

La croissance par acquisition, une étape à la fois





Raymond Chabot Grant Thornton a réalisé un rapport sur les enjeux des petites et moyennes entreprises (PME) québécoises qui s'appuie sur un sondage Léger mené auprès de 300 dirigeants. Cette recherche a permis de déterminer les principales opérations de développement privilégiées par les organisations. La réalisation de l'une d'entre elles, l'acquisition d'entreprise, nécessite un processus complexe qui doit être bien réfléchi et planifié.

Puisque les sociétés réalisent un nombre limité d'acquisitions au cours de leur cycle de vie, les dirigeants manquent souvent d'expérience en la matière. Le présent dossier fournit des informations pertinentes, des statistiques ainsi que des avis d'experts afin d'alimenter votre réflexion sur la stratégie de croissance et d'arriver à en tirer profit.

Défis surmontables



Philippe Durocher
CPA, CA

Associé en conseils
financiers

Il existe deux types de croissance au sein des organisations : la **croissance organique** et la **croissance par acquisition**.

Généralement, la plupart des entreprises qui connaissent une forte croissance combinent les deux. La première technique de croissance est plus logique et progressive, mais aussi plus lente. Il est donc plus rare de n'observer qu'une croissance organique, à moins qu'il s'agisse d'une nouvelle industrie ou d'un nouveau marché.

Selon notre étude, 8 % des entreprises ont réalisé une acquisition au cours des deux dernières années, et la majorité de ces transactions ont été réalisées au Québec (81 %).





Démarquez-vous!

Selon Philippe Durocher, la croissance par acquisition permet de se démarquer des concurrents et d'entraîner une augmentation de son chiffre d'affaires et de sa performance financière.

Toutefois, réussir une acquisition représente tout un défi.

Selon les entrepreneurs interrogés, les principaux enjeux d'une telle opération sont :

26%

la capacité d'intégration

20%

l'implantation de la culture et des valeurs communes

17%

la gestion du personnel

Une fois menée à terme, une transaction permet rarement d'atteindre la cible de création de valeur escomptée. En effet, une étude de Grant Thornton, *Value Curve Study*, révèle que **les transactions n'atteignent pas les objectifs pour quatre raisons principales :**

Le prix payé est trop élevé

Les synergies sont surestimées

Le début de l'intégration est lent

Les dirigeants ont des réactions spontanées ou trop hâtives



Il est cependant possible de bien planifier son projet d'acquisition pour anticiper et limiter les risques, tout en maximisant son potentiel de réussite.



Une première étape charnière

Toujours selon l'étude *Value Curve Study*, seuls 30 % des dirigeants affirment utiliser une stratégie de fusion et d'acquisition d'entreprise claire et bien comprise.

Il est pourtant essentiel de planifier l'ensemble des phases d'une telle opération pour en assurer les bénéfices. L'étape de l'analyse initiale s'avère d'ailleurs primordiale. Celle-ci permet une bonne cohérence entre la stratégie d'acquisition et la réalisation de la planification, une communication optimale entre les parties prenantes et la présentation, de façon claire et précise, des valeurs financières et humaines de la transaction.

Afin de favoriser le succès d'un projet d'acquisition et de déterminer les prochaines étapes de celui-ci, voici les principales questions à vous poser :



- Quelle est votre vision? Qu'est-ce que vous achetez réellement?
- Quels sont les leviers clés de création de valeur?
- Est-ce qu'une des deux entités a de moins bonnes marges de profit? Pourquoi? Est-il possible de les améliorer?
 - Existe-t-il une capacité de croissance supplémentaire ou s'agit-il d'une entreprise mature qui ne peut pas croître davantage?
 - Quels sont les principaux risques et les éléments d'atténuation de ces risques?
- Quelle sera la stratégie d'intégration?
- Comment mesurer le succès de l'intégration? Quels sont les facteurs clés de réussite?
- Quel est votre plan d'intégration et quelles sont les étapes à suivre?
- Quelle est la structure de gestion et de gouvernance de l'intégration?



Selon Philippe Durocher, ce qui importe, c'est de voir au-delà des chiffres et d'arriver à y distinguer les tendances, les faiblesses et les risques.

Sommes-nous susceptibles de maintenir ou d'améliorer la performance de l'entreprise, de la faire croître, d'atteindre de nouveaux marchés ou d'attirer de nouvelles clientèles? Nous pouvons donc anticiper les risques, tout en nous assurant de réaliser une transaction qui ait un sens d'un point de vue stratégique et opérationnel.



Les tendances



Les faiblesses



Les risques



L'accompagnement par des experts peut également vous aider à bien cerner vos besoins, à mesurer la juste valeur d'une entreprise et à en obtenir le meilleur prix, en plus de faciliter les démarches liées au financement et à la transaction. De plus, les réponses à certaines questions posées au cours du processus permettront de déterminer la meilleure façon de réaliser l'acquisition et d'assurer une intégration efficace et rentable.



Passer à l'action



Martin Deschênes
CPA, CA

Associé en conseils
financiers

Vous avez procédé à l'étape de l'analyse et de l'identification des enjeux existants et vous souhaitez toujours acquérir une entreprise?

Martin Deschênes, associé en conseils financiers, vous présente les étapes à franchir afin de réduire les risques et de tirer le maximum de votre investissement dans le cadre d'une acquisition.



La lettre d'intention d'achat

1

Ce document sert de point de départ à la négociation sans toutefois être une offre d'achat formelle. Il s'agit plutôt d'un engagement pris par deux parties de négocier de bonne foi. Comme acheteur, vous y déclarez votre intention d'acquérir l'entreprise selon certaines conditions qui ont fait l'objet de discussions préliminaires.

La lettre d'intention définit notamment :

-  le prix de vente et les ajustements possibles à celui-ci;
-  les éléments d'actifs inclus et les passifs pris en charge dans la transaction;
-  les modalités de paiement et certaines représentations et garanties.

Il est essentiel, dès cette étape, de bien désigner les paramètres de la transaction et de ne pas sous-estimer l'importance de ce document.



La vérification diligente

Cette étape est cruciale et permet de bien préparer la transition et l'intégration de l'entreprise, tout en favorisant la synergie. Lorsqu'elle est bien menée, avec l'aide de spécialistes, la vérification diligente permet de dresser un portrait des éléments clés des aspects financiers, fiscaux, juridiques et opérationnels de l'organisation ciblée ainsi que des principaux risques liés à la transaction. Elle sert, entre autres, à valider les renseignements fournis par le vendeur et à vous protéger contre les mauvaises surprises.

Elle permet également de repérer les enjeux d'affaires de l'entreprise achetée ainsi que ceux liés à l'intégration de ses activités (systèmes informatiques désuets, départ possible d'employés clés, etc.). Il n'est donc jamais trop tôt pour réaliser la revue diligente et identifier ce qui peut être réglé rapidement, que ce soit regrouper les forces de vente, réduire ou négocier certaines ententes d'approvisionnement ou de fournisseurs, ou intégrer les meilleures pratiques organisationnelles d'une des deux entreprises. Ce processus de vérification peut être exigeant, mais tous les entrepreneurs qui l'ont suivi s'en félicitent. La vérification diligente aide aussi parfois à faire baisser le prix d'achat.

C'est souvent une faiblesse dans les acquisitions. Les acquéreurs s'attardent aux chiffres sans pousser leur réflexion sur les façons d'arrimer les activités des deux organisations et d'aller chercher des bénéfices additionnels pour améliorer la performance.

- Philippe Durocher, associé en conseils financiers



Le contrat d'achat

Vous avez maintenant un portrait précis de l'entreprise que vous désirez acquérir. Vous êtes prêt à rédiger un contrat d'achat comprenant des conditions et garanties qui vous protègent contre divers risques, notamment ceux repérés lors de la vérification diligente. Par exemple, vous pouvez inclure dans le contrat des clauses d'indemnisation, de confidentialité, de non-sollicitation et de non-concurrence.

Un contrat d'achat bien détaillé et préparé par un expert peut vous faire économiser beaucoup d'argent et vous protégera adéquatement contre les risques les plus importants.

Surmonter le défi de l'intégration



François Fournier
MBA, CPA, CGA
Directeur principal
en conseil en
management

À la suite d'une acquisition d'entreprise, l'intégration doit être soigneusement préparée et ne doit généralement pas durer plus de deux ans pour maximiser les chances d'atteindre les synergies prévues.

De plus, le rythme de l'intégration doit être soutenu, car la capacité de l'organisation à maintenir la cadence est limitée. C'est pourquoi l'on parle de l'importance des 100 premiers jours.

Les principaux défis de l'acquisition



26%

la capacité d'une
entreprise à intégrer une
nouvelle organisation



17%

la gestion
du personnel



La réussite du plan d'intégration dépend pourtant grandement de l'engagement de la direction et des employés. Il est donc important de les mobiliser en leur communiquant vos orientations, votre vision et vos valeurs. De plus, une intégration bien planifiée permet de déterminer clairement qui sont les employés clés, de mettre en place un plan de rétention adéquat et de leur donner des occasions de croissance dans le contexte des entités regroupées. Derrière toute acquisition réussie, l'aspect humain est toujours un facteur primordial!



Les formes d'intégration

Il existe plusieurs formes ou degrés d'intégration, chacun présentant ses avantages et ses inconvénients. Il convient d'évaluer celle qui s'adapte le mieux à chaque transaction en fonction des contextes spécifiques des entreprises concernées.



L'assimilation complète

Dans la majorité des cas, l'acquéreur visera une assimilation complète en achetant une entreprise et ses actifs, ses relations clients, ses compétences ou ses technologies, et en les intégrant sous une marque de commerce commune.



L'assimilation inversée

Elle sera plutôt réalisée sous la marque de commerce de l'entreprise acquise.



Le meilleur des deux mondes

Sur la base d'une réflexion sur les avantages et les inconvénients des différents modèles d'intégration, un troisième type d'intégration tend à laisser plus d'autonomie à l'entreprise ciblée : « le meilleur des deux mondes ».

On recherche donc le degré d'intégration jugé optimal. Dans ce modèle, les deux entreprises tendent à maintenir leurs spécificités propres. L'entreprise acquise conservera ainsi une certaine latitude ou autonomie sur des fonctions clés, par exemple en matière de vente, de marketing et d'exploitation.



Les pour et les contre du meilleur des deux mondes

Voici une analyse détaillée des avantages et des inconvénients de cette forme d'intégration, effectuée en collaboration avec François Fournier, directeur principal en stratégies de croissance et intégration chez Raymond Chabot Grant Thornton.

La stabilité, un avantage de taille



Les perturbations initiales sont limitées pour chacune des deux organisations.

Un des enjeux les plus importants en contexte d'intégration est la capacité de l'organisation à absorber le changement. Avec une approche hybride et raisonnée, on tend à limiter les changements majeurs. Dans bien des cas, on laisse les ressources et les structures opérationnelles en place.



La spécificité qui a fait le succès de la cible d'acquisition est préservée.

On tend à vouloir protéger l'engagement envers les valeurs et la culture de l'organisation. Ce qui attirait les clients vers cette organisation et qui retenait les employés ne changera pas complètement du jour au lendemain. Ce type d'intégration peut donc permettre à une entreprise de pénétrer un marché géographique rapidement tout en bénéficiant de la marque de commerce et des facteurs de succès de l'autre organisation, par exemple.



Les acquisitions sont réalisées beaucoup plus facilement.

Le programme d'intégration de ce type d'acquisition est moins complexe à mettre en œuvre et moins perturbant, mais présente quand même son lot de défis. Puisqu'une forme importante d'autonomie est conservée, la transaction peut être réalisée plus rapidement. Un autre avantage potentiel considérable est l'augmentation du pouvoir d'achat de l'entreprise qui fait l'acquisition.

Dans un contexte d'entreprise où les volumes en matière d'approvisionnement ont un impact important sur les résultats, cette solution peut permettre à la cible d'acquisition d'améliorer sa performance financière par le pouvoir d'achat combiné des deux entités, sans avoir à faire affaire avec de nouveaux fournisseurs ou à renégocier des ententes.

Une gestion plus complexe



La gestion de plusieurs cultures en parallèle est ardue.

Si nous laissons deux cultures différentes évoluer en parallèle très longtemps plutôt que de travailler à les intégrer, et que les valeurs perçues et véhiculées par chaque groupe sont très différentes, il sera encore plus difficile de changer de position ou d'approche.

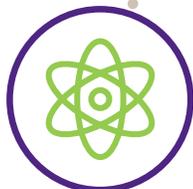
Selon notre étude, le changement de culture représente le principal défi dans le cadre d'une acquisition pour 20 % des répondants.

Étudier des cultures d'entreprise, comprendre leurs aspects spécifiques et évaluer leur capacité à interagir sont essentiels et peuvent devenir un exercice très complexe. Des experts peuvent vous aider à déterminer les valeurs et les façons de faire influant les interactions au sein de votre organisation ainsi que celles impliquant les parties prenantes externes. Il sera ainsi possible de dresser la liste des points en commun et des divergences importantes afin de mettre en place des stratégies de gestion du changement.



Les meilleures pratiques dans chacune des organisations ne peuvent pas être intégrées aussi facilement.

Certaines pratiques d'affaires ayant cours dans une organisation pourraient être bénéfiques à l'autre entité. Une intégration limitée minimise la capacité des organisations regroupées à partager et donc à intégrer ces meilleures pratiques.



Le maximum des synergies potentielles est difficile à atteindre.

En considérant les synergies potentielles découlant d'une acquisition, il est logique de vouloir rationaliser la structure de coûts et optimiser les capacités à générer des revenus en maximisant l'utilisation des ressources. Les synergies seront souvent plus limitées si aucun ajustement n'est effectué et que les deux entités ne mettent pas en commun de façon efficace leurs actifs et leurs ressources.



Une intégration à degrés variables

Selon François Fournier, les organisations évoluent en fonction de leurs environnements interne et externe spécifiques. Les besoins et le niveau d'intégration requis peuvent donc varier au fil du temps.



En ce sens, il est recommandé de s'assurer d'avoir une lecture juste des avantages et des inconvénients de chacune des approches dans votre contexte spécifique pour définir le degré d'intégration optimal au moment de la transaction, mesurer l'atteinte des objectifs en cours de route et réévaluer périodiquement la performance de l'organisation, par exemple dans le cadre de la planification stratégique périodique. Ceci permet de réorienter les interactions entre les organisations, en fonction de l'évolution des besoins, et donc d'évaluer si des ajustements au degré d'intégration doivent être apportés.

FPM360 : une acquisition réussie



Nicolas Plante
MGP, PMP

Associé en conseil
en management

En 2019, la firme Raymond Chabot Grant Thornton a, elle-même, réalisé l'acquisition d'une entreprise de services et a connu les défis associés à cette réalité.

Nicolas Plante, associé en conseil en management, nous décrit l'intégration de FPM360 en répondant à nos questions.

Quel était le contexte de cette acquisition?

« Nous avons eu l'occasion d'acquérir une firme de services-conseils dans un secteur complémentaire,

ce qui nous permettait de doubler la taille de notre service de conseil en management. C'était une décision stratégique. Cela nous a également permis de faire bénéficier nos clients d'une expertise de pointe supplémentaire et de rentabiliser l'investissement par les synergies.

Quelles étaient les premières étapes?

« Une fois le processus enclenché, nous avons tenu des rencontres et des séances de négociations pendant plusieurs mois

pour apprendre à nous connaître et nous assurer que les cultures ainsi que les visions des dirigeants concordaient. Ensuite, nous avons entrepris la vérification diligente et avons commencé à mettre en place un plan de rétention, de formation et de communication. L'enjeu principal était de nous assurer que les professionnels voient l'acquisition comme un changement bénéfique et qu'ils se sentent écoutés.

Avez-vous surmonté des enjeux au cours du processus?

« Même avec une planification rigoureuse, il y a toujours des enjeux. Notre analyse de la situation montrait que les cultures organisationnelles étaient relativement similaires, mais que les attentes entre le personnel d'une petite firme et celui d'une grande firme étaient différentes.

Il y avait donc un enjeu de rétention et de mobilisation du personnel à considérer.

Les systèmes de gestion étaient également très différents. Lors de l'intégration, les nouvelles procédures et structures ont également créé des frictions. Toutefois, notre planification nous a permis de minimiser considérablement ces enjeux. L'exécution de notre plan d'intégration a été soutenue par un plan de communication et de formation ainsi que par l'implication constante de notre service des ressources humaines, qui est un intervenant clé dans ce contexte.

Comme nous l'avons déjà mentionné, des défis vont toujours survenir. L'élément essentiel pour minimiser les conséquences est de faire une planification rigoureuse, de demeurer à l'écoute grâce à une communication constante et d'avoir une structure de gouvernance qui permette de faire face à ces enjeux rapidement.

Comment avez-vous intégré les activités de l'autre entreprise?

« Deux aspects importants pour nous consistaient à protéger la spécificité de FPM360 et à conserver le personnel en place.

Ainsi, FPM360 est devenue une division de Raymond Chabot Grant Thornton. On voulait que le marché comprenne que FPM360 se joignait à une grande firme, avec un potentiel et des capacités de livraison importants, tout en conservant son caractère propre. Nous avons donc préconisé une approche d'intégration hybride en conservant l'identité et la marque de la cible, en protégeant certaines des façons de faire qui ont contribué à son succès au fil des années et en regroupant certaines fonctions pour maximiser l'efficacité.

Quelle était la recette du succès de cette acquisition? Quelle est la suite?

« Pendant la période d'intégration, les suivis avec les employés et l'équipe de direction étaient constants.

Nous sommes maintenant dans une phase opérationnelle. Il nous restera ensuite à nous assurer que nous pourrions maximiser les retombées de notre acquisition dans un horizon de trois à cinq ans.

Cette transaction a offert des avantages internes intéressants :



Accès à un nouveau bassin de clients non servis auparavant.



Offre de services complémentaires à ce qui était déjà offert : FPM360 offre des services d'optimisation de la fonction finance, auxquels vient s'ajouter le soutien à l'implantation d'outils technologiques.



Accès immédiat à des talents de très grande qualité, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre où le recrutement devient plus difficile.

Il existe plusieurs approches pour faire croître une entreprise. Celles qui obtiennent le plus de succès à long terme combinent la croissance organique (ou interne) avec une stratégie d'acquisition.



62% des entreprises ont réalisé une ou plusieurs activités relatives à leur croissance au cours des deux dernières années.

Les activités de développement les plus fréquentes



37%

la diversification des produits ou des services



31%

des partenariats stratégiques avec d'autres entreprises



27%

la pénétration d'un nouveau marché

Il n'y a donc pas de formule gagnante et l'approche doit être spécifique au contexte de l'organisation, d'où l'importance de bien réfléchir et de planifier efficacement sa croissance.

Un modèle à suivre

Il est toujours inspirant de voir des dirigeants faire progresser leur entreprise avec vision et dynamisme. Marie-Claude Boisvert, associée chez Clearspring Capital Partners, et les membres de son équipe en sont de bons exemples.



Après avoir acquis une participation majoritaire dans Demers Ambulances, Clearspring et l'équipe de direction ont réussi à la faire doubler de taille grâce à l'acquisition de la société américaine Braun Industries, en février 2018. La fusion de Demers et de Braun a permis de créer une entreprise affichant des revenus annuels de 200 M\$ et employant plus de 500 personnes dans ses installations de Belœil et de l'Ohio. Huit mois plus tard, Demers-Braun fusionnait avec un autre concurrent, qui fabrique à la fois des ambulances et des autobus, Crestline Coach de Saskatoon.

Marie-Claude Boisvert et son équipe ont été impliquées dans tous les aspects de l'acquisition, du financement et de l'intégration jusqu'à la conclusion de la transaction. Selon la gestionnaire, Clearspring a su élaborer un plan de fusion et d'acquisition audacieux et miser sur une approche collaborative pour réussir à fusionner trois concurrents en si peu de temps.

« C'est passionnant de réaliser des initiatives de changement qui permettent à des entreprises et à leur équipe de direction de grandir et d'atteindre de nouveaux sommets.

- Marie-Claude Boisvert, associée





Gagnante prix Personnalité de l'année 2019

Personnalité INSTINCT

Pour les résultats qu'elle a su apporter à Demers Ambulances et la croissance qui s'est ensuivie, **Marie-Claude Boisvert** a été nommée la personnalité INSTINCT de la dernière édition des prix Personnalité de l'année.



Les prix Personnalité de l'année, présentés par Raymond Chabot Grant Thornton et l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, célèbrent les gens d'affaires qui participent activement au développement des entreprises avant-gardistes d'ici et à l'émergence des talents de demain.

Qui seront les têtes d'affiche des prix Personnalité de l'année 2020?

Suivez la nouvelle édition du concours en consultant la page rcgt.com/prix.