



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

# Les dessaisissements

William J. Gole

## Quel est l'enjeu?

Les dessaisissements d'entreprise sont des opérations courantes mais complexes, dont la planification et l'exécution laissent souvent à désirer.

## Pourquoi est-ce important?

L'absence de planification et de ressources appropriées risque d'être préjudiciable à la valeur de l'opération de dessaisissement et, au final, de réduire celle de l'entreprise.

## Que peut on faire?

Une méthode convenablement structurée permet aux organisations de gérer avec efficacité et efficacie les opérations de dessaisissement d'entreprises et d'en optimiser la valeur.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

APERÇU

## Introduction au concept

Voyons un exemple. Vous occupez depuis peu les fonctions de chef de la direction dans une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX), dont le chiffre d'affaires s'établit à 20 G\$. L'entreprise se classe parmi les premiers fabricants de biens de consommation durables (environ 20 % de son chiffre d'affaires) et de composants industriels destinés aux secteurs de l'aérospatiale et de la défense. Tout indique qu'elle connaîtra cette année les meilleurs résultats de son existence, compte tenu de sa forte croissance et de sa marge bénéficiaire nette de 10 %. Un récent exercice de planification stratégique annuelle a permis de confirmer le bien-fondé de certains enjeux et de diagnostiquer divers autres problèmes.

Le contexte peut varier, mais les scénarios du genre se présentent régulièrement dans la plupart des marchés. La nécessité pour les organisations de décider où elles investiront leurs ressources limitées n'a évidemment rien de nouveau. Le dynamisme croissant du milieu des affaires oblige cependant les entreprises à réagir avec plus de célérité et de créativité aux occasions qui s'offrent à elles sur les marchés et aux menaces de la concurrence.

Depuis près d'une décennie, la croissance et la rentabilité des activités sont comparables sur le marché de consommation et le marché industriel, mais les produits de consommation commencent à prendre du retard sur les produits industriels. Au cours des trois dernières années, la division des produits de consommation a enregistré un taux de croissance composé de 5 % et dégagé une marge bénéficiaire de 7 %, alors que les produits industriels ont connu une croissance de 7 % et une marge bénéficiaire de 10,5 %. Fait plus important encore, cette tendance devrait se poursuivre, compte tenu de l'intensification de la concurrence sur le marché des produits de consommation et la persistance de la faiblesse de la demande à cause de la récession.

Des analystes financiers se sont interrogés sur l'absence d'objectif stratégique de l'entreprise, ce qui a exercé des pressions à la baisse sur la valeur des actions de la société. Après une analyse exhaustive, votre équipe de direction et vous en êtes venus à la conclusion que la meilleure solution consistait pour l'entreprise à se délester de ses activités sur le marché des produits de consommation afin de poursuivre sa saine croissance en investissant massivement le produit de la vente dans ses activités sur le marché industriel et en exploitant de façon optimale les compétences appréciables de votre équipe de direction. Votre conseil d'administration acquiesce et tout se met en place pour la création d'une équipe de dessaisissement et l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de dessaisissement.

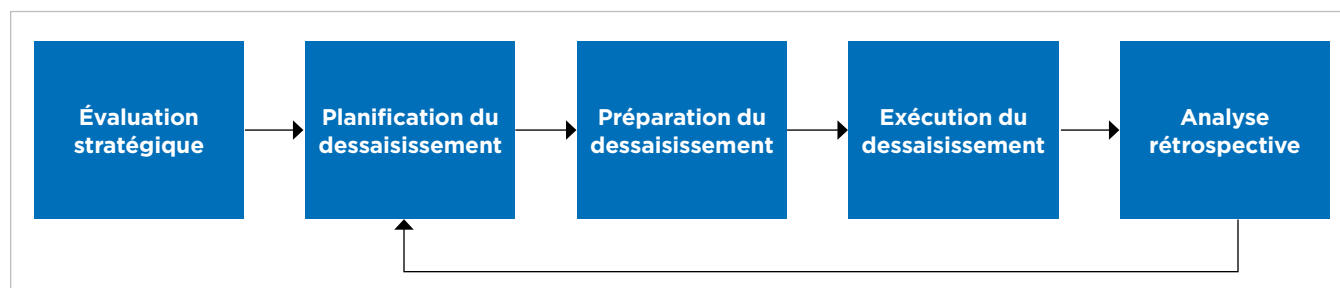
S'agit-il d'une situation exceptionnelle? Pas vraiment. La plupart des entreprises, assurément celles qui prennent au sérieux la planification stratégique, examinent régulièrement leur portefeuille d'activités. Ainsi, il leur arrive souvent de constater que certaines unités ne sont pas essentielles et ne cadrent plus avec leurs objectifs stratégiques et leurs objectifs de croissance, ce qui en fait des candidates au dessaisissement.

## Que sont les dessaisissements d'entreprise?

Les dessaisissements d'entreprise consistent dans la vente d'actions ou d'actifs d'unités d'exploitation de l'entreprise, par exemple. Ces unités d'exploitation, dont la taille et la nature peuvent varier, vont des unités relativement modestes dans un créneau du marché – offrant, par exemple, des gammes de produits ou des produits particuliers – aux unités plus importantes, telles que les divisions ou les filiales.

Comme le présente la [Figure 1](#), le processus de dessaisissement est optimisé lorsqu'il est structuré et méthodique. Si une évaluation du portefeuille d'activités d'une entreprise débouche sur la décision de céder une unité d'exploitation, la mise en œuvre de cette décision comportera la planification, la préparation et l'exécution des phases du processus de dessaisissement. Une fois l'opération menée à terme, le vendeur en évalue la mise en œuvre et s'assure que les leçons tirées de l'expérience sont dûment consignées par écrit, documentées et versées dans la mémoire institutionnelle de l'entreprise aux fins de référence pour les opérations ultérieures.

FIGURE 1 : MODÈLE DE PROCESSUS DE DESSAISSEMENT



## Pourquoi ces opérations présentent-elles de l'intérêt?

Puisque les dessaisissements sont habituellement des opérations d'envergure, il importe de les planifier et de les réaliser avec efficacité et efficience, faute de quoi elles risquent fort d'éroder la valeur de l'entité faisant l'objet du dessaisissement et d'avoir des répercussions négatives sur la valeur pour les actionnaires de l'entité qui effectue le dessaisissement.

## En quoi les dessaisissements diffèrent-ils des autres types de regroupements d'entreprises?

Les professionnels qui n'ont participé à des opérations de dessaisissement qu'à titre d'acheteurs (au moyen d'acquisitions, par exemple) pourraient avoir tendance à envisager le dessaisissement comme l'inverse de l'acquisition. En fait, les deux opérations présentent d'appréciables différences qui touchent des aspects importants du processus de dessaisissement :

- **Aspect psychologique de l'opération.** Le processus d'acquisition suscite presque toujours de l'enthousiasme et de l'intérêt, d'où habituellement l'appui généralisé et la volonté de participer. En revanche, les dessaisissements sont généralement considérés comme des opérations « sans issue », peu gratifiantes pour les gens qui sont visés. Les membres de l'organisation peuvent y être indifférents et se montrer peu enclins à les appuyer, de sorte que les ressources qui leur sont affectées risquent d'être insuffisantes. Ce manque d'enthousiasme chez les employés ajoute un élément de risque supplémentaire que l'on ne retrouve habituellement pas dans le cas des acquisitions.
- **Planification et exécution rapide de la séparation de l'entité cédée.** L'élément de l'opération de dessaisissement qui fait pendant à l'intégration postérieure à l'acquisition est la séparation ou le « détachement » de l'unité mise en vente. La réalisation du plan d'intégration d'une acquisition est une activité postérieure à l'opération, alors que les dessaisissements exigent à la fois la planification et la mise en œuvre du processus de séparation avant le dénouement de l'opération. Il arrive fréquemment que l'entité visée par le dessaisissement appartienne au vendeur depuis longtemps, et que maintes fonctions de soutien aient déjà été intégrées aux fonctions de l'entité vendeuse. Le processus de séparation est alors complexe.
- **Préparation et montage de l'opération.** Les membres de l'équipe chargée d'une acquisition se concentrent sur l'examen, l'analyse et la validation, tandis que les membres de l'équipe chargée d'un dessaisissement se concentrent principalement sur la préparation et le positionnement de l'entité en vue de la vente.

- **Défis de la communication et de la gestion.** L'annonce de la vente éventuelle d'une unité d'exploitation a généralement lieu des mois avant que l'identité de son acheteur soit connue. Dans les mois qui suivent, le vendeur doit communiquer un message de stabilité aux employés et aux clients de l'entité dont il se départit. L'unité visée par la vente sera exposée à la baisse de productivité, à la désaffection du personnel et à l'érosion de ses actifs.

## Comment les dessaisissements assurent-ils la durabilité de l'entreprise (RAID)?

Le marché continue d'évoluer rapidement, et les organisations doivent trouver des façons d'être résilientes, de s'adapter et d'innover en vue de maintenir leur avantage concurrentiel et de répondre aux besoins de leurs clients tout en poursuivant leur exploitation de façon viable. Et pour que la mise en œuvre de leurs opérations de dessaisissement soit un succès, les organisations disposent d'un outil pratique : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité) de CPA Canada.

La pertinence des opérations de dessaisissement bien structurées et la valeur qu'elles peuvent générer ne sont plus à démontrer. Ces opérations amènent non seulement les organisations à changer la façon dont elles exercent leurs activités, mais elles fournissent aussi une méthode itérative et durable leur permettant de procurer une valeur constante à l'ensemble de leurs clients tout en faisant bénéficier à ces organisations d'une valeur constante en retour.

Essentiellement, le cadre RAID peut guider l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique et concurrentielle axée sur le client, visant à lui procurer un avantage durable. Les dessaisissements permettent aux organisations de tirer parti des inducteurs du cadre RAID pour devenir plus résilientes face aux défis que pose l'environnement concurrentiel de leurs clients, pour s'adapter aux changements soudains liés au marché et pour innover afin de mieux répondre aux besoins changeants du marché. L'action combinée et la mise à profit de ces inducteurs de succès se traduisent par la durabilité accrue de l'entreprise. Nous approfondirons davantage ce concept dans les [lignes directrices](#).

## Comment le comptable professionnel en entreprise ajoute-t-il de la valeur?

S'il possède une bonne connaissance du processus, le comptable professionnel de l'entreprise qui procède au dessaisissement joue un rôle crucial en faisant la promotion du cadre RAID et en assurant l'exécution réussie des opérations de ce genre.

Même s'ils sont réalisés dans un but stratégique, les dessaisissements sont essentiellement des opérations financières. De ce fait, un processus de dessaisissement solide permet de mettre à profit et d'affiner le savoir-faire et l'expertise des professionnels comptables de différentes façons, de manière à créer une valeur durable, comme suit :

## La matérialisation de la valeur

- **Direction de projet.** Le comptable professionnel principal de l'équipe de dessaisissement joue un rôle aussi important que celui du dirigeant responsable de l'expansion des activités de l'organisation et du conseiller juridique, puisqu'il pilote l'opération du début à la fin.
- **Coordination des ressources.** Le comptable professionnel coordonne l'intervention des principales ressources externes et internes, comme les cabinets comptables, les fiscalistes, les conseillers financiers (courtiers ou banquiers d'investissement) et les cadres opérationnels de l'organisation vendeuse.

## Préservation de la valeur

- **Capacités analytiques.** L'équipe de la finance fournit une analyse détaillée qui porte, entre autres, sur les incidences fiscales et comptables des structures potentielles de l'opération (vente d'actifs par rapport à vente d'actions, par exemple), sur l'évaluation quantitative des coûts de la séparation, et sur l'établissement de l'information financière pro forma nécessaire à la présentation de l'entreprise mise en vente comme une entité autonome.
- **Participation au processus d'exploitation.** Le comptable professionnel est un important collaborateur pour les aspects opérationnels des dessaisissements. Il doit prendre une part active au processus de séparation et à l'évaluation quantitative de l'incidence des décisions qui sont prises, ainsi qu'à la gestion du contrôle diligent.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Les dessaisissements*. [L'aperçu](#), les [lignes directrices](#) et [l'étude de cas](#) sont accessibles sur notre [site Web](#). Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à [mags@cpacanada.ca](mailto:mags@cpacanada.ca).

## AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.