou du poste qu'ils occupent, c'est de s'assurer qu'ils restent connectés aux opérations et à la nature de ce qu'on fait».

Les valeurs intangibles créent de la valeur tangible

François Fauteux, fondateur de Phoenix Partners, définit la valeur comme étant «**le prix qu'un acheteur est prêt à payer**. Ça sous-entend que c'est relativement nébuleux et très subjectif. C'est les cash-flow futurs d'une entreprise et actualisés, mais aussi des valeurs intangibles qui deviennent des avantages concurrentiels. C'est une question de perception et d'offre/demande, de négociation.»

Éric Lemay, Premier vp et directeur chez PricewaterhouseCoopers, poursuit en affirmant «qu'une négociation d'entreprise, c'est un art» et que différents **facteurs internes et externes influencent la valeur intrinsèque** d'une entreprise tels que l'attention compétitive, le balancement de l'offre et la demande, la capacité de négociation, le momentum, une dynamique de l'industrie, etc. «La valeur intrinsèque et le prix sont 2 concepts différents» renchérit M. Lemay.

Notamment, Brian King ajoute que ça rejoint le **Greater fool theory** [théorie financière sur la survalorisation des entreprises lorsqu'un acheteur est prêt à payer plus cher] donc la valeur d'une entreprise aux yeux d'un acheteur n'est pas uniquement en lien avec la valeur intrinsèque d'une entreprise. En effet, même si tous ces critères de performance financière et de valeur intrinsèque, les valeurs intangibles sont à considérer dans le calcul de valorisation d'une entreprise.

La valeur de l'image de marque

Pour Daniel Lamarre, Président et chef de la direction au Cirque du Soleil, ce sont les clients qui attribuent la valeur à l'entreprise. M. Lamarre explique que «la valeur est liée à la marque. La marque Cirque du Soleil, ce n'est pas du marketing, c'est la qualité du spectacle. On investit beaucoup pour connaître l'avis des spectateurs. On teste le **Net Promotor Score**, c'est le seul outil de mesure important pour nous.»

Créer de la valeur grâce aux acquisitions

M. Souvay, ayant fait l'acquisition de 5 entreprises en 2 ans pour Lumenpulse, explique la stratégie de création de valeur à partir d'acquisitions : «On ne devrait jamais avoir pour objectif d'acheter des entreprises. La vraie valeur d'une entreprise, ce n'est pas par acquisition; c'est de croître de façon organique. Il y a beaucoup de risque quand on achète une entreprise, donc le risque doit être équilibré avec un bon **plan de croissance organique**.»

Pour François Fauteux, il n'y a pas de meilleur scénario d'acquisition; c'est variable selon le contexte et des critères individuels. François-Xavier Souvay précise quant à lui «je ne crois pas à l'intégration totale d'une acquisition. Tu achètes une business parce qu'elle est bonne. Tu veux lui permettre de lui donner ta boîte à outils.» C'est d'ailleurs cette position win-win qu'a eu TPG lors de l'acquisition du Cirque du Soleil.

Les valeurs ajoutées d'un partenaire pour la vente d'une entreprise

Éric Lemay de PwC «recense les transactions et la majorité d'entre elles, ce sont des transactions où l'entrepreneur vend la majorité en gardant une certaine proportion des parts et garde pour la revendre dans 5-7 ans plus tard. Et souvent, considérant la valeur ajoutée du partenaire financier, la valeur du bloc minoritaire vaut plus que ce qu'il a vendu à la transaction. C'est gagnant-gagnant.» M. Lemay explique que «souvent les partenaires amènent une valeur additionnelle dans l'entreprise. Non, seulement tu vas monétiser une bonne partie de ton patrimoine à la transaction, mais ça donne beaucoup de confiance à l'acheteur. C'est le plus gros intangible dans une transaction»

Si l'entrepreneuriat est une question de valeurs et de valeur, la réponse...c'est la confiance, l'agilité et l'entrepreneuriat

Mme Giard débutait le colloque en mentionnant que «**la création de valeur passe par la confiance** qu'on a et la satisfaction de toutes nos parties prenantes. Pour une entreprise, ça peut être facile à court terme d'avoir de la croissance, mais quand on veut avoir de la croissance, c'est de suivre et faire évoluer notre entreprise en faisant l'équilibre des parties prenantes.» C'est de savoir qui on est et qui on n'est pas. C'est de se faire confiance, de bien s'entourer, d'assumer nos choix, de bien se préparer, mais aussi d'accepter de sortir du plan pour mieux saisir les opportunités : d'être agile.

La création de valeur demande de l'entrepreneuriat. Et «l'entrepreneuriat, ça prend de la formation, de la recherche, des gens pour nourrir notre curiosité intellectuelle; ça prend des gens d'affaires, une relève d'affaires, des gens d'université qui nous poussent et qui nous forcent à aller plus loin; ça prend une culture d'innovation et de technologie, un désir de mieux se positionner et un désir de gagner.»

Par Annie Passalacqua

Marketeuse web et stratège en développement des affaires, Annie Passalacqua est aussi étudiante à la maîtrise en Stratégie à HEC Montréal. Impliquée dans la valorisation de l'entrepreneuriat au féminin, Annie accompagne des entrepreneures et influenceuses dans l'avancement de leurs projets et leurs stratégies de commercialisation, visibilité et de croissance. Ayant également lancée son entreprise de co-crédation de voyage sur mesure depuis bientôt 1 an, Annie a gagné la Mission commerciale France 2018 du Réseau M. www.indexvoyage.ca