

The image features a dark blue background with a large, glowing white rectangular shape in the center. Concentric circles in shades of blue and green radiate from behind this shape. In the lower-left foreground, a silhouette of a person stands looking towards the white shape. The Deloitte logo is in the top-left corner.

**Deloitte.**

## **Maximiser la valeur de sortie**

Comment créer de la valeur grâce à des plans  
crédibles et accélérés



## Élaborer un plan de sortie confiant

Alors que les sociétés de capital-investissement envisagent le dessaisissement de leurs entreprises en portefeuille, beaucoup sont confrontées à un risque : laisser de l'argent sur la table en ne parvenant pas à élaborer et à partager un plan de création de valeur solide pour la valeur encore à débloquer. Il ne suffit pas d'avoir des idées. Au cours du processus de dessaisissement, les acheteurs potentiels veulent voir des plans crédibles, clairement expliqués et fondés sur des hypothèses liées à la valeur.

Il est difficile aujourd'hui de créer de la valeur. Le faible coût de la dette et l'augmentation incessante des ratios ne sont pas de nature à stimuler les rendements. Les valorisations n'augmentent pas aussi rapidement qu'au cours de la dernière décennie et, de ce fait, l'ingénierie financière ne peut plus brouiller la réalité de la valeur inexploitée.

*La durée moyenne de détention des sociétés en portefeuille s'est allongée à sept ans, dépassant d'un an la moyenne historique*

1. Rapport mondial sur les marchés privés 2025 : Le capital-investissement émerge de la brume (rapport en anglais)

2. Rapport mondial sur le capital-investissement 2025 Prêt pour la suite

*Malgré l'amélioration des conditions financières, les valeurs de sortie restent stagnantes par rapport à il y a cinq ans*

De récentes études révèlent une intensification des pressions exercées sur les sociétés de capital-investissement pour qu'elles soient performantes, dans un contexte d'actifs vieillissants et de retards dans l'exécution de projets qui atteignent un niveau inégalé en 20 ans. La période de détention des entreprises en portefeuille s'élevé à sept ans, ce qui est supérieur à la moyenne historique d'un an<sup>1</sup>. Malgré l'amélioration des conditions de financement, les valeurs de sortie demeurent stagnantes comparativement à il y a cinq ans<sup>2</sup>.

La quête de maximisation de la valeur est constante pour les sociétés, que ce soit à l'étape préalable à l'acquisition, à l'étape intermédiaire du cycle ou à celle de la sortie. Ce processus est semé d'embûches, mais il offre aussi des possibilités s'il est exécuté correctement. Vu la courte période de détention pendant un dessaisissement, les entreprises et leurs bailleurs de fonds ont intérêt à adopter une approche stratégique et structurée qui rehausse les valorisations et suscite la confiance des acheteurs à l'égard de la rentabilité et de la croissance futures.

Cette confiance repose sur la capacité d'établir des plans de création de valeur exhaustifs, d'obtenir l'adhésion de la direction, d'amorcer l'exécution et de communiquer efficacement les intentions. Il est utile d'examiner l'entreprise du point de vue de l'acheteur, en allant au-delà de la qualité des bénéfices historiques afin de rédiger un récit sur la libération de valeur et la mise à profit des expériences passées pour obtenir un prix d'achat avantageux. Il n'est jamais trop tôt ni trop tard pour commencer.

## Le défi

### Adopter l'angle de l'acheteur

La présentation d'un texte narratif convaincant et défendable sur la valeur est impérative pour la réussite de la vente. Deloitte collabore avec ses clients pour poser un diagnostic rapide afin de cerner les possibilités de création de valeur et d'établir des plans d'amélioration dictés par des données et ralliant la direction. Ces plans reçoivent l'appui de la direction et sont présentés sous une forme claire et impartiale pour aider les acheteurs à prendre leur décision.

On peut lire dans une publication de Deloitte, intitulée<sup>3</sup> que nos facteurs de création de valeur se démarquent.

**1 Augmenter les revenus :** accroître le chiffre d'affaires par le recours à la vente croisée, la pénétration de nouveaux marchés et canaux et la création de flux de revenus tirés d'actifs existants. Rehausser la qualité des revenus en établissant des contrats à long terme et en assurant le service après-vente. Optimiser l'efficacité de la tarification en affinant les structures tarifaires grâce à une solide compréhension de la rentabilité des clients, des produits et des services.

**2 Améliorer les marges :** réduire les coûts de production en optimisant l'approvisionnement, les achats, la logistique, la conversion, la commercialisation et la prestation de services. Réduire les coûts d'exploitation en veillant à retirer de la valeur des dépenses liées aux interactions avec les clients et en augmentant l'efficacité des services administratifs.

**3 Améliorer la rentabilité des capitaux :** maximiser le RCI au titre des investissements dans les biens et le matériel. Optimiser la gestion des stocks en ce qui concerne les matières premières, les travaux en cours et les

produits finis. Accélérer le recouvrement des paiements et respecter les modalités de paiement en effectuant le suivi de la conformité des créditeurs et des débiteurs.

**4 Créer les bonnes capacités :** faire ressortir les forces de l'entreprise en renforçant l'efficacité de la direction et de la gouvernance à l'égard de la planification des affaires, de l'exécution des programmes et de la gestion du rendement.

Ces facteurs sont connus, mais l'essentiel consiste à faire croître la confiance des acheteurs dans leur capacité de matérialiser les avantages décrits. Est-ce un plan de création de valeur crédible et réalisable?

### Liste de préparation d'un dessaisissement

Examinez d'abord des initiatives bien définies dont les avantages estimés sont raisonnables et prenez le soin de vérifier ce qui suit :

- Ces initiatives reposent-elles sur des analyses rigoureuses quantifiant les retombées financières et le facteur temps?
- L'exécution de ces initiatives relève-t-elle principalement du contrôle de l'entreprise?
- Votre entreprise a-t-elle consigné les éléments attestant les progrès réalisés?
- Les coûts et les efforts de mise en œuvre ont-ils été évalués?

Autre élément tout aussi important, le plan de mise en œuvre doit être clair et prêt à être mis à exécution :

- Les initiatives futures ont-elles été cartographiées et leur séquence a-t-elle été

établie, compte tenu des autres projets ou des impératifs saisonniers?

- Les activités secondaires et la répartition des responsabilités sont-elles précisées pour chaque initiative?
- Y a-t-il une structure de reddition de comptes à l'égard des programmes?
- Les documents à l'appui indiquent-ils en détail les contrôles opérationnels à exercer pour assurer le maintien des économies de coûts et empêcher la recrudescence des coûts?
- Les incitatifs de la direction sont-ils en phase avec l'exécution des programmes et les économies ciblées?
- L'entreprise possède-t-elle de l'expérience dans l'exécution d'initiatives semblables et dispose-t-elle d'une feuille de route?

*Bien préparer une cession implique d'optimiser les performances financières et opérationnelles antérieures et de documenter le potentiel futur du prochain propriétaire*

<sup>3</sup>. Comment libérer la valeur commerciale avant une vente

## L'occasion

### Élaborer un texte narratif percutant sur la création de valeur

Le rapport sur la création de valeur de Deloitte porte essentiellement sur l'état d'esprit de l'acheteur et les besoins d'information. Il complète une étude sur le contrôle diligent des fournisseurs et la qualité des bénéficiaires, mettant l'accent sur les aspects qualitatifs et quantitatifs des avantages non matérialisés. Notre rapport explique comment les avantages ont été quantifiés, pourquoi ils sont raisonnables et comment les matérialiser, ce qui fait croître la confiance des acheteurs et les incite à intégrer dans leurs projections une majoration de leur valorisation.

De plus, notre rapport propose un calendrier pour la présentation de l'information, selon lequel les constatations doivent généralement être mises à jour chaque trimestre pour rendre compte de la matérialisation des avantages escomptés.

L'analyse d'un échantillon de 50 opérations a montré que le tiers des entreprises avaient établi des plans de création de valeur; certains de ces plans n'étaient cependant pas complets. Les avantages potentiels sont considérables, la plupart des plans prévoyant des améliorations du BAIIA de l'ordre de 10 % à 60 % sur 3 à 5 ans.

Le fait d'amorcer la mise en œuvre sert à confirmer la feuille de route et la capacité d'exécuter le plan, mais ce n'est pas essentiel. Dans le tiers des ententes assorties de plans de création de valeur, la mise en œuvre avait été amorcée avant l'annonce de la mise en vente. Cependant, la plupart des plans faisaient état de mesures exécutables par l'acheteur une fois ce dernier devenu propriétaire. Cela donne à penser qu'il n'est pas nécessaire d'élaborer des plans plusieurs années avant une sortie. L'expérience nous a appris que les plans peuvent être établis au cours des trois à six mois précédant le dessaisissement.

Les résultats peuvent être très appréciables. Dans une mission, Deloitte a conseillé deux



exploitants de multiples cliniques d'imagerie médicale qui envisageaient un processus de dessaisissement conjoint et parallèle. Nous avons aidé les deux exploitants à établir des plans de création de valeur distincts et un plan crédible de synergie comptant 12 catégories d'initiatives et un parcours exécutable pour faire croître le BAIIA de plus de 30 %. Ces plans ont été transmis aux soumissionnaires. Les actifs ont finalement été vendus séparément, à un acheteur financier dans le premier cas et à un acheteur stratégique dans le second, moyennant le versement d'une prime dans chaque cas. Notre travail a consisté à baliser un parcours clair vers la création de valeur, ce qui a aidé les deux acheteurs à déterminer comment tirer parti d'occasions d'affaires.

Dans un autre cas, nous avons conseillé une entreprise de services commerciaux appartenant à un promoteur en prévision d'une sortie en deux parcours. Un rapport sur la création de valeur préalable à la sortie a montré que l'entreprise était sur la bonne voie pour franchir des étapes trimestrielles et faire croître le BAIIA de 54 %.

*Les plans de sortie n'ont pas besoin d'être élaborés des années avant une sortie ; ils peuvent être formulés dans les 3 à 6 mois précédant la cession*

## Soutenir les chefs des finances

Selon l'échéancier dont nous disposons, nous collaborons avec les promoteurs financiers et les chefs des finances de sociétés de portefeuille pour assurer la solidité des assises financières avant l'annonce de la mise en vente. Les chefs des finances de sociétés de portefeuille jouent un rôle crucial à cet égard, comme en fait état un rapport de Deloitte intitulé<sup>4</sup>. Notre approche allie une rigueur financière technique et des perspectives opérationnelles, mettant l'accent sur la protection de la valeur et la création de valeur.



### Protection de la valeur

- Renforcer la présentation de l'information financière et les contrôles financiers.
- Accélérer le processus de clôture mensuelle.
- Transmettre une expertise renforcée en comptabilité technique.
- Procéder de façon précoce au repérage des problèmes afin de prévenir l'annulation des opérations.



### Création de valeur

- Améliorer la planification et les analyses financières (P&AF).
- Améliorer la gestion des fonds de roulement et des flux de trésorerie.
- Établir une feuille de route des améliorations opérationnelles menées à bien à l'intention des acheteurs.

Ces efforts combinés peuvent contribuer à rehausser la confiance et la détermination des acheteurs, ce qui accroît la valeur d'entreprise.



4. Saisir la vague - Le rôle des directeurs financiers des portefeuilles de capital-investissement dans la maximisation de la valeur lors de la sortie (en anglais seulement)



## Les activités de sortie s'intensifient, êtes-vous préparés?

Dans un contexte où les entreprises donnent priorité à la création d'une valeur opérationnelle pratique, il importe de prendre en considération les cinq enseignements ci-dessous.

- **La préparation est indispensable :** certaines organisations ont des idées pour créer de la valeur, mais ces idées ne sont pas clairement définies, quantifiées ou mises en œuvre. Dans un environnement de sortie concurrentiel, la préparation est capitale. L'expertise de Deloitte en création de valeur dans le domaine du capital-investissement aide les sociétés de portefeuille à renforcer leurs assises financières, à apporter des améliorations opérationnelles et à formuler un récit persuasif.
- **Traduire la stratégie en action :** les stratégies peuvent provenir de l'administration centrale, mais elles ne doivent pas rester à ce niveau. Mobilisez les responsables des sous-domaines touchés pour parfaire les stratégies et les traduire en initiatives exécutables. Souvent, les problèmes sont liés au manque de clarté des objectifs organisationnels au niveau fonctionnel.
- **Mettre l'accent sur des objectifs réalistes :** certaines initiatives, par exemple l'entrée sur un nouveau marché ou le

lancement d'un nouveau produit, présentent des risques si elles sont motivées par la création de valeur. Concentrez-vous sur des mesures que vous pouvez maîtriser et qui font appel à vos capacités, par exemple l'optimisation de l'exploitation plutôt que la quête de croissance sur le marché.

- **Élaborer un plan de transition clair :** il est essentiel de cartographier les initiatives futures et de déterminer leur séquence. Les entreprises ont besoin de preuves de l'existence d'une structure assurant la reddition de comptes.
- **Adopter un point de vue allant de l'extérieur vers l'intérieur :** vous devez savoir comment l'acheteur pourrait dévaloriser votre entreprise et comment la défendre. Présentez votre narration sur la valeur d'une manière qui résistera à l'examen de l'acheteur, en précisant et en certifiant les changements apportés et leur potentiel de création d'une valeur durable.

Que vous projetiez une sortie dans trois mois ou dans deux ans, l'objectif reste le même : **entreprendre un parcours pour libérer la valeur en formulant un récit crédible et convaincant.** Cette approche augmente sensiblement la probabilité d'une sortie réussie et lucrative tout en rehaussant l'attrait de l'entreprise pour des acheteurs potentiels.

## Personnes-ressources

### Ralph Angell

Associé, Stratégie, Risques & Transactions, Création de valeur M&A, Deloitte Canada

647-642-4873

[raangell@deloitte.ca](mailto:raangell@deloitte.ca)

### Victoria Bovaird

Associé, responsable national des services consultatifs, Capital-investissement, Deloitte Canada

416-518-0206

[vbovaird@deloitte.ca](mailto:vbovaird@deloitte.ca)

### Kate Jago

Associé, chef national de l'audit et de la certification, Capital-investissement, Deloitte Canada

416-721-5742

[kjago@deloitte.ca](mailto:kjago@deloitte.ca)

### Marco Jaeger

Associé, Leader de la Transformation durable des coûts & Reprise, Deloitte Canada

416-909-0858

[majaeger@deloitte.ca](mailto:majaeger@deloitte.ca)

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir <http://www.deloitte.com/ca/apropos>. Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable. Pour en apprendre davantage sur les quelque 412 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 14 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, X, Instagram, ou Facebook.