

# A quel moment faut-il vendre ?



Tanguy della Faille

Family Business  
Transmission

→ tanguy.della.faille@fb-  
transmission.com

► C'est le cédant qui fixe le timing, mais il doit s'y préparer à temps.

Chacun sait que le timing de la mise en vente d'une entreprise est important. Mais quel est le moment idéal ? Faut-il tenir compte de facteurs externes de l'entreprise ou uniquement de la situation du dirigeant ?

Selon l'adage, "il faut acheter au son du canon et vendre au son du clairon". Faut-il dès lors vendre l'entreprise lorsqu'elle est au top ? Pas nécessairement. Car lorsqu'on est au sommet, le précipice n'est pas loin. Il est capital que l'acheteur ait confiance en la capacité de l'entreprise de générer des bénéfices futurs. Plutôt que d'attendre qu'elle ait atteint le sommet, il vaut mieux vendre l'entreprise lorsqu'elle est encore en plein cycle haussier. Un carnet de commandes bien rempli, un nouveau produit ou un nouveau marché sont autant de perspectives intéressantes qui vont motiver le repreneur !

**1 Année difficile.** Que faire si l'entreprise connaît une année difficile en plein processus de cession ? Bien souvent, ceci ne troublera pas le cédant, car il a le recul nécessaire pour relativiser ce passage délicat. Par contre, le candidat repreneur est



forcément inquiet. Il se demande si la baisse est temporaire ou non et si le banquier acceptera de financer l'acquisition.

Alors que faut-il faire lorsque cela arrive ? Sachant que ces mauvais chiffres seront de toute façon connus tôt ou tard, la transparence s'impose, sous peine de perdre la confiance du repreneur. Avidé d'informations pertinentes, il appréciera qu'on lui dise la vérité. La qualité des informations et la lucidité sur les forces et faiblesses de l'entreprise lui donneront confiance, surtout si ce qui est annoncé se vérifie dans les faits. Vu le caractère confidentiel des informations échangées, cette transparence suppose un degré avancé dans le processus de cession et une confiance dans le repreneur. Notons toutefois qu'il est toujours possible d'anonymiser des noms de clients.

Et si l'entreprise est réellement en

difficulté, que faut-il faire ? Il existe bien entendu des repreneurs spécialisés en acquisition d'entreprises en difficulté; dites "distressed business". Cependant, il ne faut pas s'imaginer faire de bonnes affaires avec eux. Leur but sera d'acheter à vil prix, si possible en procédure de réorganisation judiciaire (PRJ) ou de faillite, comme l'illustre le proverbe anglais "never catch a falling knife" (ne rattrapez jamais un couteau qui tombe). Lorsqu'une entreprise est en difficulté, elle doit concentrer beaucoup d'énergie sur son business quotidien. La mise en vente n'est donc pas idéale, mais peut néanmoins s'envisager si les rôles sont clairement définis et si les perspectives d'avenir sont suffisamment claires.

**2 Bonne année.** Si au contraire, l'entreprise a connu de belles

années et a accumulé une trésorerie abondante, le timing de la cession a également toute son importance. Les liquidités excédentaires, qui ne sont pas utiles au cycle d'exploitation (besoin en fonds de roulement ou BFR), peuvent être valorisées dans la cession. Plutôt que de les sortir avant la date de la cession, et de payer le précompte de 27 %, l'acquéreur pourra les utiliser dans le cadre du montage financier, pour autant qu'il y ait suffisamment de fonds propres et moyennant le respect stricte de certaines contraintes qui seraient trop longues à expliquer ici.

**3 Quand le dirigeant est prêt.** Bien souvent, ce ne sont pas les éléments du marché ou de l'entreprise qui dictent le moment de vendre, mais la situation personnelle du dirigeant-actionnaire. Le meilleur moment de transmettre sera celui où le dirigeant est prêt. Cependant, lorsque celui-ci approche l'âge de la retraite, ou connaît des problèmes de santé, la transmission n'est plus un luxe mais une nécessité. Certains dirigeants préfèrent nier l'évidence et continuent de gérer leur société comme s'ils étaient éternels. L'absence de remise en question et la fatigue des années peuvent faire des dégâts irrémédiables. Il n'est pas rare de nourrir des regrets lorsqu'on constate que l'entreprise a décliné et perdu de la valeur au cours des dernières années, alors que le dirigeant n'a pas ménagé ses peines.

Heureusement, le sujet n'est plus tabou. De nombreuses campagnes d'informations insistent sur l'importance d'anticiper la cession projetée. On ne le répètera jamais assez : un processus de cession ne s'improvise pas, mais se prépare plusieurs années à l'avance. A bon entendre...