

Quand faut-il vendre son entreprise ?

► Une cession d'entreprise se prépare longtemps à l'avance et de manière professionnelle.

► Il faut pouvoir tirer sa révérence à temps !

Il arrive assez fréquemment que l'on sollicite mon conseil quant au timing idéal pour vendre une entreprise. Cette question est plus particulièrement posée dans le contexte macro-économique incertain actuel. La crise financière qui secoue nos marchés depuis 2008 a évidemment des répercussions sur l'activité de cession d'entreprise. Voyant les résultats se détériorer ou les perspectives s'assombrir, de nombreux dirigeants de PME se découragent et décident de vendre leur entreprise. Cette motivation, certes compréhensible, est toutefois dangereuse. Car l'acquéreur aura vite compris le peu de perspectives qu'offre l'entreprise et s'en détournera. Sans cash-flow futur, pas de crédit bancaire, donc les chances de réussir la cession sont minces. Ceux qui pensent pouvoir convaincre l'acheteur en masquant les chiffres perdent généralement toute crédibilité lorsque cette supercherie est découverte avant la cession (audit) ou courent droit au procès si c'est le cas après la cession (par le biais des garanties d'actif et de passif).

Le contexte de crise retient, par contre, une autre frange de candi-

dats-cédants qui craignent que leur entreprise ne se vendra qu'à vil prix, voire pas du tout. S'il est vrai que les acquéreurs et les banquiers sont devenus plus prudents, il ne faut pas exagérer cette crainte. Notre expérience démontre que le marché des fusions et acquisitions reste très actif et que tout bon projet trouve du financement.

La crise amène de nombreux cadres expérimentés et de grande qualité à repositionner leur carrière professionnelle. Certains d'entre eux s'intéressent logiquement à la reprise d'une PME. Certes, la crise financière a eu pour effet que les valorisations ont baissé, mais toutefois dans des proportions limitées et variables selon le secteur.

A ce sujet, il est plus exact de considérer que les prix d'avant-crise étaient déraisonnables et que nous avons finalement connu une correction salutaire. Il me semble dès lors peu probable que les prix futurs augmentent de manière substantielle, à moins de connaître une nouvelle période "d'exubérance irrationnelle" des marchés.

D'autre part, le contexte fiscal actuel rajoute un élément d'incertitude pour celui qui envisage la cession de son entreprise.

Le risque de voir introduire une taxation des plus-values sur titres, pourtant très néfaste pour nos entreprises familiales, a déjà fait l'objet d'un article spécifique (LLE du 11 décembre 2010). Plus récemment, la note Di Rupo est venue malheureusement confirmer ce projet de taxation. Si la probabilité de voir cette taxe s'appliquer dans notre pays augmente, nul ne sait quand elle interviendrait ni quels en se-

raient les modalités et les taux d'application. Alors, quel est le bon moment de vendre son entreprise ? Faut-il attendre pour céder son affaire, ou au contraire, faut-il avancer au plus vite ? Les considérations macro-économiques et fiscales évoquées ci-dessus, certes non négligeables, me semblent cependant d'une importance secondaire par rapport à l'enjeu réel. Car le timing de la société et de ses actionnaires doit primer sur le contexte ambiant. Combien de petites PME n'ont-elles pas sombré lorsque le dirigeant fut victime d'un accident de santé ? Combien de dirigeants n'ont-ils pas attendu trop longtemps pour vendre, devenant finalement l'otage de leur société ? Il faut savoir tirer sa révérence à temps.

Et bien que le message soit largement diffusé, force est de constater que la plupart des dirigeants d'entreprise familiale n'ont pas suffisamment organisé leur succession. Etant le nez dans le guidon, ils en oublient parfois l'essentiel. Pourtant, une cession se prépare longtemps à l'avance. Les fonctions qu'occupe le cédant doivent être déléguées, afin qu'il puisse se rendre "dispensable". La structure juridique doit être adaptée (p.ex.: sortie de l'immobilier non lié à l'activité). Si les résultats ont été fiscalisés, il peut être judicieux "d'habiller la mariée", c'est-à-dire faire ressortir la rentabilité réelle dans les chiffres officiels.

Bref, il vaut mieux planifier la cession plusieurs années à l'avance afin que la cession puisse se dérouler dans des conditions optimales. Le chef d'entreprise qui décide à temps de prendre son sort en main aura beaucoup plus de chances de bien

vendre. En maîtrisant le processus de cession, il pourra sans doute attirer plusieurs candidats. Cette mise en concurrence permet non seulement d'obtenir un meilleur prix, cela rassure aussi les candidats acquéreurs qui se disent que cette entreprise doit forcément être intéressante puisque d'autres s'y intéressent. La manière dont est organisé le processus de gestion donne une indication de la qualité de gestion de l'entreprise elle-même. Tous ces éléments, qui sont parfaitement sous le contrôle du dirigeant d'entreprise, sont souvent beaucoup plus pertinents que le contexte économique ambiant, qui reste, pour sa part, totalement imprévisible. Plutôt que de scruter le ciel pour savoir quel temps il fera, ce qui reste fort aléatoire, il vaut donc mieux prendre les devants.

Tanguy della Faille,
Family Business Transmission

Epinglé

Témoignage

Perennité. Johan Roelens, 58 ans, actionnaire dirigeant de la société Peruwel (atelier de chaudronnerie, basé à Peruwel et employant 65 personnes) a décidé, en 2010, de lever le pied. Il témoigne : "Grâce à l'arrivée dans le capital d'un nouvel associé, notre équipe de management s'est élargie. Je resterai probablement actif encore quelques années, mais à temps partiel. Cela me permet de me consacrer à mes loisirs et, surtout, d'assurer la pérennité de notre entreprise qui garde son ancrage local."

■ Fiscalité | La définition

Revenu cadastral

Le revenu qui sert de référence à l'imposition d'immeubles est, nul ne l'ignore, le revenu cadastral (que nous écrirons R.C. pour simplifier). Le R.C. peut être défini comme un revenu forfaitaire déterminé pour chaque parcelle cadastrale par l'administration du Cadastre. Par contre, la question de savoir qui est redevable du R.C. – si les conditions de taxation ou d'exonération du R.C., ou si les conditions d'exemption sont bien remplies – incombe exclusivement à l'administration des contributions directes.

Le R.C. correspond au revenu moyen normal net qu'un immeuble est censé produire sur une période d'une année. Le R.C. est adapté chaque année à l'indice des prix à la consommation ⁽¹⁾.

Pour l'exercice d'imposition 2011, le coefficient d'indexation est fixé à 1,5461 et pour l'exercice d'imposition 2012, il est de 1,5790. Le contribuable ne doit déclarer que le revenu cadastral non indexé, car c'est l'administration qui se charge de calculer le montant imposable (indexation et éventuelle majoration de 40 %), sur la base des données introduites par le contribuable.

Contrairement au précompte immobilier, le R.C. peut faire l'objet d'une réduction proportionnelle : ainsi, si le bien est vendu en cours d'année ou n'est occupé qu'une partie de l'année, seule une fraction du R.C., correspondant à la période d'occupation effective, sera imposable. Le R.C. peut également faire l'objet d'une modification, notamment à la suite de transformations de l'immeuble ou en raison d'un changement dans la destination donnée à l'immeuble. Le R.C. est également susceptible d'être réduit pour cause d'improductivité ou d'absence de jouissance de reve-

nus d'un bien immobilier. Parfois, le R.C. de certains biens immobiliers est même totalement exonéré. Tel est notamment le cas lorsque l'immeuble est affecté sans but de lucre à l'exercice public d'un culte, à l'enseignement, ou encore à l'installation d'hôpitaux.

Pierre-François Coppens
Conseil fiscal, Juriste www.stratefi.be

→ (1) Dans la loi du 19 juillet 1979, il était prévu que le R.C. soit en principe fixé pour une période de dix ans et fasse l'objet d'une adaptation (on parle de péréquation) tous les dix ans, en fonction de l'évolution des loyers réels. La dernière révision date cependant de 1979, avec, pour référence, les valeurs locatives nettes de 1975. Depuis cette date, aucune péréquation n'est intervenue, et le principe de l'indexation annuelle fut introduit pour pallier cette carence et assurer les rentrées budgétaires nécessaires.