

PLANIFIER LA VENTE DE SON ENTREPRISE : POURQUOI S'Y PRENDRE PLUS TÔT QUE TARD ?

Le propriétaire de PME prend inévitablement conscience d'une éventuelle vente de son entreprise au cours de la cinquantaine. Comme il ou elle est généralement toujours en forme et en pleine maîtrise de ses affaires, la préparation de la vente d'entreprise n'est souvent qu'un projet à moyen ou long terme sur sa liste des priorités. Pourtant, une préparation anticipée est une des clés de la réussite d'une transaction de relève et son succès est d'une importance capitale pour le patrimoine de l'entrepreneur.

Les grands objectifs de la vente d'entreprise :

L'entrepreneur en phase de désinvestissement aura deux objectifs primordiaux :

- Maximiser la valeur de la transaction de vente ;
- Minimiser les impacts fiscaux de la transaction.

L'entrepreneur pourra aussi tenter d'atteindre d'autres objectifs secondaires tels :

- La pérennité de l'entreprise ;
- Le maintien des employés en place ;
- La présence continue d'actionnaires minoritaires ou de membres de la direction.

Maximiser la valeur de l'entreprise :

Tout d'abord, retenons qu'une entreprise structurée est un placement détenu par l'entrepreneur. Comme tous les placements, la valeur d'une PME est dictée par sa rentabilité et par le risque qui lui est associé. Dans sa plus simple expression, la valeur d'un placement multiplié par le taux de rendement qu'on en exige correspond à sa rentabilité :

$$\text{Valeur du placement} \times \text{Taux de rendement} = \text{Bénéfice}$$

Pour l'entrepreneur qui désire maximiser sa valeur à la vente de l'entreprise, la vision de cette équation ci-haut sera donc :

$$\text{Bénéfice} / \text{Taux de rendement} = \text{Valeur du placement}$$

Il est alors aisé de comprendre que pour maximiser la valeur de la vente, il faut maximiser le bénéfice de l'entreprise ou minimiser le taux de rendement.

Le taux de rendement exigé correspond en grande partie à l'évaluation du risque par le propriétaire ou par le futur acheteur de l'entreprise. Plus de risque, donc plus de rendement exigé. De quel risque est-il question ?

- Du risque de ne pas réaliser les bénéfices projetés ;
- Du risque de manquer de liquidités ;
- Du risque de rater la transition de propriété/direction.

Les actions nécessaires pour influencer le bénéfice vers le haut ou minimiser les risques ont des résultats qui s'observent généralement à long terme. Ces actions doivent donc être réalisées bien en amont de la phase de vente de l'entreprise.

Le bilan de l'entreprise présente aussi certains actifs qui pourraient influencer la valeur de celle-ci.

Maximiser le bénéfice :

L'acheteur de PME évalue, dans la plupart des cas, le bénéfice de l'entreprise à partir des bénéfices historiques des 2 à 5 années les plus récentes. De façon générale, les années les plus récentes ont une valeur prédictive plus élevée.

Les actions suivantes, une fois déployées, pourraient avoir, selon les circonstances, des impacts positifs sur la rentabilité :

- Optimisation des processus (de fabrication, de prestation de service) ;
- Acquisition d'équipement plus performant ;
- Réallocation du personnel aux différentes fonctions de l'entreprise ;
- Récupération/maximisation des crédits de recherche et développement ;
- Adaptation de certaines dépenses à des niveaux correspondant à leur valeur au marché (salaires des actionnaires, loyer payé à un immeuble appartenant aux actionnaires).

Afin d'éviter la présence de charges inusitées aux résultats financiers dans un exercice rapproché du moment de la vente d'entreprise, la direction ne devrait pas hésiter à constater des réductions probables de valeur de certains actifs. Ceci le plus tôt possible dans le but de présenter les années les plus récentes à leur bénéfice maximal :

- Dévaluation d'items en inventaire à faible rotation ;
- Provisions pour créances douteuses ;
- Vente d'immobilisation à faible utilisation ;
- Entretien majeur ou réhabilitation de terrain.

Minimiser les risques :

L'acheteur tentera de bien évaluer le risque de l'entreprise de façon à définir le niveau de certitude des bénéfices futurs. S'il entrevoit trop de risques, les probabilités de ne pas rencontrer les prévisions de bénéfices augmentent. Dans une telle situation, il réagira en diminuant le prix ou en refusant de se porter acquéreur de l'entreprise.

Risque associé à la dépendance de l'entreprise à son propriétaire :

Au sein de certaines PME, le propriétaire assume des fonctions stratégiques importantes qu'il n'a pas délégué à d'autres membres de la direction. L'acheteur voudra s'assurer d'une continuité à l'égard de ces fonctions après le départ du propriétaire. Si le transfert de connaissances spécifiques, d'habiletés ou de relations d'affaires privilégiées du fondateur s'annonce difficile, l'acheteur y percevra un risque accru. Une planification à moyen et long terme préalable permettra d'identifier comment l'organisation pourra assumer ces fonctions sans le support constant de son propriétaire et apporter des changements.

Risque associé au maintien des ententes commerciales :

Toute entreprise mène ses affaires par le biais de contrats ou d'ententes, écrites ou tacites, dont le maintien est important pour la continuité des opérations post-transaction. Il y aura lieu de s'assurer que ces diverses ententes :

- Sont toujours valides ;
- Seront valides après un changement de contrôle de l'entreprise ;
- N'arriveront pas à maturité peu de temps après la transaction ;
- Présentent des termes qui conviennent toujours au besoin de l'entreprise.

À cet effet, les ententes critiques pour l'entreprise pourraient être :

- Les différents baux des locaux ou d'équipement ;
- Les ententes d'approvisionnement ;
- Les ententes avec les sous-traitants significatifs.

Risque associé aux ressources humaines :

L'acheteur consacre généralement une bonne partie de son travail de vérification diligente à l'analyse des ressources humaines de l'entreprise. Il tentera d'identifier les zones de risque telles :

- Le taux rotation du personnel ;
- Un âge moyen faible, indiquant une équipe moins expérimentée ;
- Un âge moyen élevé, indiquant des départs à la retraite à anticiper ;
- Des dossiers non réglés auprès de la CNESST.

Certains de ces risques pourront être atténués par une gestion ciblée au cours des quelques années qui précéderont une transaction de vente d'entreprise.

Risque associé à la qualité environnementale :

Le risque associé à la présence de contaminants sur les terrains est à circonscrire dès les premières étapes de planification de la vente. Le propriétaire d'une PME qui opère sur un terrain qui lui appartient se verra dans l'obligation de produire des rapports environnementaux de Phase 1 et possiblement de Phase 2.

Ces rapports sont émis à la suite d'analyses d'experts en environnement et leur réalisation peut s'étendre sur plusieurs mois selon la complexité des analyses, des méthodes d'échantillonnage utilisées et de la disponibilité des experts.

Au-delà de la production de rapports, ceux-ci pourraient conduire à des travaux de réhabilitation qui, inévitablement, repousseraient une date de vente d'entreprise s'ils étaient reportés dans le temps, par négligence ou ignorance.

Les problématiques environnementales pré-transaction sont maintenant très fréquentes.

Enjeux juridiques :

Il est primordial de faire l'analyse des risques légaux qui nuiraient à une transaction de vente, par l'augmentation du risque ou la présence d'un passif. Votre conseiller juridique saura identifier les zones de risque légaux et vous guider dans leur atténuation. Situations possibles de risques à caractère juridique :

- Réclamations sur ventes antérieures ;
- Différends avec des fournisseurs ;
- Litiges en cours ;
- Protection de propriété intellectuelle.

Gestion de certains actifs au bilan :

Évaluation immobilière :

Il est nécessaire d'obtenir une bonne estimation de la valeur des biens immobiliers de l'entreprise. Cette évaluation permettra d'identifier les coûts réalistes d'occupation et d'ajuster la valeur globale de l'entreprise lorsque la vente implique les biens immobiliers. Le propriétaire qui envisage vendre son entreprise tirera avantage à connaître dès le début la valeur des biens immobiliers puisque ses conseillers pourront juger des impacts de cette valeur sur la valeur d'entreprise.

Actifs redondants ou excédentaires :

Les PME matures présentent à l'occasion des actifs qui ne sont pas nécessaires aux opérations courantes ou qui sont présents en trop grande quantité. Les actifs excédentaires les plus courants :

- Liquidités trop élevées ;
- Terrain vague non utilisé ;
- Placements et immeubles locatifs ;
- Prêts à des sociétés liées.

Le fiscaliste de l'entreprise pourra suggérer les meilleures façons de transférer ces actifs en fonction de la volonté du propriétaire de conserver ou vendre ceux-ci.

Le fonds de roulement de l'entreprise doit être analysé afin d'identifier les niveaux optimaux d'inventaire et de comptes à recevoir. Un système d'approvisionnement plus efficace et un suivi plus rigoureux du recouvrement pourraient réduire le fonds de roulement requis et générer des liquidités qui seraient distribuées en dividendes aux actionnaires, avant une transaction.

Réduction des impacts fiscaux à la vente de l'entreprise :

Plusieurs dimensions d'une vente d'entreprise ont des effets sur la fiscalité de l'entreprise ou du propriétaire. La grande star fiscale des ventes de PME est évidemment la Déduction pour Gain en Capital (DGC). Elle permet à l'entrepreneur qui vend son entreprise de bénéficier d'un gain en capital sans impôt jusqu'à concurrence d'un gain de 1 250 000 \$. Bien que cette mesure s'exprime simplement, son application comporte un lot de conditions complexes qui doivent être évaluées à l'avance et dans certains cas, des années à l'avance. Les conditions d'admissibilité touchent le nombre d'années de détention, les actifs excédentaires, la résidence fiscale, des pertes cumulatives antérieures, les liens familiaux et autres. Votre professionnel aura besoin de temps pour en faire une analyse juste, au bon moment et comportant les recommandations nécessaires.

Certaines planifications permettent également à des PME d'une certaine taille de bénéficier de la DGC de plusieurs membres de la famille du propriétaire. Ce type de planification doit être mise en place plusieurs années avant une éventuelle transaction de vente.

D'autres éléments doivent également faire l'objet d'une analyse fiscale préalable puisque qu'ils peuvent impliquer des transactions avant l'année de la vente de l'entreprise. À titre d'exemple, on devra analyser :

- La nécessité d'un holding (compagnie de gestion) ;
- Le transfert d'actions ;
- La vente ou le roulement d'actifs non requis aux opérations.

Le temps et la planification : les deux ingrédients essentiels à la vente d'entreprise.

La vente d'une PME est importante pour le patrimoine financier du propriétaire qui se retire et elle couronne l'accomplissement de son parcours professionnel. Généralement, le propriétaire ne vit cette situation complexe qu'une seule fois. Cette étape doit donc être préparée avec la rigueur qu'elle mérite et avec la collaboration de professionnels stratégiques, fiscaux et juridiques expérimentés. Gardons à l'esprit que le propriétaire sera au centre de cette préparation et que la gestion de sa PME exigera qu'il y consacre la majorité de son temps, comme il en a toujours été. C'est pourquoi il devra s'y prendre tôt pour optimiser sa sortie.

Benoit Riendeau, CPA
Associé chez Joly Riendeau

