

Synthèse Chefs en ligne

Acquisition d'entreprise

- Quels sont les facteurs de succès?
- Quels en sont les pièges?
- Qu'en est-il des aspects financiers?

Plusieurs membres envisageant de faire l'acquisition d'une entreprise ou étant en processus de le faire, cherchent à bénéficier de l'expérience de leurs pairs pour ainsi en connaître les pratiques gagnantes et les pièges à éviter.

Nous nous sommes donc tournés vers le réseau de **Chefs en ligne** pour recueillir auprès de nos membres et partenaires, leurs expériences dans une telle transaction.

Voici les principaux points que nous avons tirés des réponses obtenues :

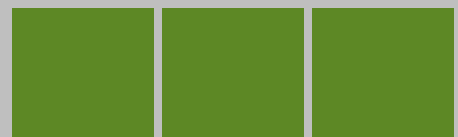
Les principaux facteurs de succès :

1. Définir « pourquoi » on veut faire une acquisition
2. Établir une bonne relation avec le(s) propriétaire(s) vendeur(s).
3. S'adjoindre les services de bons conseillers (financier, légal, etc.)
4. Planifier à l'avance le processus d'acquisition dans son ensemble.
5. Effectuer une vérification diligente de l'entreprise à acquérir avec beaucoup de rigueur
6. Avoir un bon plan d'intégration
7. Être prêt à investir beaucoup de temps pendant et après la démarche

8. Évaluer la complémentarité de l'entreprise à acquérir avec la sienne et ce, à tous les niveaux.
9. S'assurer que le propriétaire désire réellement vendre son entreprise.
10. Avoir une bonne connaissance du marché et de ses méthodes de travail
11. Payer l'entreprise à juste prix.

Les pièges qu'il faut éviter :

1. Aller trop vite
2. Garder le fondateur majoritaire et/ou ses dirigeants
3. Payer trop cher
4. Ne pas faire la vérification diligente
5. Tomber en amour avec l'entreprise à acquérir lors des négociations
6. Croire que le personnel en place fera tout pour que ça fonctionne



Financement, les aspects importants à considérer

1. Négocier avec plusieurs sources de financement
2. Établir un bon montage financier
3. Ne pas mettre son entreprise en danger
4. Le prix de vente ajustable en fonction de certains résultats
5. Monter un plan d'affaire
6. Avoir une bonne liquidité de démarrage

Les facteurs de succès :

1. Pourquoi faire une acquisition?

Un des éléments qui revient souvent dans les réponses obtenues et qui doit être considéré avant toute chose, **EST DE SAVOIR POURQUOI ON VEUT FAIRE UNE ACQUISITION.**

Le pourquoi doit donc être très clair, voire évident, et le dirigeant doit rester centré sur cet objectif durant tout le processus d'acquisition.

Les raisons qui peuvent inciter le dirigeant à faire une acquisition sont nombreuses. Voici celles que nous avons recueillies :

- Dans une stratégie de croissance :
 - parce que la croissance de son marché est saturée
 - pour élargir son territoire de vente
 - pour rejoindre de nouveaux clients
- Pour améliorer la rentabilité de son entreprise
- Pour améliorer sa compétitivité et son positionnement dans l'industrie
 - des produits fabriqués différents de la concurrence
 - pour mieux contrôler le marché
- Pour acquérir de nouvelles compétences techniques et humaines qui s'intègrent bien à l'organisation

- obtention d'un savoir-faire, d'une technologie de pointes

- Parce que le secteur d'activités et la mission sont intéressants (rareté du marché)

2. Une bonne relation avec le propriétaire vendeur

Établir une bonne relation basée sur la confiance et la franchise avec le vendeur est un facteur qui a contribué au succès des acquisitions réalisées par nos membres.

S'assurer que le vendeur s'engage à respecter la clause « no shut », ce qui veut dire qu'il s'engage à ne pas négocier avec d'autres acheteurs potentiels durant le processus d'achat. Il faut aussi faire preuve de patience et d'ouverture avec le vendeur et être prêt à faire des compromis afin que la transaction soit avantageuse pour les deux parties – situation « win/win ».

Une complémentarité réelle des intérêts entre les deux partis est donc un élément important. Il faut que les rêves soient communs et que le « fit » soit véritable.

3. Un bon conseiller

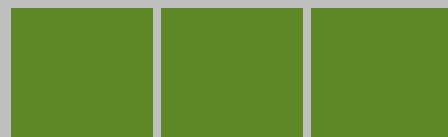
Pour plusieurs de nos membres, l'aide d'un consultant avait été une bonne chose. Il s'agissait pour eux d'une personne ressource compétente envers qui ils avaient confiance (avocats, comptables, ...) et qui ont pu leur donner de judicieux conseils.

Ces conseillers ont de bons réseaux de contacts et de l'expérience dans des transactions similaires. Ils ont de bonnes idées.

4. Planifier à l'avance le processus d'acquisition dans son ensemble.

Être bien préparé, connaître la démarche à suivre et procéder de façon stratégique et réaliste, sont sans aucun doute des facteurs importants pour réussir une telle démarche.

Par exemple, dans le cas où l'entreprise à acquérir n'est pas ciblée, il faut définir ses paramètres de recherche et établir des critères de choix pour



dresser la liste des entreprises à acquérir (taille, marché, lignes de produits, technologies, etc.).

5. Une vérification diligente de l'entreprise à acquérir

Une étape cruciale et de la plus haute importance est de faire une excellente vérification diligente, à tous les niveaux de l'entreprise. Ne rien supposer, tout vérifier !

Il faut connaître les bons coups et les mauvais coups de l'entreprise :

- A-t-elle des poursuites judiciaires?
- Quel est son historique environnemental?
- Quel est l'état général de la mentalité de l'entreprise?
- Qu'en est-il des inventaires?
- Qu'en est-il des engagements financiers?

Faites aussi une bonne évaluation des actifs et du marché potentiel.

Une bonne analyse de la clientèle et du niveau de fidélité.

Vérifier le dossier de CSST et ses antécédents des années antérieures car depuis 1999, cet organisme fait suivre l'expérience du vendeur à l'acheteur. Cela pourrait cacher quelques mauvaises surprises !

Cette étape vous permettra d'acheter que des entreprises qui en valent la peine.

Il faut prendre le temps de voir et de comprendre!

6. Avoir un bon plan d'intégration

Un excellent plan d'intégration est sans aucun doute un autre élément important d'une telle transaction. Planifier l'intégration en anticipant les besoins et les préoccupations de chaque acteur clé (actionnaires, employés, clients et partenaires)

Avoir des personnes de confiance aux postes stratégiques.

Communiquer ce plan à tout le personnel des deux entités afin qu'ils soient bien informés de la transaction.

Effectuer un suivi très rigoureux. Rencontrer fréquemment les personnes clés dans l'esprit de régler les problèmes et éviter les sources de tensions potentielles.

Fixer des objectifs précis à partir de prévisions financières réalistes.

Bien analyser la convention collective présente chez l'entreprise acquise et mesurer l'impact sur les opérations et le personnel de son entreprise.

7. Investir beaucoup de temps pendant et après la démarche d'acquisition

- Un engagement important et complet à cette nouvelle acquisition
- Il ne faut pas sous-estimer l'engagement requis, on ne peut y aller à moitié
- J'y ai travaillé à temps plein
- Être disponible à 100% pendant au moins 1 an pour faciliter la transition et régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent

Ce sont tous des commentaires qui sont revenus à maintes reprises dans les réponses obtenues des participants. Que dire de plus!

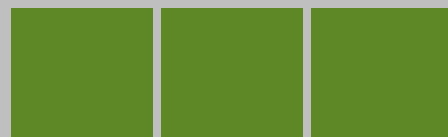
8. La complémentarité de l'entreprise à acquérir

Vérifier la complémentarité des deux entreprises à tous les niveaux : la production, le marché, la mise en marché, le personnel, etc. Cela permettra d'identifier un potentiel inexploité dans l'entreprise acquise.

Il faut bien comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise acquise par rapport à la vôtre.

9. Le propriétaire désire réellement vendre son entreprise

Il est important de s'assurer de la volonté des propriétaires de vendre leur entreprise. Ne pas forcer aucune des deux parties!



10. Connaître le marché et ses méthodes de travail

Une bonne connaissance de l'industrie dans laquelle oeuvre l'entreprise à acquérir est aussi un facteur gage de succès.

11. Payer l'entreprise à juste prix

Autres facteurs du succès à considérer :

- Bien évaluer la direction en place
- Respecter la culture en place dans l'entreprise à acquérir.
- Refaire une planification stratégique une fois l'entreprise acquise.

Les pièges à éviter :

1. Aller trop vite dans toutes les étapes de l'acquisition

Réagir de façon impulsive sans stratégie d'entreprise risque d'entraîner l'acquisition des problèmes des autres, sans les bénéfices que peut rapporter une complémentarité (qui devrait être recherchée).

Il faut donc prendre le temps de bien analyser les choses et surtout ne pas prendre de raccourci sur les vérifications diligentes.

Une intégration trop rapide peut également se traduire par des frustrations des employés et se refléter sur la clientèle.

2. Garder le fondateur majoritaire et / ou ses dirigeants

Garder trop longtemps l'ancien propriétaire en place, sans évaluer son potentiel, semble dans bien des cas, nuire à l'intégration post-transaction.

S'il doit rester dans l'entreprise, voir si un nouveau rôle ne pourrait pas lui être donné.

3. Payer trop cher

Payer trop cher pourrait rendre le financement plus difficile et dans certains cas, voire impossible.

Trop montrer d'intérêt risque de faire monter le prix.

Éviter également l'émotion dans la négociation du prix. La présence d'un conseiller peut s'avérer précieuse à ce chapitre puisque c'est sur ce dernier que reposera la responsabilité.

Éviter de payer en fonction de la valeur future de l'entreprise. Le passé n'est pas garant du futur!

4. Ne pas faire la vérification diligente

La vérification diligente est sans l'ombre d'un doute un point majeur à une acquisition d'entreprise réussie!

Pièges à vérifier : Attention de ne pas acheter une entreprise dont le marché ou encore les approvisionnements pourraient être en perte. Il s'agit souvent de la véritable raison pour laquelle l'entreprise est à vendre.

Soyez également vigilant dans l'acquisition d'une entreprise ne possédant quelques clients.

5. Tomber en amour avec l'entreprise à acquérir lors des négociations

Trop vouloir une entreprise est selon plusieurs une erreur grave. Il faut en être détaché, ne pas trop s'enthousiasmer!

Il est donc important d'obtenir des opinions externes car souvent, lorsque l'acheteur regarde une acquisition, il risque de devenir emballé au point de ne plus voir les arbres dans la forêt!

6. Croire que le personnel en place fera tout pour que ça fonctionne

Il est faux de croire que le personnel en place fera automatiquement tout pour que ça fonctionne.

Durant la phase d'intégration, les employés passent à travers une gamme d'émotions et de questionnements importants (l'appréhension, la résistance aux changements, vivre avec les difficultés de ce qui n'a pas été anticipé, le stress, le scepticisme, l'acceptation, l'adhésion, etc.).



Autres pièges à considérer :

- Négliger les documents légaux (contrat notarié, convention d'actionnaires,...)
- Croire sur parole ce qu'on vous dit (ne vous fiez pas au comptable de la compagnie à acquérir)
- Acheter pour acheter
- Ne pas connaître le domaine
- L'inventaire
- Gérer à distance l'entreprise acquise
- Acheter une entreprise dont la valeur est fondée sur le dirigeant ou des employés clés.
- Travailler seul dans la transaction, sans ses collaborateurs
- Donner de la valeur à une technologie non-éprouvée
- Si vous faites l'acquisition d'une entreprise qui porte le nom de l'entrepreneur qui vend, assurez-vous de : a) Vérifier que l'individu n'a pas de dossier judiciaire ou de poursuite intentée contre lui b) Faire signer au vendeur un document vous dégageant, vous personnellement ainsi que l'entreprise acquise, de toute responsabilité ou lien avec cet ex-proprétaire en cas de poursuite contre lui. Prévoir et établir par écrit un coût de remboursement pour préjudice et / ou dommages et intérêt causé à l'entrepreneur ou à l'entreprise dans l'éventualité d'une poursuite contre l'ex-proprétaire, comme par exemple, pour changer le nom de la compagnie.

Financement, les aspects importants à considérer

1. Négocier avec plusieurs sources de financement

Il existe plusieurs sources de financement pour ce genre de transaction. Il peut donc être intéressant de rester ouvert à la potentialité d'avoir plusieurs partenaires financiers car ils sont nombreux (ne pas mettre tous ses oeufs dans le même panier). Par exemple, vous pouvez regarder du côté des cadres (ceux de l'entreprise à acquérir et ceux de l'entreprise existante).

Analyser toutes les méthodes possibles de financement et choisir celle(s) qui répond(ent) le mieux aux deux parties.

Négocier avec plusieurs sources de financement (banques et compagnies de financement) en fonction des spécialités de chacun.

2. Établir un bon montage financier

Établir un bon montage financier qui tient compte des critères des prêteurs et des informations qu'ils ont besoin pour les évaluer. Prévoir toutes les questions et réponses possibles.

Baser les décisions sur un scénario réaliste et conservateur afin d'éviter les mauvaises surprises.

Consulter votre fiscaliste pour bien organiser votre dossier.

Vous gagnerez ainsi la confiance de votre institution financière.

3. Ne pas mettre son entreprise en danger

Prévoir suffisamment de financement pour ne pas mettre en péril la survie et les activités de l'entreprise mère.

4. Le prix de vente ajustable en fonction de certains résultats

Une partie de la valeur de l'entreprise acquise peut fluctuer en fonction de certaines hypothèses qui ne sont pas garanties ou du rendement des « achetés ». Il est donc intéressant de différer une partie du paiement selon les résultats futurs.

Cela permet un financement plus facile.

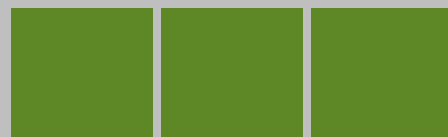
5. Monter un plan d'affaire

Préparer un plan d'affaire qui démontre bien votre compréhension du marché et de votre expertise.

6. Avoir une bonne liquidité de démarrage

Il faut s'assurer d'avoir une bonne liquidité (marge de manœuvre) de démarrage.

Une bonne gestion des comptes à recevoir et liquider les inventaires désuets permettent d'améliorer la liquidité.



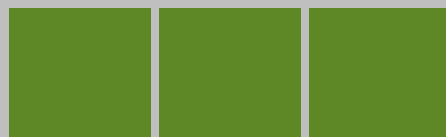
Autres aspects financiers à considérer :

- Le vendeur peut rester en balance de vente.
- Être honnête, donner l'heure juste
- Savoir qu'est-ce qu'on achète ? les actions ?, les actifs
- Le bilan de la cible permet-il un « leverage » interne ?
- Éviter les endossements personnels
- Garder en tête « Comment » on paie, pas « Combien »
- Maintenir de bons ratios dette/équité
- les bailleurs de fonds
- Un plan qui prévoit l'autonomie de la filiale

Quelques liens intéressants

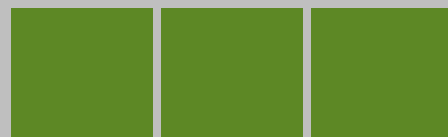
- Jurifax qui offre une liste de contrôle pour la vérification diligente. Ce modèle de liste de vérification diligente (aussi appelée "liste de contrôle") énumère plus de 500 éléments d'information à obtenir ou à vérifier lors de la vérification diligente d'une compagnie. Cette liste peut être fort pratique dans un contexte d'acquisition d'entreprise, tant pour le vendeur et l'acheteur que pour leurs avocats, comptables, fiscalistes et autres représentants.
<http://jurifaxstore.stores.yahoo.net/foncoldevzri1.html>
- Pour acheter ou vendre une entreprise - gratuitement, possible de consulter la liste des entreprises à vendre ou des acheteurs à la recherche d'entreprises. Conseils pour la vente et l'acquisition d'une entreprise. Répertoire d'experts pour accompagner dans ces démarches. Possibilité de conserver l'anonymat.
<http://www.acquisition.biz>

Le service Chefs en ligne tient à remercier chaleureusement les 51 membres qui ont participé à l'élaboration de cette synthèse en nous partageant leur « comment faire ».

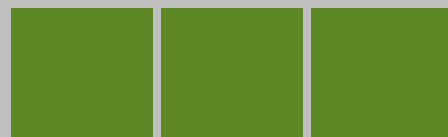


Références de partenaires du Groupement pouvant vous aider dans vos démarches d'acquisition d'entreprise

<p>Alia Conseil Hugo Privé</p> <p>418 652-1737</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Processus d'acquisition / fusion</u> • Diagnostic organisationnel • Réflexion stratégique • Plans stratégiques • Processus de relève d'entreprise • Stratégies en gestion des ressources humaines • Développement des leaders (formation et coaching) • Gestion des compétences et de la formation
<p>BCF, s.e.n.c.r.l. André Morissette</p> <p>514 397-6915</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Droit des affaires</u> (contrats commerciaux, <u>achat-vente d'entreprises</u>, convention entre actionnaires, intéressement des employés, etc.) • Fiscalité domestique et internationale • Propriété intellectuelle (brevets, marques de commerce et licensing) • Financement bancaire, PME et public • Litige commercial et faillite et insolvabilité
<p>Blanchette Vachon et associés, CA, S.E.N.C.R.L. Mario Gosselin</p> <p>418 387-3636</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certification • Fiscalité internationale • Achat, vente ou regroupement d'entreprise • Financement et évaluation d'entreprises • Gestion et performance financière • Traitement de la paie et service aux PME
<p>Caisse de dépôt et placement du Québec François Libotte</p> <p>514 847-2341</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solutions de financement de plus de 2 M\$ sous forme : <ul style="list-style-type: none"> - de dettes - de quasi-équité - d'équité visant à : <ul style="list-style-type: none"> - financer votre expansion - <u>réaliser une acquisition</u> - optimiser la productivité - remédier à une insuffisance de liquidités - faciliter le transfert de votre entreprise
<p>F.B.L., senc. comptables agréées Marcel Bergeron</p> <p>819 477-1234</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Encadrement financier et fiscal lors d'achat, vente et fusion d'entreprises</u> • Certification • Transmission de l'entreprise à la relève familiale ou autre • Conception de régimes de rémunération innovateurs pour des employés clés • Mise en place de fiducies familiales ou autres • Planification fiscale pour l'entreprise et ses propriétaires • Réclamation de crédits d'impôt pour recherche et développement
<p>Fasken Martineau DuMoulin Patrice Vachon</p> <p>514 397-5177</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Acquisition, vente, MBO, fusion et consolidation d'entreprise</u> • Mise en valeur d'entreprise, Transfert et Relève d'entreprise • Partenariat, joint-venture et franchisage • Convention entre actionnaires et contrats variés • Financement et gouvernance d'entreprise • Planification corporative, fiscale et successorale



<p>Investissement Match Entreprises inc. Serge Naud</p> <p>514 990-7466</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Aide à la vente d'entreprises</u> • <u>Aide à l'acquisition d'entreprises</u> • Évaluation d'entreprises • Financement d'entreprises • Recherche de subvention aux manufacturiers
<p>Joly Riendeau et Duke CA Benoit Riendeau</p> <p>819 566-2575</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Achat et vente d'entreprises</u> • Certification et préparation d'états financiers • Fiscalité corporative et des individus • Financement et prévisions financières • Affaires successorales
<p>Lafond + Associés Robert Lafond</p> <p>514 875-0515</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Financement, fusion et acquisition d'entreprises</u> • Continuité d'entreprises : transfert intergénérationnel et gestion de la relève • Évaluation de potentiel • Diagnostics et stratégies d'entreprises • Gestion de conflits • Consolidation d'équipe • Développement organisationnel • Gouvernance • Intéressement de cadres • Rémunération • Formation en leadership • Audit patrimonial • Planification financière personnelle
<p>Lapointe Rosentein Christopher Deehy</p> <p>514 925-6353</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fusions et acquisitions</u> • Financement d'entreprise et valeurs mobilières • Capital de risque • Sciences de la vie • Licences et technologie • Énergie, franchisage • Planification fiscale et successorale • Propriété intellectuelle • Droit commercial international • Droit du travail • Litiges civils et commerciaux
<p>Lemieux Nolet, comptables agréés senc Stéphane Dumas</p> <p>418 833-2114</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Achat/vente d'entreprise</u> • Expertise comptable (certification et impôts) • Évaluation d'entreprises • Fiscalité, crédits de RS&DE, réorganisation • Planification fiscale • Transfert familial et aux employés clés • Financement corporatif (montage financier et négociation) • Redressement et insolvabilité • Quantification de dommages-litige • Quantification de perte-assurances • Témoignage à la cour • Vérification interne • Gestion des risques
<p>Novacap (Partenaire Financier) Michel Côté</p> <p>450 651-5000 23</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Acquisition / Fusion / Vente d'entreprises (plan de succession)</u> • Capital Investissement privé • Bâtir la croissance d'entreprise



Partenaires Fianciers Richardson Itée Robert Tranchemontagne 514 989-4811	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau d'acheteurs et de vendeurs • Planification fiscale • Planification successorale • Analyse du portefeuille d'assurances • Gestion des placements • Placements alternatifs <ul style="list-style-type: none"> ○ Placements immobiliers ○ Capital-investissement • Planification de la relève d'entreprise • Évaluation d'entreprise • Financement
Pro-Consult G.G. inc. Georges Gouda 514 341-7475	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition d'entreprises • Augmentation du fonds de roulement; • Pénétration de nouveaux marchés; • Commercialisation; • Acquisition d'immobilisations
RoyNat Capital Renée Ménard 418 683-2177	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition d'entreprises et financement relève • Prêts à terme • Dette subordonnée • Prêt mezzanine • Participation au capital
Samson Bélair / Deloitte & Touche Claude Grégoire 450 774-4000	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil de gestion et planification : achat et vente d'entreprise • Vérifications et expertises comptable, fiscalité et taxes • Évaluation d'entreprise • Financement d'entreprise • Étude de faisabilité • Redressement d'entreprise
Stratmark Marcel Dubois 514 789-2160	<ul style="list-style-type: none"> • Fusion et acquisition • Croissance ou décroissance • Restructuration d'entreprise et relève • Financement corporatif • Développement de marchés internationaux

