



Étude

Avril 2019

Acheter une entreprise

*Une stratégie gagnante
pour acheter une autre
entreprise au Canada*

Table des matières

Points saillants	1
1. Aperçu des acquisitions d'entreprise	2
2. La structure est la clé de la réussite	8
3. Lacunes et problèmes courants	10
4. Comment gérer les problèmes courants liés à l'intégration de deux entreprises	16
5. Acquisition d'une entreprise : une compétence qui s'acquière à la longue	19
Conclusion - Les acquisitions sont un facteur essentiel de croissance ...	21
Annexe A - Méthodologie	22
Annexe B - Résultats économétriques	24

Auteur

Michael Cocolakis, directeur, Recherche économique, BDC
michael.cocolakis@bdc.ca

Remerciements

L'auteur souhaite remercier Alexandra Fioriello, Pierre Cléroux, Jovanka Charbonneau, Patrick Hagarty, Jacques Légaré et Fay Hinkson pour leur soutien et leur contribution à cette étude. Merci également à Sylvie Ratté qui a établi le cadre et formulé les détails de la proposition initiale de ce projet de recherche.

Cette étude a été préparée par l'équipe Recherche et analyse économique de la Banque de développement du Canada (BDC). Elle s'appuie sur des données publiques et confidentielles qui ont été analysées et interprétées par BDC. Toute erreur ou omission relève de la seule responsabilité de BDC. Le lecteur est l'unique responsable de l'usage qu'il fait de l'information présentée dans ce document.

© Banque de développement du Canada, 2019

ISBN 978-1-989306-22-2

1 888 INFO BDC | bdc.ca

Points saillants

La présente étude nous renseigne sur les raisons qui incitent les PME à acheter d'autres entreprises et donne des conseils sur la façon de bien structurer une acquisition. L'accent y est mis sur les acquisitions faites par des tiers, et non sur les rachats par les cadres ou les transferts familiaux.

Nous avons interrogé 1 038 entrepreneurs pour comprendre les questions, problèmes et défis courants liés à l'acquisition d'une autre entreprise en nous concentrant sur les entrepreneurs ayant acheté ou tenté d'acheter une entreprise au cours des 10 dernières années.

Voici les faits saillants :

→ Les entrepreneurs achètent d'autres entreprises pour croître.

Les entrepreneurs interrogés lors de notre sondage ont acquis une autre entreprise pour les raisons suivantes :

- **41 %** visaient à augmenter leur part de marché;
- **24 %** souhaitaient ajouter un nouveau secteur d'activité;
- **21 %** cherchaient à étendre leur présence géographique.

→ L'acquisition d'une autre entreprise stimule la croissance des revenus.

Selon notre sondage, 46 % des PME ayant acquis une ou plusieurs entreprises au cours des 10 dernières années enregistrent une croissance de leurs revenus supérieure à la moyenne de leur secteur, contre 38 % des PME n'ayant pas acquis une autre entreprise. Notre analyse statistique confirme ces résultats et a montré que les entreprises ayant réalisé plus d'une acquisition au cours des 10 dernières années étaient 66 % plus susceptibles d'avoir généré une croissance annuelle de leurs revenus de 10 % ou plus au cours des trois dernières années.

→ Un processus bien structuré est la clé d'une acquisition réussie.

Les entreprises ayant suivi un processus d'acquisition structuré avaient 94 % plus de chances d'afficher une forte croissance dans les trois années suivant l'acquisition que celles qui ne l'avaient pas fait.

→ De nombreux entrepreneurs ne créent pas d'équipe ou de plan de projet pour gérer l'acquisition.

- Plus de la moitié (55 %) des PME qui ont acquis une autre entreprise n'avaient pas formé d'équipe interne ou externe pour piloter l'acquisition. Cela indique que les propriétaires prennent souvent la majorité des décisions par eux-mêmes pendant l'acquisition.
- Un peu plus de 40 % des PME n'avaient pas établi de plan définissant les objectifs de leur dernière acquisition d'entreprise. Étant donné le lien entre un processus structuré et le succès d'une acquisition, les entrepreneurs canadiens auraient tout intérêt à faire augmenter ce chiffre.

→ La majorité des entrepreneurs créent un plan d'intégration pour la période suivant l'acquisition.

Il est essentiel d'établir un plan d'intégration pour surmonter les difficultés qui peuvent survenir après une acquisition. Celles-ci comprennent la fidélisation du personnel et des clients importants, l'intégration des systèmes de technologie de l'information (TI) et la fusion des cultures. La section 4 du rapport contient des conseils qui vous aideront à gérer ces problèmes.

→ L'expérience accumulée au fil de plusieurs acquisitions est un facteur clé de réussite.

Notre étude a mis en évidence un lien entre l'expérience de plusieurs acquisitions et la probabilité de réussite. Cela dit, la courbe d'apprentissage est longue. Il faut environ cinq acquisitions avant de pouvoir discerner un lien statistiquement significatif entre l'expérience et la réussite.

1

Aperçu des acquisitions d'entreprise

Nous présentons ci-après les résultats du sondage relativement aux objectifs indiqués par les entrepreneurs interrogés et aux obstacles auxquels ils ont dû faire face pendant le processus d'acquisition d'une autre entreprise.

Pourquoi les PME acquièrent-elles d'autres entreprises ?

Lors de notre sondage, nous avons demandé aux entrepreneurs d'indiquer les raisons qui les avaient incités à acquérir une autre entreprise (c.-à-d. leurs principaux objectifs). Les réponses les plus fréquentes ont été les suivantes :

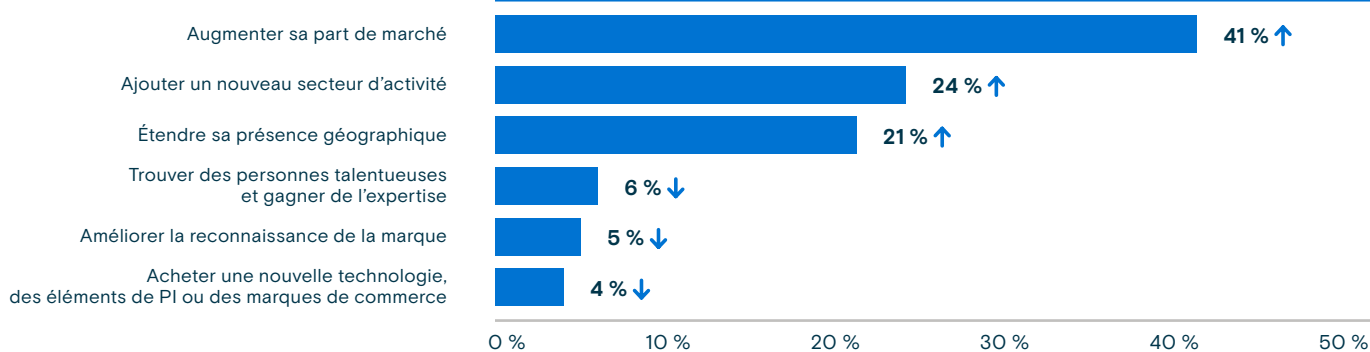
- augmenter notre part de marché (41 %)
- ajouter un nouveau secteur d'activité (24 %)
- étendre notre présence à un nouveau marché (21 %)

Le point commun entre les réponses des entrepreneurs était de faire croître leur entreprise, résultat qui a été confirmé au cours d'entrevues téléphoniques approfondies avec des PME cherchant à acheter d'autres entreprises. Lors de 13 entrevues menées par BDC, six entrepreneurs ont indiqué vouloir acheter une autre entreprise pour accélérer leur croissance.

En revanche, les répondants se sont déclarés moins susceptibles d'acquérir une autre entreprise pour trouver des personnes talentueuses ou gagner une expertise particulière (6 %), pour améliorer la reconnaissance de leur marque (5 %), ou pour obtenir une nouvelle technologie, des éléments de propriété intellectuelle (PI) ou des marques de commerce (4 %).

La figure 1 présente un aperçu de ces résultats.

Figure 1 – Raisons motivant l'acquisition d'une autre entreprise



Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Sous-échantillon d'entreprises ayant réalisé des acquisitions; non pondéré; base : n = 280. La flèche vers le haut (vers le bas) indique que le résultat est statistiquement beaucoup plus élevé (plus faible) que les chiffres des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

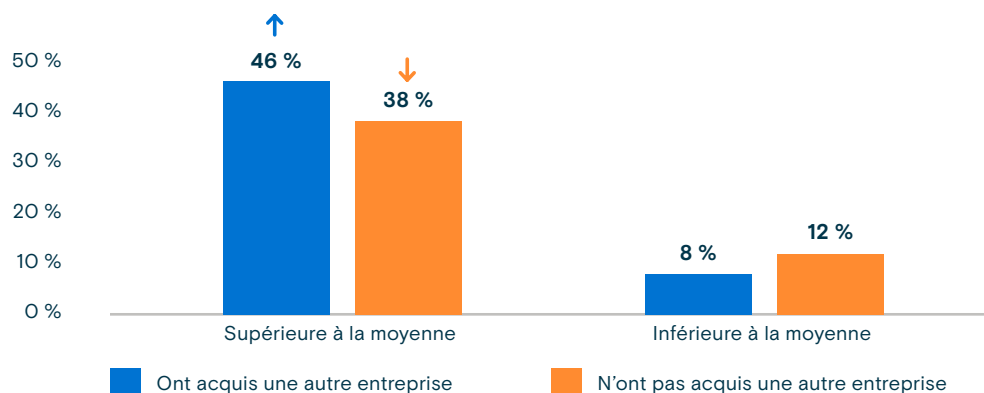
Les entreprises ayant fait plus d'une acquisition étaient 66 % plus susceptibles d'être des entreprises à forte croissance.

Achat d'une entreprise : une stratégie de croissance efficace

Peu importe les objectifs finaux des acheteurs, nos résultats indiquent que les PME qui ont acquis des entreprises au cours des 10 dernières années ont enregistré une croissance plus élevée de leurs revenus que les autres. Plus spécifiquement, notre analyse statistique montre que les entreprises ayant fait plus d'une acquisition étaient 66 % plus susceptibles d'avoir généré une croissance annuelle de leurs revenus de 10 % ou plus au cours des trois dernières années. (Des détails supplémentaires sont fournis à l'annexe B.)

Nous avons également demandé aux entrepreneurs de comparer la croissance de leurs revenus avec la moyenne de leur secteur. Lors du sondage, 46 % des répondants ayant acquis une autre entreprise ont déclaré que la croissance de leurs revenus avait dépassé la moyenne de leur secteur, contre seulement 38 % des entrepreneurs qui n'avaient pas fait d'acquisitions. Cela confirme notre précédent constat selon lequel une acquisition bien planifiée et exécutée est une stratégie de croissance viable. (Voir la figure 2.)

Figure 2 – Comparaison de la croissance par rapport à celle des entreprises du même secteur

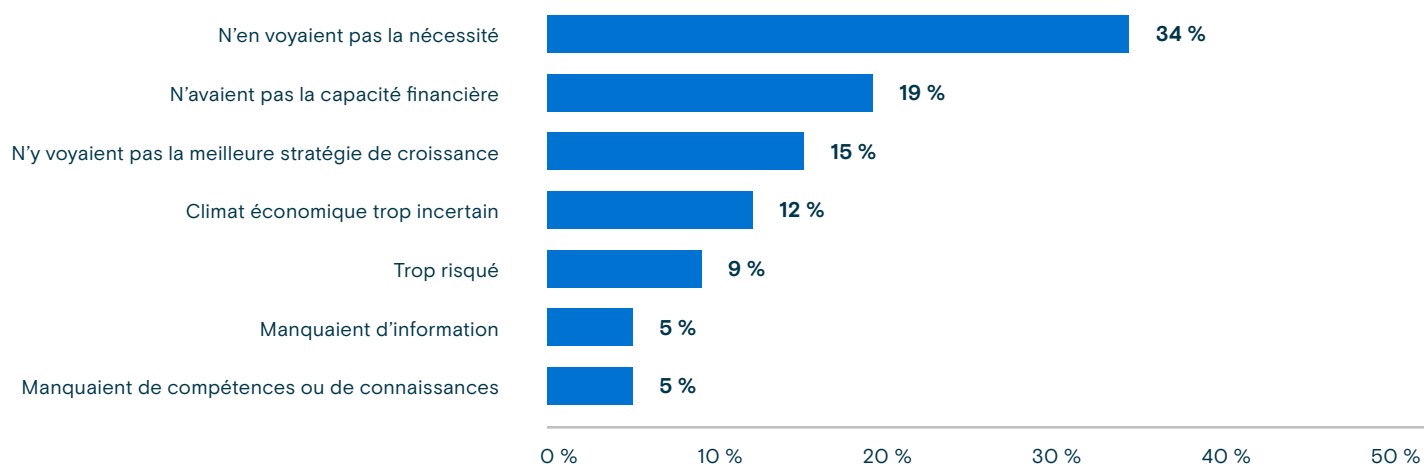


Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Échantillon total; non pondéré; base : n = 893. La flèche vers le haut (vers le bas) indique que le résultat est statistiquement beaucoup plus élevé (plus faible) que les chiffres des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

Raisons de ne pas acquérir d'autres entreprises

Nous avons demandé aux entrepreneurs qui n'ont pas acquis d'autres entreprises d'expliquer pourquoi. Les raisons les plus souvent invoquées sont les suivantes : ils n'en voyaient pas la nécessité (34 %), n'avaient pas la capacité financière nécessaire (19 %) et ne considéraient pas cela comme la meilleure stratégie de croissance (15 %). (Voir la figure 3.)

Figure 3 – Raisons de ne pas acquérir une entreprise



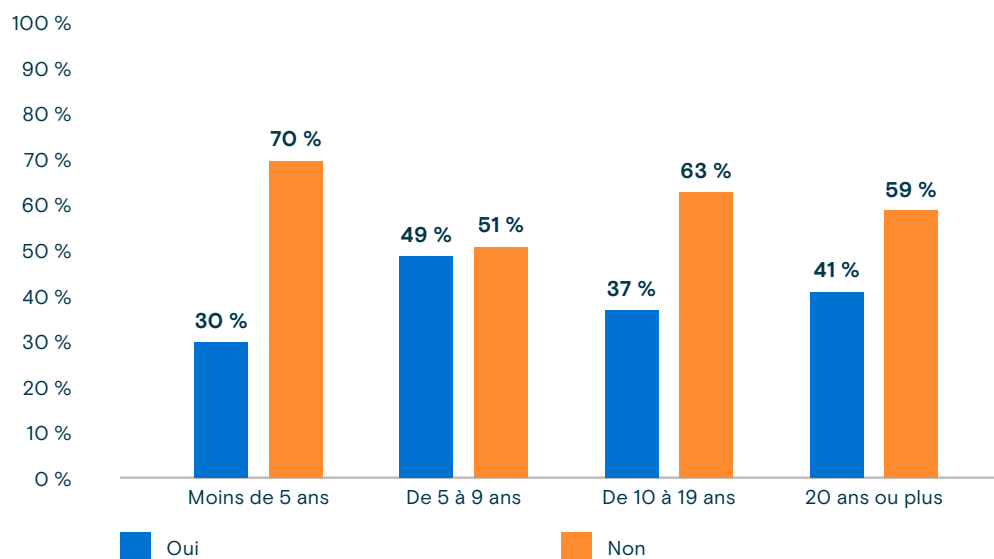
Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Sous-échantillon d'entreprises n'ayant pas fait d'acquisitions; non pondéré; base : n = 462.

Les entreprises de moins de 10 ans étaient plus susceptibles d'avoir tenté d'en acquérir une autre.

Les entreprises plus jeunes font-elles plus d'acquisitions ?

Dans notre sondage, les entreprises en activité depuis cinq à neuf ans étaient les plus susceptibles d'avoir réalisé une acquisition au cours des 10 dernières années. D'après les résultats de nos analyses de régression, une entreprise en activité depuis moins de 10 ans était 76 % plus susceptible d'avoir tenté d'en acquérir une autre qu'une entreprise établie de plus longue date. C'est logique, puisque les entreprises de ce groupe ont l'ambition qui caractérise les firmes plus «jeunes» et possèdent une masse critique d'expérience. Ces deux éléments sont d'importants facteurs de réussite d'une acquisition.

Figure 4 – Entreprises ayant réalisé une ou plusieurs acquisitions au cours des 10 dernières années, selon l'âge de l'entreprise

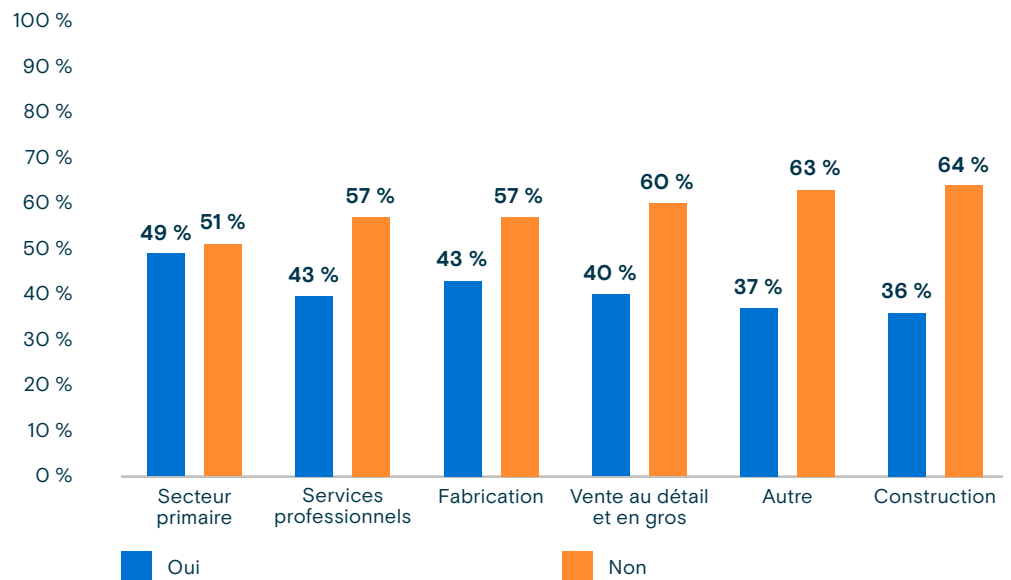


Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Échantillon total; non pondéré; base : n = 1 038.

Acquisitions d'entreprises selon le secteur d'activité

De plus, les entreprises du secteur primaire (œuvrant dans les sous-secteurs de l'exploitation minière, des ressources et de l'agriculture) étaient les plus susceptibles d'avoir acheté une autre entreprise au cours des 10 dernières années. Viennent ensuite celles des secteurs des services professionnels et des activités manufacturières. Les entreprises du secteur de la construction étaient les moins susceptibles d'effectuer une acquisition.

Figure 5 – Entreprises ayant réalisé une ou plusieurs acquisitions au cours des 10 dernières années, par secteur



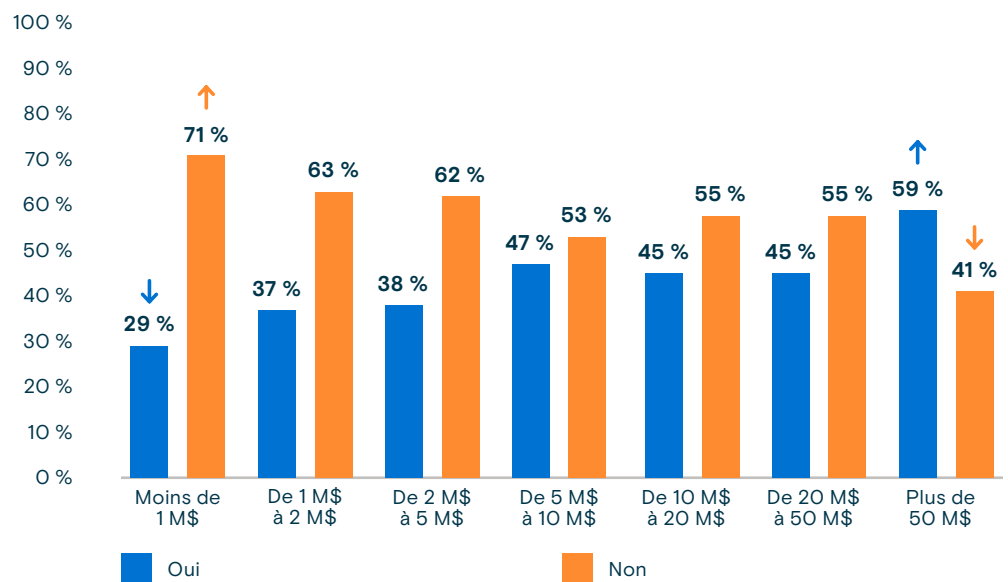
Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Échantillon total; non pondéré; base : n = 1 037.

Acquisitions d'entreprises selon la taille de l'acquéreur

D'après notre sondage, les entreprises de plus grande taille étaient plus susceptibles de procéder à des acquisitions. Cela va de soi, car elles en ont davantage les moyens. Les acquisitions sont également une façon, pour les entreprises établies depuis plus longtemps qui ont du mal à maintenir des niveaux élevés de croissance, de surmonter cet obstacle.

La figure 6 résume les résultats de notre sondage sur la proportion des entreprises ayant effectué une acquisition. Les résultats sont répartis selon la taille des entreprises (mesurée par les revenus). Parmi celles affichant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dollars, 59 % ont indiqué avoir réalisé une ou plusieurs acquisitions, contre 41 % qui n'en avaient fait aucune. Il s'agit du pourcentage le plus élevé de toutes les catégories de revenus¹.

Figure 6 – Entreprises ayant réalisé une ou plusieurs acquisitions au cours des 10 dernières années, selon la taille de l'entreprise



Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Échantillon total; non pondéré; base : n = 1 037. La flèche vers le haut (vers le bas) indique que le résultat est statistiquement beaucoup plus élevé (plus faible) que les chiffres des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

¹ La proportion des entreprises qui ont répondu « oui » (c.-à-d. ayant acquis une autre entreprise) dans la figure 6 n'est pas représentative de la proportion globale des PME ayant acheté d'autres entreprises au Canada. La proportion réelle des entreprises ayant fait des acquisitions est bien inférieure. Les estimations de la figure 6 sont plus élevées parce que notre sondage ciblait expressément les entreprises qui en ont acquis d'autres au cours des 10 dernières années.



La structure est la clé de la réussite

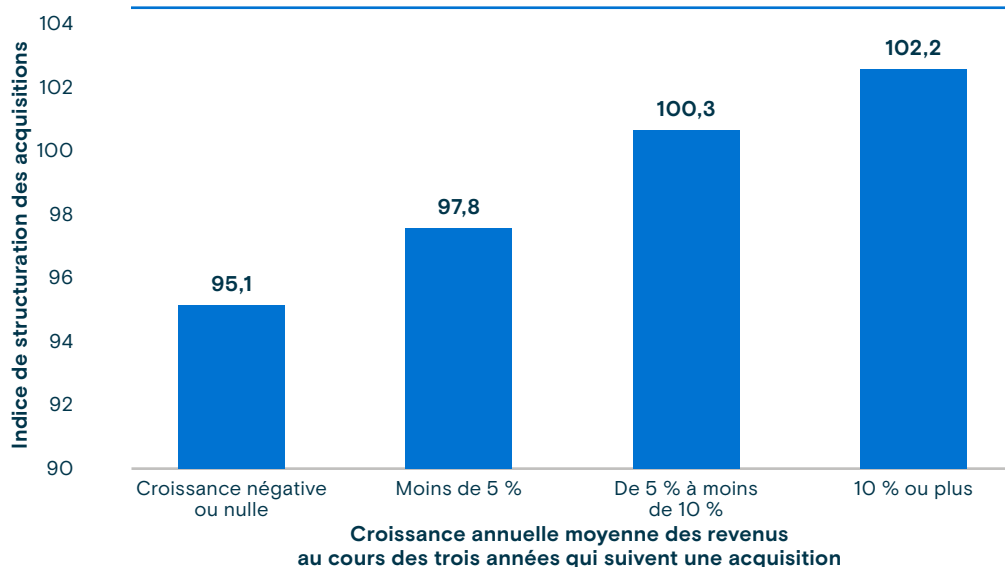
Les PME ayant suivi un processus d'acquisition plus structuré étaient 94 % plus susceptibles d'enregistrer une forte croissance de leurs revenus après l'acquisition.

Notre sondage a montré que les PME ayant suivi un processus d'acquisition plus structuré étaient 94 % plus susceptibles d'enregistrer une forte croissance de leurs revenus² dans les trois années suivant l'acquisition que celles qui n'en avaient pas fait autant. Ce résultat s'appuie sur un indice que nous avons élaboré ainsi que sur une analyse statistique. Les deux méthodes sont décrites dans les annexes A et B du présent rapport.

La figure 7 montre la relation entre la croissance des revenus et l'indice de structuration des acquisitions. La valeur moyenne de l'indice est égale à 100. Les valeurs indicielles plus élevées dénotent une acquisition plus structurée.

Les entreprises dont la croissance des revenus est supérieure ont des cotes indicielles supérieures à la moyenne de 100, tandis que celles dont la croissance des revenus est inférieure ont des cotes sous la moyenne. Cela corrobore les conclusions d'autres sections du rapport : un processus structuré augmente les chances de succès d'une acquisition.

Figure 7 – Indice de structuration des acquisitions et croissance des revenus



Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Sous-échantillon d'entreprises ayant réalisé des acquisitions; non pondéré; base : n = 284.

² Une entreprise à forte croissance est une entreprise dont le chiffre d'affaires moyen augmente de plus de 10 % par an.



Jeff Fuller



Il faut former une équipe entièrement fonctionnelle qui a une vision claire et des objectifs bien précis.»

Étude de cas

Fuller Industrial

Une stratégie d'acquisition structurée profite à ce fabricant

C'est une rencontre tout à fait fortuite qui a amené Jeff Fuller à faire une acquisition grâce à laquelle son entreprise de Sudbury, en Ontario, a pu doubler de taille et saisir de nouvelles occasions de croissance intéressantes.

Fuller Industrial avait rapidement pris de l'expansion en vendant des circuits de tuyauteries caoutchoutés ainsi que divers revêtements internes et externes à des sociétés minières de partout dans le monde durant l'essor du secteur des ressources naturelles dans les années 2000 et au début des années 2010.

Cependant, lorsque les prix des produits de base ont brutalement chuté en 2014, les sociétés minières ont ralenti leurs activités, entraînant ainsi le déclin des ventes de Fuller Industrial. Le chef de la direction Jeff Fuller envisageait alors sérieusement de faire une acquisition qui permettrait à son entreprise de diversifier ses ventes et de retrouver le chemin de la croissance.

C'est uniquement lorsqu'il a rencontré un représentant commercial d'ACR Group que tout s'est mis en place. ACR produisait des revêtements intérieurs en caoutchouc ainsi que des produits de caoutchouc et d'uréthane pour l'industrie lourde dans ses usines à Edmonton, en Alberta, et à Richmond, en Colombie-Britannique, ce qui était en plein dans les cordes de Fuller Industrial.

Une approche structurée : la clé d'une acquisition réussie

Lorsqu'il s'est engagé à acheter ACR, M. Fuller a préparé un plan d'acquisition comprenant les objectifs en matière d'amélioration des ventes et de la productivité ainsi qu'une

stratégie de communication visant à faciliter l'intégration des deux entreprises. De plus, il a mis sur pied une équipe de direction chargée de superviser l'intégration.

« Il faut former une équipe entièrement fonctionnelle qui a une vision claire et des objectifs bien précis », explique M. Fuller, dont l'entreprise combinée compte environ 160 employés.

L'acquisition d'ACR par M. Fuller, financée en partie par l'entremise de l'équipe Capital de croissance et transfert d'entreprise de BDC, a contribué à diversifier les activités de l'entreprise en plus de multiplier les occasions d'accroître ses ventes.

Une intégration qui provoque un choc culturel

Malgré une bonne préparation, cette acquisition ne s'est certainement pas déroulée sans heurts. En instaurant ses techniques de production à valeur ajoutée au sein d'ACR, M. Fuller a causé un choc culturel qui a rendu difficile l'obtention des gains de productivité prévus. En fin de compte, il a dû remplacer les membres de la haute direction d'ACR ainsi que certains des travailleurs à la production.

Jeff Fuller admet qu'il n'a pas accordé suffisamment d'importance à l'aspect ressources humaines dans le cadre du processus de diligence raisonnable et qu'il a attendu trop longtemps avant d'apporter les changements nécessaires. « Je recommande d'étudier longuement et attentivement la question des ressources humaines », souligne-t-il.

Malgré les difficultés rencontrées, M. Fuller estime que, grâce à cette acquisition, son entreprise est en bonne position pour connaître une forte croissance dans les années à venir. Actuellement, environ la moitié de ses revenus proviennent de l'extérieur du Canada. Il cherche maintenant à faire d'autres acquisitions en tirant parti des leçons apprises lors de l'achat d'ACR.

3

Lacunes et problèmes courants

Nous avons interrogé les entrepreneurs sur les principales étapes qu'ils ont mises en place pendant les phases d'acquisition et d'intégration. Notre intention était d'identifier les lacunes à l'intérieur du processus à chacune de ces phases en vue d'améliorations futures.

Tableau 1 – Bonnes et mauvaises pratiques suivies par les entrepreneurs pendant le processus d'acquisition

Les bonnes pratiques



Les entreprises qui en ont acquis d'autres étaient généralement prêtes à chercher de l'aide à l'extérieur, notamment à consulter un conseiller financier. Dans notre sondage, 81 % des entreprises ayant réalisé une acquisition ont déclaré avoir fait appel à l'aide de comptables, d'avocats ou d'autres spécialistes des acquisitions.

Les mauvaises pratiques



55 % des entreprises interrogées n'avaient pas désigné d'équipe attitrée pour mener l'acquisition. Cela indique que, dans la majorité des cas, le propriétaire prend les décisions importantes – probablement seul. Il est risqué de concentrer le processus décisionnel entre les mains d'une seule personne, étant donné la quantité et la nature des connaissances (comptables, opérationnelles, juridiques et financières) requises pour réussir l'acquisition d'une entreprise.



La majorité des entrepreneurs (92 %) ont préparé une lettre d'intention dans le cadre de leur dernière acquisition. C'est un résultat encourageant. Sauter l'étape de la lettre d'intention et se précipiter pour rédiger le contrat de vente est risqué et peut faire échouer l'acquisition ou entraîner son abandon. Un avocat expert des fusions et acquisitions peut rédiger une lettre d'intention assez rapidement et efficacement. Les avantages de la lettre d'intention sont les suivants :

- tester le sérieux et l'engagement des parties à l'opération;
- définir les grandes lignes de l'entente;
- mettre en évidence les problèmes non résolus.



41 % des entrepreneurs n'avaient pas préparé de plan établissant les objectifs de l'acquisition. Étant donné le lien entre la planification et le succès de l'acquisition, c'est un domaine où il y a de toute évidence matière à amélioration.



Presque tous les entrepreneurs interrogés (92 %) ont indiqué qu'ils avaient effectué une vérification préalable de l'entreprise qu'ils ont acquise. Ce pourcentage élevé n'est pas surprenant, étant donné qu'il est important de bien comprendre la situation financière et les obligations de l'entreprise achetée. Cependant, une grande proportion des entrepreneurs interrogés ont trouvé le processus de vérification préalable difficile et compliqué (voir la prochaine section).

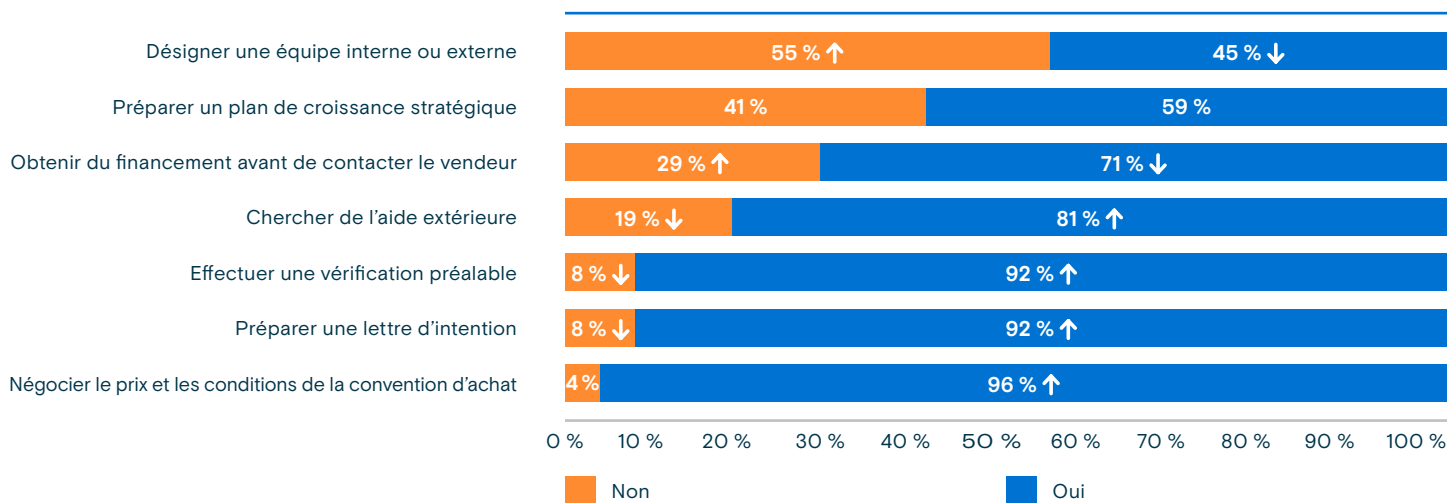


29 % des entrepreneurs n'avaient pas cherché à obtenir du financement avant de contacter un vendeur. La combinaison de financement peut modifier considérablement le rendement de l'acquisition et le risque pour l'acheteur. Mobiliser des partenaires financiers dès le début vous donne le temps de négocier un montage financier optimal et vous permet d'être prêt à vous lancer dès que vous trouvez une cible potentielle intéressante.

Les entrepreneurs suivent-ils toutes les étapes du processus d'acquisition ?

Le pilier d'une acquisition réussie est un processus bien structuré et, dans ce cas, la planification est essentielle. Plus le processus d'acquisition est rigoureux, plus grandes sont les chances de réussir. Se reporter à la section 2 du rapport pour obtenir plus d'information sur l'incidence d'un processus plus structuré. La figure 8 montre le pourcentage des entrepreneurs interrogés ayant suivi, ou pas, les étapes principales du processus d'acquisition.

Figure 8 – Étapes principales complétées pendant le processus d'acquisition



Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Sous-échantillon d'entreprises ayant réalisé des acquisitions; base : n = 327 à 335. La flèche vers le haut (vers le bas) indique que le résultat est statistiquement beaucoup plus élevé (plus faible) que les chiffres des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

Comment améliorer vos chances de réussite durant le processus d'acquisition

Voici quelques moyens d'éviter certaines erreurs courantes que nous avons identifiées et d'améliorer vos chances de réussir votre acquisition.

1 Réunissez une équipe d'experts internes et externes



Les experts internes comprennent des représentants de vos équipes responsables de la finance, des ventes et du marketing ainsi que des activités opérationnelles. Les représentants externes peuvent être des avocats, des comptables et des banquiers, ainsi que des experts en évaluation, en diligence raisonnable et en ressources humaines. Un membre de la direction, notamment le PDG, devrait diriger l'équipe.

2 Identifiez clairement les objectifs de votre acquisition



Ces objectifs peuvent inclure l'ajout de nouveaux produits, l'expansion dans de nouveaux marchés, l'amélioration des marges, l'accroissement de la part de marché, l'amélioration du capital-marque ou l'acquisition de nouvelles machines, de technologie ou de personnes talentueuses.

Lorsque vous établissez vos objectifs, essayez de répondre aux questions suivantes.

- Quelle est la raison de cette acquisition ?
- L'acquisition a-t-elle plus de sens qu'une expansion interne, que l'octroi de licences, que le franchisage ou qu'une coentreprise ?
- Améliorera-t-elle notre capacité à croître ou à augmenter le rythme de notre croissance ?
- Nous permettra-t-elle d'accéder à de nouveaux marchés (expansion géographique) ?
- Améliorera-t-elle notre situation par rapport à nos concurrents ?
- Procurera-t-elle de la valeur à nos actionnaires ?

3 Établissez un plan d'acquisition préliminaire



Le plan d'acquisition constitue une feuille de route que la direction peut suivre. Il vous aidera à vous concentrer sur vos objectifs et à laisser de côté les transactions désavantageuses ou inappropriées. Vous pouvez utiliser le plan pour communiquer l'objectif de l'acquisition à votre personnel, à vos banquiers, aux actionnaires et aux autres parties prenantes. Un plan d'acquisition bien établi réduira également les honoraires de services-conseils en fournissant une marche à suivre claire à vos conseillers financiers et autres consultants.

Votre plan d'acquisition devrait établir :

- un budget cible et un échéancier pour l'acquisition ;
- les sources de financement ;
- la méthode pour trouver des candidats à l'acquisition (p. ex., recherches internes, réseautage, contacts dans le secteur, banque d'investissement, cabinet de conseil en fusions et acquisitions) ;
- les caractéristiques du candidat à une acquisition idéal ;
- les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe responsable de l'acquisition ;
- un inventaire des risques, y compris des stratégies d'atténuation, et une évaluation visant à déterminer si ces risques menacent votre stratégie de création de valeur ;
- votre réceptivité à établir des partenariats avec d'autres entreprises, notamment la propriété partagée de l'entreprise que vous souhaitez acquérir.



④ Faites une étude de marché pour trouver la perle rare

Lors de nos entrevues, nombreux sont les entrepreneurs qui ont indiqué que trouver le candidat idéal était un processus long et difficile, qui pouvait leur faire perdre beaucoup de temps et d'énergie. Voici quelques critères de présélection qui vous aideront à trouver la bonne entreprise. N'oubliez pas qu'un conseiller financier peut vous aider à répondre à un grand nombre de ces questions.

- L'entreprise considérée a-t-elle un modèle opérationnel éprouvé ou un long historique de réussite? Les firmes qui ont enregistré des résultats financiers et des chiffres de vente stables pendant les hauts – et les bas – du cycle commercial sont de meilleurs candidats à l'acquisition.
- L'acquisition générera-t-elle des flux de trésorerie plus diversifiés et/ou plus stables pour votre entreprise combinée? Privilégiez les acquisitions qui rendent cette dernière plus résiliente.
- Les compétences et le savoir-faire de l'une des entreprises peuvent-ils contribuer à améliorer la compétitivité de l'autre? Par exemple, l'acquisition complètera-t-elle votre gamme de produits ou compensera-t-elle des faiblesses organisationnelles?
- L'acquisition engendrera-t-elle des synergies de coûts et de revenus, ou créera-t-elle de la valeur d'une autre manière pour les clients?
- L'entreprise a-t-elle une marge de manœuvre pour croître dans son marché? Possède-t-elle des capacités excédentaires que vous pouvez exploiter?
- L'entreprise produit-elle des biens et/ou fournit-elle des services soumis à des changements technologiques? Si oui, quelles répercussions potentielles ces changements auront-ils sur elle? Évitez les entreprises qui risquent d'être frappées d'obsolescence technologique.
- L'entreprise possède-t-elle une équipe de direction solide qui est prête à rester en place après l'acquisition pour gérer l'intégration et d'autres défis?
- L'entreprise a-t-elle une marque reconnue que vous pouvez utiliser? A-t-elle une position dominante dans un créneau de marché? A-t-elle accès à différents fournisseurs ou à des conditions plus favorables que vous?

Environ 20 % des PME n'avaient pas préparé de plan pour établir et exécuter leurs objectifs d'intégration une fois l'acquisition complétée.

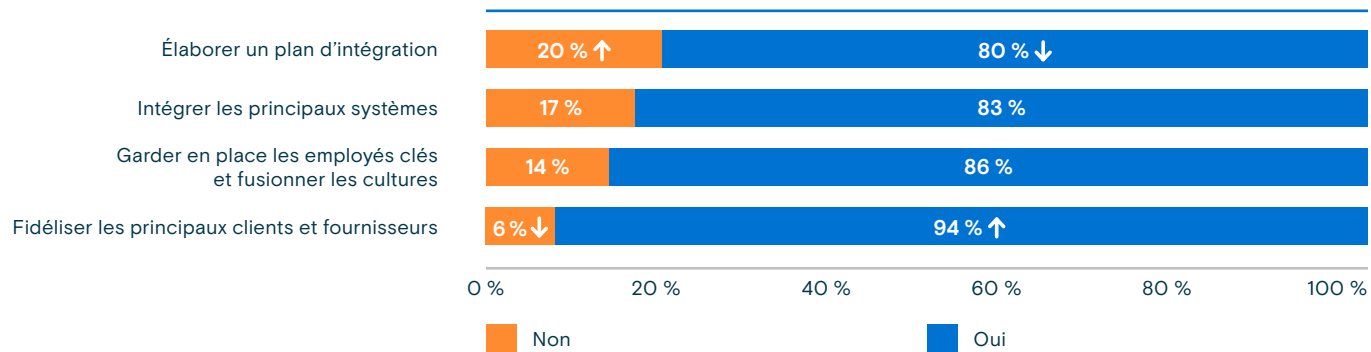
Les entrepreneurs suivent-ils toutes les étapes du processus d'intégration ?

Nous avons demandé aux entrepreneurs comment ils intégraient l'entreprise cible après l'acquisition. La majorité ont suivi les étapes d'intégration faisant l'objet de nos questions. Cependant, environ 20 % des PME n'avaient pas préparé de plan pour établir et exécuter leurs objectifs d'intégration une fois l'acquisition complétée.

C'est un constat important, car notre revue de la littérature et les entrevues ont indiqué que de nombreux entrepreneurs n'atteignent pas leurs objectifs d'intégration – en particulier les synergies. Un plan d'intégration formel peut constituer un atout essentiel pour atténuer ce risque.

Une autre tranche de 86 % des répondants ont déclaré avoir essayé de retenir les employés clés de l'entreprise acquise. C'est une bonne chose étant donné l'importance du personnel clé pour assurer la bonne continuité des activités de l'entreprise achetée et préserver sa durabilité. Malheureusement, la rétention du personnel clé est classée comme une des étapes les plus difficiles d'une acquisition. Se reporter à la section 4 du rapport pour obtenir des renseignements sur la façon d'aborder les problèmes d'intégration courants.

Figure 9 – Exécution des étapes principales du processus d'intégration



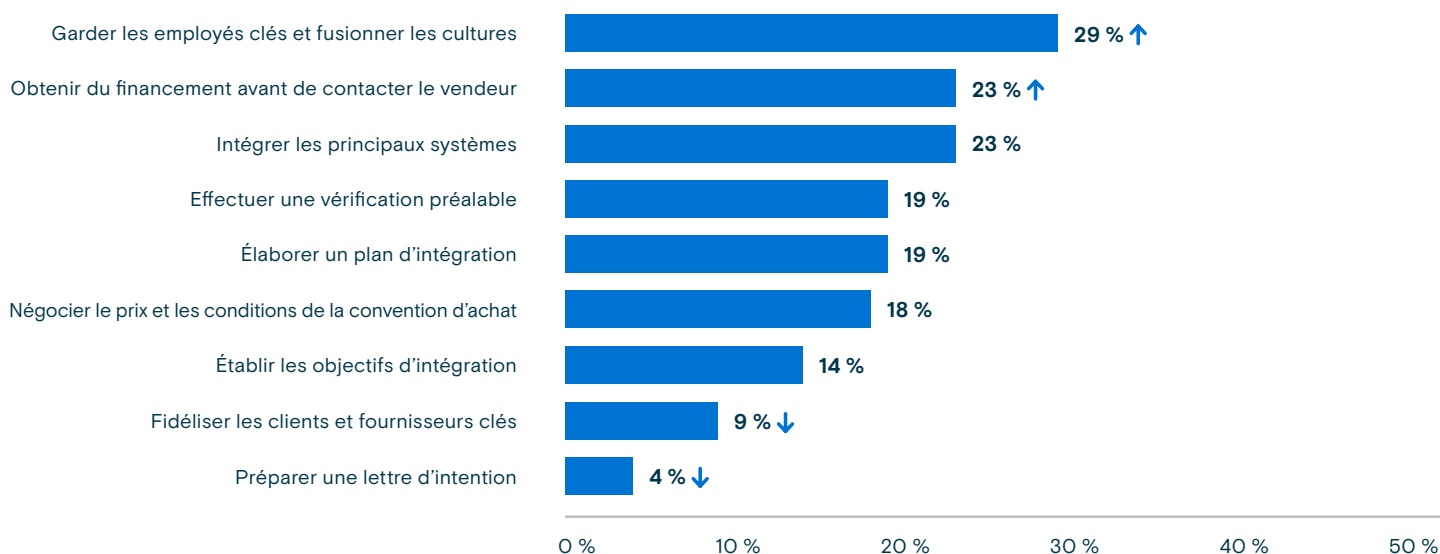
Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Sous-échantillon d'entreprises ayant réalisé des acquisitions; base : n = 293 à 335. La flèche vers le haut (vers le bas) indique que le résultat est statistiquement beaucoup plus élevé (plus faible) que les chiffres des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

Quels sont les principaux défis d'une acquisition ?

Les entrepreneurs ont identifié les éléments suivants comme les aspects les plus difficiles d'une acquisition : garder les employés clés, effectuer une vérification préalable et négocier le prix et les conditions de la convention d'achat.

- **29 %** des entrepreneurs ont trouvé difficile de retenir les employés clés, ce qui est intéressant dans la mesure où ce pourcentage est supérieur aux 18 % ayant indiqué avoir trouvé la négociation du prix d'achat difficile.
- **23 %** des répondants ont indiqué avoir eu des difficultés à obtenir du financement. D'après d'autres sondages³, nous savons qu'une grande partie des PME s'appuient sur un financement personnel ou des fonds provenant de leur famille pour acheter une autre entreprise, et ce, même si les conditions de crédit pour les entreprises étaient généralement considérées comme avantageuses au moment de nos entrevues.
- **23 %** ont trouvé l'intégration des systèmes clés difficile.
- **19 %** ont trouvé difficile d'effectuer la vérification préalable et d'élaborer un plan d'intégration – ce qui n'est pas étonnant étant donné la complexité des compétences requises pour mener à bien ces tâches.

Figure 10 – Étapes les plus difficiles d'une acquisition



Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Sous-échantillon d'entreprises ayant réalisé des acquisitions; non pondéré; base : n = 238 à 321. La flèche vers le haut (vers le bas) indique que le résultat est statistiquement beaucoup plus élevé (plus faible) que les chiffres des autres groupes, avec un niveau de confiance de 95 %.

³ Notamment le sondage de Statistique Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des PME, 2017* (Ottawa : Statistique Canada, 2017); et Pierre-Olivier Bédard-Maltais, *Intentions d'investissement des entrepreneurs canadiens – Perspectives 2019* (Montréal : Banque de développement du Canada, 2019).

4

Comment gérer les problèmes courants liés à l'intégration de deux entreprises

Les problèmes d'intégration découlent principalement de la difficulté de fusionner les ressources humaines, les cultures, les systèmes informatiques, la gestion et les processus opérationnels de deux entreprises. Les sous-sections qui suivent offrent des conseils sur la manière de résoudre les problèmes courants⁴.

Garder les employés clés



Les membres du personnel seront ébranlés par la peur de perdre leur emploi et par les insécurités que suscitent les changements. Si vous ignorez ces inquiétudes, des employés clés partiront ou le rendement en souffrira. Si vous prévoyez des congédiements, identifiez objectivement les secteurs où il y a excédent de personnel et les candidats les plus qualifiés. Il est recommandé de former un comité de révision qui passera en revue les évaluations du rendement et les dossiers des employés. Le comité sera plus à même de prendre des décisions s'il inclut des représentants de l'entreprise acquise, qui connaissent mieux leur personnel. Soyez transparent et communiquez promptement et fréquemment.

La fusion des régimes de retraite et d'avantages sociaux représentera probablement un autre défi. Les changements apportés aux régimes d'avantages sociaux pourraient inclure la cessation, le gel ou la fusion de régimes existants ou un passage à un régime entièrement nouveau. Ces régimes sont des composantes importantes de la rémunération, et les changements ou l'inquiétude relative à des modifications potentielles peuvent avoir une incidence importante sur le moral des employés. Là encore, une bonne communication est essentielle pour aborder ces problèmes.

Fidéliser les clients



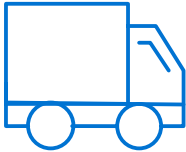
Prenez des mesures pour garder les clients de l'entreprise acquise. N'hésitez pas notamment à rencontrer les principaux clients personnellement ou à entrer en contact avec eux par d'autres moyens. Dans tous les cas, il est recommandé d'écrire aux clients pour les remercier de leur fidélité, leur présenter la nouvelle équipe de direction et leur expliquer vos projets pour la nouvelle entité. Prenez le temps d'expliquer votre proposition de valeur pour la période suivant l'acquisition. Par exemple, indiquez aux clients que cette dernière entraînera une baisse des coûts et une amélioration de la qualité des produits.

⁴ La démarche de gestion des problèmes d'intégration présentée dans la présente section est fondée sur celle décrite dans le livre d'Andrew Sherman, *Mergers and Acquisitions: From A to Z*, Fourth Edition (New York: American Management Society, 2011).



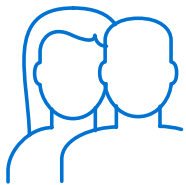
Locaux et déménagement

Les loyers et les contrats de location représentent des dépenses importantes et ils sont donc les premiers visés lors des rationalisations. Cependant, lorsque vous prenez des décisions relatives au lieu de travail, n'oubliez pas le facteur humain. Par exemple, si vous envisagez de déplacer des employés, pensez aux effets sur leur temps de trajet et sur les interactions entre le personnel, ainsi qu'aux installations requises pour bien servir les clients. S'il n'est pas bien géré, un déménagement peut avoir des répercussions sur l'intégration dans son ensemble et peut entraîner un fort roulement du personnel.



Risque lié aux fournisseurs

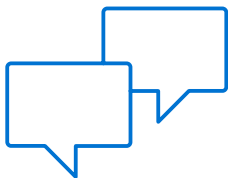
Idéalement, vous devriez avoir identifié tous les risques et problèmes liés aux fournisseurs du vendeur pendant la vérification préalable. Cela dit, vous pourriez avoir des difficultés d'intégration si le vendeur dépend d'un nombre limité de fournisseurs ou si un fournisseur fait partie intégrante du système de gestion des stocks juste à temps. Dans ces circonstances, résilier le contrat d'un fournisseur pourrait occasionner des perturbations importantes. Assurez-vous de prendre en compte les répercussions à court et à long terme avant de mettre fin à vos relations avec un fournisseur.



Culture d'entreprise

Pour des entreprises possédant des cultures différentes il est difficile, voire impossible, de prendre des décisions rapidement ou de fonctionner efficacement ensemble⁵. Voici quelques astuces pour atténuer les différences culturelles dans le contexte d'une acquisition d'entreprise.

- Soyez conscient que la compatibilité culturelle est un élément important, qui doit être résolu.
- Privilégiez les candidats potentiels ayant une culture similaire à celle de votre entreprise.
- Identifiez les cadres supérieurs responsables de l'intégration des cultures des entreprises. Il pourrait être bon également de faire appel à une aide extérieure pour cerner et aplanir les différences culturelles – les gens au sein d'une entreprise ont souvent du mal à bien saisir leur propre culture.
- Établissez des objectifs concrets et mesurables pour l'intégration culturelle. Par exemple, vous pouvez évaluer la qualité de l'intégration de deux équipes de vente en évaluant la fréquence à laquelle elles vendent les produits de l'autre entreprise.
- Tenez compte des forces et des faiblesses de chacune des cultures. Essayez de conserver le meilleur des deux.
- Créez une marque appréciée par les employés des deux entreprises et qui leur donne des possibilités de carrière, des récompenses et un sentiment d'appartenance.



La communication est cruciale

Communiquez tôt et souvent. Vous pourriez aussi mettre sur pied un groupe de travail post-fusion pour aider à diffuser l'information et à gérer les problèmes d'intégration. Son mandat devrait inclure le repérage, l'évaluation et la résolution des problèmes pouvant survenir après la fusion. Le groupe servira enfin de pont entre les employés et la direction et permettra de signaler les problèmes et de les résoudre proactivement.

⁵ "Cultural Issues in Mergers and Acquisitions", Deloitte, consulté le 2 février 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-ma-consulting-cultural-issues-in-ma-010710.pdf>.



Patrick Hagarty

Chef d'équipe,
Développement de solutions -
Entreprises à impact élevé à BDC

Intégration post-fusion : un outil essentiel pour fusionner deux entreprises

Selon Patrick Hagarty, chef d'équipe, Développement de solutions - Entreprises à impact élevé à BDC, la majorité des entreprises ne possèdent pas de processus formel pour la fusion de deux entités. «Elles procèdent à l'acquisition, puis espèrent que tout se passera bien. Elles n'ont toutefois pas de processus formel pour l'intégration des deux entreprises.»

Un processus formel d'intégration post-fusion peut vous aider à tirer le maximum de l'opération. Il vous permettra d'établir les objectifs de l'acquisition et de mettre ensuite en place une structure de gestion de projet pour vous assurer que les deux entreprises sont bien intégrées.

«En fait, il s'agit de répondre à ces questions - "Que vais-je faire? Quelles parties de l'entreprise vais-je intégrer? Qu'est-ce qui est essentiel? Quel est l'échéancier et quelles sont les bonnes étapes?" - et d'agir ensuite en conséquence. C'est un travail à plein temps», explique M. Hagarty.

Selon lui, trois éléments sont essentiels à la réussite du processus d'intégration post-fusion.

1 Former une équipe chargée de l'intégration post-fusion

Une des premières étapes - avant même peut-être de conclure l'opération - est d'identifier une équipe centrale regroupant des représentants des deux entreprises pour diriger le processus d'intégration.

«Essayez de déterminer très rapidement les personnes que vous voulez garder et qui sont vos champions et assurez-vous de vous entretenir avec elles afin qu'elles puissent faire partie du processus», explique M. Hagarty.

Le travail de l'équipe sera d'établir et d'exécuter un plan d'intégration pour atteindre vos objectifs opérationnels.

2 Définir un modèle d'exploitation cible

Vous devez ensuite évaluer les éléments à intégrer et comment, fonction par fonction. Selon M. Hagarty, cela vous aidera à vous concentrer sur les éléments les plus importants du processus pendant les 100 premiers jours.

Lorsque deux entreprises cherchent à intégrer leurs systèmes de comptabilité, par exemple, il se peut qu'une d'entre elles se serve d'un module comptable de base, alors que l'autre utilise un système élaboré de planification des ressources de l'entreprise (ERP). La direction doit décider quel système utiliser et qui pilotera l'intégration. L'équipe doit également comprendre les répercussions que ces décisions auront sur les autres services de l'entreprise.

«Tout cela se fait en gardant clairement en tête le modèle d'exploitation que vous voulez créer, commente M. Hagarty. Quel est le résultat final recherché? À quoi cela ressemblera-t-il?»

3 Communiquer le plan aux principales parties prenantes

Une acquisition perturbe inévitablement le fonctionnement de l'entreprise cible et de l'entreprise acquéreuse, mais vous pouvez prendre des mesures pour faciliter la transition et diminuer l'incertitude.

«Concevoir la structure organisationnelle et communiquer ce plan rapidement à vos champions vous aidera à retenir les membres clés des équipes, précise M. Hagarty. Il est essentiel de bien gérer le changement et de tenir les employés au courant de ce qui se passe.»

5

Acquisition d'une entreprise : une compétence qui s'acquière à la longue

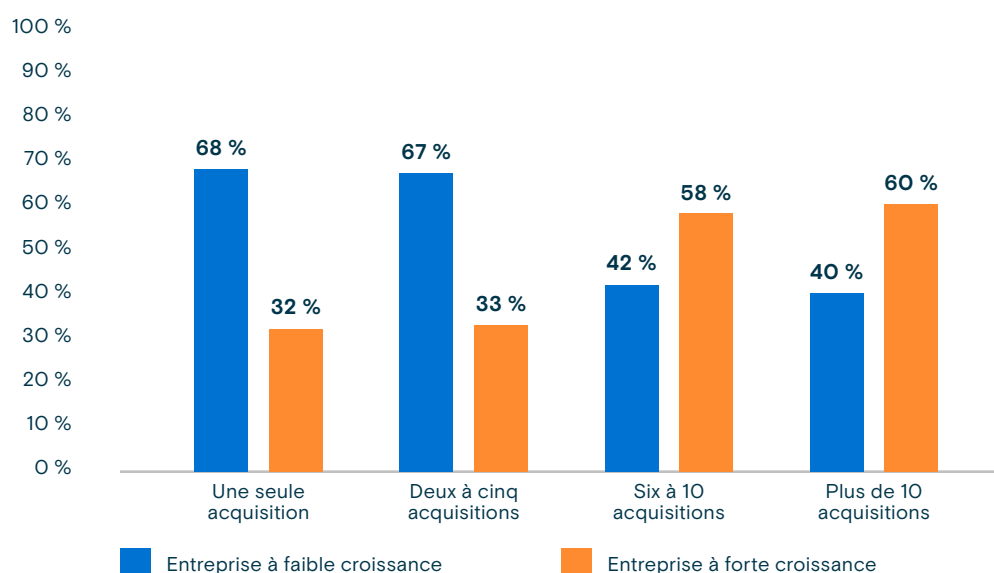
Les entreprises qui ont réalisé plus de cinq acquisitions étaient plus susceptibles d'être des entreprises à forte croissance.

Nous avons cherché à savoir si l'expérience de plusieurs acquisitions était un facteur clé de réussite. Nous avons tout particulièrement analysé la relation entre le nombre d'acquisitions réalisées par une entreprise au cours des 10 dernières années et la croissance de ses revenus dans les trois ans suivant sa dernière acquisition.

Comme prévu, il existe un lien entre l'expérience de l'entreprise en matière d'acquisitions et ses probabilités de réussite. Cependant, l'expérience n'est importante qu'après une masse critique d'acquisitions. Comme indiqué dans la figure 11, ce n'est qu'au terme de plus de cinq acquisitions qu'une entreprise est plus susceptible d'enregistrer une forte croissance.

Cela signifie que la courbe d'apprentissage est longue avant qu'une entreprise ne maîtrise parfaitement l'art de réaliser une acquisition. Néanmoins, d'autres résultats présentés dans le présent rapport montrent qu'une approche plus complète et structurée peut aider à l'accélérer.

Figure 11 – Nombre d'acquisitions complétées et croissance des revenus



Source : BDC, Sondage sur les acquisitions d'entreprise, 2018. Sous-échantillon d'entreprises ayant réalisé des acquisitions; non pondéré; base : n = 304.



**Len et
Kevin Thomson**



Nous saurions maintenant comment nous y prendre mais, la première fois, nous aurions mieux fait de recourir à des professionnels.»

Étude de cas

Paradise Island Foods

Une entreprise fromagère connaît une formidable croissance grâce à une acquisition bien planifiée

Après quelques difficultés initiales, Len et Kevin Thomson touchent des dividendes importants grâce à l'achat d'une entreprise

Len et Kevin Thomson croyaient avoir fait une excellente acquisition lorsqu'ils ont acheté Bothwell Cheese.

Les frères détenaient déjà Paradise Island Foods, une entreprise florissante d'emballage de fromage en gros, qui vend ses produits aux épiceries, restaurants et autres établissements commerciaux de l'île de Vancouver, en Colombie-Britannique.

En achetant Bothwell Cheese, ils acquéraient une marque nationale possédant une excellente réputation de qualité. De plus, l'usine du sud du Manitoba de Bothwell offrait une capacité suffisante pour répondre à ses propres besoins et à ceux de Paradise Island Foods, tout en laissant beaucoup de place pour la croissance future.

«Le plan reposait intégralement sur l'augmentation de la production de Bothwell et la valorisation de sa marque ainsi que sur l'approvisionnement de Paradise Island Foods», explique Len.

Les deux entrepreneurs ont obtenu du financement de BDC et d'un autre prêteur, battu deux soumissionnaires concurrents et conclu l'opération en 2010. Ce n'est qu'après avoir commencé à augmenter la production de Bothwell qu'ils ont eu leurs premières surprises.

D'importants investissements

«Nous avons découvert que nous avons acheté «une vieille voiture»», confie Kevin. «Une bagnole», ajoute Len. Nous avons augmenté la production très rapidement et avons très vite constaté que l'équipement en place n'allait pas suffire pour le volume que nous voulions produire.»

Les frères ont dû faire d'importants investissements pour rénover et moderniser l'usine et l'équipement.

Avec le recul, ils regrettent surtout de ne pas avoir exercé la diligence raisonnable requise. «Nous saurions maintenant comment nous y prendre mais, la première fois, nous aurions mieux fait de recourir à des professionnels», affirme Kevin.

Une approche structurée

Malgré leur erreur de parcours sur le plan de la diligence raisonnable, les frères ont évité un grand nombre des pièges courants.

Ils étaient bien préparés financièrement. Ils avaient consciencieusement remboursé la dette découlant de l'achat de Paradise Island Foods à leur père et étaient prêts à effectuer les investissements imprévus qui se sont révélés nécessaires après l'acquisition.

Ils ont pris une autre bonne décision en gardant le chef de la direction de Bothwell dans l'équipe pendant une période de transition de quatre ans afin qu'il les aide à se familiariser avec l'entreprise.

Après l'achat, ils se sont attachés à rallier les employés de Bothwell à leurs projets de croissance et à instaurer dans l'entreprise une ambiance familiale comme celle qui régnait à Paradise Island Foods.

L'acquisition a été un véritable succès. Les entreprises qui, ensemble, comptent environ 215 employés connaissent depuis une croissance de plus de 20 % par an.

Conclusion

Un processus bien structuré est la clé d'une acquisition réussie.

Les acquisitions sont un facteur essentiel de croissance

D'après notre étude, la majorité des PME acquièrent d'autres entreprises pour croître. Grâce aux données et analyses statistiques de notre sondage, nous avons pu démontrer qu'il s'agit, en fait, d'une stratégie de croissance viable. Plus spécifiquement, les données de notre sondage montrent que la croissance des revenus des entreprises ayant réalisé des acquisitions a surpassé celle des entreprises qui n'en avaient pas fait.

Un processus bien structuré est la clé d'une acquisition réussie. Grâce aux données et analyses statistiques de notre sondage, nous avons été en mesure de montrer que les entreprises qui ont suivi un processus bien structuré étaient 94 % plus susceptibles d'enregistrer une forte croissance dans les trois années suivant l'acquisition que celles qui ne l'avaient pas fait.

Nous avons identifié un certain nombre de lacunes courantes dans le processus de planification d'une acquisition. Par exemple, moins de la moitié des PME ayant acheté une autre entreprise avaient constitué une équipe interne ou externe pour gérer l'acquisition. De plus, 41 % n'avaient pas établi de plan définissant les objectifs de leur acquisition.

Enfin, nous avons découvert que, même si l'expérience d'acquisitions précédentes est importante, la courbe d'apprentissage est longue. Les entrepreneurs qui souhaitent acheter une autre entreprise peuvent raccourcir cette courbe en s'assurant que le processus est bien structuré.

Annexe A - Méthodologie

L'équipe Recherche et analyse économique de BDC a créé un sondage en ligne et par téléphone pour recueillir des données primaires sur les problèmes rencontrés par les PME au Canada lors de l'acquisition d'une entreprise. Effectué par BPI Research entre le 22 octobre et le 9 novembre 2018, le sondage a recueilli des renseignements auprès de 1 038 entrepreneurs, parmi lesquels certains avaient acheté ou tenté d'acheter une entreprise au cours des 10 dernières années. Nous avons aussi fait des entrevues téléphoniques approfondies pour recueillir des renseignements qualitatifs et avons passé en revue des études et des rapports antérieurs sur les acquisitions d'entreprise au Canada.

La présente étude utilise une série de régressions logistiques multinomiales pour analyser l'impact de l'acquisition d'une entreprise sur la croissance des revenus de l'entreprise acquéreuse. Chaque régression est décrite dans les sous-sections qui suivent.

Croissance des revenus et acquisitions d'entreprises

Cette analyse de régression vise à tester l'hypothèse qu'une entreprise en ayant acquis une autre dans les 10 dernières années est plus susceptible d'être une entreprise à forte croissance. L'analyse de régression isole l'impact qu'a le fait d'avoir effectué une acquisition, en contrôlant pour d'autres facteurs comme les revenus passés, la taille (fondée sur le niveau de revenus et le nombre d'employés), le secteur ou la région d'activité de l'entreprise, ainsi que son âge. Les équations de régression montrent que la variable d'intérêt – au moins une acquisition d'entreprise complétée – est une variable prédictive statistiquement significative de la croissance des revenus dans les trois années qui suivent l'acquisition, avec une valeur p égale à 4 %.

Croissance des revenus et acquisition d'entreprise structurée

Cette analyse de régression vise à tester l'hypothèse qu'une acquisition plus structurée entraîne une croissance des revenus plus élevée. À cette fin, nous avons créé un indice visant à mesurer le niveau de structuration d'une acquisition d'entreprise. L'indice utilise les renseignements recueillis lors de notre sondage sur certaines mesures spécifiques mises en place, ou pas, par les entrepreneurs avant, pendant et après l'acquisition. Les entreprises se sont vu attribuer un point pour chaque mesure mise en place. Leur résultat sur l'indice correspond au nombre de mesures mises en place. Le tableau 2 répertorie toutes les mesures incluses dans notre indice.

Tableau 2 – Étapes d'un processus d'acquisition structuré

Phase précédant l'acquisition	Phase d'acquisition	Phase d'intégration
Préparation d'un plan de croissance stratégique et définition des objectifs de l'acquisition	Obtention du financement avant de contacter le vendeur	Établissement des objectifs et synergies avant l'élaboration d'un plan d'intégration
Revue du marché afin de recueillir des renseignements sur les entreprises cibles potentielles	Préparation d'une lettre d'intention et de l'entente de confidentialité	Préparation et mise en œuvre d'un plan d'intégration
Recherche d'une aide extérieure (comptables, avocats ou autres experts)	Vérification préalable approfondie du candidat à l'acquisition	Intégration des systèmes et des processus clés, comme les TI, la paie ou la comptabilité
Désignation d'une équipe interne et externe pour soutenir l'acquisition	Négociation du prix et des conditions de la convention d'achat	Stratégie de rétention des employés clés et de fusion des cultures d'entreprise
		Stratégie de fidélisation des clients et des fournisseurs clés

L'analyse de régression isole l'impact d'une acquisition structurée, en contrôlant pour d'autres facteurs, comme les revenus passés, la taille (fondée sur le niveau de revenus et le nombre d'employés), le secteur ou la région d'activité de l'entreprise, ainsi que son âge. Les équations de régression montrent que la variable d'intérêt – un processus d'acquisition structuré – est une variable prédictive statistiquement significative de la croissance des revenus dans les trois années qui suivent l'acquisition, avec une valeur p égale à 3 %.

Annexe B - Résultats économétriques

**Tableau 3 – Acquisition d'entreprise structurée
et croissance des revenus**

Variable d'intérêt ¹	Ratio de probabilité multivariées (IC de 95 %) ²	Valeur p ³
Processus structuré⁴		
Processus non structuré (référence)	–	–
Processus structuré	1,94 (1,05–3,58)	0,0337

Remarques

- 1 Le modèle de régression logit utilise les données des 315 entreprises de l'échantillon ayant effectué une fusion ou une acquisition dans les 10 dernières années. Une forte croissance a été définie comme une croissance annuelle moyenne des revenus de 10 % ou plus dans les trois ans suivant la dernière fusion ou acquisition.
- 2 Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité de faire partie d'une fourchette de croissance élevée des revenus (> 10 %) dans les trois années suivant une fusion ou une acquisition augmente lorsque l'entreprise met en place un processus structuré. Les intervalles de confiance (IC) de 95 % ont été estimés au moyen d'erreurs-types robustes.
- 3 Les valeurs p ont été estimées au moyen d'erreurs-types robustes.
- 4 Un « processus structuré » est défini comme un score sur l'indice de structuration des acquisitions supérieur ou égal au score médian. La fourchette de l'indice de structuration des acquisitions s'étend de 0 à 13. Un score de 0 montre que l'entreprise n'a pas indiqué avoir mis en place une des 13 étapes d'une acquisition présentées dans le tableau 2 et un score de 13 montre que l'entreprise a indiqué avoir mis en œuvre la totalité des 13 étapes d'acquisition.

Tableau 4 – Acquisitions d’entreprises et croissance des revenus

Variable d’intérêt ¹	Ratio de probabilité multivariables (IC de 95 %) ²	Valeur p ³
Expérience dans le domaine des fusions et acquisitions⁴		
Une acquisition ou moins a été réalisée pendant les 10 dernières années (référence)	–	–
Plus d’une acquisition d’entreprise a été réalisée au cours des 10 dernières années	1,66 (1,02–2,68)	0,0399

Remarques

- 1 Le modèle de régression logit utilise les données des 315 entreprises de l’échantillon qui avaient effectué une fusion ou une acquisition dans les 10 dernières années. Une forte croissance a été définie comme une croissance annuelle moyenne des revenus de 10 % ou plus dans les trois ans suivant la dernière fusion ou acquisition.
- 2 Un ratio de probabilité supérieur à 1 indique que la probabilité d’enregistrer une croissance des revenus d’au moins 5 % était supérieure à celle du groupe de référence. Les IC de 95 % ont été estimés au moyen d’erreurs-types robustes.
- 3 Les valeurs p ont été estimées au moyen d’erreurs-types robustes.
- 4 L’expérience inclut aussi bien les tentatives réussies de fusions et d’acquisitions que celles qui ont échoué au cours des 10 dernières années.



Une expertise fiable en matière d'acquisitions

Du financement et des conseils spécialement conçus pour les entrepreneurs

BDC a accompagné avec succès des milliers de PME canadiennes dans l'achat ou la vente d'une entreprise. Notre équipe d'experts offre une gamme complète de solutions de services-conseils et de financement taillées sur mesure pour assurer la viabilité de l'entreprise.

- Relève familiale
- Rachat par les salariés ou les cadres
- Acquisitions d'entreprises

Faites confiance à des années d'expérience.

➔ Obtenez du financement maintenant.

Lettre économique mensuelle

Obtenez des mises à jour mensuelles sur les taux d'intérêt, la croissance économique, les conditions du crédit aux entreprises et plus encore.

➔ Abonnez-vous à notre Lettre économique mensuelle.

bdc 
**financement.
conseil.
savoir-faire.**

Pour en savoir plus, visitez bdc.ca

Communiquez avec nous
T 1 888 463-6232
C info@bdc.ca