

A skull with a red bandana and crossed flaming torches. The skull is the central focus, wearing a red bandana with a silver button. Two flaming torches are crossed behind it, set against a dark green background.

Pérennité de l'entreprise: Les pièges à éviter*

*penserinteractif

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Introduction

Pérennité de l'entreprise: les pièges à éviter

- La valeur de l'entreprise
- Les structures de transaction possibles
- Les types d'entrepreneurs
- Considérations



Combien vaut mon entreprise ?

La valeur de l'entreprise est tout d'abord basée sur des facteurs quantitatifs auxquels s'ajoutent des facteurs qualitatifs :

Facteurs quantitatifs

- Capacité de gain
 - Multiple du BAIIA; 4X à 6X (règle de pouce)
- Plus-value sur les immeubles

Facteurs qualitatifs

- Entreprise
 - Avantages compétitifs
 - ♦ Marché (niche)
 - ♦ Expertise pointue/Propriété intellectuelle
 - ♦ Clients/Réseau de distribution



Combien vaut mon entreprise ? *(suite)*

Facteurs qualitatifs *(suite)*

- Cycle de vie de l'entreprise
 - ♦ Croissance/Maturité/Déclin
 - ♦ Investissements nécessaires
- Timing du marché
 - Cycle économique
 - Consolidation
 - Convergence des produits/services
- Acheteur
 - Qui est-il ?



Structures de transaction

Afin de choisir la bonne structure de transaction, l'entrepreneur doit connaître ses objectifs à court et à long terme. Par exemple :

- Effectuer une vente partielle ou totale
- Garder le contrôle ou céder le contrôle
- Finaliser la vente à l'intérieur d'un horizon de temps donné
- Estimer les besoins en argent comptant pour des projets de retraite à court terme
- Connaître son intérêt à continuer d'être impliqué dans les opérations post-transaction



Structures de transaction (suite)

L'entrepreneur a à sa disposition plusieurs stratégies de transaction afin d'optimiser la valeur de son entreprise

Type de transaction	Relève familiale, vente aux cadres ou à un particulier	Investisseur financier	Acquéreur financier	Partenaire stratégique	Acquéreur stratégique
Description	Transfert d'entreprise avec rachat graduel des actions	Achat d'actions avec participation minoritaire	Achat d'actions (buyout) avec participation majoritaire	Achat d'actions avec participation majoritaire	Achat de toutes les actions
% de participation	0 % - 100 %	20 % - 40 %	60 % - 100 %	60 % - 100 %	100 %
Montant en \$ disponible à la clôture pour l'entrepreneur	Moyen	Faible à moyen	Moyen	Élevé	Très élevé
Participation à la plus-value pour l'entrepreneur	Peu à aucune	Très élevée	Élevée	Élevée	Aucune
Durée	Quelques années	Quelques mois	Quelques mois	Quelques mois	Quelques mois
Besoins de financement	Souvent	Non	Non	Pas toujours	Pas toujours



Les types d'entrepreneurs

Le type d'entrepreneur peut influencer le déroulement et le succès de la transaction à bien des égards :

- L'entreprise
 - Valeur
 - Performance post-transaction
 - Culture post-transaction
- La structure de transaction
- Le climat familial post-transaction
- La capacité de l'entrepreneur de jouir de son avoir post-transaction

Les pages suivantes présentent des scénarios anonymes basés sur des cas vécus.



L'entrepreneur têtu

Mise en situation

- Œuvre dans un marché de consolidation
- Estime que son entreprise vaut 10M\$
- Reçoit une offre de l'externe de 9M\$ qu'il refuse, il préfère attendre que la relève soit prête
- Quelques temps plus tard, reçoit une autre offre de l'externe de 6M\$ qu'il refuse toujours, la relève n'est pas encore prête

Résultat

- À travers les années, l'entrepreneur a perdu une partie importante de la valeur qu'il avait créée et dans ce cas-ci, l'entreprise a fait faillite

Conclusion

- Être flexible sur ses objectifs de prix et de timing, ne pas tenter de copier un modèle de transfert d'entreprise d'un ami ou d'un proche.



L'entrepreneur généreux/prêteur

Mise en situation

- Vend son entreprise à la relève pour 10M\$ avec une balance de vente de 80% sur 7 ans
- Se retrouve à financer lui-même la transaction alors qu'il n'opère plus l'entreprise
- Est passé du rôle d'entrepreneur à celui de banquier/financier

Résultat

- L'Entrepreneur ne partage pas le risque avec la relève et s'expose à la perte d'une grande partie de la valeur qu'il a créée

Conclusion

- Éviter les situations où l'entrepreneur prête une grande partie de son avoir afin de s'assurer que la relève puisse prendre les rênes de l'entreprise.



L'entrepreneur contrôlant

Mise en situation 1

- Vend son entreprise à la relève, ses deux enfants, mais :
 - Garde des droits de veto sur toutes les grandes décisions corporatives
 - Possède des actions privilégiées

Mise en situation 2

- Décède et a inscrit dans son testament que ses enfants et petits-enfants ne peuvent vendre l'entreprise familiale, que l'entreprise doit rester familiale pour les deux prochaines générations

Résultat

- Dans les deux cas, les actionnaires de la relève n'ont pas le plein pouvoir sur les destinées de l'entreprise et ne sont pas en position de prendre les meilleures décisions sur la stratégie de croissance de l'entreprise

Résultat

- Un transfert d'entreprise ne peut être fait à moitié.



L'entrepreneur avec des lunettes roses

Mise en situation

- Croit que :
 - Tous (enfants et/ou gestionnaires) ont les compétences et habiletés requises pour prendre la relève de l'entreprise
 - Tous ont le souhait de prendre la relève de l'entreprise

Résultat

- Développer un sentiment d'obligation de prendre la relève et ultimement en affecter la bonne gestion post-transaction. Conduire une entreprise de 0\$ de revenus à 50M\$ peut être très différent que de la faire grandir de 50M\$ à 100M\$

Conclusion

- Ne pas assumer que la relève est nécessairement la solution de transfert d'entreprise et surtout garder un dialogue ouvert sur les besoins et désirs de la relève



L'entrepreneur émotif

Mise en situation

- Transfère avec succès son entreprise à ses deux fils qui sont tous deux dirigeants de l'entreprise
- Des conflits surgissent entre les deux fils et ils conviennent ensemble que pour le bien de tous, un des fils sera racheté par l'entreprise
- L'entrepreneur refuse qu'un de ses fils soit racheté et s'acharne pour que les enfants s'entendent

Résultat

- L'entreprise se retrouve dans un état de stagnation et devient vulnérable face à la compétition

Conclusion

- Accepter que le transfert d'entreprise ne se termine pas exactement de la façon souhaitée et que le désir/souhait/rêve de l'entrepreneur ne soit pas pleinement réalisé.



L'entrepreneur trop équitable

Mise en situation

- Transfère l'entreprise à part égale entre ses quatre enfants
- Les enfants ne sont pas tous dirigeants de l'entreprise
- À travers les générations, un des petits-enfants, devenu chef de l'exploitation, se retrouve avec 12,5% de l'actionnariat alors que son cousin, inactif au sein de l'entreprise, a 25%

Résultat

- Crée des conflits familiaux et une distraction des dirigeants envers les opérations de l'entreprise

Conclusion

- S'assurer de mettre en place des mécanismes permettant aux actionnaires dirigeants de bénéficier équitablement de la valeur qu'il crée.



Considérations

- Être flexible sur l'ensemble des objectifs
- Partager les risques
- Considérer les compétences de tous
- Être attentif aux besoins et/ou souhaits de la relève
- Être ouvert à d'autres solutions de transfert
- Prévoir les situations familiales futures

Chaque transfert d'entreprises est unique, inclut énormément d'aspects qualitatifs et est rempli d'émotions. Il ne s'agit donc pas seulement d'une question de valorisation et de structure pour réaliser une transaction avec succès.