



PLANIFIER UN TRANSFERT D'ENTREPRISE

Guide pour les entrepreneurs



*Quittez votre entreprise
en toute tranquillité*

PLANIFIER UN TRANSFERT D'ENTREPRISE

GUIDE POUR LES
ENTREPRENEURS

TABLE DES MATIÈRES

	DE BELLES OCCASIONS	2
01	LA PRÉPARATION AU TRANSFERT	4
	Les étapes de la planification	5
02	VOS OPTIONS DE TRANSFERT	6
	Transfert familial	6
	Rachat par des cadres ou des employés	11
	Vente externe	13
	6 conclusions clés de l'étude de BDC sur le changement de propriétaire	16
03	COMMENT PRÉPARER VOTRE ENTREPRISE À LA VENTE	17
04	COMBIEN VAUT VOTRE ENTREPRISE?	20
05	LE FINANCEMENT DU TRANSFERT	22
	Les options de financement	23
	UNE ISSUE POSITIVE	26



DE BELLES OCCASIONS

Au cours des prochaines années, à mesure que les membres de la génération du baby-boom prendront leur retraite, beaucoup d'entreprises canadiennes changeront de propriétaire. Trois propriétaires de petite et moyenne entreprise canadienne sur cinq ont 50 ans ou plus, et bon nombre d'entre eux envisagent déjà de vendre ou de transférer leur entreprise.

Des actifs d'entreprises canadiennes représentant un vertigineux billion de dollars, soit plus de la moitié du produit intérieur brut du Canada, pourraient être transférés à une nouvelle génération de propriétaires d'ici 2020, selon un sondage réalisé en 2011 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

Un tel virage est synonyme de belles occasions, mais aussi de défis importants.

BON NOMBRE D'ENTREPRENEURS NE SONT PAS PRÊTS

Beaucoup d'entrepreneurs négligent de planifier le transfert de leur entreprise. Certains disent manquer de temps ou ignorer comment s'y prendre ; d'autres refusent tout simplement de penser à la retraite.

Or, planifier la relève peut aider à rendre le processus plus harmonieux. Si vous voulez vendre votre entreprise, la planification augmentera vos chances d'obtenir un prix et des conditions optimaux. C'est d'autant plus important dans un contexte économique difficile, qui a retardé les stratégies de transfert de certains entrepreneurs.

La planification permet d'étudier les possibilités à votre rythme et de vous préparer au cas où vous devriez quitter l'entreprise de façon précipitée, notamment pour des raisons de santé. Elle peut aussi vous aider à trouver un acheteur, à monter le financement, à obtenir le meilleur traitement fiscal et à favoriser la pérennité de l'entreprise que vous avez mis tant d'efforts à bâtir.

DE VÉRITABLES HISTOIRES DE RÉUSSITE

Ce livre numérique vous renseignera sur toutes les étapes de la planification d'un transfert d'entreprise, de la recherche d'un acheteur à l'évaluation, en passant par le financement et la planification fiscale. Vous y découvrirez également l'histoire d'entrepreneurs canadiens couronnés de succès, qui témoignent de leurs expériences et donnent des conseils sur la façon d'assurer une transition harmonieuse.

Le transfert d'une entreprise présente des difficultés, mais il est possible de les surmonter. Ce livre numérique vous montrera comment y arriver.

01 — LA PRÉPARATION AU TRANSFERT

Pourquoi certains transferts d'entreprise se déroulent-ils bien alors que d'autres se heurtent à des difficultés ou échouent? Un changement de propriétaire est un moment de profonds changements dans la vie d'une entreprise. Les entrepreneurs doivent le planifier soigneusement avec l'aide de conseillers chevronnés.

Lorsqu'on prépare un transfert d'entreprise, il est important de prendre plusieurs éléments clés en considération et de se laisser suffisamment de temps pour mettre le plan à exécution. Il faut parfois des années pour élaborer un plan de transition, et attendre le dernier moment est une erreur qui peut coûter cher.

« Il est important d'établir un plan clair, qui indique qui fait quoi et quelles sont les étapes », explique Robert Duffy, directeur général, Capital de croissance et transfert d'entreprise à BDC. « On ne peut pas improviser ce genre d'exercice. »

Le plan de transition : une priorité absolue

M. Duffy, dont l'équipe finance des transferts d'entreprise, a vu de nombreux cas d'entrepreneurs dont l'entreprise a diminué en valeur ou qui l'ont même perdue, parce qu'ils n'avaient pas de plan de sortie. Certains, mal préparés, ont dû vendre à la hâte à cause d'un problème de santé.

« Une entreprise prend de la valeur au fil des années, indique M. Duffy. La planification permet de monnayer cette valeur. »



→ LES ÉTAPES DE LA PLANIFICATION

Voici les étapes à exécuter.

- **Demandez conseil** – Le transfert d'une entreprise est complexe, et ses enjeux sont importants. Dès le début des démarches, consultez fréquemment des conseillers clés, comme vos banquiers et vos autres partenaires financiers, votre comptable, votre avocat et votre comité consultatif, le cas échéant. Pour faciliter la planification de la relève, il est également recommandé de faire appel à un consultant spécialisé en transfert d'entreprise ou en fusion et acquisition.
- **Choisissez le bon type de successeur** – Vous devez décider à qui vous voulez remettre les rênes de l'entreprise : un membre de votre famille, des gens de l'entreprise (membres de l'équipe de direction, employés, ou les deux) ou un acheteur externe. De plus, vous devez déterminer si vous voulez continuer à participer aux activités de l'entreprise, et dans quelle mesure, afin de structurer la transaction en conséquence. (Pour en savoir plus, consultez la section suivante, « Vos options de relève ».)
- **Préparez votre successeur** – Si les successeurs sont des proches ou des gens de l'entreprise, réfléchissez aux compétences ou aux qualifications dont ils auront besoin ainsi qu'à la façon de les préparer. Leur formation peut prendre des années. Raison de plus pour commencer dès maintenant.
- **Structurez la transaction** – Attardez-vous aux détails du changement de propriétaire : l'évaluation, le financement, les questions fiscales, la structure juridique de la nouvelle entreprise et le calendrier de la transaction. (Pour en savoir plus sur ces questions, consultez les sections qui suivent.)
- **Planifiez le transfert** – Ne sous-estimez pas l'importance de la planification du transfert de l'entreprise. Un changement de propriétaire peut être éprouvant, pas seulement pour le propriétaire sortant, mais aussi pour les employés, les clients et les fournisseurs. Vous devez élaborer un plan afin d'assurer l'ouverture et la cohérence des communications avec ces parties prenantes tout au long de la transition.
- **Révisez le plan** – Un plan n'est jamais vraiment final. Revoyez-le régulièrement et tenez-le à jour.

02_ VOS OPTIONS DE TRANSFERT

Vous ne savez pas à qui confier votre entreprise? Vous n'êtes pas le seul. Selon les entrepreneurs, la recherche du successeur ou de l'acheteur approprié est l'un des principaux défis de la planification de la transition.

Essentiellement, trois options s'offrent à vous : vendre ou céder votre entreprise à un membre de votre famille, la vendre à des gens de l'entreprise (des directeurs, des employés, ou les deux) ou la vendre à un acheteur externe.

Pour prendre la décision la plus avantageuse pour vous, réfléchissez à vos objectifs futurs ou à vos projets de retraite. Votre priorité consiste-t-elle à maximiser votre revenu de retraite? Voulez-vous demeurer actif au sein de l'entreprise? Rêvez-vous de conserver l'entreprise dans le giron familial pendant des générations? L'option que vous choisirez influera sur la façon d'atteindre vos objectifs.

→ TRANSFERT FAMILIAL

La vente ou la cession de l'entreprise à un membre de la famille est l'une des stratégies de sortie les plus courantes chez les entrepreneurs canadiens.

Dans le cadre d'une relève familiale, vos enfants ou d'autres proches bénéficient du legs du propriétaire. De plus, selon un sondage de BDC, les entreprises transférées à des proches ou à des gens de l'entreprise ont tendance à afficher de meilleurs résultats que celles qui sont vendues à des acheteurs externes. (Vous trouverez à la page 15 de plus amples renseignements sur les conclusions du sondage.)



Considérer les conséquences possibles

Il peut toutefois y avoir des conséquences financières. D'un côté, le propriétaire sortant ne peut pas compter sur le produit de la vente pour financer sa retraite lorsque l'entreprise est cédée à un membre de la famille. Et même si elle lui est vendue, l'absence d'offres concurrentes peut se traduire par un prix plus bas.

De l'autre côté, les perturbations qui suivent un transfert peuvent être moins importantes dans le cadre d'une transition familiale. Et si l'entreprise est stable, les propriétaires sortants sont plus susceptibles de récupérer leur investissement s'ils financent le transfert, comme c'est souvent le cas lorsqu'une entreprise est vendue à un proche.





CONSEILS SUR LES TRANSFERTS FAMILIAUX

- **Communiquez** – Un transfert à un membre de la famille peut donner lieu à toutes sortes d'émotions. Les entrepreneurs peuvent avoir du mal à lâcher prise, et la situation familiale peut compliquer la prise de décisions.

La communication aide à régler ou à désamorcer les conflits. Donnez aux membres de votre famille de nombreuses occasions de manifester leur intérêt (ou leur désintérêt) pour l'entreprise et de vous faire part de leurs inquiétudes. Lorsque vous avez terminé la planification, expliquez clairement les détails afin de réduire le risque de discorde à long terme.

- **Définissez les rôles et responsabilités** – Les rôles et responsabilités doivent être clairement définis dans votre plan. Par exemple, un proche peut être actionnaire de l'entreprise, sans pour autant participer aux activités courantes. En clarifiant les rôles, et plus particulièrement en établissant une différence entre la gouvernance de l'entreprise et sa gestion quotidienne, vous pourrez éviter les malentendus.

Des profils d'emploi clairement définis vous aideront également à éviter les conflits liés à l'embauche de proches. Précisez l'expérience, les compétences et la formation nécessaires.

- **Donnez-vous du temps** – Beaucoup d'entrepreneurs n'ont pas idée du temps que peut prendre un transfert familial. Il faut régler des différends, choisir des successeurs, les préparer et mener à bien la transition.

Si le proche qui vous succède n'est pas prêt à prendre la relève, vous pouvez opter pour un départ progressif (un transfert graduel du contrôle à mesure que le successeur gagne en expérience) ou confier temporairement la direction de l'entreprise à un gestionnaire intérimaire. Le moment peut aussi être bien choisi pour mettre sur pied un comité consultatif qui aidera à la transition.

BEAUCOUP D'ENTREPRENEURS N'ONT PAS IDÉE DU TEMPS QUE PEUT PRENDRE UN TRANSFERT FAMILIAL. IL FAUT RÉGLER DES DIFFÉRENDS, CHOISIR DES SUCCESSEURS, LES PRÉPARER ET MENER À BIEN LA TRANSITION.

Gérer la dynamique familiale

Alex Pagnotta a eu amplement le temps de se familiariser avec Pagnotta Industries, une entreprise de construction cliente de BDC établie à Edmonton. Embauché comme contrôleur en 1999, il a par la suite succédé à son père, Mario, à la tête de l'entreprise.

Il y a quatre ou cinq ans, Mario Pagnotta a commencé à évoquer la possibilité de céder la totalité de l'entreprise à ses deux filles et à Alex.

S'est posée la question de la structure du transfert, délicate pour différentes raisons. Il fallait être équitable envers les trois enfants, tout en faisant en sorte que l'entreprise soit gérée et gouvernée efficacement.

Demander conseil

Alex dirigeait l'entreprise, l'une de ses sœurs y occupait le poste de chef de bureau et l'autre ne participait pas aux activités. Alex voulait acquérir le contrôle exclusif de l'entreprise, mais il n'avait pas les moyens d'obtenir le financement dont il aurait besoin pour acheter l'entreprise à ses parents. (Son père était l'actionnaire majoritaire, et sa mère détenait une participation minoritaire.)

La famille a fait appel à un consultant spécialisé dans les transferts familiaux. Ce dernier s'est entretenu en privé avec chacun des membres de la famille, puis a proposé des options de structure en fonction de la dynamique familiale. Les discussions ont donné lieu à une entente viable.

Alex a obtenu 55 % des actions ordinaires, sa sœur qui travaille pour l'entreprise, 25 %, et celle qui n'y travaille pas, 20 %. Parallèlement, leurs parents ont échangé leurs actions ordinaires contre des actions privilégiées, qui leur procureraient des dividendes.

La communication est vitale

Ils ont également immobilisé la valeur de l'entreprise et bloqué l'impôt sur les gains en capital par un gel successoral. Toute augmentation ultérieure de la valeur de l'entreprise profitera à Alex et à ses sœurs. La transaction s'est conclue sans transfert d'argent.

Selon Alex, le transfert s'est bien déroulé. Son père, toujours actif, participe au développement des affaires, et ses sœurs discutent actuellement de leurs rôles et responsabilités.

Il est essentiel de tenir régulièrement des réunions de famille/de propriétaires afin de résoudre les différends, indique Alex Pagnotta. « Ce qui importe le plus, c'est une communication claire et une rétroaction régulière. »



Ce qui importe le plus, c'est une communication claire et une rétroaction régulière.

— ALEX PAGNOTTA

➔ RACHAT PAR DES CADRES OU DES EMPLOYÉS

Dans le cadre d'un rachat d'entreprise par des cadres ou des employés, ces derniers mettent en commun des ressources afin d'acquérir une entreprise en totalité ou en partie. Habituellement, le financement provient d'une combinaison de ressources personnelles, de financement par le vendeur et de ressources externes.

Le propriétaire et les cadres doivent d'abord s'entendre sur un prix de vente, qui est confirmé par une évaluation de l'entreprise. Les cadres rédigent ensuite une convention d'actionnaires, s'adressent à des institutions financières et élaborent un plan de transition qui tient compte des questions fiscales.

Le transfert complet aux successeurs des pouvoirs décisionnels et des pouvoirs liés à la propriété peut se faire graduellement et s'échelonner sur quelques mois, voire des années. Les nouveaux propriétaires remboursent ensuite l'institution financière selon un échéancier et à un rythme qui ne freineront pas trop la croissance de l'entreprise.

Comme dans le cadre d'un transfert familial, les acheteurs connaissent déjà bien la culture de l'entreprise et les clients, et ils sont plus susceptibles que des acheteurs externes de préserver le legs du propriétaire. Une personne de l'entreprise aura également plus de chance d'avoir une bonne idée de la valeur de l'organisation.

Une transition harmonieuse

Prenons par exemple le rachat de Miralis, un fabricant d'armoires de cuisine établi à Rimouski, au Québec, par un groupe de cadres. La transition s'est bien déroulée, car les nouveaux propriétaires connaissaient à fond l'entreprise.

« Nous avons maintenu une relation très étroite avec les employés, les fournisseurs et les clients », explique Daniel Drapeau, le chef de la direction qui a géré le rachat. « Il faut instaurer une relation de confiance entre ces parties prenantes et les nouveaux dirigeants. »

L'équipe de direction peut également être favorable à ce que le vendeur, avec qui elle a probablement une solide relation de longue date, continue de participer aux activités de l'entreprise. Cela peut contribuer à la stabilité de cette dernière après le transfert et augmenter les chances qu'elle rembourse le financement accordé par le propriétaire sortant.



CONSEILS SUR LE RACHAT PAR DES CADRES OU DES EMPLOYÉS



Il faut instaurer une relation de confiance entre [les] parties prenantes et les nouveaux dirigeants.

— DANIEL DRAPEAU

- **Faites preuve de transparence**— Il est important qu'il y ait une bonne communication entre le propriétaire et les cadres. Par exemple, le propriétaire doit veiller à transmettre toute l'information sur l'entreprise que les cadres pourraient ne pas connaître.
- **Examinez les finances**— Les rachats par des cadres exigent habituellement un important financement, ce qui réduit la trésorerie. Il pourrait être nécessaire de diminuer les dépenses, d'augmenter la productivité ou de hausser les revenus.
Effectuez une analyse financière exhaustive des flux de trésorerie, du volume des ventes, de la capacité d'endettement et du potentiel de croissance. Vous obtiendrez ainsi des renseignements précieux sur les perspectives du rachat.
- **Choisissez des gestionnaires compétents**— Vous devrez nommer des gestionnaires possédant les bonnes compétences afin de permettre à l'entreprise de bien traverser la période de transition, tout en la gérant de façon rentable.
- **Répartissez les capitaux propres équitablement**— Établissez des mesures incitatives raisonnables pour tous ceux qui participent au processus.
- **Maintenez de bonnes relations**— Si l'offre de rachat d'entreprise échoue, le propriétaire et les employés devront peut-être continuer à travailler ensemble.

→ VENTE EXTERNE

La troisième option consiste à vendre votre entreprise à des investisseurs externes, ce qui, de l'avis de Robert Duffy, de BDC, vous permettra probablement d'obtenir le meilleur prix de vente.

« La meilleure façon de maximiser la valeur, c'est de recevoir de multiples offres, explique M. Duffy. Dans certains cas, la différence se chiffre en millions de dollars. »

L'inconvénient, c'est que le risque de perturbation des activités durant la transition est plus élevé, car il est possible que les acheteurs externes connaissent mal la culture de l'entreprise. Ils sont aussi plus susceptibles de réorienter ses activités.

Une nouvelle orientation peut se traduire par de nouvelles possibilités, mais elle peut aussi nuire aux résultats financiers, ce qui risque d'accroître le risque de défaut ou de retard dans le remboursement du financement fourni par le vendeur.

Le recours à des conseillers

Pour trouver un acheteur, vous pouvez faire passer le mot dans votre réseau de connaissances dans le secteur et consulter des conseillers, comme des comptables, des avocats et des partenaires financiers. Ces professionnels sont souvent à l'affût d'entreprises à vendre. Le cas échéant, votre comité consultatif peut également vous aiguiller.

D'autres solutions consistent à faire appel à un courtier en entreprises, à communiquer avec les consolidateurs du secteur et à annoncer vos intentions aux associations de l'industrie.

Vous pouvez également envisager des options créatives, comme de communiquer avec des concurrents, une équipe de direction externe financée par des investisseurs en capital investissement (on parle alors de rachat d'entreprise par des investisseurs, ou MBI) ou un groupe externe de cadres qui veulent racheter l'entreprise en collaboration avec une équipe de direction interne (rachat d'entreprise par des cadres de cette entreprise associés à des repreneurs extérieurs, ou BIMBO).

Le point de vue de l'acheteur

Barry Wood, comptable agréé, a beaucoup d'expérience des achats et des ventes d'entreprises à des acheteurs externes. Il a lui-même dirigé six acquisitions réussies.

Son conseil aux propriétaires qui vendent leur entreprise : réfléchir aux caractéristiques qu'ils rechercheraient si eux-mêmes souhaitaient acheter une entreprise. Les acheteurs veulent souvent qu'une cible d'acquisition réponde à des critères précis.

En vous mettant à la place de l'acheteur, vous pourriez avoir plus de facilité à faire la promotion de votre entreprise et à comprendre ce que vous devez faire pour en tirer le meilleur prix.

Dans le cadre de sa dernière acquisition, M. Wood a évalué de 60 à 70 entreprises avant d'arrêter son choix sur Ontario Excavac, une entreprise d'excavation et de services publics en pleine expansion établie à Mississauga, en Ontario.

Les acheteurs ont des critères bien précis

M. Wood avait une liste de critères bien arrêtés : potentiel de croissance, taille de l'entreprise, secteur d'activité, ainsi que son propre budget, etc. Par hasard, à l'occasion d'un événement d'affaires, il a fait la connaissance du propriétaire d'Ontario Excavac, qui souhaitait prendre sa retraite et vendre son entreprise. Ils se sont tout de suite entendus, et M. Wood est rapidement parvenu à la conclusion que c'était la fin de sa longue recherche d'une cible d'acquisition.

Avec l'aide du propriétaire, M. Wood a effectué le contrôle diligent des caractéristiques clés de l'entreprise, notamment sa situation financière et son secteur d'activité. Les deux hommes n'ont pas eu de mal à s'accorder sur une évaluation. Ils ont rapidement conclu une entente, qui a pris effet en 2014, seulement six mois après leur rencontre.

M. Wood a combiné plusieurs sources de financement : capitaux personnels, financement privé, dette garantie, financement par le propriétaire (demeuré actionnaire minoritaire et membre du conseil d'administration) et, enfin, financement mezzanine de BDC.

Songer au financement mezzanine

On a souvent recours au financement mezzanine pour compléter le montage financier d'un transfert, car il est assorti de modalités de remboursement très souples et n'exige pas d'actifs précis en garantie. Dans le cadre d'une acquisition, des modalités souples peuvent être utiles pour faire en sorte que l'entreprise ait suffisamment de liquidités pendant la période de transition. (Pour en savoir plus, consultez la section 5, « Le financement du transfert ».)

Le propriétaire sortant a convenu d'aider M. Wood quelques jours par semaine, après le transfert d'Ontario Excavac, afin de faciliter la transition. « Il est nettement préférable de gérer la transition avec le propriétaire et l'équipe de direction en place, affirme M. Wood. Je ne pense pas que ce soit une bonne idée de couper les ponts. »



Il est nettement préférable de gérer la transition avec le propriétaire et l'équipe de direction en place. Je ne pense pas que ce soit une bonne idée de couper les ponts.

— BARRY WOOD

6 CONCLUSIONS CLÉS

DE L'ÉTUDE DE BDC SUR LE CHANGEMENT DE PROPRIÉTAIRE

Pourquoi certains transferts d'entreprise réussissent-ils bien alors que d'autres se heurtent à des difficultés ou échouent ? Pour répondre à cette question, BDC a étudié près de 200 PME qui ont vécu un changement de propriétaire.

1 Les transferts à des personnes qui connaissent l'entreprise réussissent habituellement mieux

En général, les transferts d'entreprise à des membres de la famille ou les rachats par des cadres réussissent mieux que les acquisitions par des tiers, sans doute en raison des connaissances que les acheteurs ont sur l'entreprise et des relations qu'ils ont déjà avec elle.

2 Un changement de propriétaire exerce une pression sur les finances de l'entreprise

Le financement d'un changement de propriétaire entraîne souvent une augmentation de la dette de l'entreprise et une baisse correspondante de la rentabilité, à cause des frais accrus associés au service de cette dette. Cette nouvelle réalité, combinée à une tendance à sous-estimer les coûts d'un transfert d'entreprise, pourrait mener à une crise de liquidité.

3 Les transferts d'entreprise fructueux reposent sur une bonne diligence raisonnable

Les nouveaux propriétaires ont plus de chance de réussir s'ils ont d'abord examiné de près les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les possibilités et les menaces, et s'ils ont demandé des conseils à l'externe.

4 Il faut faire preuve de prudence dans ses prévisions

Peu d'entreprises affichent les résultats financiers prévus dans les 12 mois suivant un changement de propriétaire. Les entrepreneurs doivent donc être prudents dans leurs prévisions relativement au rendement et à la somme d'argent qui sera disponible pour assurer le service de la dette après le transfert.

5 Les synergies sont plus difficiles à réaliser que prévu

Nous avons constaté que dans de nombreux cas, les nouveaux propriétaires ne réussissent pas à dégager les synergies escomptées. Et si elles se concrétisent, c'est rarement dans la mesure ou dans les délais prévus.

6 La nouvelle équipe de direction est la pierre angulaire du succès à long terme

Notre étude révèle également que l'équipe de direction joue un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec de la transition d'entreprise. La composition de cette équipe est extrêmement importante. Les gestionnaires qui ont du succès ont eu le courage de prendre des décisions difficiles face aux changements de conjoncture.

QUELQUES CHIFFRES

61 %

Pourcentage d'entreprises qui n'obtiennent pas les résultats financiers prévus pour l'année suivant un changement de propriétaire.

40 %

Pourcentage moyen par lequel les entreprises sont en deçà de leurs prévisions financières pour l'année suivant un changement de propriétaire.

51 %

Chances qu'une entreprise réussisse à croître dans l'année suivant un changement de propriétaire.

03_ COMMENT PRÉPARER VOTRE ENTREPRISE À LA VENTE

La vente de votre entreprise est un tournant majeur dans votre vie d'entrepreneur. Pour maximiser son prix de vente, vous devez assurer sa solidité et son attrait.

Les acheteurs s'intéresseront probablement à la rentabilité, au potentiel de croissance et à l'efficacité opérationnelle de votre entreprise, et ils vérifieront si elle est dotée d'une vision claire et d'une stratégie d'affaires viable. De plus, ils s'interrogeront sur l'incidence que votre départ aura sur son fonctionnement.





CONSEILS SUR LA PRÉPARATION DE VOTRE ENTREPRISE EN VUE DE SA VENTE À UN ACHETEUR EXTERNE

→ **Ne négligez pas l'importance des profits et de l'investissement continu**

– Si votre entreprise atteint à peine le seuil de rentabilité, n'espérez pas recevoir une offre élevée. Il est important que vos résultats financiers et votre rentabilité des dernières années soient solides. L'évaluation est généralement fondée sur les perspectives de croissance et les antécédents de rentabilité, sauf si l'entreprise dispose d'une importante propriété intellectuelle.

Si vos bénéfices non répartis (part du résultat net qui n'a pas été redistribuée aux actionnaires) sont élevés, c'est signe pour les acheteurs, leurs banquiers et leurs investisseurs que l'entreprise a été rentable à long terme et est en bonne santé.

À l'approche de la retraite, certains entrepreneurs font l'erreur de retirer beaucoup de fonds, de négliger l'entretien ou de réduire les investissements dans des équipements neufs. Cela réduit inévitablement la valeur de leur entreprise.

→ **Diminuez les dépenses et augmentez les ventes**

– C'est une évidence, mais c'est encore plus vrai lorsqu'on s'apprête à vendre : l'entreprise doit être efficace. Cherchez comment accroître l'efficacité de vos processus, réduire le gaspillage et contrôler les stocks sans nuire à vos activités. Au besoin, faites appel à un consultant en efficacité opérationnelle.

De plus, révisez votre plan de marketing et employez-vous à trouver des façons de stimuler les ventes, en perçant de nouveaux marchés ou en offrant de nouveaux produits et services, par exemple. Constituez-vous une clientèle diversifiée et fidèle.

→ **Développez un plan stratégique ou mettez le vôtre à jour**

– Un plan présentant des objectifs et des étapes clés mesurables pour les prochaines années donnera de la crédibilité à votre entreprise en matière de croissance à long terme.

→ **Développez des processus reproductibles et responsabilisez vos employés**

– Selon ce qu'affirme John Warrillow dans son livre *Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You*, il faut pouvoir répéter et enseigner les processus. « Si votre entreprise ne peut pas fonctionner sans vous, dit-il, vous aurez du mal à trouver un acheteur. »

De plus, formez, motivez et responsabilisez vos employés. Portez une attention particulière à l'équipe de direction. Réglez tout conflit interne et veillez à ce que le roulement de personnel reste faible.

→ **Démarquez-vous**

– À bien des égards, la vente d'une entreprise représente un défi de marketing. Vous devez absolument présenter aux acheteurs potentiels ce qui vous distingue de vos concurrents.

Par exemple, demandez à vos clients fidèles d'expliquer pourquoi ils font affaire avec vous et ce qui les incite à revenir. Utilisez les médias sociaux et votre site Web pour aider à définir votre image de marque unique.

→ **Prenez le temps de bien faire les choses**

– Dans la majorité des cas, brûler les étapes risque de vous empêcher d'obtenir le rendement espéré. Les acheteurs ne seront probablement pas dupes des changements superficiels de dernière minute.

→ **Demandez conseil**

– Au besoin, faites appel à des consultants externes chevronnés, qui pourront vous aider à préparer votre entreprise à la vente, notamment en vous donnant des conseils sur la planification stratégique, l'efficacité opérationnelle, les ventes et le marketing. Les services de consultation de BDC peuvent vous renseigner sur les difficultés à régler.

→ **Pensez à vos obligations fiscales**

– Consultez un fiscaliste tôt dans le processus. La structure de la transaction peut avoir une incidence considérable sur les impôts à payer, et la mise en place de la structure la plus avantageuse pourrait prendre beaucoup de temps.

Voici des questions à considérer :

- la possibilité de reporter l'impôt ;
- la meilleure utilisation de l'exonération cumulative des gains en capital ;
- les critères à respecter pour que l'entreprise soit considérée comme une petite entreprise admissible, et qu'elle ait donc droit à l'exonération des gains en capital ;
- le recours au gel successoral, qui permet de connaître avec certitude le montant de l'impôt sur les gains en capital dans le cadre d'un transfert d'entreprise ;
- l'imposition du fonds commercial ;
- la répartition du prix d'achat entre divers actifs ;
- les taxes de vente ;
- la taxe sur les transferts fonciers.

04_ COMBIEN VAUT VOTRE ENTREPRISE?

Pour les entrepreneurs qui veulent se départir d'une entreprise, l'évaluation est évidemment un enjeu clé. Déterminer la juste valeur d'une entreprise est une tâche ardue, mais le prix de vente résultant de vos calculs sera un élément central de votre plan de transition.

Nombreux sont les entrepreneurs qui ont une idée irréaliste de la valeur de leur entreprise. Ce n'est pas étonnant, car, selon un article de la *Harvard Business Review*, des études indiquent que nous attachons invariablement davantage de valeur à ce qui nous appartient.

Des attentes divergentes peuvent être source de conflit

Ainsi, la valeur que vous accordez à votre entreprise ne sera pas nécessairement celle que la relève familiale, les acheteurs potentiels, les partenaires financiers ou les répartiteurs lui attribueraient. Cela peut occasionner des conflits et nuire à vos projets de retraite.

Même si vous cédez l'entreprise à un membre de votre famille, vous pourriez avoir besoin d'une évaluation objective afin d'atténuer les conflits familiaux, de planifier votre succession et d'optimiser votre traitement fiscal.

En raison de la complexité de la transaction et de ses enjeux, il peut être utile de recourir à un évaluateur professionnel qui peut vous aider à fixer un prix de vente et à déterminer si une offre est raisonnable. Un fiscaliste peut également vous renseigner sur l'incidence des diverses options d'évaluation sur votre dette fiscale en contexte de vente.

Une évaluation externe, plus crédible aux yeux des acheteurs potentiels qu'un calcul effectué à l'interne, peut aussi vous aider à cerner les lacunes de votre organisation et à trouver des moyens de maximiser sa valeur.



Le bénéfice, un élément clé de l'évaluation

La méthode la plus utilisée pour établir un juste prix de vente pour une entreprise consiste à calculer un multiple du BAIIA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements), qui constitue une mesure de la capacité d'une entreprise à générer un bénéfice d'exploitation.

Comme l'indique Catherine Tremblay, membre du conseil d'administration de l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprise, ce multiple varie d'un secteur à l'autre et peut être de trois à six fois le BAIIA pour les petites et moyennes entreprises, selon les conditions du marché.

Beaucoup d'autres facteurs peuvent intervenir dans le choix du multiple à utiliser, comme le fonds commercial, la propriété intellectuelle, les conditions du marché et l'emplacement de l'entreprise, selon M^{me} Tremblay.

M^{me} Tremblay, qui est également associée et chef de service du groupe d'évaluation d'entreprises au niveau national pour le cabinet comptable MNP de Montréal, précise que l'évaluateur cherche généralement à confirmer le montant fondé sur le BAIIA en calculant d'abord la valeur des actifs corporels et incorporels de l'entreprise, puis en effectuant une comparaison avec le prix de vente d'entreprises comparables.

Si les trois méthodes d'évaluation donnent des résultats différents, l'évaluateur cherche à comprendre pourquoi et ajuste le multiple du BAIIA si nécessaire. « L'exercice du jugement et les estimations jouent un rôle important dans l'évaluation, explique M^{me} Tremblay. C'est à la fois une science et un art. »

L'attrait éventuel des actifs

Votre entreprise peut valoir plus cher en « pièces détachées » qu'en une seule entité. Par exemple, un acheteur pourrait juger plus intéressant d'acheter votre portefeuille immobilier en tant qu'actif que d'acheter la totalité de l'entreprise.

Enfin, n'oubliez pas que le prix que vous obtiendrez pour votre entreprise pourrait différer de la valeur marchande estimative, et qu'il peut dépendre de facteurs imprévus. Un acheteur pourrait par exemple être prêt à payer plus cher pour votre entreprise parce qu'elle correspond à ses besoins.

05_ LE FINANCEMENT DU TRANSFERT

Tant pour les propriétaires que pour leurs successeurs, le financement du transfert de propriété constitue bien souvent le principal obstacle, et il peut décider de la réussite ou de l'échec de la transaction.

Le montage financier doit être aussi avantageux pour les deux parties. Pour les vendeurs, le financement est d'un intérêt vital, car la réussite de la transaction, le prix de vente et le montant du financement par le vendeur en dépendent.

De plus, meilleurs sont les résultats de l'entreprise après la transition, meilleures sont les chances qu'ils récupèrent le financement par le vendeur qu'ils ont consenti.

Les successeurs, pour leur part, s'en tirent mieux avec une dette gérable, des modalités de remboursement les plus souples possible et des sources de financement diversifiées.

Le financement est crucial

En raison de l'importance du financement pour la transition, il est primordial que les partenaires financiers prennent rapidement part au processus. Il faut prévoir suffisamment de temps pour négocier une entente qui satisfera toutes les parties.



→ LES OPTIONS DE FINANCEMENT

Voici les principales sources de financement, habituellement combinées.

A. **Capitaux propres de l'acheteur** – Les acheteurs doivent presque toujours investir leurs propres fonds dans une entreprise afin de réduire le financement externe et de démontrer leur engagement envers l'entreprise aux autres parties.

B. **Financement par le vendeur** – Habituellement, le propriétaire sortant doit lui aussi participer au financement afin de conclure la transaction. Cette option, normalement considérée comme une forme de financement, se traduit généralement par le consentement du propriétaire à recevoir ultérieurement un pourcentage du prix de vente, avec intérêts.

Ce type de financement est risqué, car il se peut que les nouveaux propriétaires reportent les remboursements ou fassent défaut s'ils éprouvent des problèmes financiers après le transfert. C'est pourquoi, selon Robert Duffy, de BDC, il vaut mieux tenter de récupérer autant d'argent que possible dès le départ.

C. **Dette garantie** – Les sources de financement peuvent comprendre des prêts à terme, des marges de crédit et des hypothèques commerciales – collectivement désignés comme les « créances de premier rang » ou la « dette garantie ». Ce financement est garanti par les actifs de l'entreprise, comme ses biens immobiliers, son équipement, ses comptes clients et ses stocks.

Il convient ici de comparer les offres. Rappelez-vous que la recherche du taux d'intérêt le plus bas ne devrait pas être votre unique souci. Il vaut également la peine de chercher à obtenir un prêt assorti de modalités de remboursement souples afin de ne pas trop faire pression sur les liquidités. À titre d'exemple, mentionnons des périodes de remboursement plus longues, un remboursement fondé sur le cycle des flux de trésorerie de l'entreprise, la possibilité de reporter les versements sur le capital au début du prêt et le remboursement anticipé sans pénalité.

- D. **Financement mezzanine**—Ce type de financement spécialisé n'est pas garanti par des actifs d'entreprise précis. Il se fonde plutôt sur les flux de trésorerie passés et prévus de l'entreprise. Assorti de taux d'intérêt plus élevés que ceux des prêts garantis, il constitue toutefois une source de capital patient. On utilise souvent le financement mezzanine pour compléter le montage financier d'un transfert d'entreprise, car il offre des modalités très souples, il n'exige pas de garantie précise, et il requiert peu de garanties personnelles, voire aucune.
- E. **Capitaux propres externes**—Une autre façon d'amasser des fonds en vue d'un transfert consiste à vendre une participation dans l'entreprise à des investisseurs externes. Les capitaux propres peuvent provenir d'un fonds de capital-investissement, d'investisseurs individuels, ou encore de la division capital de risque ou capital-investissement d'une institution financière. « La combinaison de solutions de financement que vous pouvez utiliser peut modifier radicalement le rendement obtenu par l'acheteur et le risque auquel l'acheteur et les vendeurs sont exposés », indique M. Duffy, qui a financé des dizaines de transitions dans le cadre de ses fonctions au sein de l'équipe Capital de croissance et transfert d'entreprise de BDC.

Lorsque le fondateur de Miralis, un fabricant d'armoires de cuisine, a été prêt à prendre sa retraite, il s'est tourné vers cinq jeunes dirigeants menés par Daniel Drapeau, qui avait été nommé chef de la direction de l'entreprise quelques années plus tôt.

Le rachat d'entreprise par des cadres s'est révélé un cas d'école. L'entreprise, qui compte 240 employés, fabrique des armoires sur mesure haut de gamme dans son usine de pointe de 125 000 pieds carrés située à Rimouski, au Québec.

Recherche de modalités souples

Pour financer la transaction, M. Drapeau et son équipe de direction ont fait appel au financement mezzanine de l'équipe Capital de croissance et transfert d'entreprise de BDC en raison de ses modalités souples. Par exemple, l'entreprise est arrivée à conserver davantage de liquidités durant la période ayant suivi la transition.

De plus, les conditions de financement n'ont pas obligé Miralis à mettre sur pied un conseil d'administration, comme cela aurait probablement été le cas si les nouveaux propriétaires avaient eu recours à des investissements en capitaux propres. « Cela aurait réduit notre marge de manœuvre et notre pouvoir décisionnel », affirme M. Drapeau.

En tant que gestionnaires en place, M. Drapeau et son équipe ont pu mener à terme le transfert de l'entreprise sans perturbation des activités et continuer à faire croître les ventes. Depuis la transition, les revenus de Miralis ont augmenté d'environ 30 %, et l'entreprise a remboursé une part considérable de son financement mezzanine.

Regardez cette vidéo sur le transfert de la direction de Miralis



CLIQUER POUR LA VISIONNER SUR YOUTUBE

UNE ISSUE POSITIVE

Envisager de transférer votre entreprise – votre « bébé » – n'est pas facile. Mais une préparation et une planification adéquates peuvent faciliter les choses et augmenter les chances de réussite, pour vous et vos successeurs.

À Edmonton, avec l'aide d'un consultant, Alex Pagnotta et ses sœurs ont mené à bien un transfert familial – processus délicat et complexe – et su maintenir l'entreprise de construction fondée par leur père, Mario Pagnotta, sur la voie de la réussite.

À Rimouski, au Québec, Daniel Drapeau a dirigé un rachat d'entreprise qui a permis au propriétaire de Miralis, un fabricant d'armoires de cuisine, de prendre sa retraite en sachant qu'il confiait les rênes à des jeunes cadres talentueux.

Enfin, à Mississauga, Barry Wood a usé de patience, de discipline et de diligence raisonnable pour assurer l'acquisition d'Ontario Excavac, une entreprise d'excavation. Il recommande aux vendeurs de se mettre à la place de l'acheteur quand ils planifient la vente de leur entreprise.

Ces entrepreneurs couronnés de succès prouvent qu'un transfert d'entreprise bien planifié peut profiter à toutes les parties.



CAPITAL DE CROISSANCE ET TRANSFERT D'ENTREPRISE

PROJETS DE CROISSANCE • TRANSFERT ET ACQUISITION D'ENTREPRISE

Stratégique

Obtenez le financement dont vous avez besoin si vous n'avez pas suffisamment d'actifs corporels pour garantir un prêt conventionnel et que vous ne souhaitez pas diluer votre participation.

Personnalisé

Profitez de conditions flexibles permettant de consacrer vos ressources financières à la croissance.

Axé sur la relation client

Comptez sur nos experts et sur leur connaissance approfondie de vos besoins d'affaires.

Faites-nous part de votre projet

Appelez-nous au 1-888-463-6232
ou visitez bdccapital.ca





Planifier un transfert d'entreprise : guide pour les entrepreneurs est publié par la Banque de développement du Canada (BDC). Il est possible de reproduire le contenu tiré de cette publication après en avoir obtenu la permission de BDC, et à condition d'en indiquer la source.

Pour toute information de rédaction, communiquez avec Affaires publiques de BDC à communications-bdc@bdc.ca.

bdc.ca

PARTAGER CE LIVRE NUMÉRIQUE

