

Propriétaires de PME: vendre maintenant, plus tard...ou jamais ?

9 questions à considérer

par Robert Lemay

Vous avez mis des années à bâtir votre entreprise et avez pris des milliers de décisions. Mais vous ne déciderez probablement qu'une seule fois de la vendre ou de la léguer à vos proches. **Au travers les nombreuses étapes de transition que vous aurez à traverser, il y aura peu de place pour les erreurs et les tâtonnements.** Des milliers d'entrepreneurs avant vous ont eu à affronter cette situation. Il est beaucoup question dans la littérature d'affaires du pourcentage très élevé d'échecs. L'important ce ne sont pas les échecs mais le "comment" (les façons de faire) de ceux qui ont été réussi leur transition. Voici quelques points à tenir en compte pour faire partie de ceux qui réussissent.

1. **Qui décide ?** Pas vraiment vous... En effet, vous contrôlez la décision de ne pas vendre; mais c'est l'acheteur qui décidera si votre « vente » se fera. Ceci n'est pas un simple jeu de mots, mais une réalité d'affaires que trop de propriétaires de PME apprennent à leurs dépens.
2. **Quel sera le principal défi ?** Le défi majeur sera de vous mettre dans les souliers de l'acheteur, ce qui est plus facilement dit que fait, surtout parce que vous êtes impliqué tant financièrement qu'émotivement.
3. **Vendre...maintenant ?** Seulement si vous avez déjà pris le temps de bien identifier les meilleurs prétendants et de préparer l'entreprise «sous ses plus beaux atouts». Un processus qui prend 1 à 2 ans, sinon plus.
4. **Combien vaut mon entreprise ?** La partie facile de l'évaluation est la valeur calculée selon des ratios comptables. En bout de ligne ce qui compte c'est le montant que l'acheteur est prêt à payer; et la partie difficile et ardue c'est la fin de négociations. La valeur de votre entreprise n'est surtout pas le «montant dont j'aurais besoin», car l'acheteur, de son côté, a bien d'autres préoccupations que vos projets futurs.
5. **Quels sont mes principaux risques ?**
 - « Brûler » des acheteurs en les approchant mal; il devient ensuite très difficile d'arriver à un « closing » satisfaisant.
 - Que la « nouvelle » de la vente de votre entreprise se répande auprès de vos clients, employés et concurrents. Il peut s'écouler beaucoup de temps et d'imprévus entre le moment de votre décision de trouver un acheteur et celui de « closer »; cette période d'incertitude peut fortement inquiéter les clients, les employés, vos prêteurs et donner des idées à des compétiteurs.
 - Qu'un acheteur potentiel, après avoir eu toute l'information confidentielle de votre entreprise, décide de ne pas acheter. Il y a alors un risque que votre information stratégique soit divulguée.
 - De négliger vos opérations durant le processus de transition, ce qui est très courant et difficile à éviter, surtout vers la fin. **N'oubliez pas, tant que l'argent n'est pas transféré dans votre compte, la transaction peut avorter.**

6. **Et la « paperasse » ?** Une vente d'entreprise implique plusieurs documents de présentation, de négociation, des tableaux financiers et des clauses légales. Il faut prévoir un montant pour couvrir la préparation de tous ces documents.
7. **J'y vais seul, avec un courtier ou avec un « coach » ?** Ce choix dépend des risques que vous êtes prêt à courir. Ce que vous pourriez « sauver » en y allant seul risque fort d'être plusieurs fois perdu dans le prix de vente final, dans les coûts liés aux défis et risques ci-haut mentionnés et dans les frais additionnels pour la préparation des documents.
8. **Vendre... plus tard ?** Peut-être une option, sauf si c'est parce que vous êtes prisonnier de vos opérations et que vous ne trouvez pas le temps d'organiser la transition. Vous pourriez alors frapper un mur (épuisement, maladie, etc.) et vous serez alors plus attirant pour des vautours que pour des acheteurs. L'aspect « **Vendre... plus tard ?** » sera détaillé dans un article de la prochaine édition de *Solutions PME* (mai 2010).
9. **Vendre... jamais ?** Il est parfois plus intéressant, tant financièrement que personnellement, de conserver son entreprise mais en faisant des changements pour faciliter les opérations et la rentabilité.

Un bon coach peut vous accompagner sur les volets d'affaires (décision de vendre ou non et quand, préparation, démarrage et coordination du projet de vente, ciblage, confidentialité, négociations, simplification des documents). Il pourra aussi vous appuyer sur le volet des émotions qu'impliquent forcément pour un propriétaire de PME la vente potentielle de ce qu'il a mis des années à bâtir; ce volet personnel a un poids et une influence aussi important que le volet financier. Un tel coach aura plutôt une expérience d'affaires générale que spécialisée en comptabilité, et vous servira du début à la fin.

NDRL: Diplômé des HEC, M. Lemay a travaillé en coaching d'affaires avec les propriétaires de plus de 80 PME. Il a appuyé les entrepreneurs dans de nombreuses situations de « transition ». Ses mandats comptent plusieurs ventes d'entreprises à la relève interne (familiale ou de cadres) et du coaching à l'interne pour augmenter la valeur de l'entreprise pour les acheteurs externes. Il a débuté, il y a une quinzaine d'années, par la vente de la PME industrielle dans laquelle il était coactionnaire et directeur général.
