

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE A  
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

ANDRE GAGNON

L'ACQUISITION D'UNE PETITE ENTREPRISE

1994



### Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## PRECISION

A moins d'indications contraires, l'usage du masculin dans les textes et les tableaux s'applique indistinctement aux hommes et aux femmes.

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été réalisé grâce à la collaboration de deux personnes que je tiens à remercier.

En tout premier lieu, j'aimerais souligner l'appui de monsieur Marc-Urbain Proulx, mon directeur de thèse, qui, en plus de me conseiller judicieusement, m'a fait partager ses connaissances de chercheur tout au long de ce travail.

Je voudrais également souligner la collaboration et la compréhension indispensable de ma conjointe Claudette pour le travail de traitement de texte que nécessite un tel document.

## RESUME

L'acquisition d'une petite entreprise est un moyen très pratique de se lancer en affaires. La réussite est cependant basée sur un processus que doit maîtriser le futur propriétaire. Nous proposons donc, à cet éventuel acquéreur, un guide qui l'aidera dans son projet d'acquisition.

Pour modéliser cette démarche, nous avons distingué trois phases. La première phase qui contient quatre étapes est appelée stratégique parce qu'elle questionne le stratège-acquéreur sur ses compétences, ses qualifications, ses goûts et son environnement.

La deuxième phase est cruciale car elle propose en quatre étapes, elle aussi, l'analyse et l'évaluation, en vue, d'entamer des négociations d'acquisition.

La dernière phase veut, en deux étapes, conclure la transaction et prendre possession de la petite entreprise acquise.

Ce modèle général d'acquisition veut, en quelque sorte, suppléer à un manque de littérature complète sur le sujet. Ce document se veut donc, un guide qui propose une démarche en vue de faire l'achat d'une petite entreprise. Il contient dix étapes que l'on doit suivre pour concrétiser cette acquisition.

La première étape repose sur le concept d'acquisition où l'on doit connaître les avantages, les inconvénients, les risques et les raisons qui incitent un entrepreneur à s'engager dans ce processus d'acquisition.

La seconde étape pose au promoteur un questionnement sur lui-même en faisant ressortir les caractéristiques, les responsabilités et les qualités requises à ce métier de propriétaire d'une petite entreprise.

Vient ensuite la recherche de l'entreprise idéale. Nous proposons une méthode efficace pour dénicher l'affaire qui convient le mieux aux compétences et aux objectifs du futur propriétaire.

L'environnement et le marché peuvent grandement influencer l'existence et le fonctionnement d'une petite entreprise. Cette quatrième étape montre diverses facettes que sont l'environnement socio-économique, physique et marketing de la petite entreprise.

L'étape cinq tente de démontrer la nécessité des informations financières reliées au processus d'acquisition. Des états financiers convenables devraient aider dans la prise de décision. Ces informations devront être analysées à l'aide de ratios et de coefficients financiers de trésorerie, de gestion, de rentabilité et de structure.

L'étape suivante permettra de mettre un chiffre sur la valeur de l'entreprise retenue. Plusieurs méthodes permettront d'aider à préciser la valeur de l'entreprise convoitée.

Après avoir arrêté son choix, l'acquéreur devra entreprendre des négociations. Certains préalables, des objectifs et un déroulement sont proposés. Une entente de principe et une offre d'achat devront suivre, si les négociations sont menées à terme.

Les deux dernières étapes devraient concrétiser l'acquisition. Les sources de financement sont exposées de manière à solutionner cette étape difficile.

La dernière étape propose l'achat par un contrat de vente, une prise de possession et des informations aux employés, aux clients et aux fournisseurs.

## T A B L E   D E S   M A T I E R E S

REMERCIEMENTS . . . . .	1
RESUME . . . . .	2
LISTE DES TABLEAUX . . . . .	4
TABLE DES MATIERES . . . . .	5
LA PROBLEMATIQUE . . . . .	11
L'ETENDUE DU PROBLEME . . . . .	13
LES VARIABLES ESSENTIELLES D'INVESTIGATION . . . . .	14
LA SITUATION DU PROBLEME . . . . .	16
LA DELIMITATION DU PROBLEME . . . . .	17
LE MODELE GENERAL D'ACQUISITION . . . . .	20
LA PHASE STRATEGIQUE . . . . .	21
LA PHASE ANALYTIQUE . . . . .	21
LA PHASE EFFECTIVE . . . . .	22
 E T A P E   1   - LE CONCEPT D'ACQUISITION . . . . .	 24
1.1   POURQUOI ACQUERIR UNE PETITE ENTREPRISE? . . . . .	27
1.1.1 - Objectifs économiques . . . . .	27
1.1.2 - Motivations personnelles . . . . .	28
1.1.3 - Raisons de circonstances . . . . .	28
1.2   LES AVANTAGES DE L'ACQUISITION . . . . .	29
1.2.1 - Avantages stratégiques . . . . .	30
1.2.2 - Avantages opérationnels . . . . .	30
1.2.3 - Avantages financiers . . . . .	31
1.3   LES INCONVENIENTS DE L'ACQUISITION . . . . .	32
1.3.1 - Inconvénients stratégiques . . . . .	32
1.3.2 - Inconvénients opérationnels . . . . .	32
1.3.3 - Inconvénients financiers . . . . .	33
1.4   LES RISQUES POUR L'ACQUEREUR . . . . .	34
1.4.1 - Risques personnels . . . . .	34
1.4.2 - Risques financiers . . . . .	35
 E T A P E   2   - LES EXIGENCES DE L'ACQUISITION . . . . .	 37
2.1 - ENTREPRENEURSHIP ET ACQUISITION . . . . .	40
2.2 CARACTERISTIQUES REQUISES . . . . .	41
2.2.1 - Caractéristiques générales . . . . .	42
2.2.2 - Caractéristiques particulières . . . . .	46
2.3 LES RESPONSABILITES A ASSUMER . . . . .	48
2.3.1 - Responsabilité personnelle . . . . .	48

2.3.2 - Responsabilité financière . . . . .	49
2.3.3 - Responsabilité des opérations . . . . .	49
2.3.4 - Responsabilité du personnel . . . . .	50
2.3.5 - Responsabilité de la réussite . . . . .	50
2.4 LES QUALITES REQUISES ET LA CONNAISSANCE DE SOI	50
E T A P E 3 - LA RECHERCHE DE L'ENTREPRISE IDEALE .	54
3.1 - OU CHERCHER? . . . . .	57
3.1.1 - Les journaux . . . . .	58
3.1.2 - Les relations commerciales . . . . .	58
3.1.3 - Les contacts spéciaux . . . . .	60
3.1.4 - La démarche personnelle . . . . .	61
3.2 - UNE RECHERCHE EFFICACE . . . . .	62
3.2.1 - Le cadre stratégique . . . . .	63
3.2.2 - Les premières démarches . . . . .	64
3.2.2.1. - Un appel téléphonique . . . . .	65
3.2.2.2. - Une première visite . . . . .	65
3.2.2.3. - Une deuxième rencontre . . . . .	66
3.2.2.4. - Une proposition . . . . .	67
3.3 - QUOI CHERCHER ? . . . . .	67
3.3.1 - Les raisons de vendre . . . . .	68
3.3.2 - Des états financiers récents . . . . .	68
3.3.3 - Des renseignements sur l'exploitation . . . . .	69
3.3.4 - Les actifs tangibles . . . . .	69
3.3.5 - Autres informations pertinentes . . . . .	70
3.4 - UNE FICHE D'EVALUATION SOMMAIRE . . . . .	70
E T A P E 4 - L'ENVIRONNEMENT ET LE MARCHÉ . . . . .	72
4.1 - L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE . . . . .	75
4.1.1 - L'environnement démographique . . . . .	75
4.1.2 - L'environnement économique . . . . .	76
4.1.3 - L'environnement politique . . . . .	77
4.1.4 - L'environnement culturel . . . . .	77
4.2 - L'ENVIRONNEMENT MARKETING . . . . .	78
4.2.1 - La clientèle . . . . .	78
4.2.2 - Les fournisseurs et les intermédiaires . . . . .	79
4.2.3 - Les concurrents . . . . .	79
4.2.4 - Les banques et caisses . . . . .	80
4.3 - L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE . . . . .	81
4.3.1 - L'entreprise isolée . . . . .	81
4.3.2 - L'entreprise du centre-ville . . . . .	82
4.3.3 - L'entreprise du centre commercial . . . . .	82
4.3.4 - L'entreprise du parc industriel . . . . .	83
4.3.5 - Les composantes physiques de l'entreprise . . . . .	83
4.4 - LE MARCHÉ DE L'ENTREPRISE . . . . .	84
4.4.1 - La segmentation du marché . . . . .	85
4.4.2 - L'évaluation d'un marché . . . . .	86
4.4.3 - La part de marché . . . . .	86
4.4.4 - L'historique des ventes . . . . .	87



4.4.5 - Les concurrents . . . . .	88
<b>E T A P E 5 - L'INFORMATION FINANCIERE . . . . .</b>	<b>89</b>
5.1 - LA NECESSITE DE L'INFORMATION FINANCIERE . . . . .	92
5.1.1 - Les principes comptables . . . . .	93
5.1.2 - Des données financières passées . . . . .	94
5.2 - LE BILAN . . . . .	95
5.2.1 - Les actifs à court terme . . . . .	96
5.2.2 - Les actifs immobilisés . . . . .	97
5.2.3 - Les autres actifs . . . . .	98
5.2.4 - Les passifs à court terme . . . . .	98
5.2.5 - Les passifs à long terme . . . . .	99
5.2.6 - Le capital . . . . .	99
5.3 - L'ETAT DES RESULTATS . . . . .	100
5.3.1 - Les revenus et les ventes (1er partie)	100
5.3.2 - Le coût des marchandises vendues (2e partie) . . . . .	100
5.3.3 - Le profit brut . . . . .	101
5.3.4 - Les dépenses de vente (3e partie) . . . . .	101
5.3.5 - Les dépenses d'administration (4e partie) . . . . .	102
<b>E T A P E 6 - L'ANALYSE FINANCIERE . . . . .</b>	<b>103</b>
6.1 - L'ANALYSE PAR RATIOS FINANCIERS . . . . .	105
6.1.1 - Les objectifs de l'analyse financière . . . . .	106
6.1.2 - Les types d'analyse . . . . .	107
6.2 - L'INTERPRETATION D'ETATS FINANCIERS VALIDES . . . . .	108
6.3 - LES RATIOS DE TRESORERIE . . . . .	111
6.3.1 - Le ratio du fonds de roulement . . . . .	111
6.3.2 - Le ratio de trésorerie . . . . .	112
6.3.3 - L'intervalle défensif . . . . .	113
6.4 - LES RATIOS DE GESTION . . . . .	114
6.4.1 - Le coefficient de rotation et d'âge des stocks . . . . .	114
6.4.2 - Coefficient de rotation et de l'âge des comptes-clients . . . . .	115
6.4.3 - Coefficient de paiement des fournisseurs . . . . .	116
6.5 - LES RATIOS DE RENTABILITE . . . . .	116
6.5.1 - La marge bénéficiaire brute . . . . .	117
6.5.2 - La marge bénéficiaire nette . . . . .	117
6.6 - LES COEFFICIENTS DE STRUCTURE . . . . .	117
6.6.1 - Le ratio d'endettement . . . . .	118
6.6.2 - La couverture des intérêts . . . . .	118
<b>E T A P E 7 - LA VALEUR DE L'ENTREPRISE . . . . .</b>	<b>120</b>
7.1 - LES RESULTATS ANTERIEURS ET LA SITUATION ACTUELLE . . . . .	123
7.2 - LE "DEGRAISSAGE" DU BILAN . . . . .	125
7.3 - LES METHODES D'EVALUATION UTILISEES . . . . .	129

7.3.1	- La valeur comptable "DEGRAISSEE" . . . . .	130
7.3.2	- La valeur des gains futurs . . . . .	131
7.3.3	- La valeur marchande et de remplacement . . . . .	132
7.3.4	- La formule de la "B.F.D." . . . . .	133
7.3.5	- La valeur de liquidation . . . . .	136
7.4	- L'ACHAT DES ACTIFS OU DU CAPITAL . . . . .	137
7.4.1	- Les avantages de l'acquisition des actifs . . . . .	137
7.4.2	- Un inconvénient à l'achat des actifs . . . . .	138
7.5	- L'EVALUATION DE L'ACHALANDAGE . . . . .	138
7.5.1	- La valeur arbitraire . . . . .	139
7.5.2	- La valeur du bénéfice net moyen . . . . .	139
7.5.3	- La valeur de l'excédent des bénéfices réels . . . . .	140
7.5.4	- La valeur capitalisée des bénéfices . . . . .	140
E T A P E	8 - LES NEGOCIATIONS D'ACQUISITION . . . . .	141
8.1	- LES PREALABLES AUX NEGOCIATIONS . . . . .	143
8.1.1	- Des pourparlers confidentiels . . . . .	143
8.1.2	- Des négociations exclusives . . . . .	144
8.1.3	- Une négociation planifiée . . . . .	144
8.1.4	- Un climat de confiance . . . . .	145
8.2	- LES OBJECTIFS DE LA NEGOCIATION . . . . .	145
8.2.1	- Les objectifs du vendeur . . . . .	146
8.2.2	- Les objectifs de l'acquéreur . . . . .	146
8.2.3	- Le prix d'acquisition . . . . .	146
8.3	- LES FACTEURS INFLUANT LA NEGOCIATION . . . . .	147
8.3.1	- La position de négociation . . . . .	148
8.3.2	- Le facteur TEMPS . . . . .	149
8.3.3	- Les dettes de l'entreprise . . . . .	149
8.4	- LE DEROULEMENT DE LA NEGOCIATION . . . . .	150
8.5	- L'ENTENTE DE PRINCIPES . . . . .	152
8.6	- L'OFFRE D'ACHAT . . . . .	153
E T A P E	9 - LE FINANCEMENT DE L'ACQUISITION . . . . .	155
9.1	- LE COUT TOTAL DU PROJET D'ACQUISITION . . . . .	158
9.2	- LES SOURCES TRADITIONNELLES DE FINANCEMENT . . . . .	160
9.2.1	- Dans vos poches . . . . .	160
9.2.2	- Les poches de vos amis . . . . .	161
9.2.3	- Les institutions financières . . . . .	162
9.3	- LES MODES DE FINANCEMENT . . . . .	163
9.4	- LA BALANCE DU PRIX DE VENTE . . . . .	164
9.5	- LA REVENTE D'UNE PARTIE DE L'ACQUISITION . . . . .	164
9.6	- LA CONTRIBUTION DES EMPLOYES . . . . .	165
9.7	- L'AIDE GOUVERNEMENTALE . . . . .	165
E T A P E	10 - L'ACHAT ET LA PRISE DE POSSESSION . . . . .	167
10.1	- LE CONTRAT DE VENTE . . . . .	169
10.2	- DATE DE CLOTURE ET PRISE D'INVENTAIRE . . . . .	171
10.3	- LA PRISE DE POSSESSION . . . . .	171

10.3 - LA PRISE DE POSSESSION . . . . .	171
10.4 - L'ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE . . . . .	172
10.5 - INFORMATION AUX EMPLOYES, CLIENTS ET FOURNISSEURS . . . . .	173
10.5.1 - Les employés . . . . .	173
10.5.2 - Les clients et fournisseurs . . . . .	174
REVUE DE LITTERATURE . . . . .	175

## LISTE DES TABLEAUX

I.	LE MODELE GENERAL D'ACQUISITION . . . . .	23
II.	LE CONCEPT D'ACQUISITION . . . . .	25
III.	LES EXIGENCES DE L'ACQUISITION . . . . .	38
IV.	LA RECHERCHE DE L'ENTREPRISE IDEALE . . . . .	55
V.	FICHE D'EVALUATION SOMMAIRE . . . . .	71
VI.	L'ENVIRONNEMENT ET LE MARCHE . . . . .	73
VII.	L'INFORMATION FINANCIERE . . . . .	90
VIII.	L'ANALYSE FINANCIERE . . . . .	104
IX.	PETITE ENTREPRISE ENR - BILAN . . . . .	109
X.	PETITE ENTREPRISE ENR - ETAT DES RESULTATS . . . . .	110
XI.	LA VALEUR DE L'ENTREPRISE . . . . .	121
XII.	LES NEGOCIATIONS D'ACQUISITION . . . . .	142
XIII.	LE FINANCEMENT DE L'ACQUISITION . . . . .	156
XIV.	L'ACHAT ET LA PRISE DE POSSESSION . . . . .	168

# L'ACQUISITION D'UNE PETITE ENTREPRISE

## LA PROBLEMATIQUE

De nos jours, partir en affaires peut vouloir dire acheter une petite entreprise existante plutôt que de partir à zéro ou de faire l'acquisition d'une franchise. Qui, face à une discontinuité de travail ou de carrière, en situation de chômage ou voulant réaliser une ambition et qui possède quelques dollars, du talent et un grand besoin d'indépendance, n'a pas rêvé de devenir propriétaire d'une petite entreprise?

En fait, plusieurs petites entreprises qui opèrent actuellement ont été achetées pour ces raisons. Pour en faire l'acquisition leurs propriétaires ont procédé de différentes façons. Ils ont obtenu les informations d'un gérant de banque, d'un agent immobilier ou d'un ami qui souvent les ont convaincus d'une bonne affaire. Pour que cette acquisition ait toutes les chances d'être une affaire rentable et intéressante pour son acquéreur, on aurait dû suivre une démarche qui tienne compte de facteurs internes et externes bien précis, propres à cette petite entreprise.

Le projet d'acquisition d'une entreprise, même petite, est complexe car il suppose une étape préparatoire, une phase de recherches et une évaluation précise et en profondeur avant de

pouvoir réaliser la transaction. En fait, le succès ou l'échec de cette transaction se fait très souvent avant de conclure l'affaire.

Les pages qui suivent veulent suppléer à ce manque de planification stratégique et analytique qui devrait faire l'objet de tout processus d'acquisition d'entreprise. Très souvent les acquéreurs n'ont pas suivi de plan pour procéder à l'achat de leur entreprise. Ils ont accepté les conseils et les recommandations d'amis, d'agents immobiliers ou de vendeurs intéressés. Ils n'ont évalué que quelques aspects d'une entreprise à vendre, souvent avec des états financiers fournis par le vendeur non-préparés par un expert-comptable.

Les écrits complets sur le sujet sont limités. Les auteurs que nous avons consultés, ne traitent que d'un aspect ou deux, du processus d'acquisition d'une petite entreprise. On ne réfère qu'à l'évaluation de l'entreprise, au marché ou à l'analyse financière. Personne ne propose une démarche structurée et progressive.

L'approche proposée est dite systémique pour tenir compte d'un ensemble de variables et de facteurs que pose cette problématique reliée à l'acquisition d'une petite entreprise.

C'est donc un projet d'importance où plusieurs variables seront considérées pour trouver une bonne affaire, à un prix raisonnable, et qui convienne aux aptitudes et aux compétences de son acquéreur. Ce dernier est jugé comme la pierre angulaire dans l'acquisition et l'opération de cette petite entreprise.

La décision est complexe car elle pose un questionnement sur plusieurs variables interdépendantes dont les réponses seront apportées par différentes sources d'informations. L'entrepreneur devra les contrôler pour assurer la réussite du projet d'acquisition.

Nous voulons donc aider les futurs acquéreurs à répondre objectivement à toute une série de questions que soulève le processus d'acquisition d'une petite entreprise.

## **L'ETENDUE DU PROBLEME**

L'expérience de consultation de plusieurs années auprès de futurs dirigeants de petites entreprises nous a permis de constater, dans plusieurs mandats d'étude de faisabilité, l'absence de rigueur et de procédures dans la démarche que



poursuivent ces entrepreneurs pour faire l'acquisition d'une petite entreprise ou d'un commerce de détail quelconque. Ces promoteurs sont impuissants à répondre à beaucoup d'interrogations concernant l'entreprise dont ils projettent l'acquisition, et les analyses sont superficielles.

Ils ne connaissent pas les sources d'informations nécessaires pour faire une investigation rigoureuse de l'entreprise offerte, en vente. Une juste évaluation de l'entreprise devient alors impossible à faire et les décisions qui sont prises sont basées sur des variables peu connues et les marges d'erreurs et d'interprétation s'amplifient.

#### LES VARIABLES ESSENTIELLES D'INVESTIGATION

Nous voulons donc nous intéresser à un ensemble de variables ou de facteurs qui vont influencer la décision. Ce sont des questions que doivent se poser les futurs acquéreurs de petites entreprises.

- Quelles motivations m'incitent à faire l'acquisition d'une petite entreprise?
- Ai-je les compétences nécessaires pour assurer une gestion

efficace d'une petite entreprise?

- Quels contacts devrais-je faire pour dénicher une entreprise intéressante?
- Pourquoi cette entreprise est-elle à vendre?
- Quelles informations devrais-je obtenir concernant cette entreprise?
- Quel est l'avenir de ce secteur d'activité?
- Où trouver toutes ces informations?
- Quelle est la valeur de cette entreprise?
- Quel prix dois-je offrir pour ce commerce?
- Comment payer et financer cette acquisition?
- Que devra contenir le contrat d'achat?
- Quand prendra effet la transaction?

Voilà donc une série de questions qui demandent des réponses claires et précises, car elles devraient influencer grandement la décision de se porter acquéreur de l'entreprise convoitée. Il faudra donc consacrer quelques jours, quelques semaines et même quelques mois avant de conclure cette transaction. Il est toujours trop tôt pour faire une mauvaise affaire.

## LA SITUATION DU PROBLEME

En fait il serait intéressant pour le futur entrepreneur qui veut acheter une petite entreprise, de poursuivre une démarche logique et chronologique. Plusieurs de ceux que nous avons aidés par la consultation, nous sont apparus incapables de suivre ce processus qui mène à une décision éclairée.

L'absence d'information marketing, financière et environnementale fait place à une évaluation erronée du projet, à des prévisions faussées et à une décision prise sur des variables dépendantes imprécises.

C'est dans de telles situations que des transactions sont effectuées trop tôt et mettent le nouvel acquéreur dans une position de précarité face à la réussite de la nouvelle entreprise. L'expérience nous démontre très souvent que le gestionnaire-acquéreur n'est pas conscient des problèmes qui suivront. Il s'acheminera possiblement vers un échec, une liquidation et tout simplement l'abandon des affaires.

C'est pour éviter d'en arriver là que notre travail présente quelques pistes de solutions.

## LA DELIMITATION DU PROBLEME

Ce document s'intéresse uniquement aux acquéreurs de petites entreprises qui veulent démarrer en affaires et ne tient pas compte de la situation particulière de ceux qui le sont déjà. Ces derniers représentent une partie importante des acquisitions et la synergie entre l'entreprise existante et celle acquise devient un élément fondamental de la stratégie d'acquisition. D'autre part, il est très différent de faire l'acquisition d'une moyenne ou d'une grande entreprise. Plusieurs écrits récents peuvent être consultés sur le sujet.

L'acquéreur d'une petite entreprise est souvent laissé à lui-même tandis que pour les plus grandes organisations des services professionnels sont à leur disposition et elles possèdent les moyens d'y recourir. Certains organismes à vocation économique peuvent être consultés, mais leurs services se limitent qu'à certains aspects d'un processus d'acquisition: étude de marché, étude de concurrence et prévisions budgétaires.

Les retombées prévisibles de notre modèle devraient nous permettre de présenter un processus qu'il suffira de suivre et d'appliquer pour concrétiser un projet d'acquisition d'une

petite entreprise.

Comme solution à notre problématique, nous proposons un guide pédagogique, pratique et simple pour aider à faire une acquisition. Il suggère au besoin de faire appel à des professionnels compétents pour apporter un éclairage supplémentaire et objectif.

## LA MODELISATION DE L'ACQUISITION

## LE MODELE GENERAL D'ACQUISITION

Pour faire de l'acquisition d'une petite entreprise une affaire réussie, il faut connaître et contrôler la démarche pour y parvenir. C'est la clé du succès. Le processus d'acquisition permet à l'acquéreur de connaître et de monter son projet d'entreprise. Ce projet d'acquisition s'inscrit dans un cheminement, c'est-à-dire une suite d'étapes et d'évaluations chronologiques qui visent l'objectif final: prendre la décision d'acquérir ou de ne pas acquérir. C'est un modèle dynamique et actif dont le promoteur devient le maître d'oeuvre, que nous proposons au futur acquéreur.

Les principales actions à poser, tout au long du cheminement, doivent s'inscrire dans trois grandes phases : une phase stratégique, une phase analytique et une dernière dite effective. Les étapes ou activités de chacune de ces phases sont illustrées dans le modèle général d'acquisition.

Voici l'essentiel de chacune de ces trois phases, dans lesquelles, plusieurs variables devront être analysées par le futur acquéreur.

Notre revue de littérature sur le sujet est canadienne et québécoise presque uniquement car elle précise le contexte dans lequel évoluent nos petites entreprises.

#### LA PHASE STRATEGIQUE

Cette première phase est dite stratégique parce qu'elle questionne le stratège lui-même concernant ses compétences, ses goûts, ses objectifs et ses environnements. On devra faire le diagnostic du promoteur, du marché et d'une entreprise-cible, en vente, et qui semble, à première vue, rencontrer les objectifs du futur acquéreur.

#### LA PHASE ANALYTIQUE

La phase analytique est cruciale dans le processus d'acquisition. Muni des informations pertinentes sur l'entreprise-cible, on procèdera à son analyse et à son évaluation en vue d'entamer les négociations. Les étapes de cette phase devraient fournir à l'acquéreur, les variables financières précises, à la conclusion de l'acquisition. En



l'absence de facteurs positifs, l'acquisition de l'entreprise, sous étude, sera rejetée.

#### LA PHASE EFFECTIVE

Comme son nom l'indique cette phase est la réalisation de la transaction. L'acquisition devrait prendre effet, à la suite de deux étapes concrètes, relatives au financement et au contrat d'achat et de prise de possession. A ce stade, on aura convenu que l'entreprise visée par l'acquisition était intéressante et faisait l'objet d'une bonne affaire.

## LE MODELE GENERAL D'ACQUISITION

### PHASE STRATEGIQUE

- 1- Le concept d'acquisition
- 2- Les exigences de l'acquisition
- 3- La recherche de l'entreprise cible
- 4- L'environnement et le marché

### PHASE ANALYTIQUE

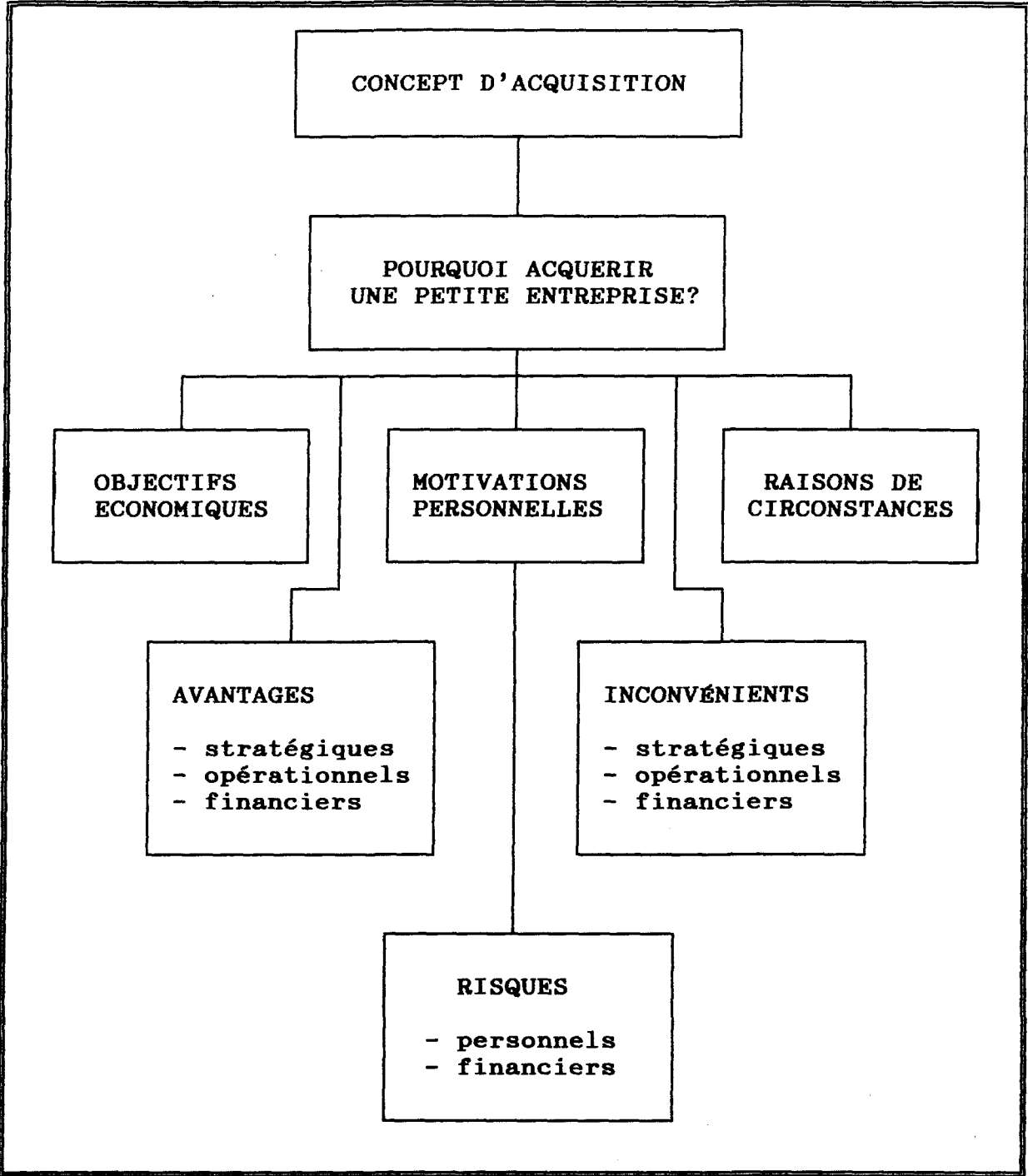
- 1- L'information financière
- 2- L'analyse financière
- 3- L'évaluation de l'entreprise
- 4- Les négociations d'acquisition

### PHASE EFFECTIVE

- 1- Le financement de l'acquisition
- 2- L'achat et la prise de possession

E T A P E 1

LE CONCEPT D'ACQUISITION



Pour concrétiser son projet d'entreprise, un promoteur peut faire l'acquisition d'une petite entreprise existante, plutôt que de partir à zéro ou de se porter acquéreur d'une franchise. Ce sont les trois manières traditionnelles de se lancer en affaires.

En faisant une acquisition, beaucoup de problèmes reliés au lancement d'une entreprise peuvent être résolus ou éliminés. C'est ainsi que la clientèle est acquise, que les fournisseurs sont connus et que le personnel est expérimenté.

Cependant, le futur acquéreur devra au départ, définir les objectifs et connaître les motivations de cette acquisition, tout en considérant les avantages, les inconvénients et les risques inhérents à cette forme entrepreneuriale.

C'est le concept d'acquisition que ce premier chapitre veut explorer, dans le but de bien situer l'entrepreneur, au tout début de cette démarche.

## 1.1 POURQUOI ACQUERIR UNE PETITE ENTREPRISE?

L'entrepreneur qui projette de faire l'acquisition d'une petite entreprise peut poursuivre des objectifs nombreux et variés. On peut les regrouper sous trois perspectives différentes : il y a généralement des objectifs économiques qui sont considérés en premier lieu, viennent ensuite les motivations personnelles et souvent des raisons de circonstances qui motivent une démarche d'acquisition.

### 1.1.1 - Objectifs économiques

La plupart du temps, les premiers objectifs qui viennent à l'esprit d'un entrepreneur sont d'ordre économique et financier. Les raisons sont nombreuses pour vouloir se porter acquéreur d'une petite entreprise : pour être en affaires, pour faire de l'argent, pour se payer de gros salaires, pour devenir riche et puissant.

Ce sont là, des rêves et des motifs bien légitimes mais insuffisants, à notre avis, pour assurer la réussite du projet. Pour concrétiser son ambition, le futur acquéreur devra prendre en considération d'autres raisons.

### 1.1.2 - Motivations personnelles

L'ambition, l'estime des autres, la notoriété, le besoin de pouvoir, l'esprit et le désir d'indépendance sont avec le statut social qui en découle, des raisons reconnues pour projeter de devenir propriétaire d'une petite entreprise.

Tous ces facteurs viennent s'ajouter aux autres objectifs et augmenter les chances de voir le projet se réaliser.

### 1.1.3 - Raisons de circonstances

Très souvent l'acquisition d'une petite entreprise peut s'inscrire dans le cheminement d'une nouvelle carrière. Après plusieurs années à l'emploi d'une entreprise, un nouveau défi apparaît et l'occasion peut se présenter pour un employé, de faire une offre d'achat de cette entreprise qu'il connaît très bien.

Une situation de chômage peut aussi devenir une raison motivante pour acheter une petite entreprise; c'est pour se créer un travail.

Une occasion d'achat à prix d'aubaine, avec la compétence technique dans un domaine précis, la connaissance du marché et des ventes dans un secteur connu, sont autant de raisons qui motivent quelqu'un à vouloir faire l'acquisition d'une petite entreprise.

Bien d'autres raisons personnelles peuvent devenir des sources de motivations. L'élément important pour l'acquéreur, au tout début de ce processus, est de bien connaître les raisons et le pourquoi de cette démarche d'acquisition.

Il vaudrait mieux ne pas s'engager dans ce processus sans objectifs clairement définis. C'est le premier pas indispensable d'un comportement logique et planifié et dont le futur entrepreneur doit être le maître d'oeuvre.

## 1.2 LES AVANTAGES DE L'ACQUISITION

Les avantages de l'acquisition d'une petite entreprise, comme moyen de partir en affaires, sont plus nombreux que les inconvénients. Nous les avons classés en trois catégories. Il y a des avantages stratégiques, en second lieu, des avantages



opérationnels et finalement ceux qui sont définis comme financiers.

#### 1.2.1 - Avantages stratégiques

Le premier avantage stratégique est l'épargne de temps et d'efforts d'organisation et de planification que peut nécessiter l'acquisition d'une petite entreprise. Ces premiers temps sont donc moins exigeants pour l'entrepreneur et la période de rodage devient souvent inexistante.

Les rapports commerciaux étant établis avec le milieu des affaires et la concurrence, le nouvel acquéreur n'est pas perçu comme un nouveau compétiteur. De plus les licences et les permis d'opération qui sont déjà accordés ne nécessitent que des transferts subséquents.

#### 1.2.2 - Avantages opérationnels

Les avantages dits opérationnels sont probablement les plus intéressants. Il y a le marché et la clientèle qui sont déjà connus et acquis. Le personnel en place, qui est expérimenté et qualifié, est en mesure d'utiliser des méthodes de travail établies, ce qui assure la poursuite des opérations.

Un autre gain indéniable c'est la connaissance des fournisseurs et la gestion des stocks et des produits qui en sont facilitées. Enfin, la situation géographique intéressante de l'entreprise ne peut qu'ajouter à ces prérogatives opérationnelles.

### 1.2.3 - Avantages financiers

Outre les revenus immédiats, les prévisions budgétaires facilitées, l'historique financier déjà connu des banquiers, le financement de l'entreprise acquise peut être facilité par la garantie des immeubles, des équipements et autres actifs déjà en place.

La connaissance des coûts et des dépenses d'opérations et de ventes ne peut qu'harmoniser les relations avec les banquiers et les fournisseurs. Un autre bénéfice intéressant est de profiter de l'expérience de l'ex-proprétaire qui peut offrir ses services pour assurer la transition de propriété.

Tous ces atouts plaident en faveur de l'acquisition d'une petite entreprise comme démarche pour démarrer en affaires. Il y aussi, l'autre côté de la médaille, les inconvénients.

### 1.3 LES INCONVENIENTS DE L'ACQUISITION

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il y a plus d'avantages que d'inconvénients à faire l'acquisition d'une petite entreprise. Pour plus de réalisme, voyons quand même ces désavantages. Encore ici, ces inconvénients peuvent être classés comme stratégiques, opérationnels et financiers.

#### 1.3.1 - Inconvénients stratégiques

Il peut être difficile de dénicher l'occasion "unique", qui exige beaucoup de temps et de connaissance pour étudier et négocier l'acquisition. L'apparence de facilité et de revenus immédiats exigent l'adaptation à l'organisation acquise.

Les difficultés seront encore plus sérieuses si la réputation de l'entreprise acquise est peu enviable car on devra vivre avec des choix et des erreurs du passé ou des installations inadéquates ou mal situées.

#### 1.3.2 - Inconvénients opérationnels

Les inconvénients opérationnels sont un peu à l'inverse des mêmes avantages. En fait, le nouvel acquéreur peut retrou-

ver des équipements et de l'outillage défectueux et désuets, des inventaires démodés et mal achetés en plus de difficultés avec les fournisseurs.

De plus, le personnel peut ne pas être satisfait et rechercher la syndicalisation, ce qui, cependant n'est pas un mal en soi. Mais certains employés peuvent être incompetents ou hostiles aux changements. Enfin, dans le cas d'une entreprise qui était en perte d'achalandage, l'image et les objectifs peuvent être difficiles à changer. Dans certains cas, le vendeur qui a voulu se débarasser de son commerce, peut ne pas vouloir collaborer avec l'acheteur de son entreprise. La transition sera alors plus ardue.

### **1.3.3 - Inconvénients financiers**

Les désavantages financiers de l'acquisition portent au tout début sur des dossiers comptables, difficiles à obtenir, erronnés ou falsifiés. C'est là, un mauvais présage. Viennent ensuite un prix trop élevé et un coût de l'achalandage exagéré.

Certains aspects légaux comme des baux, des contrats ou des passifs éventuels peuvent être soustraits des informations nécessaires à l'évaluation de l'entreprise et par la suite aux

négociations de l'acquisition. La vigilance doit alors accompagner le futur acquéreur.

On doit donc conclure que tous ces inconvénients s'ajoutent à la réflexion et à l'étude que doit mener le futur acheteur d'une petite entreprise.

#### **1.4 LES RISQUES POUR L'ACQUEREUR**

Les risques inhérents à l'acquisition d'une petite entreprise sont sensiblement les mêmes que ceux que courent tous les entrepreneurs, quels que soient les moyens de partir en affaires. Ces risques sont de deux ordres : les risques personnels et les risques financiers.

##### **1.4.1 - Risques personnels**

Partir en affaires comporte des risques personnels que l'on peut qualifier aussi de psychologiques. Ce sont : défaillance en cas d'échec, perte de confiance en soi, sentiment d'incapacité face à sa vie professionnelle.

On peut aussi interrompre un plan de carrière et par la suite être incapable de retrouver un emploi convenable. Il y a également les risques reliés à la vie familiale. Se lancer en affaires exige de longues heures de travail et l'abandon des temps de loisirs, de sports et de vie personnelle.

#### **1.4.2 - Risques financiers**

Les risques de troubles financiers et même de faillite sont présents dans la vie d'un entrepreneur. Souvent l'acquisition a nécessité la mise de fonds de toutes ses économies et même d'hypothèques.

Les débuts seront parfois difficiles et exigeront une baisse du niveau de vie pour un certain temps. Ce sont donc des préoccupations avec lesquelles l'acquéreur devra vivre et partager avec les siens.

Pour conclure ce chapitre et être objectif, il faudrait dire que partir en affaires amène aussi des compensations. La plus importante satisfaction est celle de monter et de gérer votre propre entreprise, en prenant vous-même vos décisions.

Dans votre localité vous apporterez une contribution financière significative, en créant des emplois et en rendant services à vos clients.

De plus, si les affaires vont bien, le bien-être économique devrait s'installer graduellement, pour vous-même et les vôtres.

E T A P E 2

LES EXIGENCES DE L'ACQUISITION



LES EXIGENCES DE L'ACQUISITION

ENTREPRENEURSHIP ET ACQUISITION

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

- confiance en soi
- énergie
- responsable
- persévérance
- prendre des risques
- créativité
- leadership
- initiative
- flair
- dynamisme
- détermination
- flexibilité

RESPONSABILITES A ASSUMER

- responsabilité
- personnelle
  - financière
  - des opérations
  - du personnel
  - de la réussite

CARACTÉRISTIQUES PARTICULIÈRES

- connaissance:
  - du secteur
  - du marché
  - de la clientèle
  - des produits et services
  - de la gestion

QUALITES REQUISES

- tenacité
- enthousiasme
- jugement critique
- courage
- tolérance
- loyauté
- communication
- vendeur
- curiosité
- bonne santé

Nous voulons dans ce chapitre faire l'examen du "stratège" qu'est l'acquéreur. C'est cette personne compétente qui organise l'ensemble des opérations pour atteindre un objectif. Ici, l'objectif est l'acquisition d'une petite entreprise.

Nous empruntons cette définition un peu "militaire" car nous considérons que le facteur de première importance dans l'acquisition ou le démarrage d'une petite entreprise, c'est l'homme ou la femme qui entreprend cette démarche de nouvelle carrière. Nous soutenons que l'ensemble des étapes pour y arriver doit faire partie d'une stratégie, un peu comme à la guerre.

En plus d'être l'élément capital de la démarche d'acquisition, notre entrepreneur jouera par la suite un rôle primordial comme élément stratégique de l'opération de l'entreprise, d'où la nécessité de la connaissance de soi, sous tous ses aspects, avant de passer à une étape ultérieure.

Pour y arriver il faudra faire le diagnostic de soi-même, regarder l'entrepreneurship démontré, les compétences et les expériences acquises ainsi que les responsabilités auxquelles il faudra faire face. Plusieurs qualités sont requises de la part de celui ou de celle qui caresse un projet d'entreprise et

nous essayerons d'en dresser la liste des principales dans les pages qui suivent.

## 2.1 - ENTREPRENEURSHIP ET ACQUISITION

D'entrée de jeu, nous considérons que les deux termes "entrepreneurship" et "acquisition" sont étroitement compatibles quand on projette de faire l'achat d'une petite entreprise. La démarche de l'entrepreneur, dans la situation qui nous intéresse, consiste à saisir une opportunité d'affaires et à regrouper dans un premier temps, les ressources essentielles à son acquisition et à rechercher les transformations à prévoir. La question fondamentale que doit se poser l'acquéreur est sa capacité de faire mieux que le propriétaire actuel. Il importe alors de connaître la trajectoire économique de l'entreprise et de s'y positionner de façon stratégique. C'est ainsi que l'acquisition a pour objectif l'appropriation et la gestion de ressources humaines, matérielles et financières dans le but de poursuivre, d'innover et d'ajouter à l'entreprise existante convoitée.

Tout comme dans la création d'entreprise, l'acquisition nécessite une volonté très forte, une implication personnelle,

de l'innovation, des risques de toutes sortes, de l'action, des responsabilités, des valeurs et des idées à développer.

Dans ce contexte, on peut donc dire que notre acquéreur est sans contredit un entrepreneur, un futur leader. Et un patron, c'est beaucoup d'énergie.

## 2.2 CARACTERISTIQUES REQUISES

Au premier chapitre, nous avons insisté sur les avantages et les inconvénients de l'acquisition comme moyen de partir en affaires. Cependant, l'acquisition d'une entreprise peut ne pas convenir à tout le monde et celui ou celle qui désire s'impliquer dans cette démarche doit faire preuve de certaines aptitudes et de caractéristiques personnelles.

En outre, cette capacité du futur acquéreur doit prendre une dimension nouvelle qui consiste à imaginer, à détecter, à visionner, à cibler, à intégrer et à contrôler. La dimension particulière, que l'on peut appeler compétence, est celle propre au secteur d'activité relié à l'entreprise qu'on veut acquérir.

### 2.2.1 - Caractéristiques générales

Certains auteurs ont déjà énuméré une trentaine de caractéristiques générales propres à un entrepreneur. Pour les besoins de notre exploration sur le sujet et pour ne pas appesurer nos futurs propriétaires, nous avons choisi douze traits communs. Les plus importants, ceux que doit posséder le futur entrepreneur, sont à notre avis, les suivants:

**CONFIANCE EN SOI :** Croyance en ses capacités de mener à terme un projet ou une entreprise. Le propriétaire-dirigeant doit être quelqu'un de caractère. C'est savoir rester seul à la barre quand tout lâche autour de soi. Il sait ce qu'il veut et il le veut jusqu'au bout.

**ENERGIE :** Force en action, puissance active, détermination, ardeur dans l'activité. Le chef d'entreprise ne doit pas se contenter de prendre des décisions; il faut que ces décisions s'incarnent dans la réalité. Ce qui compte, c'est l'énergie réalisatrice, car le succès dépend plus de la persévérance et de la tenacité que de l'habileté.

**RESPONSABILITE** : Capacité de répondre de ses actes, être garant, solvable de ses décisions. L'entrepreneur qui a peur des responsabilités et qui borne ses ambitions à des choses faciles manquera toujours de souffle pour diriger son équipe.

**PERSEVERANCE** : Qualité de celui ou celle qui agit avec constance, assiduité, insistance et fermeté dans ses actes. On est entrepreneur que dans la mesure où on est capable de faire partager à un groupe l'objectif que l'on vise, pour l'amener à le réaliser malgré bien des obstacles.

**PRENDRE DES RISQUES** : Capacité d'audace, d'aventure, d'inconvénients et de péril face à l'action. Le risque consiste à jouer sa propre peau en passant par le croisement d'un travail acharné et d'un minimum de chance. Mais beaucoup plus que le risque, c'est à la prudence que doit penser l'entrepreneur.

**CREATIVITE** : Faculté d'imagination, d'innovation et de réalisation dans l'action. Sans être inventeur, c'est celui qui porte l'idée d'un nouveau produit ou service auquel personne n'a encore pensé. C'est imprimer sa

marque sur son environnement. C'est décider qu'il y aura quelque chose là ou auparavant il n'y avait rien.

**LEADERSHIP** : Capacité de donner le ton, de conduire l'équipe, de mener les autres à faire équipe. C'est le rôle du leader de fixer des objectifs, d'établir des priorités et de maintenir le cap. C'est en fait l'art d'influencer les autres. Dans beaucoup de PME l'entrepreneur-dirigeant est porté à jouer plutôt le rôle d'homme-orchestre que celui de chef d'orchestre.

**INITIATIVE** : Entreprendre avant les autres, intervenir, organiser et proposer en premier. L'entrepreneur doit toujours avoir l'esprit en éveil. Il ne doit jamais considérer son entreprise comme définitive. A première vue, il est plus facile de mettre une entreprise sur pied que de la maintenir en opération, car l'environnement est chose si mouvante qu'il faut renouveler sans cesse ses stratégies pour les faire cadrer avec des conditions nouvelles.

**AVOIR DU FLAIR** : Disposition de clairvoyance, de discernement, d'instinct et de perspicacité. Prévoir et préparer l'avenir est essentiellement le rôle du chef

d'entreprise. C'est l'habitude de prévoir et de vivre dans le futur qui permet la réaction au changement et la promptitude des décisions.

**DYNAMISME** : Faire preuve d'efficacité, d'énergie, de vigueur, d'enthousiasme et d'optimisme. C'est cette qualité qui commande de plus en plus à devenir un animateur de son équipe et un catalyseur qui pousse à la mobilisation et à l'implication. Il peut aussi organiser un véritable partenariat associant tous ceux qui le veulent à l'amélioration de tous les aspects de l'entreprise.

**DETERMINATION** : Volonté, fermeté, audace dans l'engagement. L'acquisition devient alors une obsession assez forte pour y engager sa vie, ses économies et même une hypothèque sur son appartement.

**FLEXIBILITE AU CHANGEMENT** : Capacité de faire face aux turbulences de l'environnement de l'entreprise, et d'y changer certaines orientations. C'est une question qui aura de plus en plus d'importance désormais, tenant compte d'une société et d'un environnement en continuel changements.



### 2.2.2 - Caractéristiques particulières

Les caractéristiques particulières que doit posséder le futur acquéreur s'inscrivent dans la connaissance propre à la gestion et aux opérations de l'entreprise visée par l'acquisition. Cette connaissance devra couvrir les aspects suivants:

**CONNAISSANCE DU SECTEUR :** Il s'agit ici de posséder les informations de base qui concernent les grandes orientations du secteur d'activité dans lequel se trouve l'entreprise qu'on veut acquérir. Peut-on prévoir les évènements, les découvertes, les changements radicaux auxquels l'industrie doit s'adapter? La concurrence internationale, l'évolution démographique et la valeur du temps font que l'industrie peut connaître des discontinuités majeures. Est-elle en déclin ou en expansion?

**CONNAISSANCE DU MARCHÉ :** Il est important dans la démarche d'acquisition de bien connaître le marché-cible immédiat et le positionnement de l'entreprise à acquérir, c'est-à-dire l'ampleur du marché, son chiffre d'affaires, ses concurrents, sa part et celle que chacun des compétiteurs détiennent dans cet environnement économique. C'est à

partir de ce paramètre que l'on peut positionner la viabilité de l'entreprise convoitée.

**CONNAISSANCE DE LA CLIENTELE :** Même avant de faire l'acquisition d'une petite entreprise il serait intéressant pour le futur acquéreur de connaître quelques aspects de sa future clientèle pour évaluer la capacité de l'entreprise à bien répondre à ses besoins. Car toute entreprise existe pour répondre précisément aux besoins de sa clientèle. Il serait également nécessaire de s'assurer de la fidélité des principaux clients en cas de changement de propriétaire.

**CONNAISSANCE DES PRODUITS ET SERVICES :** En tant que propriétaire d'une petite entreprise vous devez être le connaisseur des produits ou services que vous offrirez à votre clientèle. C'est ce qu'on appelle la compétence dans le domaine.

**CONNAISSANCE EN GESTION :** Comme c'est reconnu, la mauvaise gestion est responsable de bien des faillites de petites entreprises; il serait donc réconfortant pour notre futur acquéreur de posséder quelques principes élémentaires de gestion.

Somme toute, ces quelques connaissances particulières ne peuvent qu'augmenter les chances de réussite de cette démarche d'acquisition.

### **2.3 LES RESPONSABILITES A ASSUMER**

Que vous partiez une nouvelle entreprise ou que vous en achetiez une, vous serez responsables de bien des choses. Nous avons identifié cinq domaines où ces responsabilités devront être assumées par le propriétaire-dirigeant.

Tout d'abord dans le cas de l'acquisition, votre première responsabilité sera de prendre charge de la démarche d'acquisition, qui fait l'objet de ces pages. C'est le premier test de responsabilité que vous devrez réussir.

#### **2.3.1 - Responsabilité personnelle**

Une première responsabilité que nous qualifions de personnelle commande à l'acquéreur que son entreprise le fasse vivre convenablement, sa famille et les siens. C'est souvent un objectif de toute cette démarche d'acquisition; bien vivre de l'exploitation du commerce que l'on veut acheter.

### 2.3.2 - Responsabilité financière

Prendre des responsabilités financières signifie très souvent investir dans une mise de fonds nécessaires à l'acquisition. Et vous n'aurez pas le choix; votre banquier vous demandera de faire votre part pour mesurer votre confiance en votre entreprise. On prendra aussi une hypothèque sur votre appartement ou votre résidence et on exigera votre signature et des engagements de votre part. Il sera donc utile de se fixer un ordre de grandeur des montants à investir et de s'enquérir des ouvertures de son banquier.

### 2.3.3 - Responsabilité des opérations

Après l'acquisition conclue, il faudra prendre charge des opérations; vous aurez la responsabilité des achats de marchandises, des ventes, des comptes à recevoir, des relations avec les fournisseurs et du service à la clientèle. Tout reposera sur vos épaules comme un chef d'orchestre ou un "coach" au hockey. Il faudra donc tenir compte du rôle joué par l'ancien propriétaire sur le plan fonctionnel et des compétences complémentaires du personnel en place.

#### **2.3.4 - Responsabilité du personnel**

Il arrive très souvent qu'en vous portant acquéreur d'une entreprise, vous acceptiez de garder à votre service les employés qui y travaillent. C'est plus souvent qu'autrement un avantage, mais des problèmes peuvent aussi survenir. Vous aurez donc à vous assurer de leur collaboration pleine et entière face au nouveau défi que vous devrez leur proposer.

#### **2.3.5 - Responsabilité de la réussite**

Une autre obligation du propriétaire-dirigeant, consiste à atteindre et à maintenir la rentabilité et la réussite financière face à soi, à son banquier et à ses fournisseurs. Cette crédibilité doit demeurer constante, tout au long de l'exploitation de l'entreprise.

### **2.4 LES QUALITES REQUISES ET LA CONNAISSANCE DE SOI**

Dans cette quatrième partie nous allons interroger notre acquéreur sur le rapprochement qu'il peut faire avec la connaissance de lui-même et ses qualités personnelles. Une bonne méthode pour se connaître consiste à faire le diagnostic

de soi. C'est faire un bilan de ses qualités et de ses défauts.

Un autre procédé très efficace consiste à demander l'opinion de ses amis et connaissances. Vous risquez de connaître la vérité à votre sujet. L'importance de bien se connaître est primordiale dans le processus d'acquisition.

Vous pouvez donc posséder les ressources financières, être très motivé et être prêt à faire de gros sacrifices, mais cependant il vous faudra posséder les quelques qualités personnelles suivantes:

**TENACITE** : Caractère de celui ou celle qui ne renonce pas facilement à ses idées, ses objectifs. C'est aussi une qualité de ceux qui persistent et qui résistent aux difficultés.

**ENTHOUSIASME** : C'est la manifestation d'ardeur, d'engouement, d'entrain, de frénésie, de flamme, de génie et de passion dans diverses activités.

**JUGEMENT CRITIQUE** : C'est l'appréciation des choses avec discernement, estimation, expertise, perspicacité, goût, intelligence, raison et ce à leur juste valeur.

**COURAGE** : C'est cette qualité que l'on retrouve chez les gens audacieux, braves, énergiques, fermes, hardis et même intrépides.

**TOLERANCE** : La tolérance est l'attribut de ceux et celles qui sont compréhensifs, indulgents, patients, respectueux et humains.

**LOYAUTE** : Les personnes loyales font preuve de droiture, de fidélité, d'honnêteté, de confiance, de vérité et de probité.

**COMMUNICATEUR** : Cette qualité fondamentale appartient à ceux qui doivent échanger, confier, partager, transmettre des informations de toutes sortes.

**VENDEUR** : Dans toute entreprise il faut vendre; que ce soit l'agent, le dépositaire, le détaillant, le grossiste, le dépanneur, le représentant. Tous vendent produits et services.

**CURIOSITE** : Celui qui est curieux est attentif, avide, explorateur, observateur, inquisiteur, questionneur et enfin recherche la nouveauté.

**BONNE SANTE** : On ne saurait trop insister sur une bonne santé comme condition nécessaire à l'exploitation de toute entreprise.

Ces dix qualités bien que très importantes ne sont pas toutes absolument essentielles pour devenir propriétaire-dirigeant. Essayez simplement de déceler celles que vous possédez et de cultiver les autres.



E T A P E 3

LA RECHERCHE DE L'ENTREPRISE IDEALE

## LA RECHERCHE DE L'ENTREPRISE IDÉALE

### OU CHERCHER?

- journaux
- relations
- contacts
- démarches

### RECHERCHE EFFICACE

- cadre stratégique
- démarche:
  - appel
  - visite
  - rencontre
  - proposition

### QUOI CHERCHER?

- raisons de vendre
- états financiers
- exploitations
- actifs tangibles
- informations pertinentes

### FICHE D'ÉVALUATION

- identification
- raisons de vendre
- états financiers
- immobilisations
- clientèle et marché
- concurrents
- employés
- diagnostic

Comme nous l'avons mentionné à la première étape du processus, la décision de faire l'acquisition doit découler d'une analyse des objectifs et des besoins de l'acquéreur. Entreprendre la démarche d'acquisition est une chose, la réussir en est une autre. C'est ici que la phase dite stratégique commence à prendre toute son importance.

La stratégie c'est de l'ordre planifiée. L'objectif de la recherche que l'acquéreur entreprend, vise trois étapes extrêmement importantes, voire même cruciales dans le processus d'acquisition. Elles seront développées dans les chapitres subséquents. C'est l'identification d'une entreprise intéressante, à plusieurs points de vue, son évaluation et le cas échéant la négociation qui devraient permettre de conclure une entente et par la suite une transaction.

Cette recherche de l'entreprise idéale doit s'inscrire dans un ensemble de paramètres tels les objectifs de l'acquéreur, ses compétences, le secteur d'activités économiques, le prix demandé pour l'entreprise et sa situation géographique. Il faudra donc répondre aux questions suivantes:

où, comment et quoi chercher? Nous proposons une fiche d'évaluation sommaire qui pourrait servir à faire ses choix.

### 3.1 - OU CHERCHER?

Avant d'amorcer la recherche d'une entreprise à acquérir, il est essentiel de se créer un dossier dans lequel toutes les informations obtenues lors des démarches, des rencontres ou des conversations téléphoniques seront notées. C'est la somme de toutes ces informations qui rend la décision d'autant plus facile.

Nous avons identifié quatre sources principales où peuvent s'entamer les recherches d'une entreprise intéressante à acquérir. Ce sont les journaux, les relations commerciales, les contacts spéciaux et certaines démarches particulières.

### 3.1.1 - Les journaux

C'est sous la rubrique des PETITES ANNONCES CLASSEES des quotidiens locaux ou nationaux que certaines petites entreprises peuvent être mises en vente.

Les sections "OCCASIONS D'AFFAIRES" ou "ENTREPRISES A VENDRE" que l'on retrouve dans les journaux d'affaires ou les revues commerciales, économiques et financières peuvent également être des sources privilégiées pour trouver une affaire intéressante.

Le journal "LES AFFAIRES", à titre d'exemple, est un hebdomadaire bien connu, qui offre dans ses pages des petites entreprises à vendre.

### 3.1.2 - Les relations commerciales

Quand on veut faire l'acquisition d'une petite entreprise il est essentiel d'en parler aux personnes susceptibles de vous aider. Les directeurs de banques et de caisses, ainsi que les préposés au crédit commercial de certaines institutions

financières, sont des relations avisées que l'on doit consulter.

Les comptables publics sont également des contacts qui connaissent des propriétaires dont les entreprises sont à vendre, et ils possèdent des informations très pertinentes sur la valeur de ces entreprises.

Les fournisseurs savent aussi quelles entreprises sont à vendre. A cause des relations régulières qu'ils entretiennent avec les propriétaires de certains commerces, ils sont en mesure de vous informer adéquatement sur la situation de ces entreprises et de vous faire certaines recommandations.

Dans toutes les régions vous pouvez prendre contact avec un commissariat industriel, un conseil économique, un centre d'aide aux entreprises ou une chambre de commerce. Ils peuvent vous aider à dénicher une entreprise à vendre.

### 3.1.3 - Les contacts spéciaux

Il y a trois intervenants spécialisés qui peuvent aider un futur acquéreur à faire l'acquisition d'une petite entreprise. Ce sont certains agents immobiliers, des courtiers en entreprises et les syndics de faillites.

Souvent les propriétaires qui veulent se départir de leur entreprise font appel à des agents immobiliers. Ils leur donnent un mandat qui vise à vendre d'abors des terrains et des bâtisses. La vigilance commande de vérifier également tous les actifs commerciaux que peut comporter la transaction. De plus, très souvent l'agent ne possède pas les compétences nécessaires pour évaluer l'entreprise et peut fournir des informations erronnées.

Les courtiers en entreprises, ces nouveaux professionnels de transactions commerciales, font le lien entre vendeurs et acheteurs d'entreprises. Ils possèdent normalement un inventaire d'entreprises à vendre et les acquéreurs peuvent les contacter pour amorcer un projet d'acquisition. Mais atten-

tion, l'intérêt de vendre peut les conduire à un manque d'objectivité.

Certaines occasions d'acquisition peuvent provenir d'entreprises en difficultés et même en faillite. Les syndicats deviennent alors une source intéressante. Ils sont légalement les intermédiaires pour vendre, très souvent à prix d'aubaines, certains actifs et même toute l'entreprise. Il est donc souhaitable de les prévenir de vos projets d'acquisition.

#### **3.1.4 - La démarche personnelle**

Si les sources précédentes n'ont pas donné de résultats, vous devrez entamer une démarche personnelle pro-active qui s'oriente vers une clientèle-cible. Vous devez communiquer avec des propriétaires-dirigeants agés qui n'ont pas de relève et leur manifester votre intérêt. C'est auprès de ce type d'entreprises que les efforts devraient porter.

Vous pouvez également communiquer par écrit pour montrer votre désir d'acquisition. Adressez votre missive au propriétaire en indiquant sa confidentialité.



Cette méthode devrait provoquer une réaction positive pour les propriétaires qui hésitaient à divulguer leur intention de vendre leur entreprise.

Pour conclure, il est conseillé de faire part à votre entourage, à vos amis et au monde des affaires de votre localité et des environs, de votre projet d'acquisition. Vous serez peut être en situation de recevoir des offres de vendeurs insoupçonnés et des entreprises qui peuvent rencontrer vos aspirations.

### 3.2 - UNE RECHERCHE EFFICACE

En théorie toutes les entreprises, petites et moyennes, sont à vendre ou le seront dans un avenir plus ou moins rapproché. Le défi devient donc de trouver une entreprise qui répond à des critères préétablis, et de connaître les raisons qui incitent le vendeur à s'en départir.

A la base de cette recherche, il y a deux critères fondamentaux : le secteur d'activité et la situation géographique.

La recherche d'entreprises à vendre peut être un processus long et laborieux. Plusieurs entreprises ne seront pas intéressantes et il vous faudra en analyser un bon nombre avant de trouver une bonne affaire. Cependant, le fait de prendre l'initiative sur le vendeur devrait vous avantager comme acquéreur.

### 3.2.1 - Le cadre stratégique

On pourra trouver une entreprise à vendre dans une des trois catégories suivantes :

- Les plus intéressantes sont certainement les entreprises en bonne situation financière et en croissance et celles qui sont relativement stables dont les propriétaires souhaitent se départir pour des raisons réelles et raisonnables.

- Il y a ensuite les entreprises en difficultés temporaires qui sont plus faciles à trouver, car elles sont très souvent à vendre. On peut les retracer en référant aux sources énumérées dans les paragraphes précédents. Cependant, avant

d'approfondir la recherche on devra user de vigilance pour détecter les vraies raisons de ces difficultés.

Troisièmement, on retrouve des entreprises en sérieuses difficultés et en faillite ou sur le point de l'être. On peut y trouver de bonnes affaires à la condition d'être en mesure de les relancer et de les rentabiliser par la suite. Il y a certainement des avantages et des inconvénients mais c'est là tout un défi.

Il faudra donc organiser cette recherche et le plus souvent l'adapter à chaque situation. Cette planification doit miser sur le sérieux, la confidentialité, le climat de confiance et l'intérêt, même si la méfiance de la part du vendeur ou de l'acquéreur s'y installe.

### **3.2.2 - Les premières démarches.**

Dans le but de réussir les premiers contacts avec un éventuel vendeur, nous proposons une démarche en quatre étapes. Chacun de ces contacts doit viser certains objectifs

et devenir une source d'informations concrètes et complémentaires dans un dossier particulier.

#### **3.2.2.1. - Un appel téléphonique**

Le premier contact est un appel téléphonique qui doit être fait au propriétaire de l'entreprise. Cette conversation devra démontrer vos intentions et votre intérêt de parler affaires avec lui. Vous en profiterez pour prendre un premier rendez-vous avec le vendeur qui aura lieu à l'entreprise même et à sa convenance.

#### **3.2.2.2. - Une première visite**

Cette première visite qui sera empreinte de confidentialité et de confiance devra vous permettre de constater de visu l'état de certains actifs tangibles de l'entreprise. Vous en profiterez donc pour prendre le plus possible de notes. Pour vous aider, utilisez la fiche d'évaluation sommaire. Ne parlez pas de prix, ni de modalité de vente, tout de suite.

### 3.2.2.3. - Une deuxième rencontre

Si vous envisagez de faire une deuxième visite auprès du propriétaire vendeur, vous vous engagez alors dans une analyse plus poussée et l'entreprise doit répondre à certains de vos critères.

Le but de cette rencontre est de préciser certaines questions concernant la valeur de l'entreprise, le prix demandé, les modalités de vente, et les états financiers des dernières années. Il vous faudra ramener de cette visite toutes les informations nécessaires à une étude beaucoup plus approfondie de l'entreprise en question.

Posez donc toutes les questions que vous jugerez nécessaires à cette analyse, et surtout ne prenez aucun engagement, si ce n'est de vous revoir.

#### 3.2.2.4. - Une proposition

Avant de faire une proposition d'achat, il vous faudra faire l'analyse détaillée et l'évaluation de cette entreprise qui semble vous intéresser. Le futur acquéreur devrait alors avoir à l'esprit, la recherche des transformations qu'il peut apporter, pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Cette étude demande un certain temps et il ne saurait être question de proposition avant de connaître la valeur de l'entreprise, son environnement, ses perspectives d'avenir, son potentiel et vos chances d'en faire une réussite. Les prochains chapitres vous aideront à poursuivre les démarches pour en arriver à cet objectif. Donc, aucun engagement pour le moment.

### 3.3 - QUOI CHERCHER ?

Toutes les informations que vous devrez obtenir lors de vos rencontres avec un propriétaire-vendeur, peuvent se classer en cinq catégories.

### 3.3.1 - Les raisons de vendre

Les raisons de vendre peuvent être nombreuses. Le vendeur peut vouloir prendre une retraite, réorienter sa carrière, relever un nouveau défi; si l'entreprise est en bonne santé financière, ces raisons peuvent être plausibles.

Cependant, un vendeur pourra invoquer la maladie pour cacher les vraies raisons, comme un marché saturé ou un investissement majeur devenu nécessaire.

Dans le cas d'une succession suite à un décès, l'occasion peut toutefois s'avérer intéressante.

### 3.3.2 - Des états financiers récents

Le bilan est un état de la situation financière de l'entreprise, une photo à la fin d'une année. L'état des résultats est un résumé des revenus et des dépenses de l'entreprise pour une année financière donnée. Ces états montrent des données et des résultats passés. Cependant, ils peuvent être très révélateurs.

C'est pour en faire une analyse détaillée qu'il vous faudra obtenir les états financiers intérimaires et la ventilation des ventes des dernières années. Une personne qui s'y connaît, peut en tirer une foule de renseignements très précieux. Nous y reviendrons dans un chapitre sur l'analyse des états financiers.

### **3.3.3 - Des renseignements sur l'exploitation**

Vous devrez demander au propriétaire-vendeur de vous fournir tous les renseignements possibles sur les opérations de l'entreprise, le rôle fonctionnel du propriétaire, son salaire et tout autres considérations. Parlez-lui aussi de l'évolution des ventes, des employés, de la clientèle, des fournisseurs et du marché en général. Vous devrez par la suite vérifier toutes ces informations auprès de personnes compétentes comme des comptables ou des consultants en entreprises.

### **3.3.4 - Les actifs tangibles**

Pour évaluer les bâtisses, les terrains, les équipements, l'outillage et le mobilier, rassemblez le plus de notes possi-



bles sur leur état; vous devrez mettre un prix sur chacun d'eux pour en faire l'acquisition.

### **3.3.5 - Autres informations pertinentes**

Toutes les autres informations que vous jugerez pertinentes devront être rassemblées. Informez-vous sur le marché local, sur les concurrents, sur les règlements municipaux et le secteur d'activité de cette entreprise.

### **3.4 - UNE FICHE D'EVALUATION SOMMAIRE**

Au tout début de ce chapitre nous avons insisté sur la nécessité de se créer un dossier dans lequel on pourrait recueillir toutes les informations concernant une entreprise à acquérir. Pour vous aider à rassembler le plus de données pertinentes sur un projet, nous vous proposons d'utiliser une fiche d'évaluation sommaire. Cette fiche vous servira à noter toutes les informations recueillies lors des appels téléphoniques, des visites et des rencontres que vous aurez effectués dans une recherche d'entreprise à vendre.

FICHE D'EVALUATION SOMMAIRE

ENTREPRISE \_\_\_\_\_

PROPRIETAIRE \_\_\_\_\_

ADRESSE \_\_\_\_\_

CODE POSTAL \_\_\_\_\_ TELEPHONE \_\_\_\_\_

SECTEUR GEOGRAPHIQUE \_\_\_\_\_

RAISONS DE VENDRE \_\_\_\_\_

ETATS FINANCIERS:

ANNEE \_\_\_\_\_ ANNEE \_\_\_\_\_

ANNEE \_\_\_\_\_ ANNEE \_\_\_\_\_

OPERATIONS \_\_\_\_\_

FOURNISSEURS \_\_\_\_\_

ACTIFS TANGIBLES \_\_\_\_\_

BATISSES \_\_\_\_\_

TERRAIN \_\_\_\_\_

EQUIPEMENTS \_\_\_\_\_

MOBILIER \_\_\_\_\_

OUTILLAGE \_\_\_\_\_

INVENTAIRE \_\_\_\_\_

AUTRES INFORMATIONS \_\_\_\_\_

CLIENTELE \_\_\_\_\_

MARCHE \_\_\_\_\_

CONCURRENTS \_\_\_\_\_

REGLEMENTS MUNICIPAUX \_\_\_\_\_

EMPLOYES \_\_\_\_\_

DIAGNOSTIC PRELIMINAIRE:

POINTS FORTS \_\_\_\_\_

POINTS FAIBLES \_\_\_\_\_

E T A P E 4

L'ENVIRONNEMENT ET LE MARCHÉ

L'ENVIRONNEMENT ET LE MARCHÉ

ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONO

- démographie
- économique
- politique
- culturel

ENVIRONNEMENT MARKETING

- clientèle
- fournisseurs
- concurrents
- banques - caisses

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

- entreprise isolée
- centre-ville
- centre commercial
- parc industriel

MARCHE DE L'ENTREPRISE

- segment de marché
- évaluation du marché
- parts de marché
- historique des ventes
- concurrents

La petite entreprise d'aujourd'hui opère dans un environnement qu'elle subit, contrairement à la grande entreprise qui va jusqu'à modeler cet environnement.

L'existence, le fonctionnement et la survie même d'une petite entreprise sont étroitement liés à cet environnement en constants changements. Le futur acquéreur devra donc ajuster continuellement sa stratégie aux turbulences de son milieu. Il doit s'interroger sur les facteurs dans l'environnement qui exercent une influence particulière sur la vie de l'entreprise et sur les modifications à y apporter qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur le futur de son entreprise.

Cette stratégie consiste à s'adapter aux incertitudes et aux menaces provoquées par l'environnement. Ces ajustements sont devenus une fonction importante de la gestion d'une petite entreprise. Nous verrons dans les pages qui suivent les différentes composantes des trois niveaux d'environnements que nous avons identifiés. Il s'agit de l'environnement très large souvent incontrôlable, qu'on appelle socio-économique. Vient ensuite, un plus restreint, quasi-contrôlable, c'est

l'environnement marketing. Enfin, on retrouve l'environnement physique, qui lui est plus immédiat et contrôlable.

#### 4.1 - L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE

L'environnement socio-économique touche à notre avis quatre dimensions : on parle alors des environnements démographique, économique, politique et culturel. Regardons les dimensions de chacun de ces environnements et leur influence sur la petite entreprise.

##### 4.1.1 - L'environnement démographique

Depuis quelques décennies les structures de nos populations sont fondamentalement changées. La baisse du taux de natalité et le vieillissement caractérisent nos populations au niveau local et régional.

Les pré-retraités et les retraités sont en plus grand nombre. La famille traditionnelle a changé; elle est à moitié mono-parentale, éclatée ou reconstituée. La population plus

scolarisée est aussi plus éduquée. Elle s'est déplacée de la campagne vers la ville et de la ville vers la banlieue.

Toutes ces caractéristiques sociales ont une influence sur le comportement des consommateurs que la petite entreprise doit desservir. La réflexion du futur acquéreur doit tenir compte de ces grands changements démographiques.

#### 4.1.2 - L'environnement économique

Dans l'environnement économique nous retrouvons plusieurs éléments qui sont sujets à turbulence. Le revenu familial est modifié par le travail des femmes, le chômage, une récession, la fiscalité et les diverses taxations.

La petite entreprise doit aujourd'hui faire face à l'ouverture des marchés, à l'évolution de la concurrence, à la modification des rapports grandes-petites entreprises et aux changements technologiques. Les sources énergétiques et l'évolution technologique ont aussi changé les modes de consommation. C'est dans ce décor économique qu'opèrent les petites entreprises et elles en sont très souvent affectées.

#### 4.1.3 - L'environnement politique

L'environnement politique apporte des règlements et des lois qui conditionnent les opérations des entreprises et protègent les consommateurs contre des abus et pratiques commerciales frauduleuses.

De plus, certains groupes de pression sont devenus une force sociale qu'on ne peut ignorer et avec laquelle la petite entreprise doit vivre.

#### 4.1.4 - L'environnement culturel

L'environnement culturel modèle une population en fonction de ses croyances, de ses attitudes, de certains comportements, de ses préférences et de ses valeurs. A ces modèles s'ajoutent des préoccupations environnementales, des sous-cultures et des valeurs universelles. Dans un contexte de globalisation des marchés, la petite entreprise doit donc s'intéresser et s'associer à ce nouvel ordre culturel et à son influence sur la consommation.



## 4.2 - L'ENVIRONNEMENT MARKETING

L'environnement marketing touche quatre éléments, en partie contrôlables, dans le fonctionnement de la petite entreprise. C'est l'espace médiane dans laquelle doit fonctionner le propriétaire-dirigeant.

Cet environnement est composé de la clientèle, des fournisseurs et des intermédiaires, des concurrents, des banques et des caisses. Regardons quelques caractéristiques de chacun de ces éléments pour être en mesure de s'y adapter.

### 4.2.1 - La clientèle

La clientèle c'est l'ensemble des consommateurs qui achètent régulièrement les produits et les services d'une entreprise. Logiquement cette clientèle est en relation directe avec les revenus de l'entreprise. C'est pourquoi, elle doit être conservée et accrue.

Les consommateurs qui forment cette clientèle ont des besoins, des préférences, des goûts, des désirs et des comporte-

ments. C'est justement la considération de tous ces facteurs qui doit orienter toute l'action de l'entreprise.

#### **4.2.2 - Les fournisseurs et les intermédiaires**

Les fournisseurs sont des entreprises qui approvisionnent le détaillant ou le fabricant, en produits et ressources de toutes sortes. Le propriétaire devra entretenir des relations soutenues avec chacun de ces fournisseurs et intermédiaires, pour assurer la régularité des livraisons.

Ces fournisseurs assurent la disponibilité des stocks qui est nécessaire au maintien de la clientèle. C'est donc des liens d'interdépendance qui unissent commerçants, détaillants et fournisseurs, qui sont eux aussi, des entrepreneurs.

#### **4.2.3 - Les concurrents**

Un dicton veut que le soleil luise pour tout le monde; c'est la base de la concurrence. La petite entreprise est très souvent placée devant plusieurs concurrents dont on devra faire

l'analyse en tenant compte du nombre, du comportement et de la concentration.

Nous avons mentionné plus tôt qu'il est essentiel de chercher à satisfaire les besoins et les désirs de la clientèle, mais il faut le faire mieux que ses concurrents. C'est là que la stratégie doit tenir compte des autres acteurs du marché. Il faut reconnaître les forces et les faiblesses des concurrents, évaluer leur importance, s'interroger sur le positionnement stratégique et trouver une niche particulière qui convienne à notre entreprise.

#### **4.2.4 - Les banques et caisses**

Il faut reconnaître aujourd'hui l'importance du financement nécessaire à la création, l'acquisition et l'opération d'une petite entreprise.

Les institutions financières font partie de cet environnement de notre entreprise, et on ne saurait s'en passer. On voit donc apparaître une étroite relation avec le banquier ou

le directeur de caisse, et l'influence que chacun peut avoir sur l'autre.

#### 4.3 - L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

La localisation d'une petite entreprise définit son environnement physique. Elle peut être située dans une bâtisse isolée, implantée au centre ville ou dans un centre commercial. Chacune de ces situations géographiques apporte des avantages et des inconvénients.

##### 4.3.1 - L'entreprise isolée

La petite entreprise située dans une bâtisse isolée occupe à elle seule ce bâtiment. Les concurrents sont loins, la circulation automobile est plus grande et les aires de stationnement plus nombreuses.

Il est plus difficile cependant d'attirer de nouveaux clients à cause du déplacement pour se rendre à un seul

magasin. La publicité devra être plus convaincante et nécessairement plus coûteuse.

#### 4.3.2 - L'entreprise du centre-ville

C'est souvent au centre-ville que sont regroupés plusieurs petites entreprises et commerces de détail.

L'avantage certain d'y être c'est l'achalandage, la diversité et la complémentarité des produits et des services et l'accès au transport en commun. Par contre, la circulation automobile est souvent difficile, et le stationnement réservé.

#### 4.3.3 - L'entreprise du centre commercial

Dans un centre commercial, les promoteurs ont tout planifié: la localisation géographique, la grandeur des espaces, le coût du loyer, le genre d'entreprises et de magasins et le stationnement. L'avantage d'être sous un même toit et de partager certains frais et l'achalandage piétonnier favorisent les affaires. Cependant l'évolution de cet achalandage est fortement lié à celui du centre commercial.

Cependant le coût de location du mètre carré d'espace est souvent très élevé et certaines restrictions peuvent rendre les opérations plus contraignantes.

#### **4.3.4 - L'entreprise du parc industriel**

Très souvent une petite entreprise de fabrication ou de distribution se retrouve dans un parc industriel. C'est à cause de leur vocation même que l'on offre à ces entreprises des infra-structures municipales nécessaires à leur fonctionnement.

La rationalisation des opérations de ces entreprises est accrue et le propriétaire y trouvera certainement son compte.

#### **4.3.5 - Les composantes physiques de l'entreprise**

Toutes les entreprises présentent des éléments physiques intéressants quelque soit la situation où elles se trouvent. L'intérieur et l'extérieur de l'entreprise doivent alors être examinés soigneusement. Il y a le stationnement, la façade,

l'enseigne, les vitrines, l'éclairage, les couvre-planchers, les installations, l'aménagement, l'étalage, l'inventaire, les comptoirs, le mobilier, la machinerie et les équipements de toutes sortes.

Tous ces éléments qui composent l'image physique de l'entreprise sont des actifs et méritent une attention particulière de la part d'un futur acquéreur qui peut exercer une action immédiate sur leur état.

#### **4.4 - LE MARCHE DE L'ENTREPRISE**

Le marché est l'ensemble des acheteurs potentiels, présents et futurs, des produits et services qu'offre une entreprise. Les notions d'offre et de demande amènent aussi cette notion de marché. Le marché de l'automobile, par exemple, existe quand des concessionnaires offrent des autos, et que des clients achètent ces mêmes véhicules.

Pour le propriétaire-dirigeant la connaissance et l'analyse complète de son marché deviennent primordiales pour

être en mesure de répondre efficacement et mieux que ces concurrents à sa clientèle. Voyons donc, quels sont les éléments à considérer dans cette étude du marché.

#### 4.4.1 - La segmentation du marché

La segmentation d'un marché, c'est la subdivision de la clientèle en groupes homogènes. L'idée de cette division du marché est basée sur le fait que les consommateurs sont différents. A partir de ces différences, le propriétaire-dirigeant devra ajuster sa stratégie de marketing, et être en mesure de répondre aux besoins de ses clients. Ce positionnement amènera un marketing différencié et concentré de la part de l'entreprise.

La segmentation se fait donc en fonction de l'âge, des revenus, du sexe, de la profession, du style de vie et du comportements des consommateurs, pour ne nommer que ceux-là. On vise la connaissance de tous ces clients, pour en faire un marketing "personnalisé".



#### 4.4.2 - L'évaluation d'un marché

Faire l'évaluation d'un marché consiste à déterminer ses ventes totales. C'est ce qu'on appelle le marché total. Pour connaître ce marché total, nous avons besoin de données économiques.

Ces données sont publiées annuellement par différents organismes économiques et gouvernementaux. Ainsi on y retrouve les achats effectués par ménage ou par individu, annuellement, pour chaque région du Québec ou du Canada. Avec le nombre de ménages ou d'individus de ces mêmes régions, il est possible par une simple multiplication d'évaluer le marché total.

#### 4.4.3 - La part de marché

Le troisième élément qui sert à faire l'analyse du marché c'est la part détenue par l'entreprise à acquérir. Il est vraiment important de déterminer la position actuelle de l'entreprise, par rapport à ses concurrents. Quel pourcentage du marché détient-elle actuellement et que devrait-il être dans un futur prévisible?

Pour répondre à cette dernière question, il suffit de déterminer les ventes totales de l'entreprise et de les mettre en rapport avec les ventes totales du marché; nous obtiendrons alors la part de marché de l'entreprise. En exprimant le même rapport pour ses concurrents, on obtient alors la part de marché de chacun d'eux.

#### 4.4.4 - L'historique des ventes

Un autre aspect important de l'analyse du marché consiste à faire une investigation de l'histoire des ventes de l'entreprise. Les trois dernières années devront être examinées, si ce n'est davantage.

Il peut être difficile dans certains cas d'obtenir les chiffres des ventes réelles. La comptabilité n'est pas toujours bien tenue et peut ne pas refléter les ventes exactes. Si le doute s'installe, on devra vérifier d'autres éléments comme le coût des ventes, la marge brute, la rotation des stocks, les coûts de transport et les rapports de taxes de ventes.

Si les registres comptables sont conformes, les ventes des dernières années devront être questionnées pour justifier une croissance ou une décroissance. Le chiffre des ventes vous aidera également à déterminer la part de marché de l'entreprise au cours des dernières années.

Tous ces chiffres des ventes seront analysés plus précisément dans un chapitre ultérieur de la phase analytique.

#### **4.4.5 - Les concurrents**

Un dernier élément et non le moindre, c'est l'analyse de ses concurrents. Il faut d'abord en faire l'inventaire et les situer géographiquement sur le territoire. L'analyse de ses compétiteurs permet de faire ressortir les principales occasions à exploiter et à écarter les situations menaçantes.

En plus, de déterminer leur importance relative, il serait souhaitable de faire le diagnostic de chacun; c'est-à-dire d'établir leurs forces et leurs faiblesses. N'oubliez pas qu'ils font partie de l'échiquier de votre marché et que vous devez les connaître pour engager une meilleure compétition.

E T A P E 5

L'INFORMATION FINANCIERE

L'INFORMATION FINANCIERE

NÉCESSITÉ DE L'INFORMATION FINANCIERE

BILAN

- actif à court terme
- actifs immobilisés
- autres actifs
- passif à court terme
- passif à long terme
- capital

ÉTAT DES RÉSULTATS

- revenus et ventes
- coût marchandises vendues
- profit brut
- dépenses de vente
- dépenses d'administration
- autres dépenses

Les quatre premières étapes de la phase stratégique nous ont permis de réfléchir sur l'idée d'acquisition, sur les exigences pour l'acquéreur, sur la recherche d'une entreprise intéressante et enfin sur l'environnement et le marché qu'elle dessert.

Nous entrons maintenant dans la phase dite analytique, c'est-à-dire quatre étapes où nous devons faire l'analyse d'une entreprise qui, à première vue, semble rencontrer les objectifs du futur acquéreur.

Cette phase est cruciale car il ne saurait être question d'acheter une entreprise sans savoir ce qu'elle est et ce qu'elle vaut. L'information et l'analyse financières révéleront la valeur de l'entreprise et ses possibilités futures. Si ces données s'avèrent positives il sera question alors d'entreprendre les négociations pour en faire l'acquisition.

### 5.1 - LA NECESSITE DE L'INFORMATION FINANCIERE

Le vendeur et l'acheteur d'une petite entreprise ont tout intérêt à fournir et à recevoir l'information financière qui est à la base d'une future transaction. Cette information doit être véridique, et c'est à l'avantage des deux, car acheteur et vendeur devraient y trouver leur compte. L'acquéreur sera en mesure d'analyser et d'évaluer l'entreprise et le vendeur voudra voir la transaction se conclure rapidement.

L'analyse financière d'une entreprise dont il sera question dans ces chapitres suppose que les documents comptables soient présentés convenablement et que le futur acquéreur soit familier avec ces états financiers.

En l'absence de connaissances comptables et financières, notre entrepreneur devra obtenir l'aide d'un professionnel dans le domaine car il ne saurait être question d'escamoter l'une ou l'autre de ces étapes.

### 5.1.1 - Les principes comptables

La pratique comptable qui est à l'origine des états financiers dicte certaines procédures qui sont à la base de la comptabilité; ce sont les principes comptables. Voici quelques-uns de ces principes dont il faut tenir compte pour bien interpréter les états financiers:

- Une entreprise doit préparer des états financiers à la fin de son année fiscale qui doit s'étendre sur douze mois normalement.
- Certaines transactions incomplètes à la fin de l'année doivent être régularisées.
- Chaque entreprise est considérée comme une entité comptable distincte de celle de ses propriétaires.
- Plusieurs méthodes peuvent être utilisées dans l'évaluation de certains actifs et leurs dépréciations.



- Tous les actifs doivent être comptabilisés à leur coût d'acquisition.
  
- Les résultats d'une période doivent inclure tous les revenus et toutes les dépenses de cette période.

L'application de ces règles permet donc d'éviter des erreurs dans l'interprétation des faits et offre une comparaison équitable pour des entreprises similaires.

#### **5.1.2 - Des données financières passées**

Dans une transaction d'acquisition, ce ne sont pas les actifs ou la propriété que l'on devrait acheter mais bien les revenus que ces actifs vont générer dans le futur. Cependant, les revenus futurs sont difficiles à comptabiliser et à estimer.

En essayant de fixer un prix sur l'entreprise à acquérir, on réfère souvent à des valeurs connues comme les actifs tangibles. C'est peut-être une erreur? En procédant à l'analyse des états financiers, on peut évaluer la capacité de générer

des gains dans le futur. Il faut garder à l'esprit qu'un changement de propriétaire ne garantit pas la continuité des résultats. Le nouvel acquéreur devra faire preuve d'expérience et de compétence dans le domaine.

La plupart des entreprises présentent à la fin de leur année financière deux états financiers de base; ce sont le bilan et l'état des résultats.

D'autres peuvent présenter cinq états: le bilan, l'état des résultats, l'état de l'évolution de la situation financière, l'état des bénéfices non-répartis et des notes aux états financiers. Ces états sont souvent présentés en comparaison avec ceux de l'année précédente. On peut tout de même faire une analyse raisonnable avec les deux états de base; le bilan et l'état des résultats.

## **5.2 - LE BILAN**

Le bilan est un tableau comptable qui montre du côté gauche les actifs (ressources) utilisés par l'entreprise, et du

côté droit, ses passifs (dettes) et son capital. Cette définition du bilan est photographique. Elle permet une étude fructueuse de la "physionomie" de l'entreprise.

L'égalité des deux côtés constitue ce qu'on appelle "l'équation comptable". Une autre pratique veut que le bilan puisse présenter ses actifs, ses passifs et son capital, les uns à la suite des autres. Il devra cependant, comme le premier, "balancer".

#### **5.2.1 - Les actifs à court terme**

**Encaisse** - C'est l'argent en main, en espèces, en chèques et dans des comptes de banque ou de caisses.

**Comptes à recevoir (Recevables)** - Ce sont des montants dus par des clients à qui l'entreprise a vendu à crédit des marchandises ou des services.

**Effets à recevoir (Billets)** - Ces montants dus par les clients ou d'autres débiteurs sont des promesses écrites de payer à échéance.

**Stocks de marchandises - (Inventaire) -** Marchandises et produits en magasin qui doivent être vendus durant le prochain exercice.

#### 5.2.2 - Les actifs immobilisés

**Terrains** - Ce sont les lots de terre utilisés par l'entreprise pour ses opérations.

**Bâtiments** - Les bâtisses utilisées par l'entreprises pour son exploitation sont identifiées sous cette rubrique. On parle également d'immeubles et d'usines.

**Ameublement - Mobilier** - C'est l'ensemble des comptoirs, des étagères, et autres meubles à la disposition de l'entreprise.

**Equipements** - Toute la machinerie, le matériel roulant, les gros outils peuvent être identifiés comme tels ou sous cette rubrique.

### 5.2.3 - Les autres actifs

**Placements** - Titres mobiliers de différentes sources détenus par l'entreprise.

**Achalandage** - C'est une valeur estimée due à la clientèle, à la réputation et à la capacité de gains futurs.

### 5.2.4 - Les passifs à court terme

**Comptes à payer (Payables)** - Ce sont les montants dus aux fournisseurs pour des marchandises qui doivent être revendues par l'entreprise.

**Effets à payer - (Billets)** Il s'agit des montants dus à des fournisseurs ou d'autres créditeurs sous forme de promesses à terme.

**Emprunt bancaire** - C'est un montant prêté par une banque à l'entreprise, pour faire face à ses obligations.

**Dépenses courues à payer** - Ce sont des salaires, des taxes ou des impôts dus à des créanciers.

#### 5.2.5 - Les passifs à long terme

**Hypothèques** - Montants dus à des créanciers qui ont un lien sur des immeubles comme garantie de leurs prêts.

**Obligations** - Ce sont des montants dus à des créanciers bancaires ou autres, sous forme d'obligations.

#### 5.2.6 - Le capital

**Avoir du propriétaire** - C'est le montant investi dans l'entreprise par le propriétaire et les bénéfices accumulés.

**Capital-actions** - Dans une compagnie l'investissement est divisé en parts que l'on appelle des actions. Les propriétaires sont donc des actionnaires qui possèdent le capital-actions de l'entreprise.

### 5.3 - L'ETAT DES RESULTATS

L'état des résultats est un résumé des revenus et des dépenses de l'entreprise pour une période annuelle donnée. Il sert à montrer le résultat des opérations, un profit ou une perte.

L'état des résultats comprend quatre parties, qui concernent les éléments suivants.

#### 5.3.1 - Les revenus et les ventes (1ere partie)

Dans une entreprise commerciale, les revenus proviennent en très grande partie de la vente de produits ou de services. Il est donc important de connaître le chiffre des ventes et les éléments qui le constituent. Les ventes incluent celles faites au comptant et à crédit.

#### 5.3.2 - Le coût des marchandises vendues (2e partie)

Le coût des marchandises vendues est généralement égal au coût des marchandises achetées durant la période, incluant les

frais de transport, et en y ajoutant l'inventaire de marchandises du début et en y soustrayant l'inventaire à la fin de la période.

### 5.3.3 - Le profit brut

La différence entre les ventes provenant des opérations et le coût des marchandises vendues, c'est le profit brut. Ce profit est brut parce qu'il n'a pas encore été amputé des dépenses d'exploitation.

Le profit brut est très important dans une entreprise commerciale, car le propriétaire établit souvent le prix de vente de ses produits en fonction du profit brut qu'il doit obtenir pour rencontrer ses dépenses d'exploitation.

### 5.3.4 - Les dépenses de vente (3e partie)

Comme les marchandises et les produits en magasin doivent être vendus, l'entreprise doit obligatoirement effectuer certaines dépenses pour les vendre à la clientèle. C'est ainsi qu'il faudra faire de la publicité, payer des salaires aux



vendeurs, effectuer la livraison des marchandises et tout autres dépenses en relation avec les ventes.

En résumé ces dépenses sont nécessaires pour réaliser des ventes tout au long de l'année financière.

#### **5.3.5 - Les dépenses d'administration (4e partie)**

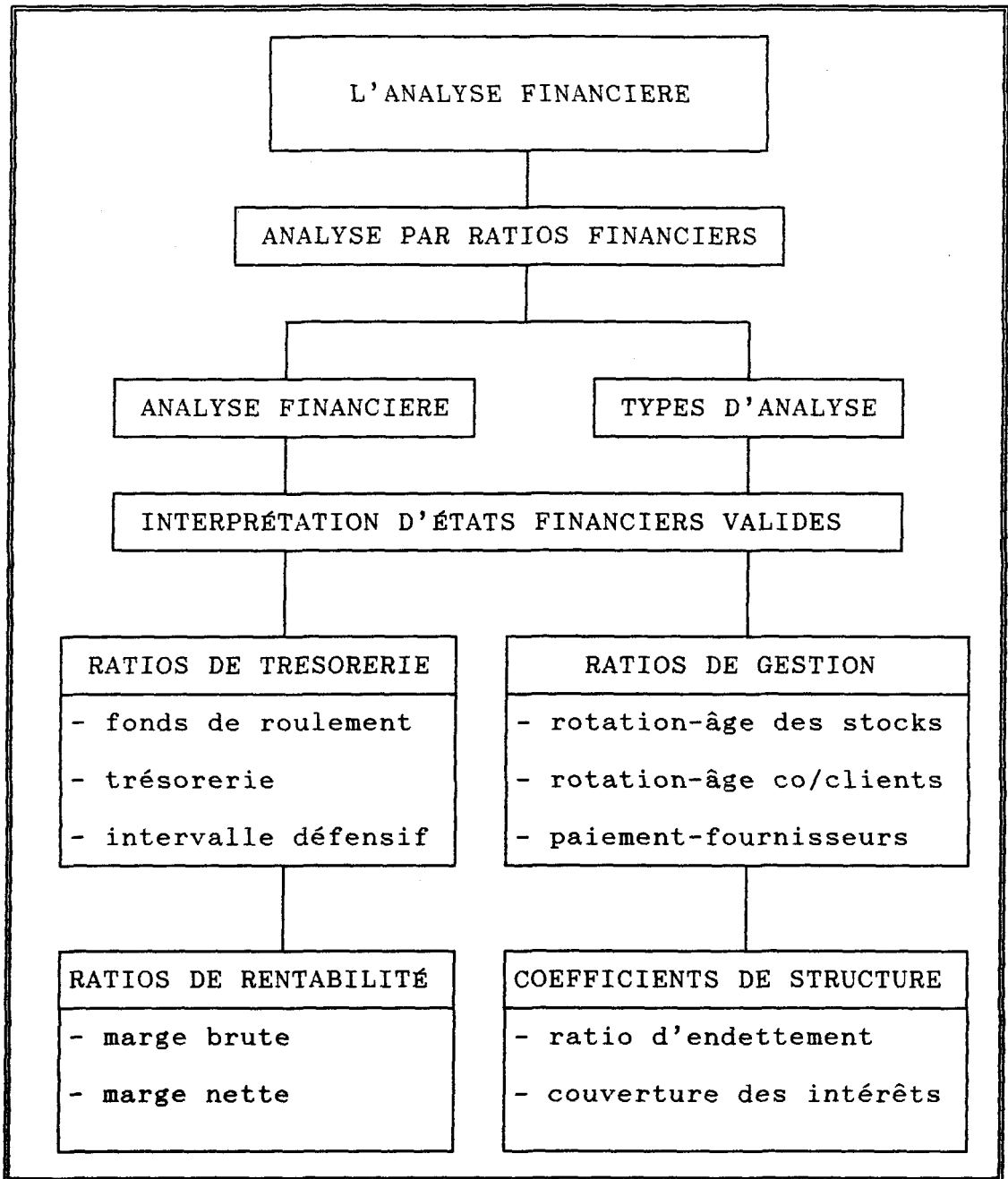
Les opérations de l'entreprise, les ventes et les achats sont soutenus par une administration qui comptabilise ces transactions, règle les factures et dirige du personnel.

Toutes les dépenses inhérentes à ces opérations sont dites administratives. On parle des taxes, des assurances, des frais de voyage, de frais du bureau, de frais financiers et de salaires.

En terminant ce chapitre nous aimerions signaler que les états financiers que l'on obtiendra du propriétaire-vendeur d'une petite entreprise, devraient avoir été vérifiés par un expert-comptable (CA ou CGA) pour être en mesure de servir efficacement dans l'analyse que nous en ferons au chapitre suivant.

E T A P E 6

L'ANALYSE FINANCIERE



Nous abordons dans cette étape le deuxième aspect de l'environnement financier de la petite entreprise qui doit faire l'objet d'une acquisition. Il est certain que les états financiers produisent une foule d'informations, mais encore faut-il pouvoir les juger et les interpréter. Cette analyse se fait à l'aide de ratios, de coefficients, de comparaisons et de rapports.

#### 6.1 - L'ANALYSE PAR RATIOS FINANCIERS

Un ratio est un rapport, un coefficient entre deux montants tirés des états financiers. On les compare avec ceux du secteur d'activités économiques et avec ceux des années antérieures de l'entreprise.

Ces ratios offrent généralement une bonne idée de la situation financière de l'entreprise. Cependant, il faut faire preuve de prudence dans l'interprétation de ces données. Voyons maintenant les buts visés par une analyse financière détaillée.

### 6.1.1 - Les objectifs de l'analyse financière

L'analyse des états financiers poursuit cinq objectifs bien précis qui répondent vraiment aux questions que se posent un futur acquéreur sur la valeur d'une entreprise en vue d'en faire l'achat. L'analyse financière sert donc à mesurer:

- la santé financière de l'entreprise
- la rentabilité de l'entreprise
- la solvabilité de l'entreprise
- les résultats de l'entreprise
- les risques d'acquisition

Pour interpréter ces coefficients et évaluer l'entreprise, il faut donc comparer ces ratios, à ceux du même secteur, qui sont publiés annuellement par des firmes comme : Dun & Bradstreet, Robert Morris & Associés et Statistique Canada.

### 6.1.2 - Les types d'analyse

L'analyse financière peut s'effectuer de trois manières. Chacune de ces méthodes est complémentaire aux autres et forme une analyse globale de l'entreprise. Donc, pour avoir une connaissance la plus complète possible d'une entreprise, il faut connaître les résultats de ces trois analyses.

L'analyse verticale compare chaque poste de dépense et le coût des marchandises vendues, au total des ventes de la période. Les ventes égalent 100% et chaque poste est comparé à ce pourcentage total. Cette analyse permet d'identifier l'importance des dépenses et de les gérer en fonction des objectifs de l'entreprise.

L'analyse horizontale compare les résultats (revenus et dépenses) à ceux des exercices des années antérieures. Chacun des postes est comparé dans le but de voir l'augmentation ou la diminution. L'analyse est faite en fonction des prévisions et des tendances négatives ou positives qui doivent être accentuées ou corrigées.

L'analyse par ratios compare deux montants qui donnent un coefficient. On le compare à celui des autres entreprises et à ceux des années précédentes de l'entreprise étudiée. Les pages suivantes nous indiqueront comment faire ces analyses et comment les interpréter.

## 6.2 - L'INTERPRETATION D'ETATS FINANCIERS VALIDES

L'interprétation de ratios financiers nécessite des chiffres cueillis à même des états financiers valides et qui reflètent réellement la situation financière de l'entreprise dont on veut faire l'analyse. Pour ne prendre aucun risque, nous suggérons d'exiger de la part du vendeur, dans la mesure du possible, des états financiers montés et vérifiés par un expert-comptable. Il est trop facile pour un vendeur de proposer des données financières qui reflètent une toute autre réalité.

Pour les besoins d'interprétation de ratios financiers, nous présentons un Bilan et un Etat des résultats d'une petite entreprise fictive, spécialisée dans la vente de vêtements pour hommes. Voici donc ces états financiers :

PETITE ENTREPRISE ENR  
B I L A N  
Au 31 décembre 1994

A C T I F

Actif à court terme

Encaisse		\$	3,000.
Comptes à recevoir			27,000.
Stocks			<u>80,000.</u>
			110,000.

Immobilisations

Terrain			15,000.
Bâtisse	150,000.		
Amortissements	<u>40,000.</u>		110,000.
Équipement et mobilier	50,000.		
Amortissements	<u>15,000.</u>		<u>35,000.</u>
			160,000.

Autres actifs

Placements			<u>10,000.</u>
			<u>280,000.</u>

P A S S I F

Passif à court terme

Fournisseurs			38,000.
Emprunts			12,000.
Billet à payer			<u>5,000.</u>
			55,000.

Passif à long terme

Prêt sur équipement			20,000.
Hypothèque			<u>75,000.</u>
			95,000.

C A P I T A L

Avoir du propriétaire			<u>130,000.</u>
			<u>280,000.</u>



**PETITE ENTREPRISE ENR**  
**ETAT DES RESULTATS**  
 Pour l'exercice terminé le 31 décembre 1994

<b>Ventes</b>		440,000.
<b><u>Coût des marchandises vendues</u></b>		
Stocks au début	60,000.	
Achats	260,000.	
Stocks à la fin	<u>80,000.</u>	<u>240,000.</u>
<b>Profit brut</b>		200,000.
<b>Dépenses de ventes</b>		
Salaires	48,000.	
Publicité	12,000.	
Amortissement-équipement	5,000.	
Représentation	<u>5,000.</u>	70,000.
<b>Dépenses d'administration</b>		
Taxes	2,000.	
Assurances	3,000.	
Salaires	55,000.	
Energie	4,000.	
Amortissement-bâtisse	6,000.	
Administration	8,000.	
Frais financiers	<u>12,000.</u>	90,000.
		<u>160,000.</u>
<b>Profit avant impôts</b>		<u>40,000.</u>

### 6.3 - LES RATIOS DE TRESORERIE

Les ratios de trésorerie ou de liquidité servent à mesurer et à évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme. Pour effectuer cette évaluation nous nous servirons de trois ratios.

#### 6.3.1 - Le ratio du fonds de roulement

L'équilibre, entre les argents disponibles à court terme et les dettes à court terme, est atteint si l'entreprise possède un fonds de roulement. Ce coefficient que l'on dit de "liquidité générale" s'établit comme suit :

**Actif à court terme / Passif à court terme**

$$\text{\$ } 110,000. / 55,000. = 2$$

**Moyenne du secteur = 1.6**

Le ratio du fonds de roulement de PETITE ENTREPRISE ENR est de 2. Cela signifie que pour chaque dollar de dettes à

court terme l'entreprise dispose de 2 dollars. C'est une très bonne situation quand on la compare à celle du secteur des vêtements pour hommes où le même ratio est de 1.6.

### 6.3.2 - Le ratio de trésorerie

Ce ratio, que l'on appelle aussi indice de liquidité, sert à mesurer les liquidités nécessaires au remboursement des dettes à très court terme, sans être obligée de vendre ses stocks. On le détermine en soustrayant les stocks de l'actif à court terme que l'on compare au passif à court terme.

**Actif à court terme - stocks / Passif à court terme**

$$\text{\$110,000.} - 80,000. / 55,000. = .55$$

L'indice de liquidité, de PETITE ENTREPRISE ENR, qui est de .55, signifie que l'entreprise ne possède que 55 cents pour effectuer un remboursement immédiat à ses créanciers. Même s'il n'existe pas de normes précises pour ce ratio, il devrait être supérieur à 1.

### 6.3.3 - L'intervalle défensif

Le ratio de l'intervalle défensif est déterminé par un nombre de jours durant lesquels l'entreprise est capable de rencontrer ses déboursés. Ce coefficient se calcule en deux temps. Il faut d'abord déterminer les déboursés quotidiens et ensuite le nombre de jours pendant lesquels l'entreprise est capable de rencontrer ses déboursés quotidiens.

#### Premièrement : Déboursés de chaque jour

$$\begin{aligned} & \text{CMV} + \text{Frais de vente} + \text{Frais d'administration} + \text{Intérêts} \\ & \quad / \text{365 jours} \\ & \$ 240,000. + 70,000. + 78,000. + 12,000. / 365 \text{ jours} \\ & = 1,096. \end{aligned}$$

#### Deuxièmement: Nombre de jours

$$\begin{aligned} & \text{Encaisse} + \text{Comptes clients} + \text{Placements} / \text{Déboursés quoti-} \\ & \quad \text{diens} \\ & \$ 3,000. + 27,000. + 10,000. / 1,096. = 36 \text{ jours} \end{aligned}$$

On peut donc conclure que PETITE ENTREPRISE ENR dispose d'une marge de manoeuvre de 36 jours pour couvrir ses déboursés d'opération. Plus le nombre de jours de cette intervalle est grand, plus l'entreprise est dans une position financière solide.

#### **6.4 - LES RATIOS DE GESTION**

Les ratios de gestion vont nous permettre d'évaluer la capacité de gestion des propriétaire de l'entreprise. Nous illustrerons trois ratios de gestion généralement utilisés dans l'évaluation d'une petite entreprise. Il s'agit de savoir si les ressources dont dispose une petite entreprise sont utilisées efficacement.

##### **6.4.1 - Le coefficient de rotation et d'âge des stocks**

Ce ratio permettra de mesurer l'efficacité dans la gestion et le contrôle des stocks. Plus ce ratio est élevé, meilleure est la planification des achats. A l'inverse, on retrouve des stocks en grande quantité et très souvent désuets. Ce ratio

mesure également la rapidité avec laquelle les stocks sont convertis en encaisse.

**Coefficient de la rotation des stock**

**Ventes / Stocks**

**\$ 440,000. / 80,000. = 5.5**

**Moyenne du secteur: = 4.8**

**Coefficient de l'âge des stocks**

**365 jours / coefficient de rotation des stocks**

**365 jours / 5.5 = 66 jours**

**Moyenne du secteur: 76 jours**

**6.4.2 - Coefficient de rotation et de l'âge des comptes-clients**

Encore ici, ces ratios de comptes-clients servent à évaluer l'efficacité de la gestion des comptes à recevoir. La rapidité de recouvrement améliore nécessairement l'encaisse.

**Ventes à crédit / Comptes-clients**

**(\$ 440,000./2) / 27,000. = 8.15**

**365 jours / 8.15 = 45 jours**

#### 6.4.3 - Coefficient de paiement des fournisseurs

Ce coefficient s'exprime aussi en jours, et il devrait se rapprocher de celui des comptes-clients pour assurer un certain équilibre au fonds de roulement.

Coût des marchandises vendues / Fournisseurs

$$\$240,000. / 38,000. = 6.3$$

$$365 \text{ jours} / 6.3 = 58 \text{ jours}$$

#### 6.5 - LES RATIOS DE RENTABILITE

Dans le cas d'une petite entreprise, il y a deux ratios importants de rentabilité. Ces deux ratios exprimés en pourcentage sur les ventes, sont ceux de la marge bénéficiaire brute et de la marge bénéficiaire nette. Ils démontrent donc la rentabilité de l'entreprise.

### 6.5.1 - La marge bénéficiaire brute

Bénéfice brut / ventes

$$\text{\$ } 200,000. / 440,000. = 45\%$$

Moyenne du secteur: 42%

### 6.5.2 - La marge bénéficiaire nette

Bénéfice net après impôts / Ventes

$$(40,000./2) / 440,000. = 4.5\%$$

Moyenne du secteur: 3.5%

## 6.6 - LES COEFFICIENTS DE STRUCTURE

Les coefficients de structure servent à mesurer l'impact des dettes dans le financement total de l'entreprise. Ils permettent également de connaître les sources de financement des actifs de l'entreprise. De plus, quand l'endettement est connu, on peut déterminer le ratio de couverture des intérêts, ce qui intéresse grandement les créanciers dans leur proposition de financement de l'entreprise.



### 6.6.1 - Le ratio d'endettement

Passif total / Actif total

$$\text{\$ } 150,000. / 280,000. = 54\%$$

Ce chiffre de 54% indique que les créanciers fournissent plus de la moitié des fonds nécessaires au financement de l'entreprise. L'entreprise appartient donc, dans une proportion de 46%, à son propriétaire.

### 6.6.2 - La couverture des intérêts

Ce ratio sert à mesurer les risques pris par les créanciers dans le financement de l'entreprise. Il indique le nombre de fois que les intérêts peuvent être payés par les bénéfices de l'entreprise.

Bénéfices avant intérêts et impôts / Intérêts

$$\text{\$ } 52,000. / 12,000. = 4.33 \text{ foi}$$

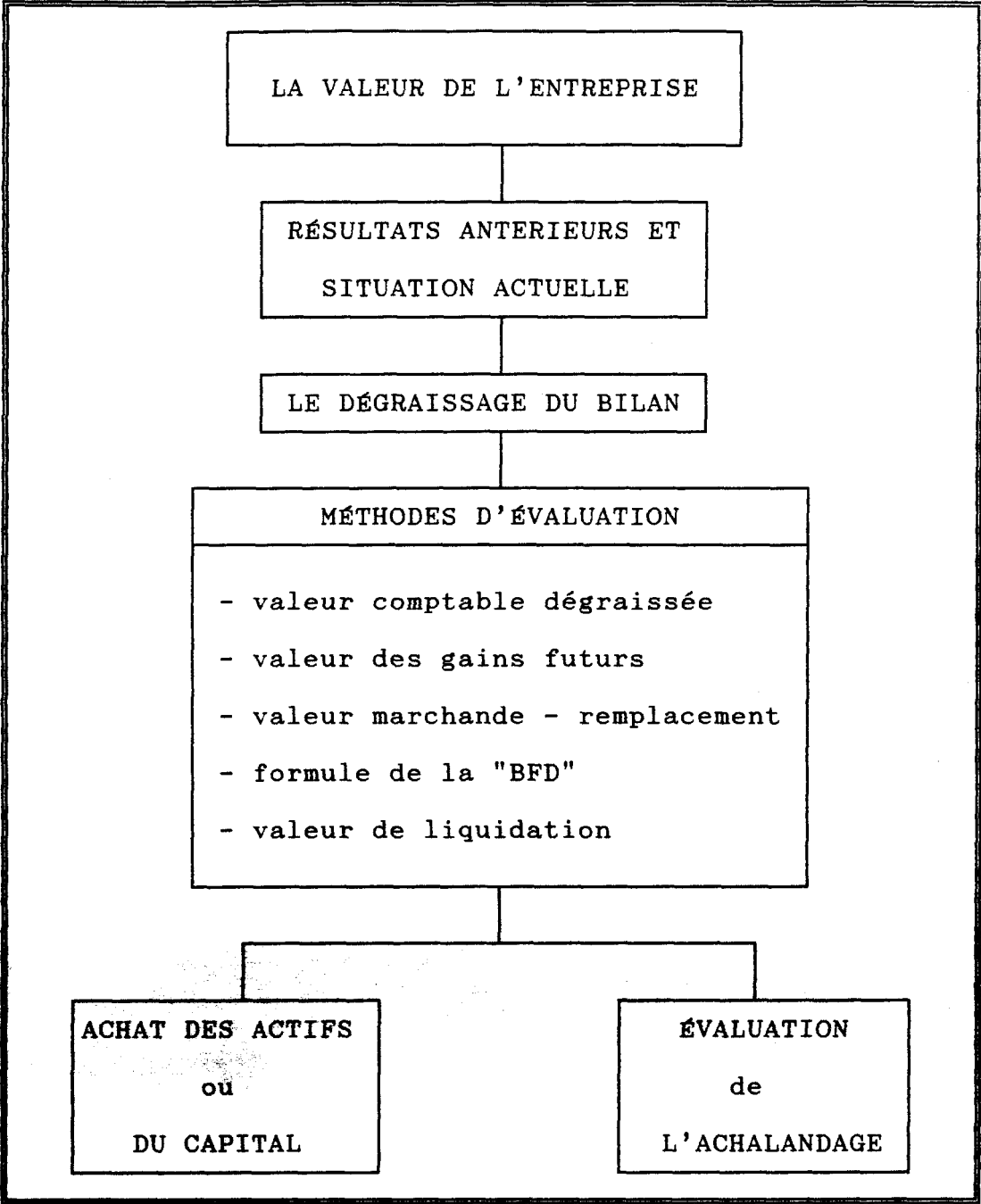
En guise de conclusion de ce chapitre, il faut noter que l'analyse financière à l'aide de ratios donne des résultats

quantitatifs et qu'il ne saurait être question de baser une décision d'acquisition sur ces seules données.

Il faudra en plus, tenir compte des caractéristiques propres à l'entreprise et au secteur, évaluer la position concurrentielle sur le marché, vérifier l'âge, l'image, la réputation de l'entreprise et de son personnel, ainsi que tous les autres problèmes reliés aux opérations commerciales.

E T A P E 7

LA VALEUR DE L'ENTREPRISE



Cette septième étape de notre processus d'acquisition d'une petite entreprise est difficile et capitale car elle va déterminer la valeur de l'entreprise dont on projette de faire l'acquisition.

Elle précise alors le prix qui sera possiblement demandé, elle mesure la capacité de mise de fonds par l'acquéreur, elle suggère le financement à rechercher, et peut questionner la poursuite de la démarche d'acquisition.

Cette étape devrait aider à répondre à la question: Combien vaut cette petite entreprise?

La valeur dépend du potentiel de profits futurs. Les actifs corporels ont une valeur seulement s'ils contribuent aux profits. L'achalandage a aussi son importance et sera peut-être difficile à évaluer, mais nous y reviendrons. En résumé, on peut dire qu'une juste valeur marchande est le prix convenu entre acheteur et vendeur; mais encore faut-il en convenir!

## 7.1 - LES RESULTATS ANTERIEURS ET LA SITUATION ACTUELLE

Pour être en mesure d'évaluer l'entreprise dont on projette de faire l'acquisition, il est très important de faire l'analyse des résultats antérieurs et de la situation actuelle dans laquelle elle se trouve.

Il faudra également vérifier les raisons pour lesquelles l'entreprise est à vendre. La maladie ou la retraite sont souvent des raisons classiques. Pourquoi le propriétaire est-il prêt à se départir d'une si bonne affaire? Une baisse des affaires, une situation concurrentielle difficile ou d'autres problèmes financiers sont possiblement les vraies raisons.

Même si de nouvelles méthodes de gestion peuvent donner un nouvel essor à l'entreprise, il faudra que l'acquéreur soit compétent dans le domaines et démontre des capacités de gestionnaire.

Pour faire l'étude des résultats antérieurs, il faudra exiger que le vendeur vous remettre les états financiers des cinq dernières années si possible. Avec les bilans et les

états des résultats vous serez en mesure de voir l'évolution de l'entreprise et d'expliquer les changements survenus.

C'est à l'aide des tendances observées dans ces états financiers que vous serez en mesure de préparer des états prévisionnels des résultats pour les prochains mois d'exploitation. C'est avec des prévisions que l'on peut déterminer le potentiel de rentabilité de l'entreprise, et son succès ou son échec.

Plusieurs autres variables doivent être analysées avant de prendre une décision. Comme nous l'avons expliqué dans un chapitre précédent, il faut considérer le marché, les concurrents, l'emplacement et la place que l'entreprise détient dans le marché local ou régional.

Un autre facteur important à vérifier c'est l'endettement actuel de l'entreprise. Souvent l'endettement est un item capital dans la rentabilité d'une entreprise. Le financement dont vous aurez besoin peut faire toute une différence sur les bénéfices prévus. La rentabilité doit donc être prévue en fonction du financement.

## 7.2 - LE "DEGRAISSAGE" DU BILAN

Dans le but de payer le meilleur prix possible pour l'entreprise il est nécessaire de considérer soigneusement chacun des items du bilan pour l'évaluer à sa juste valeur. Que vous achetiez les actifs ou le capital, le dégraissage est nécessaire.

Le dégraissage c'est la suppression d'éléments en trop, sans valeur, irrécupérables, désuets ou défectueux. Il ne saurait être question de payer pour des éléments que vous ne pourrez récupérer ou revendre. Le dégraissage devra s'effectuer sur les comptes-clients, les stocks, les immobilisations, et possiblement sur les autres actifs. Même certains passifs comme les prêts bancaires, les fournisseurs, les hypothèques et d'autres passifs éventuels devront faire l'objet d'une attention particulière.

Voici donc comment dégraisser ces items du bilan :

**Comptes-clients** : Pour être en mesure d'établir la véritable valeur des comptes à recevoir, ils doivent être



présentés en ordre chronologiques. En plus de déterminer une provision pour les créances douteuses, vous devrez négocier à la baisse le prix pour chacune des catégories en souffrance. (30, 60, 90 jours et plus)

Cet exercice devra être refait, à la signature du contrat car des changements importants pourraient se produire dans la gestion des comptes à recevoir, entre l'analyse et la prise de possession de l'entreprise.

**Stocks :** L'analyse de l'inventaire, même si celui-ci est pris au moment de la vente de l'entreprise, doit être effectuée dans le but de déterminer l'âge, l'état, la qualité, l'assortiment, la désuétude, dans certains cas la mode, les grandeurs et la fraîcheur des marchandises. Il faut donc soustraire de cet inventaire tous les produits, les items ou les articles qui ne répondent pas à des critères de qualité.

Serez-vous capable de revendre, à profit, tout cet inventaire? En tenant compte de l'état des marchandises vous pourrez donc offrir un prix plus réaliste pour l'acquisition de ces stocks.

**Immobilisations** : Lors des visites effectuées dans l'entreprise, vous avez pris des notes et même rempli une fiche d'évaluation sommaire. Revoyez soigneusement ces données sur les terrains, les bâtisses, la machinerie, le mobilier et les autres équipements. Essayez de déterminer la valeur marchande de ces actifs. Seront-ils à réparer ou à remplacer prochainement? Quels seront les aménagements intérieurs et extérieurs nécessaires d'effectuer et que coûteront-ils? Toutes les réponses à ces questions vous aideront à fixer un prix pour ces immobilisations.

**Autres actifs** : Dans certaines entreprises, il sera question d'actifs intangibles comme une franchise ou un brevet. Vérifiez la durée, les obligations et la nécessité réelle d'acquérir ces actifs incorporels.

En passant, vérifiez les contrats de travail des employés et les salaires qui s'y rattachent.

**Prêts bancaires** : C'est ici que l'analyse de la structure de financement prend toute son importance face à la rentabilité de l'entreprise. Tout le crédit sous forme de prêts à court

terme et de marge de crédit peut contribuer au fonds de roulement. C'est un indice important sur le financement des opérations de l'entreprise.

**Fournisseurs :** Vous auriez intérêt à vérifier auprès des fournisseurs importants, la solvabilité de l'entreprise. Vérifiez également l'importance du financement des stocks par les fournisseurs.

**Hypothèques :** Vous devriez faire l'analyse et la recherche des enregistrements concernant les hypothèques. Dans certaines entreprises il est question de prêts à long terme par des directeurs. Ces passifs influencent grandement la structure de financement de l'entreprise.

**Autres passifs :** D'autres exigibilités comme les billets à payer, les taxes de toutes sortes, les impôts et d'autres revenus reportés sont inclus dans les passifs à court terme.

Il se peut également que des passifs éventuels existent pour une entreprise. Ils seront mentionnés dans les notes aux états financiers et seront évidemment exclus de la transaction.

Dans certains cas, il serait bon de faire appel à un conseiller pour protéger vos intérêts.

### 7.3 - LES METHODES D'EVALUATION UTILISEES

Plusieurs méthodes peuvent servir à faire l'évaluation d'une petite entreprise. Dans certains cas, il est difficile et complexe de mettre un prix sur une entreprise. Cependant, la valeur qui résultera de l'utilisation d'une méthode ou d'une autre restera toujours relative.

Le prix qui correspondra à la valeur demeurera le résultat de la négociation. En fait chaque transaction est le produit d'une évaluation qui doit correspondre aux attentes de l'acheteur et du vendeur.

Regardons de plus près chacune des méthodes utilisées dans diverses évaluations.

### 7.3.1 - La valeur comptable "DEGRAISSEE"

La majorité des transactions d'acquisition sont basées sur une valeur établie pour les actifs tangibles. Bien que cette approche soit discutable, il importe que la transaction ne touche que les actifs nécessaires et indispensables à la poursuite des opérations de l'entreprise en question. Ces actifs devront être dégraissés comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent.

La méthode consiste à éliminer de chacun des actifs tangibles les éléments irrécupérables, invendables, désuets, défectueux ou qui ne s'avèrent non nécessaires à la poursuite des opérations. La valeur de l'entreprise s'obtient donc en additionnant la valeur de chacun des actifs dégraissés.

Cette procédure devrait s'avérer avantageuse pour l'acquéreur si les amortissements ont été comptabilisés pour profiter des déductions d'impôts. Cependant le vendeur voudra ajouter certains actifs incorporels comme l'achalandage par exemple. C'est normal, mais il sera souvent difficile de fixer

une valeur à ces actifs intangibles. Ce n'est que par la négociation qu'on en viendra à une entente.

### 7.3.2. La valeur des gains futurs

Une autre théorie veut que le prix que devrait payer l'acheteur soit basé sur la valeur capitalisée des gains ou bénéfices futurs. Comme nous l'avons mentionné dans un paragraphe précédent, la plupart des transactions de petites entreprises sont basées sur l'achat ou la vente des actifs. Les profits sont générés normalement par l'utilisation rationnelle de ces actifs.

La valeur capitalisée est le rendement que le capital devrait générer en gains équivalents à un taux d'intérêt spécifique. Le taux utilisé est généralement l'intérêt comparable à un placement sans risque sur le marché des obligations.

En assumant que les profits moyens des cinq prochaines années seront de \$50,000. pour PETITE ENTREPRISE ENR, et que des obligations du gouvernement rapportent 10%, le calcul

devient facile. Alors, \$50,000. divisé par .10 donnera une valeur de \$500,000. Mais très peu de petites entreprises sont sans risque.

Quel devrait être alors le taux d'intérêt exigé pour capitaliser les gains futurs d'une petite entreprise? Ordinairement, 20% à 25% sont considérés comme adéquats. Cela signifie que la valeur maximum théorique d'une petite entreprise qui génère des profits de \$50,000. est de \$250,000. (\$50,000. divisé par .20 donne \$250,000.)

Par contre, si les profits sont en baisse depuis quelques années, c'est une autre histoire que la négociation sur l'achalandage pourra régler.

### **7.3.3 - La valeur marchande et de remplacement**

Le coût basé sur la valeur marchande ou de remplacement est souvent utilisé par les évaluateurs agréés dans la vente d'immeubles et d'entreprises.

Il s'agit de trouver sur le marché des immeubles, des équipements, et de la machinerie à l'état usagé comparables et en remplacement de ceux dont on veut faire l'acquisition. Cette démarche peut demander beaucoup de temps et de connaissances. Vous pourrez aussi consulter un professionnel pour vous aider à l'occasion.

#### 7.3.4 - La formule de la "B.F.D."

Cette procédure qui consiste à déterminer le prix d'une petite entreprise s'effectue en huit étapes. Nous avons simplifié et illustré la méthode pour la rendre plus facile d'application. Voici donc comment procéder.

##### Etape 1 -

Déterminer la valeur tangible, comptable et nette de l'entreprise. Il suffit de soustraire le passif de l'actif sans considérer les actifs incorporels.

(\$280,000. - 150,000. = 130,000.)



**Etape 2 -**

Déterminer la rentabilité d'un placement équivalent de la valeur corporelle nette au taux d'intérêt courant.

(\$130,000. à 10% = 13,000.)

**Etape 3 -**

Etablir un salaire annuel convenable pour le propriétaire.

(\$30,000.)

**Etape 4 -**

Déterminer la capacité de gain total en ajoutant le revenu d'investissement au salaire annuel. (2 + 3)

(\$13,000. + 30,000 = 43,000.)

**Etape 5 -**

Déterminer le bénéfice net annuel moyen de l'entreprise.

$$(40,000. + 30,000. = 70,000.)$$

**Etape 6 -**

Déterminer la rentabilité supplémentaire de l'entreprise.

Il suffit de soustraire la capacité de gain total du bénéfice net annuel moyen.

$$(\$70,000. - 43,000. = 27,000.)$$

**Etape 7 -**

Déterminer la valeur des biens incorporels en multipliant la rentabilité supplémentaire (chiffre de 6) par un coefficient de mise en valeur. (de 1 à 5)

$$(\$27,000. \times 3 = 81,000.)$$

**Etape 8 -**

Déterminer la valeur finale en additionnant la valeur corporelle nette et la valeur des biens incorporels. (1 et 7)

(\$130,000. + 81,000. = 211,000.)

**7.3.5 - La valeur de liquidation**

Il se peut qu'une entreprise mise en vente le soit à la suite d'une faillite ou d'une liquidation volontaire ou forcée. A première vue, la transaction peut paraître alléchante, mais il faudra connaître les raisons exactes de cette faillite, pour pouvoir redresser l'entreprise en question. La valeur de liquidation peut par contre servir de base à des discussions de négociations. Il faut quand même être vigilant pour ne payer que le prix de liquidation.

#### 7.4 - L'ACHAT DES ACTIFS OU DU CAPITAL

Quand il est question d'acquérir une entreprise, une interrogation majeure se pose : Est-il préférable d'acquérir les actifs ou le capital, ou les actions dans le cas d'une compagnie? En règle générale, l'acquéreur voudra acheter les actifs et le vendeur voudra vendre le capital ou les actions.

##### 7.4.1 - Les avantages de l'acquisition des actifs

Il y a trois bonnes raisons d'acquérir les actifs d'une entreprise qui est mise en vente. Tout d'abord, pour oublier les inconvénients du passé de l'entreprise. En effet, certains engagements ou contrats peuvent embarrasser le nouvel acquéreur. Une autre bonne raison, c'est la facilité à financer les actifs que l'on achète car il sera possible de les évaluer plus concrètement. En dernier lieu, il sera intéressant de profiter de la déduction d'impôts pour amortissement.

#### 7.4.2 - Un inconvénient à l'achat des actifs

Il y a cependant un inconvénient à faire l'acquisition des actifs. C'est l'obligation de payer la taxe de vente sur certains actifs acquis à moins d'effectuer un achat en bloc.

#### 7.5 - L'EVALUATION DE L'ACHALANDAGE

L'actif le plus difficile à évaluer est certainement l'achalandage parce qu'il est intangible et sujet à interprétation. L'achalandage d'une entreprise c'est sa clientèle, sa renommée, sa bonne gestion, sa situation géographique et les profits qu'elle génère depuis certaines années.

En comptabilité, on parle d'achalandage quand une entreprise réalise des profits supérieurs à ses concurrents. Il sera comptabilisé si l'on verse un montant pour l'acquérir. En théorie, les spécialistes estiment que l'achalandage est la plus-value que l'acheteur est disposé à payer en plus de la valeur tangible totale de l'entreprise. Mais comment mettre un

chiffre sur l'achalandage? Il y a quatre méthodes reconnues pour évaluer l'achalandage.

#### **7.5.1 - La valeur arbitraire**

L'acquéreur et le vendeur d'une entreprise peuvent déterminer arbitrairement le montant attribué pour l'achalandage. Si une entreprise est vendue à un montant supérieur à la valeur corporelle nette, l'achalandage sera égal à cette différence. C'est le résultat d'une négociation entre acheteur et vendeur.

#### **7.5.2 - La valeur du bénéfice net moyen**

Une autre méthode d'évaluation de l'achalandage consiste à multiplier par un certain nombre le bénéfice moyen des cinq dernières années. Un bénéfice net moyen de \$25,000. pourra être multiplié par 2 pour donner un achalandage de \$50,000. Ainsi, une entreprise dont l'actif corporel net est de \$300,000., pourra être vendue \$350,000. Cette méthode ne tient pas compte des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

### 7.5.3 - La valeur de l'excédent des bénéfices réels

La troisième méthode consiste à multiplier par un certain nombre, l'excédent des bénéfices réels de l'entreprise sur les bénéfices normaux. Si cet excédent est de \$5,000., il suffira de trouver un nombre de fois utilisé, variant de un à dix suivant les prévisions de bénéfices futurs. Si le nombre utilisé est dix, l'achalandage sera de \$50,000.

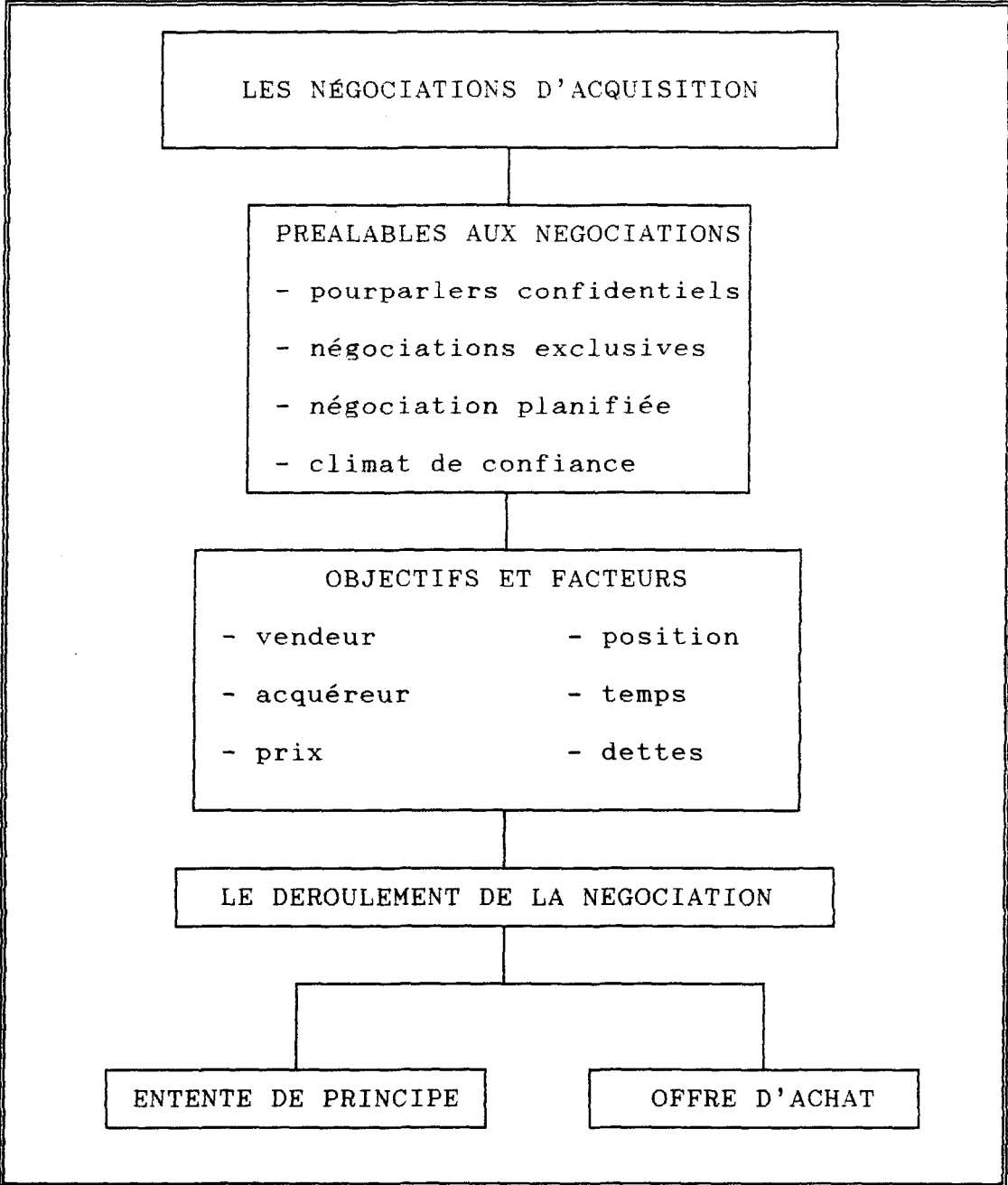
### 7.5.4 - La valeur capitalisée des bénéfices

Cette dernière méthode utilisée pour évaluer l'achalandage consiste en un accord entre l'acquéreur et le vendeur pour capitaliser les bénéfices supérieurs à la normale par un taux de rendement reconnu. Si le bénéfice est supérieur de \$5,000. et que le taux utilisé est de 10%, la valeur de l'achalandage sera de \$50,000.

E T A P E 8

LES NEGOCIATIONS D'ACQUISITION





LES NÉGOCIATIONS D'ACQUISITION

- PREALABLES AUX NEGOCIATIONS
- pourparlers confidentiels
  - négociations exclusives
  - négociation planifiée
  - climat de confiance

- OBJECTIFS ET FACTEURS
- vendeur
  - position
  - acquéreur
  - temps
  - prix
  - dettes

LE DEROULEMENT DE LA NEGOCIATION

ENTENTE DE PRINCIPE

OFFRE D'ACHAT

Cette huitième étape est la dernière de la phase analytique et devra normalement conduire à la transaction d'acquisition de l'entreprise ciblée. C'est au cours de cette étape qu'une entente de principe devrait intervenir entre vendeur et acheteur. Une offre d'achat suivra normalement.

Comme nous le verrons plus loin, les objectifs de chacun diffèrent. Au début de cette étape, certains préalables devront être acceptés de part et d'autre pour que le processus de négociations se déroule efficacement.

## **8.1 - LES PREALABLES AUX NEGOCIATIONS**

Avant d'entreprendre des discussions sérieuses, il est très important d'établir certaines règles de négociations. Nous avons établi quatre règles devant guider les négociateurs.

### **8.1.1 - Des pourparlers confidentiels**

La première règle à convenir entre acheteur et vendeur c'est un accord de confidentialité durant toute la durée des

négociations. En raison de la divulgation de renseignements confidentiels, les parties ont avantage à respecter ce huis-clos essentiel à la bonne marche des relations.

### **8.1.2 - Des négociations exclusives**

La deuxième règle qui devra guider les discussions exige que le vendeur accorde une exclusivité de négociations au futur acquéreur. Il ne saurait être question de mener plus d'une négociation à la fois pour augmenter les enchères. C'est une règle élémentaire d'honnêteté.

### **8.1.3 - Une négociation planifiée**

Le troisième préalable concerne la planification de la négociation. Ce plan convenu entre les parties négociantes précisera la durée des négociations, les participants, le lieu des discussions, les sujets traités et la documentation que chacun devra fournir.

#### 8.1.4 - Un climat de confiance

Pour en arriver à une entente, la confiance devra régner tout au long des négociations. C'est là, l'élément essentiel dans la transmission d'une information réciproque car la cueillette de renseignements additionnels devrait permettre à l'acquéreur de se faire une opinion plus complète de l'entreprise à acquérir.

### 8.2 - LES OBJECTIFS DE LA NEGOCIATION

L'objectif final d'un processus de négociations d'affaires est certe une entente par contrat écrit couvrant tous les détails d'une transaction. Certains éléments comme le prix, le mode de paiement, la forme de transaction, les dettes et les garanties devront faire l'objet d'un accord. Une négociation se fait par deux parties, les objectifs bien que différents, devront déboucher sur un accord. Voyons donc, les motivations de chacune des parties, du vendeur et de l'acheteur.

### 8.2.1 - Les objectifs du vendeur

Dans ses négociations le vendeur recherche plusieurs objectifs dont trois bien précis. Il veut conclure au meilleur prix possible, obtenir son argent et enfin bénéficier d'un traitement fiscal avantageux.

### 8.2.2 - Les objectifs de l'acquéreur

L'acquéreur lui aussi recherche trois principaux buts dans ses discussions. Il vise une acquisition au plus bas prix possible, un mode de paiement intéressant, des états financiers fidèles à la réalité. Il lui faudra garder, en mémoire, ces trois éléments tout au long des discussions.

### 8.2.3 - Le prix d'acquisition

L'objectif central des négociations est certes le prix que paiera l'acquéreur. La valeur, qui est différente du prix, se réfère à ce que vaut l'entreprise. La difficulté dans ces négociations c'est de mettre un prix sur la valeur de l'entreprise.

Les revenus et les profits potentiels servent comme base d'évaluation, mais l'acquéreur évitera d'en parler lors des discussions, car il s'agit-là d'un maximum théorique à ne pas payer. Il devra se référer aux méthodes d'évaluation d'entreprise dont on a fait mention à la septième étape. Le prix final devrait se situer théoriquement entre l'offre et la demande. Cependant, l'acheteur devra se fixer des balises maximum et minimum en fonction d'estimations pessimistes et optimistes des profits futurs.

Les discussions seront aussi influencées par la position des négociateurs, par le facteur temps, et par les dettes de l'entreprise.

### **8.3 - LES FACTEURS INFLUANT LA NÉGOCIATION**

Il y a trois facteurs qui vont influencer les négociations. La position des négociateurs, le temps requis pour ses négociations et les dettes de l'entreprise peuvent jouer un rôle primordial dans le déroulement des négociations. Examinons ces facteurs.

### 8.3.1 - La position de négociation

Le prix payé et les conditions générales de la vente reflètent souvent la position relative de chaque partie dans la négociation. Si le vendeur est plus intéressé et plus pressé de conclure une transaction que l'acheteur, ce dernier sera dans une position plus favorable pour atteindre ses objectifs de négociation. Différents facteurs peuvent influencer le vendeur, tels : l'âge, la santé et les difficultés financières. L'acheteur devra être attentif à ces considérations. Si l'acheteur sait que la vente de l'entreprise est urgente, le vendeur est sujet à obtenir un moindre prix pour son entreprise ce qui n'a rien à voir avec sa valeur.

La volonté du vendeur de financer en partie ou en totalité la vente de l'entreprise, peut dépendre également de l'urgence de vendre. Le prix peut aussi être ajusté en fonction du traitement fiscal et du mode de paiement.

### 8.3.2. - Le facteur TEMPS

Un autre facteur important affectant la position de négociation est l'élément temps : Quand vendre ou quand acheter? Les conditions économiques ne peuvent être prévues. Le vendeur est privilégié pour atteindre ses objectifs de négociation si les conditions économiques sont favorables et particulièrement si l'entreprise est prospère.

Durant une période de récession générale ou dans un secteur économique particulier, le pessimisme s'installe et la valeur des entreprises baisse.

### 8.3.3 - Les dettes de l'entreprise

Un acheteur préfère généralement acheter les actifs plutôt que le capital de l'entreprise pour des raisons d'amortissements et de dettes. Dans l'achat des actifs la continuité de l'entreprise est brisée. Les dettes de l'entreprise du vendeur ne sont pas transportées et l'acquéreur ne les assume pas.



Des acheteurs trouvent souvent un avantage à supporter certaines obligations du vendeur, comme des locations, des hypothèques et des contrats. Le vendeur peut consentir à certains sacrifices pour se libérer du remboursement de ces obligations. Ce sont des dettes connues. Il faut se méfier des dettes cachées ou éventuelles, dont peut hériter le futur propriétaire qui fait l'acquisition du capital de l'entreprise.

#### **8.4 - LE DEROULEMENT DE LA NEGOCIATION**

Le processus de négociation devra permettre aux deux parties, acheteur et vendeur, de sortir gagnants et satisfaits de cette période de discussions. L'entente sur le prix et sur les autres considérations n'est que l'aboutissement de compromis réciproques.

Comme nous devons faire l'acquisition d'une petite entreprise et qu'il n'y a pas de recette toute faite pour procéder à cette négociation, nous vous fournissons simplement quelques trucs pour assurer la réussite des pourparlers.

- Négociez toujours avec le propriétaire, celui qui prendra les décisions.
- Prenez des notes à toutes les séances de négociations.
- Essayez de connaître les objectifs et les intentions du vendeur.
- Ne vous montrez pas trop intéressé par l'entreprise qui est à vendre.
- Faites ressortir les faiblesses de l'entreprise.
- Parlez de rentabilité plutôt que des actifs en négociant le prix.
- Demandez plus pour obtenir moins.
- Demeurez toujours calme, patient et ne vous emportez jamais.

- Durant la négociation, consultez des professionnels pour vous guider à différentes étapes.

#### 8.5 - L'ENTENTE DE PRINCIPES

Dans le déroulement normal des discussions certains sujets de la négociation feront consensus. Au fur et à mesure qu'il y a accord sur des items, il faut mettre sur papier les éléments sur lesquels il y a entente. C'est donc la concrétisation de l'accord sur les principaux points de la négociation.

Ce papier sommaire comprend les éléments suivants de la transaction : les actifs acquis, les brevets, les licences, le prix, les garanties, les modalités de paiement, la date de la signature du contrat et celle de la prise de possession.

Cette entente de principe qui sera signée par les deux parties, servira à confectionner par la suite l'offre d'achat et l'acte de vente chez le notaire.

Cette étape de la négociation peut paraître superflue pour l'acquisition d'une petite entreprise mais elle a son importance. S'il n'y a pas entente de principes, on risque une succession d'offres et de contre-offres d'achat qui étire les délais inutilement et mine la confiance mutuelle nécessaire à la conclusion de la négociation.

#### **8.6 - L'OFFRE D'ACHAT**

L'offre d'achat est probablement le document le plus important de l'acquisition d'une petite entreprise. Il oblige l'acheteur à acquérir l'entreprise et le vendeur à céder cette même entreprise, aux prix et aux conditions énumérés dans l'offre d'achat. Elle lie donc les deux parties.

Ce document devra comprendre :

- l'identification des parties contractantes
- l'objet de la transaction
- le prix convenu et un dépôt, s'il y a lieu
- les modalités de paiement

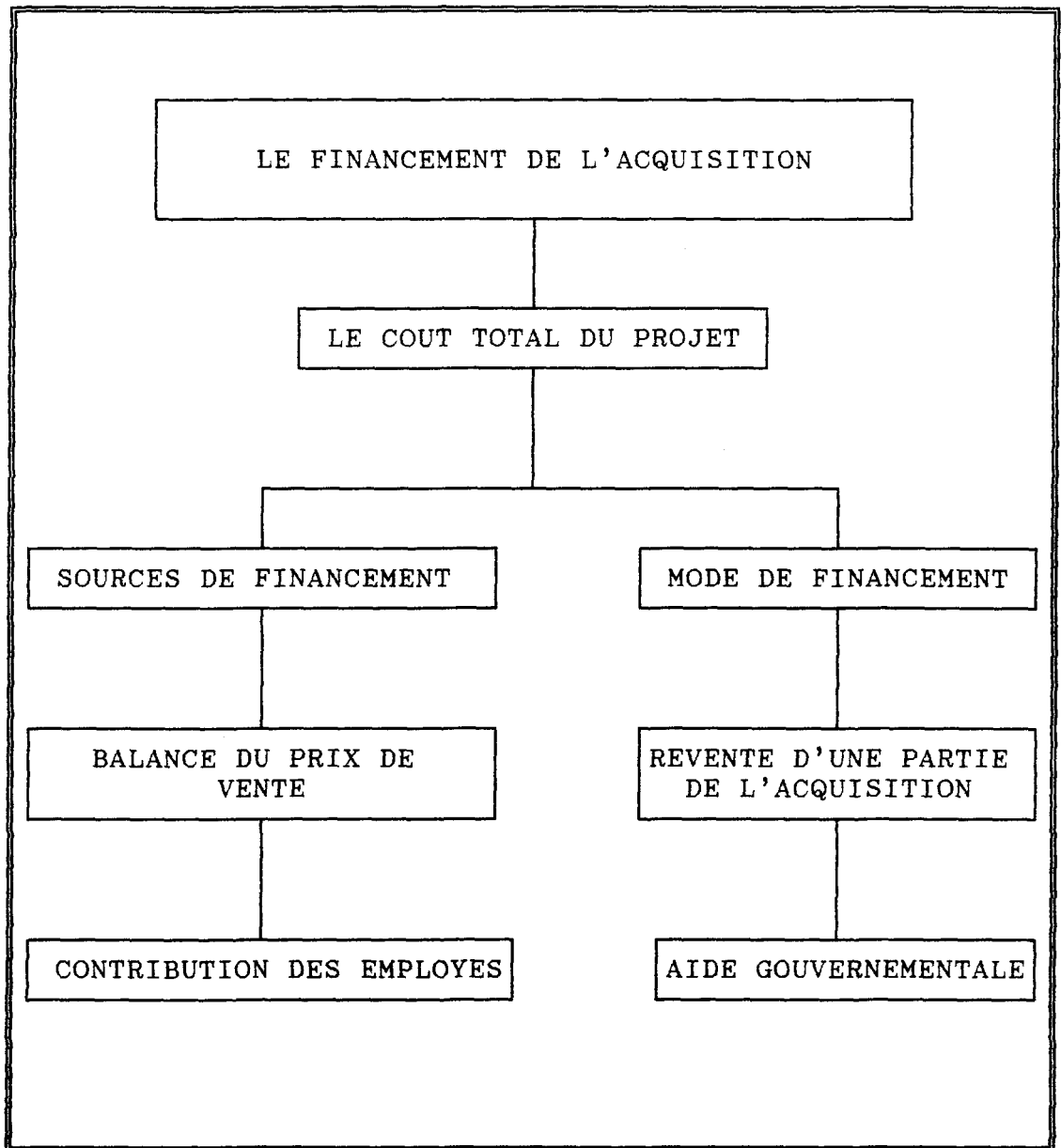
- les garanties et les conditions de financement
- la documentation et la date de clôture
- l'engagement de non-concurrence
- la date de signature du contrat et de la prise de possession

Vu l'importance de ce document, nous recommandons fortement au futur acquéreur de recourir aux services d'un conseiller juridique pour finaliser cette négociation. Votre notaire sera la personne toute désignée.

L'offre d'achat qui constitue une obligation, scelle l'entente et il est trop tard pour ajouter ou soustraire un élément à cet accord. C'est pour cette raison que l'offre d'achat doit être confectionnée de manière détaillée et explicite pour ne pas semer la confusion et avoir à recommencer les négociations avant la signature du contrat.

E T A P E 9

LE FINANCEMENT DE L'ACQUISITION



Quand vient l'étape du financement de son entreprise, l'acquéreur a deux options. La première manière de financer l'entreprise, c'est par l'investissement personnel. L'acheteur peut payer comptant avec ses fonds personnels ou en intéressant des associés qui partageront la propriété de l'entreprise. Cette méthode de financement est communément appelée capitalisation. L'autre méthode pour financer une acquisition consiste à recourir au crédit. Cette forme de financement nécessitera le paiement d'intérêts et le remboursement du capital. L'utilisation du crédit aura des conséquences financières sur les opérations annuelles de l'entreprise.

Très souvent l'acquisition d'une entreprise est faite en combinant les deux formules de financement de base. Il faudra donc jumeler l'investissement personnel aux sources de capitaux offerts par les institutions financières traditionnelles qui existent sur le marché. Pour financer cette nouvelle acquisition le défi consiste donc à "vendre" son projet à un "financeur". Ce financement doit être planifié dans le cours de la négociation, avant le dépôt de l'offre d'achat pour éviter de se retrouver dans un cul-de-sac. On devra donc



associer les bailleurs de fonds qui sont des futurs partenaires et s'enquérir de leur intention.

Votre plan d'affaires permettra à une institution financière d'évaluer le risque, la gestion et les chances de succès de l'entreprise que vous voulez acquérir. Ce même plan d'affaires pourra servir à d'autres : les gouvernements pour obtenir une subvention, les actionnaires éventuels et certains fournisseurs. Ce sont tous des gens qui doivent vous faire confiance et ils doivent s'assurer du potentiel de votre entreprise. Vous devez donc réaliser l'importance de la confection d'un bon plan d'affaires.

#### 9.1 - LE COUT TOTAL DU PROJET D'ACQUISITION

Pour concrétiser une acquisition et assurer son financement, il est très important d'avoir une idée exacte du coût total du projet. Il s'agit d'être en mesure de chiffrer le coût total de l'acquisition qui vous intéresse. C'est à partir de ce chiffre, qu'il sera possible d'échafauder un plan de financement convenable.

Votre dossier de financement devra faire l'objet d'un questionnement particulier, et d'une justification de vos besoins. Avant de vous présenter à un gérant de banque ou à son directeur de crédit, vous devrez être capable de répondre aux questions suivantes :

- Combien coûte votre acquisition?
- Pourquoi avez-vous besoin de ce montant?
- Quelle est votre participation dans le financement?
- Quand et pour combien de temps aurez-vous besoins de fonds?
- Comment seront effectués les remboursements?
- Avez-vous préparé un budget de caisse?
- Quelles sont les garanties que vous pouvez fournir?

Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à toutes ces questions, c'est que votre dossier n'est pas présentable.

Pour élaborer votre plan de financement il vous faut dresser une liste détaillée de vos besoins financiers et des sources de financement possibles. Vous éviterez ainsi de vous

trouver à court de fonds dans la réalisation de votre acquisition.

Enfin, c'est vous qui connaissez le mieux votre entreprise et votre plan de financement doit faire la preuve de vos capacités de gestionnaire.

## **9.2 - LES SOURCES TRADITIONNELLES DE FINANCEMENT**

Comme le disait le directeur de crédit commercial d'une banque, les fonds nécessaires au financement d'une entreprise se retrouvent à trois endroits : dans vos poches, dans celles de vos amis et dans les coffres d'une banque. Et il avait raison. Voyons de plus près.

### **9.2.1 - Dans vos poches**

Si vous voulez rêver en couleur c'est de croire que vous pourrez tout financer votre acquisition avec l'argent des autres. C'est pratiquement impossible car c'est très difficile de vendre votre projet sans que vous y mettiez de vos fonds.

Vous devrez investir personnellement dans votre acquisition si on veut évaluer la crédibilité de votre projet.

Vos poches c'est : vos épargnes personnelles, la vente d'actions que vous possédez, une hypothèque sur votre résidence ou la disposition d'une propriété quelconque. C'est donc de l'argent disponible.

#### **9.2.2 - Les poches de vos amis**

Il y a seulement deux raisons pour accepter des associés dans un projet d'entreprise : quand on manque d'expérience ou qu'on a besoin de fonds. Les amis et les parents sont une source de fonds intéressante mais il faut faire attention de ne pas mêler les sentiments et les affaires.

Vous devrez également garder le contrôle de l'entreprise et faire des ententes claires et précises, car ce financement peut s'avérer intéressant et facile pour certains. Vous pourrez vendre des actions de votre compagnie ou accepter des prêts de vos proches.

### 9.2.3 - Les institutions financières

La source de financement la plus utilisée est certainement l'obtention de crédit par les banques et les caisses. Que ce soit pour du crédit à court ou à long terme, les banques et les caisses populaires sont disposées à répondre à vos besoins. Il vous suffit d'un dossier de financement bien monté, accompagné de votre plan d'affaires.

L'analyse de votre dossier de financement portera donc sur les buts de l'emprunt, vos capacités de remboursement, les garanties que vous pouvez offrir et votre capacité de gestion de l'entreprise à acquérir. Vos prévisions financières seront d'une très grande utilité pour l'obtention de fonds.

Votre plan de financement devra prévoir une diversification de vos sources de crédit bancaires pour ne pas demeurer à la merci d'un seul financeur. Par exemple, vos emprunts à court terme seront obtenus d'une banque à charte ou d'une caisse populaire et ceux à plus long terme, d'une institution spécialisée dans le prêt à terme.

### 9.3 - LES MODES DE FINANCEMENT

Quand votre demande de financement sera acceptée, il conviendra de déterminer les modes de financement s'appariant le mieux à vos besoins. Compte tenu de vos garanties et de votre fonds de roulement, votre banquier vous proposera du financement à plus ou moins long terme. Ce crédit vous sera offert sous différents modes. En voici quelques-uns.

- Une marge de crédit
- Un prêt à demande
- Un prêt terme (Prêt Petite Entreprise)
- Un nantissement commercial
- Un prêt hypothécaire

A ces modes de financement peuvent s'ajouter d'autres formes de crédit consenti par des sociétés spécialisées.

- Le financement des stocks
- Le crédit-bail
- Le financement des comptes payables
- Le financement des comptes à recevoir

#### 9.4 - LA BALANCE DU PRIX DE VENTE

Un autre moyen de financer une partie de l'acquisition c'est d'obtenir du financement par le propriétaire-vendeur. Le vendeur accepte de financer pour une période de temps déterminé, un certain montant que vous n'avez pu obtenir ailleurs.

Ce mode de financement est souvent la solution pour conclure une transaction d'acquisition. Le vendeur conserve une balance de vente pour aider l'acquéreur à finaliser sa transaction.

#### 9.5 - LA REVENTE D'UNE PARTIE DE L'ACQUISITION

Quand l'obtention de financement devient encore plus difficile, l'acquéreur peut alors disposer d'une partie des actifs qu'il veut acquérir. Il peut alors revendre certains items qui ne seront pas nécessaires pour l'exploitation de l'entreprise acquise. Cette source de financement peut

s'avérer une solution pour le plan de financement de l'acquisition.

#### **9.6 - LA CONTRIBUTION DES EMPLOYES**

Dans le but d'intéresser certains employés à participer d'une manière plus concrète à la propriété et à la gestion de l'entreprise, le nouvel acquéreur peut offrir à ses employés-cadres d'investir des fonds pour aider au plan de financement. C'est ainsi que leurs expériences et leurs motivations pourraient être bénéfiques pour l'entreprise.

Pour garder le contrôle et la possibilité de racheter les parts des employés, vous devrez consulter votre conseiller juridique qui pourra vous guider dans l'élaboration de cette forme de partenariat.

#### **9.7 - L'AIDE GOUVERNEMENTALE**

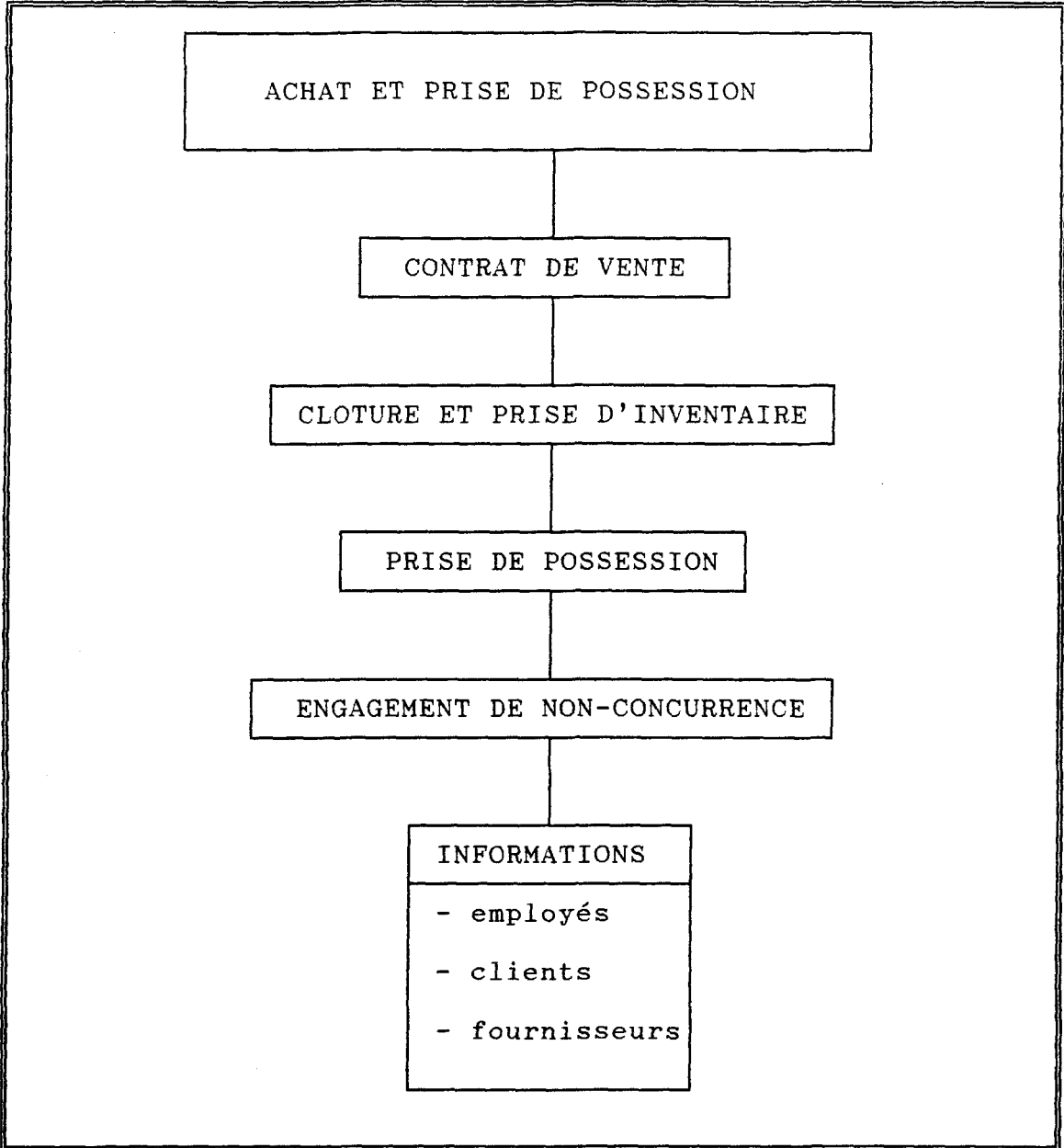
Les gouvernements de tous les paliers offrent de l'aide sous toutes sortes de formes pour aider les petites entrepri-



ses. Il serait trop long d'énumérer ici l'ensemble des programmes qui sont offerts, mais une communication auprès de l'organisme de développement économique de votre localité pourra vous informer de la possibilité de bénéficier ou non de ces aides. Ne manquez pas de les consulter. Cependant, ne comptez pas trop sur cette aide pour assurer le financement de votre entreprise. Ces subventions sont souvent longues à obtenir malgré les nombreux efforts que vous aurez déployés pour monter les dossiers en question.

E T A P E 10

L'ACHAT ET LA PRISE DE POSSESSION



Vous voici rendus à la dernière étape du processus d'acquisition. Si vous avez déjà signé une offre d'achat, que les conditions ont été respectées et que votre plan de financement a été accepté par votre banquier, vous devrez reprendre contact avec le vendeur pour l'inviter à planifier avec vous, l'achat et la prise de possession de l'entreprise. C'est dans le but d'assurer la meilleure transition possible que cette dernière étape doit être planifiée.

Le calendrier du plan devra prévoir une rencontre avec votre notaire pour : la signature d'un contrat de vente, la date de clôture des opérations, la prise de l'inventaire, la prise de possession et les informations que vous devrez transmettre aux employés, aux clients et aux fournisseurs.

#### **10.1 - LE CONTRAT DE VENTE**

Le document principal de la transaction est le contrat de vente. Il transfère la propriété de l'entreprise du vendeur à l'acquéreur. Très souvent ce contrat fait référence aux conditions contenues dans l'offre d'achat signée précédemment, à

l'exception de la date de clôture et des conditions qui s'y rattachent. La signature d'une offre d'achat bien faite, prend ici toute son importance.

Si vous avez acquis les actions d'une compagnie, le contrat de vente risque d'être un plus complexe en raison des modifications aux livres de la corporation, comme le transfert des actions, les résolutions bancaires et la nomination des vérificateurs.

Si la transaction est faite au comptant, le paiement de la transaction devrait se faire par un chèque visé ou un mandat bancaire, qui aura été remis au notaire.

Votre notaire devra se préoccuper de toutes ces tracasseries administratives convenablement pour que la transition se fasse en toute quiétude pour vous; c'est pour cela que votre notaire sera payé.

## 10.2 - DATE DE CLOTURE ET PRISE D'INVENTAIRE

Voici deux journées très importantes dans le plan de transition de l'entreprise. La date de clôture devrait être la dernière journée d'opération du vendeur.

Idéalement c'est en soirée que l'inventaire sera pris en présence des comptables ou des représentants des deux parties.

Il est alors convenu que l'accès au bâtisses est interdit de part et d'autre. C'est le lendemain de la clôture qu'il y aura rendez-vous chez le notaire pour la signature du contrat.

## 10.3 - LA PRISE DE POSSESSION

Tout de suite après la signature du contrat, vous pourrez prendre possession de votre nouvelle acquisition. C'est le début d'une aventure.

Accompagné du vendeur, vous vous rendrez à l'entreprise pour annoncer la nouvelle aux principaux employés qui devaient

se douter qu'une transaction s'annonçait. Souvent le vendeur aura consenti à travailler pendant quelques temps pour faciliter la transition.

La prise de possession veut dire aussi le transfert de permis, de licences, de contrats, de brevets et de dépôts de toutes sortes. Vous devrez voir à ce que tous ces documents soient transférés pour être en mesure de continuer les opérations.

#### **10.4 - L'ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE**

Un des éléments importants dans les conditions d'achat, c'est l'engagement de non-concurrence de la part du vendeur. Cette obligation consiste pour le vendeur à ne pas opérer une entreprise semblable à celle qu'il vient de vendre.

Cet engagement doit contenir une limite de territoire, une de temps et une autre de travail pour un concurrent. Une pénalité de 100 000 \$ par exemple, pourra être imposée pour le non-respect de cette clause.

En terme pratique l'engagement peut durer pour une période de cinq ans et se situer dans un rayon géographique de cent kilomètres de l'entreprise vendue.

Avec cet engagement, le nouvel acquéreur est assuré que le vendeur ne lui fera pas concurrence et ne viendra pas lui ravir sa nouvelle clientèle en exploitant pour son compte ou pour le compte d'un autre, une entreprise comme celle qu'il vient de vendre.

#### **10.5 - INFORMATION AUX EMPLOYES, CLIENTS ET FOURNISSEURS**

Un dernier pas dans la transition consiste à informer les employés, les clients et les fournisseurs du changement survenu dans l'entreprise.

##### **10.5.1 - Les employés**

Certains employés doivent être informés des changements de propriété à survenir dans l'entreprise. L'acquisition d'une entreprise est souvent l'occasion pour le nouvel acquéreur de



réduire le personnel. Tous les changements dans le personnel sont assujettis au contrat de travail qui existe dans l'entreprise, s'il y a un syndicat, au code du travail et aux normes du travail du Québec. La vigilance est de mise dans toutes ces situations.

#### 10.5.2 - Les clients et fournisseurs

Les clients et les fournisseurs sont deux groupes qui requièrent d'être informés de la transaction d'acquisition. Pour les clients, une lettre les informera de la nouvelle administration et des politiques de crédit s'il y a lieu. Il faudra aussi les rencontrer rapidement pour s'assurer de leur fidélité. Le transfert de propriété est souvent une bonne occasion pour la compétition de chercher à prendre les clients.

Quant aux fournisseurs, ils devront être eux aussi mis au courant de la nouvelle direction et des changements de facturation qui s'imposent. Toutefois, lors de visites subséquentes, ceux-ci auront l'occasion de faire plus ample connaissance.

## REVUE DE LITTERATURE

FORTIN, Paul-A. Devenez Entrepreneur, Les Presses de l'Université Laval. 1993.

JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., La petite entreprise, Editions G. Vermette. 1987.

GAGNON, Jean-H., Comment acheter une entreprise, Collection Les Affaires. 1991.

BELANGER Laurent, LIPSIG Carla, MORIN Fernand, PERUSSE Michel, Acquisition ou fusion d'entreprises et Emploi, Les Presses de l'université Laval, 1989.

LAURIN Pierre, Facteurs humains de la croissance des P.M.E., Ministère de l'Industrie et du Commerce, Québec, 1975.

ROUSSEAU Léontine, L'acquisition d'entreprises, Dynamisme et Facteurs de succès, Presses de l'Université du Québec, 1990.

PERREAULT Yvon G., DELL'ANIELLO Paul, Lancement et gestion de votre entreprise, Editions G. Vermette, 1985.

GAGNON, Jean-H., La PME face à la crise financière, Les Editions Agence d'ARC, 1983.

PUBLICATIONS DU QUEBEC, Se lancer en affaires, Ministère des Communications, 1985.

MILLER Roger, La stratégie de la PME et la technologie, Centre d'Innovation Industrielle Montréal, 1982.

BANQUE FEDERALE DE DEVELOPPEMENT, Financer une petite entreprise, Un guide pour les entrepreneurs, 1988.

**INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA**, La petite entreprise au Canada, Approvisionnement et Services Canada, 1990.

**ASSOCIATION DES BANQUIERS CANADIENS**, Le financement d'une petite entreprise, 1993.

**CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES**, Fusions et Regroupements d'Entreprises, Editions Commerce, 1971.

**BLONDEAU, Gérard J.**, Le financement de l'entreprise. Publications Les Affaires Inc, 1970.

**MORIN, Lise, GAGNON, Jean-Marc**, Créer son emploi, Ministère de l'Education, 1986.

**INSTITUT CANADIEN DES VALEURS MOBILIERES**, Comment lire les états financiers, Un guide pour les investisseurs, 1977.

**STERLING PUBLISHING CO**, Buy and sell a small business, 1979.

**MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE**, Les PME au Québec, Etat de la situation, 1988.

**PERREAUULT Yvon G., DELL'ANIELLO Paul**, La gestion financière et la PME, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 1983.

**BANQUE FEDERALE DE DEVELOPPEMENT**, Evaluer l'achat d'une petite entreprise, 1984.

**INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA**, La petite entreprise au Canada, 1991.

**INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGREES**, L'évaluation des entreprises et des titres, 1972.