



Étude  
Novembre 2021

# L'acquisition d'entreprise : une stratégie porteuse de croissance

Perspectives sur l'achat d'entreprises au Canada

bdc 

# Table des matières

Mot de l'économiste en chef.....	3
Faits saillants.....	4
Un marché qui rebondit.....	5
Les facteurs qui dynamisent le marché des fusions et acquisitions.....	8
Un moteur pour la croissance des PME.....	18
Feuille de route d'une acquisition réussie.....	28
Données et méthodologie.....	33

## Auteure

Sylvie Ratté, économiste principale  
sylvie.ratte@bdc.ca

## Remerciements

Cette étude a été réalisée grâce à la précieuse collaboration de : Marcellina Daniel, Étienne Drouin, Alexandra Fioriello, Matthieu Galliot, Marco Santos-Pires, Isabelle Simard et Samuel St-Pierre Thériault.



### Sur la page couverture

Éloïse Harvey,  
chef de la direction, EPIQ Machinerie

Cette étude s'appuie sur des données d'enquêtes et des renseignements analysés et interprétés 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 ces pages.

© 2021, Banque de développement du Canada



« La croissance par acquisition comporte plusieurs avantages, dont l'ajout de nouvelles ressources pour pallier une pénurie de main-d'œuvre et l'accès à davantage de technologies permettant d'en faire plus avec moins. »

## Mot de l'économiste en chef

Comme d'autres économistes, je me suis demandé quels effets la pandémie, et la récession qui s'en est suivie, avaient eu sur le marché des fusions et acquisitions au sein des PME canadiennes. Pour en avoir le cœur net, nous avons consulté des experts et des expertes, interrogé des chefs d'entreprises qui avaient procédé à des acquisitions et sondé de plus 1 500 dirigeants et dirigeantes de PME.

Nous avons constaté que le marché des fusions et acquisitions a rapidement rebondi lorsque les mesures de confinement ont été levées et que les perspectives étaient très positives pour les cinq prochaines années. Cette tendance à la hausse serait-elle bénéfique pour la relance économique et la croissance des entreprises ?

Nous constatons également que les chefs d'entreprises qui choisissent de faire croître leur entreprise par acquisition sont **deux fois plus susceptibles** de connaître une croissance des ventes supérieure à la moyenne de leur secteur d'activité que ceux qui procèdent de façon naturelle.

De plus, les raisons d'acquérir une entreprise ont changé depuis 2020. L'acquisition de nouveaux talents et le désir d'acquérir davantage de technologies, par exemple, sont devenus des facteurs de motivation beaucoup plus importants qu'ils ne l'étaient avant la pandémie.

Nos recherches ont également montré qu'il ne faut pas craindre l'acquisition d'entreprises canadiennes par des sociétés étrangères. Les PME canadiennes ont acheté près de deux fois plus d'entreprises étrangères que l'inverse entre 2016 et 2020.

Finalement, cette étude met en lumière plusieurs bonnes pratiques d'affaires à mettre en place lors d'une fusion ou d'une acquisition.

**Pierre Cléroux**

Vice-président et économiste en chef, BDC

# Faits saillants

Les PME qui croissent par acquisition sont:

# 2x

plus susceptibles de connaître une croissance des ventes supérieure à la moyenne de leur secteur d'activité.

Ce résultat est valable au Canada, peu importe la taille, l'âge, le secteur d'activité, la région ou le niveau d'internationalisation de l'entreprise, même en temps de pandémie.

Au cours des cinq prochaines années:

# 9%

(près de 120 000 PME<sup>1</sup>)

des entreprises au pays se retrouveront sur le marché pour être vendues à l'extérieur de la famille ou de l'équipe de direction.

# 13%

(près de 170 000 PME<sup>2</sup>)

des entrepreneurs canadiens prévoient faire croître leur entreprise par acquisition.

La pandémie a changé les facteurs motivant l'achat d'entreprise.

## L'acquisition de nouveaux talents

a bondi de 20 % (avant la pandémie) à 30 % (aujourd'hui).

## L'acquisition de technologies

a augmenté de 14 % (avant la pandémie) à 25 % (aujourd'hui).

**Il ne faut pas craindre l'acquisition d'entreprises canadiennes par des firmes étrangères**

Les PME canadiennes ont acheté près de deux fois plus d'entreprises étrangères que l'inverse entre 2016 et 2020.

**Le financement des acquisitions demeure un enjeu pour les plus petites entreprises**

39 % des entrepreneurs qui cherchent à acheter une entreprise peinent à trouver le financement nécessaire.

<sup>1</sup> 9% x 1 288 621 = 115 976 petites et moyennes entreprises au Canada selon Statistique Canada, Tableau: 33-10-0395-01, juin 2021.

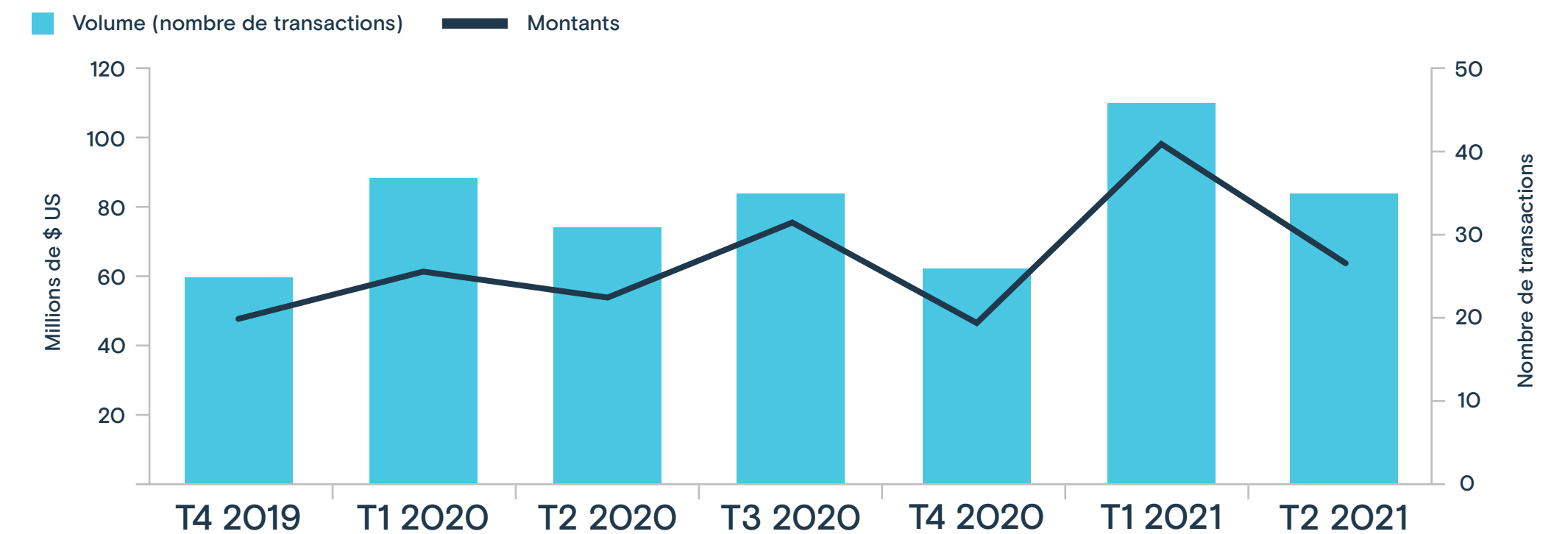
<sup>2</sup> 13% x 1 288 621 = 167 521 petites et moyennes entreprises au Canada selon Statistique Canada, Tableau: 33-10-0395-01, juin 2021.

# Un marché qui rebondit

**Les achats d'entreprises ont vite rebondi après les vagues de contagion, et ils demeurent à des niveaux élevés.**

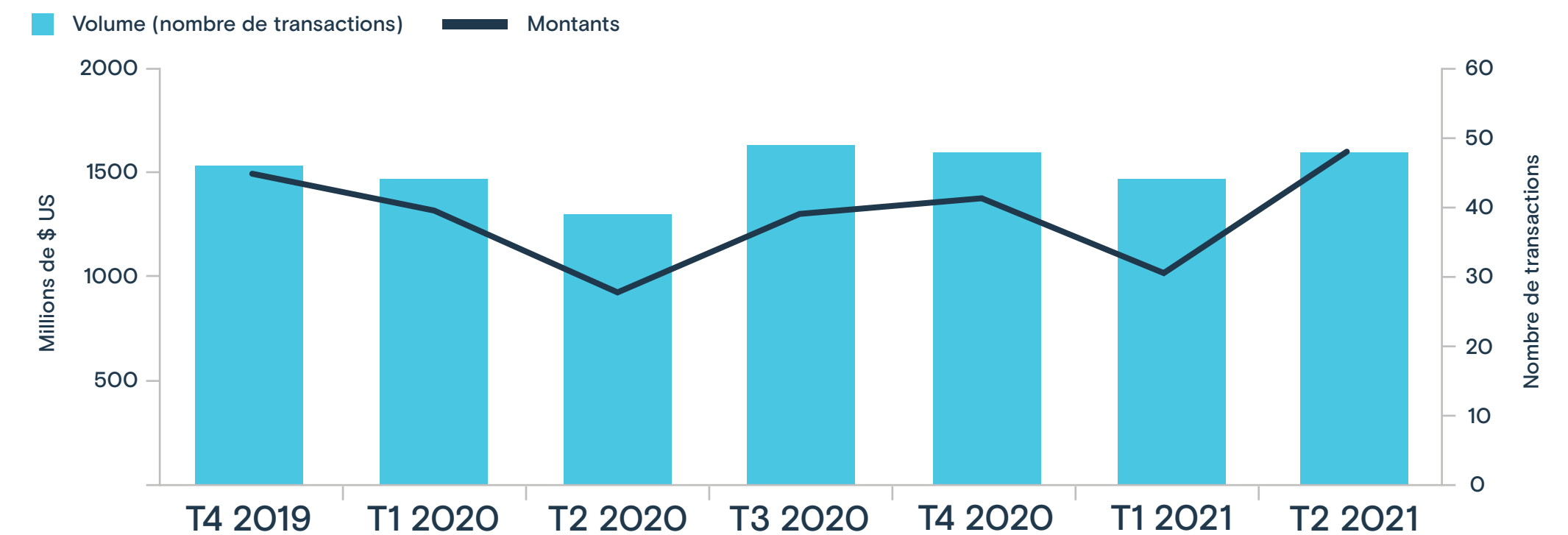
Le volume et la valeur des fusions et acquisitions de moins de 100 millions de dollars US ont rapidement rebondi à la suite du confinement du 2<sup>e</sup> trimestre de 2020 et le volume de transactions demeure élevé.

**Graphique 1: Fusions et acquisitions de moins de 5 millions \$ US**



Source: Thomson Refinitiv, transactions de moins de 5 millions de dollars US. Les données sur la valeur des transactions sont divulguées si elles sont du domaine public ou si elles ont été fournies sur une base volontaire. Ces données doivent donc être interprétées avec une certaine prudence.

**Graphique 2: Fusions et acquisitions de 5 à 100 millions \$ US**



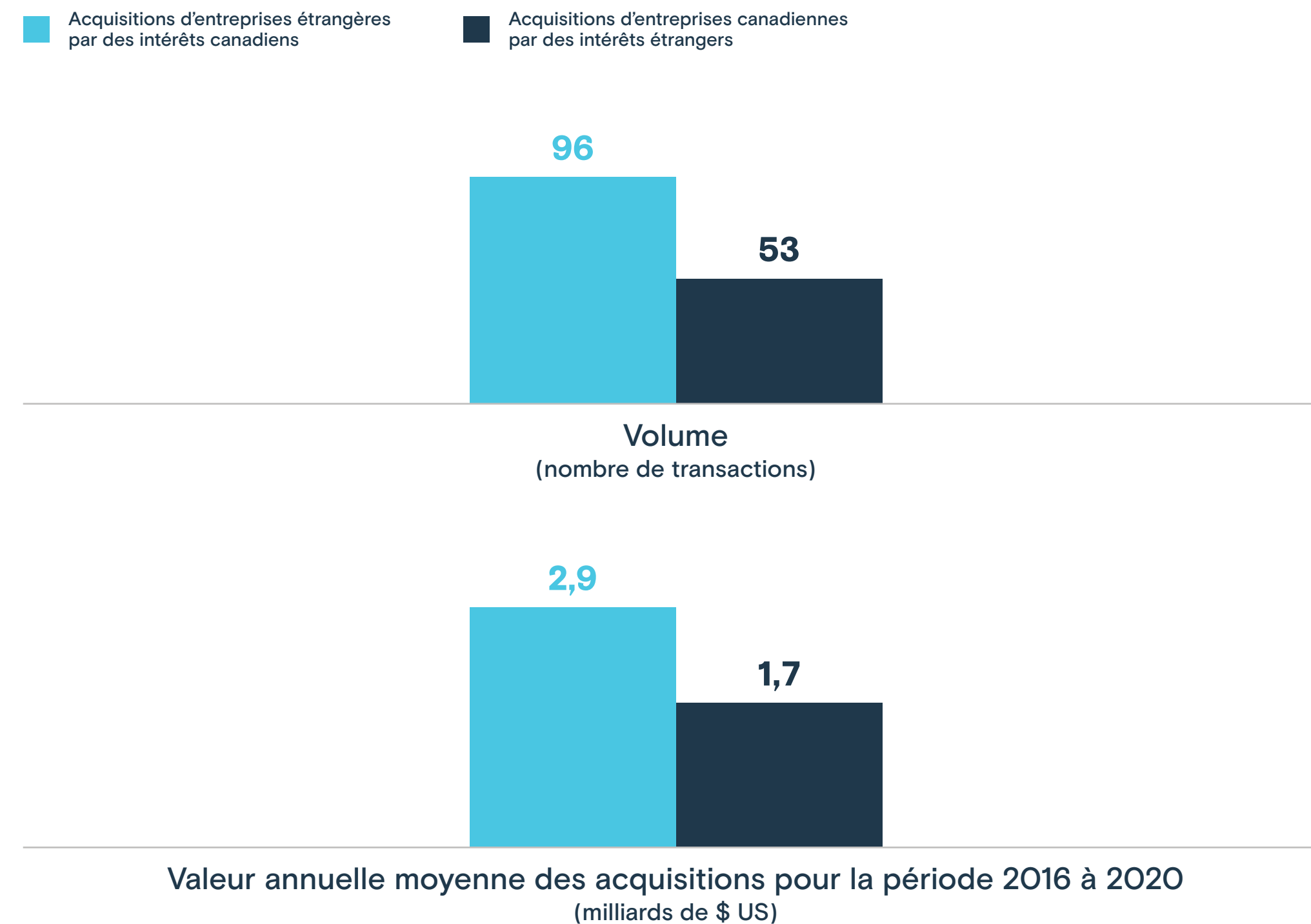
Source: Thomson Refinitiv, transactions de 5 à 100 millions de dollars US. Les données sur la valeur des transactions sont divulguées si elles sont du domaine public ou si elles ont été fournies sur une base volontaire. Ces données doivent donc être interprétées avec une certaine prudence.

# Les PME canadiennes ont fait davantage d'acquisitions d'entreprises étrangères que l'inverse

Contrairement au mythe répandu selon lequel les entreprises canadiennes se font plus souvent acheter par des sociétés étrangères, c'est plutôt l'inverse qui se produit.

Si on prend la moyenne de 2016 à 2020, les PME canadiennes ont acheté près de deux fois plus d'entreprises étrangères que l'inverse (94 contre 53 par année en moyenne au cours de la période).

**Graphique 3 : Acquisitions étrangères et de l'étranger pour les PME canadiennes (moyenne de 2016 à 2020)**



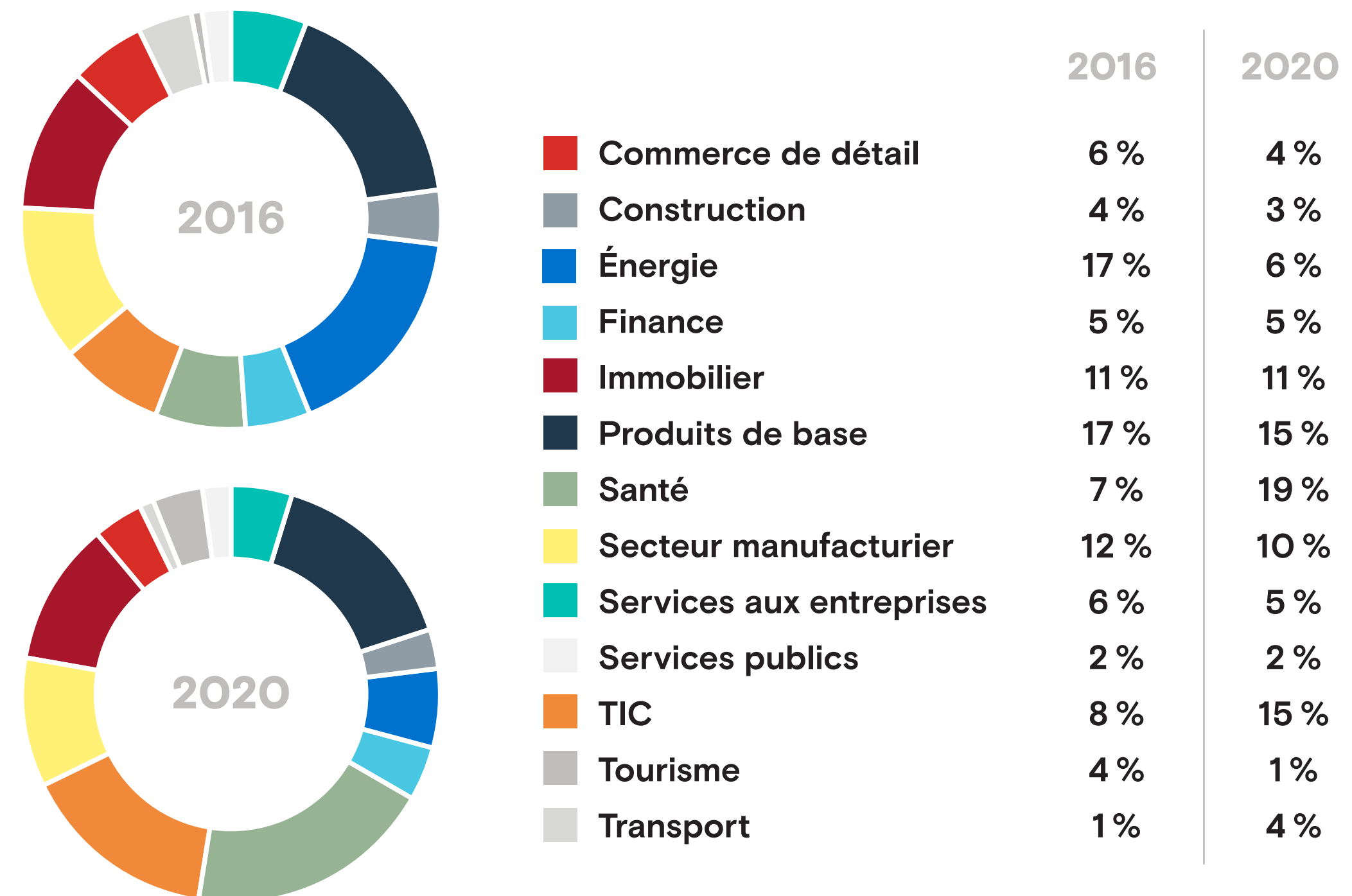
Source: Thomson Refinitiv, transactions de 5 à 100 millions de dollars US. Les données sur la valeur des transactions sont divulguées si elles sont du domaine public ou si elles ont été fournies sur une base volontaire. Ces données doivent donc être interprétées avec une certaine prudence.

# Le nombre de transactions a augmenté dans les secteurs qui profitent de la pandémie

Entre 2016 et 2020:

- la part des entreprises de la santé dans le volume des transactions est passée de 7 % à 19 %; et
- celle des entreprises de technologies de l'information et des communications (TIC) est passée de 8 % à 15 %.

**Graphique 4 : Répartition du volume des transactions de plus de 5 millions de dollars US par secteur au Canada entre 2016 et 2020**



Sources: Thomson Refinitiv, transactions de 5 à 100 millions de dollars US, 2020. Les données sur la valeur des transactions sont divulguées si elles sont du domaine public ou si elles ont été fournies sur une base volontaire. Ces données doivent donc être interprétées avec une certaine prudence.

# Facteurs qui dynamisent le marché des fusions et acquisitions

Plusieurs facteurs laissent entrevoir un marché dynamique des fusions et acquisitions au Canada au cours des prochaines années et ce, pour les raisons suivantes :

## Abondance de capitaux

- Les fonds d'investissement privés et publics disposent d'une abondance de capitaux à déployer.
- La faiblesse des taux d'intérêt et les conditions de crédit généralement accommodantes devraient perdurer, ce qui stimule les achats d'entreprises.
- La forte demande pour les entreprises canadiennes, surtout pour les secteurs à l'épreuve de la COVID, comme la santé et les technologies, devrait maintenir les multiples élevés.
- Il y a un nombre élevé d'acheteurs pour chaque vendeur.
- Le Canada est toujours considéré comme étant un refuge sûr, l'investissement y est sécuritaire et la pandémie y a été relativement bien gérée.
- La réouverture des frontières va stimuler la demande étrangère.

## Démographie

- Même si les chefs d'entreprises sont généralement actifs plus longtemps que les salariés, leur profil démographique vieillissant, conjugué au fait que la pandémie en a fait réfléchir certains quant à leurs plans d'avenir, vont stimuler l'offre d'entreprises à vendre.

## Pénurie de main-d'œuvre

- Les besoins croissants en main-d'œuvre pourraient stimuler les acquisitions.

## Adoption accrue des technologies

- L'adoption des nouvelles technologies est devenue un incontournable de l'économie post-pandémie; ces technologies nécessitent souvent une certaine masse critique, ou une taille assez grande de l'entreprise, pour que celle-ci puisse en retirer tous les avantages.

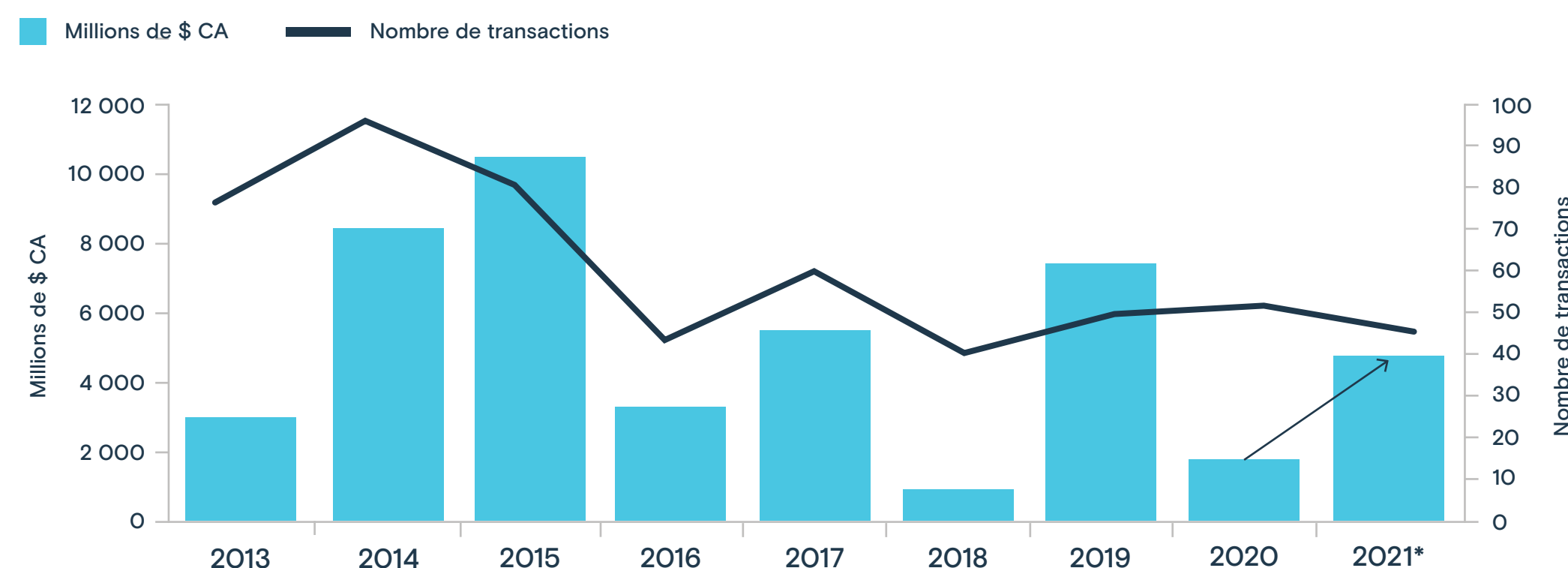
Source: BDC, Entrevues avec des experts, 2021. Voir la section Méthodologie.

# L'abondance de capitaux devrait continuer à soutenir des multiples de vente élevés

Les prix de vente, soit les multiples du BAIIA (bénéfices avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements), n'ont pas fléchi depuis le début de la pandémie. En moyenne, les entreprises se vendent encore autour de 10 fois les bénéfices (le BAIIA).

De plus, les investissements privés dans le rachat d'entreprises ont rebondi en 2021, si on se fie aux données pour les six premiers mois de l'année.

## Graphique 5 : Capitaux privés investis dans le rachat d'entreprises (2013 à 2021)



Source: Association canadienne du capital de risque et d'investissement.

\* Données annualisées sur la base du premier semestre de 2021.

## Tableau 1: Multiples de la valeur de l'entreprise par rapport au BAIIA par secteur en Amérique du Nord (de 2016 au premier semestre de 2021)

Secteurs	2016	2017	2018	2019	2020	S1 2021
Consommation discrétionnaire	10,6 X	10,0 X	11,1 X	11,3 X	11,6 X	9,5 X
Consommation de base	12,1 X	12,0 X	11,5 X	10,7 X	12,8 X	9,9 X
Énergie	8,6 X	13,1 X	9,8 X	9,7 X	4,1 X	6,4 X
Services financiers	12,1 X	12,6 X	10,4 X	n.d.	6,0 X	n.d.
Soins de santé	12,6 X	13,7 X	12,3 X	12,1 X	14,1 X	10,3 X
Biens industriels	9,1 X	10,4 X	10,3 X	10,9 X	9,5 X	11,2 X
Technologies de l'information	12,4 X	13,6 X	12,1 X	11,8 X	10,1 X	11,4 X
Matériaux de base	7,8 X	10,5 X	10,7 X	9,8 X	9,3 X	8,8 X
Services de communication	8,9 X	9,7 X	9,6 X	9,6 X	11,0 X	10,9 X
Services publics	11,1 X	13,9 X	11,8 X	10,1 X	15,1 X	8,0 X
Biens immobiliers	16,5 X	17,7 X	16,2 X	14,1 X	19,5 X	15,8 X
<b>Tous les secteurs</b>	<b>10,9 X</b>	<b>11,7 X</b>	<b>11,0 X</b>	<b>10,9 X</b>	<b>10,7 X</b>	<b>10,1 X</b>

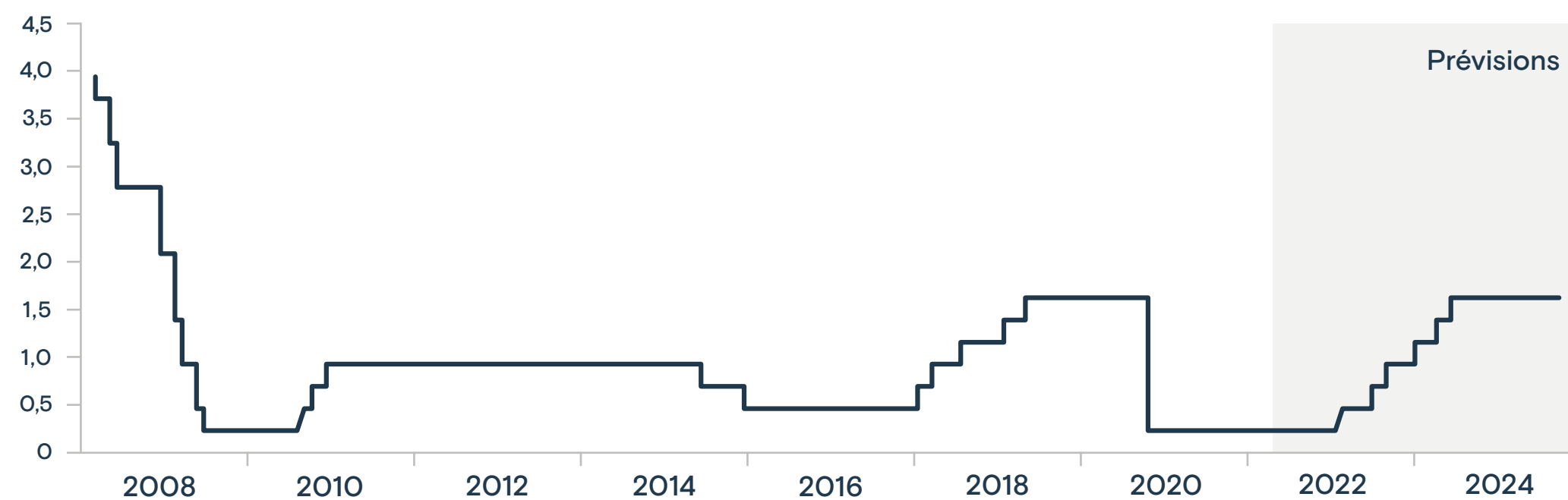
Source: S&P Global Market Intelligence, Duff & Phelps, *Canadian M&A Insights*, été 2021. Les données sur la valeur des transactions sont divulguées si elles sont du domaine public ou si elles ont été fournies sur une base volontaire. Ces données doivent donc être interprétées avec une certaine prudence.

## Les conditions d'emprunt vont demeurer accommodantes

La faiblesse des taux d'intérêt devrait perdurer au cours des prochaines années.

Même si la plupart des économistes s'attendent à une augmentation de 25 points de base du taux directeur durant la deuxième moitié de 2022, les conditions de crédit devraient se resserrer de façon graduelle, au diapason avec la reprise économique.

Graphique 6 : Taux directeur de la Banque du Canada de 2008 à 2024\*



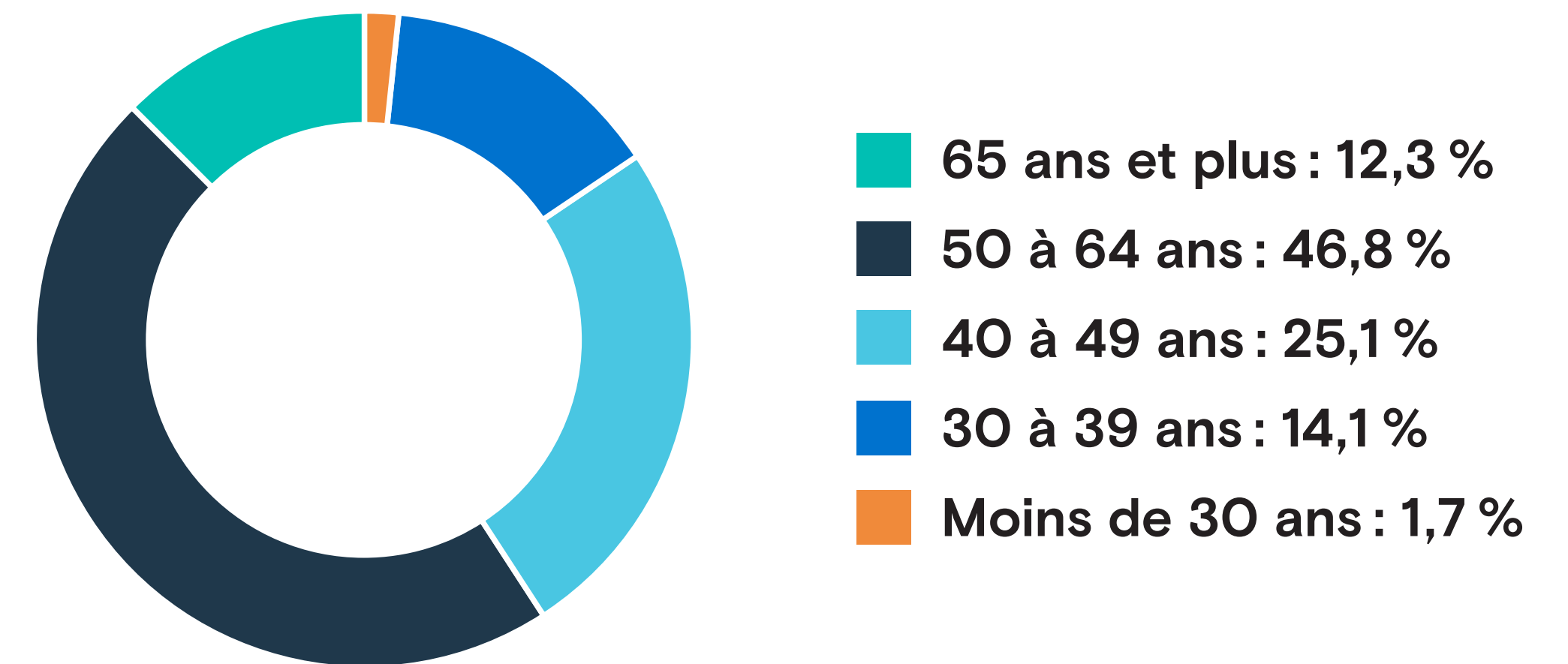
Source: Banque du Canada.

\*Tous les taux après octobre 2021 sont des prévisions de la Banque du Canada.

## Plus de 12% des entrepreneurs ont 65 ans ou plus

Même si les chefs d'entreprises demeurent actifs sur le marché du travail plus longtemps que les salariés, leur profil démographique vieillissant, conjugué au fait que la pandémie en a fait réfléchir certains quant à leurs plans d'avenir, stimulent l'offre d'entreprises à vendre.

Graphique 7 : Répartition des entrepreneurs canadiens par tranche d'âge



Source: Statistique Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites entreprises*, 2017.

# 9 % des PME canadiennes devraient être à vendre au cours des cinq prochaines années

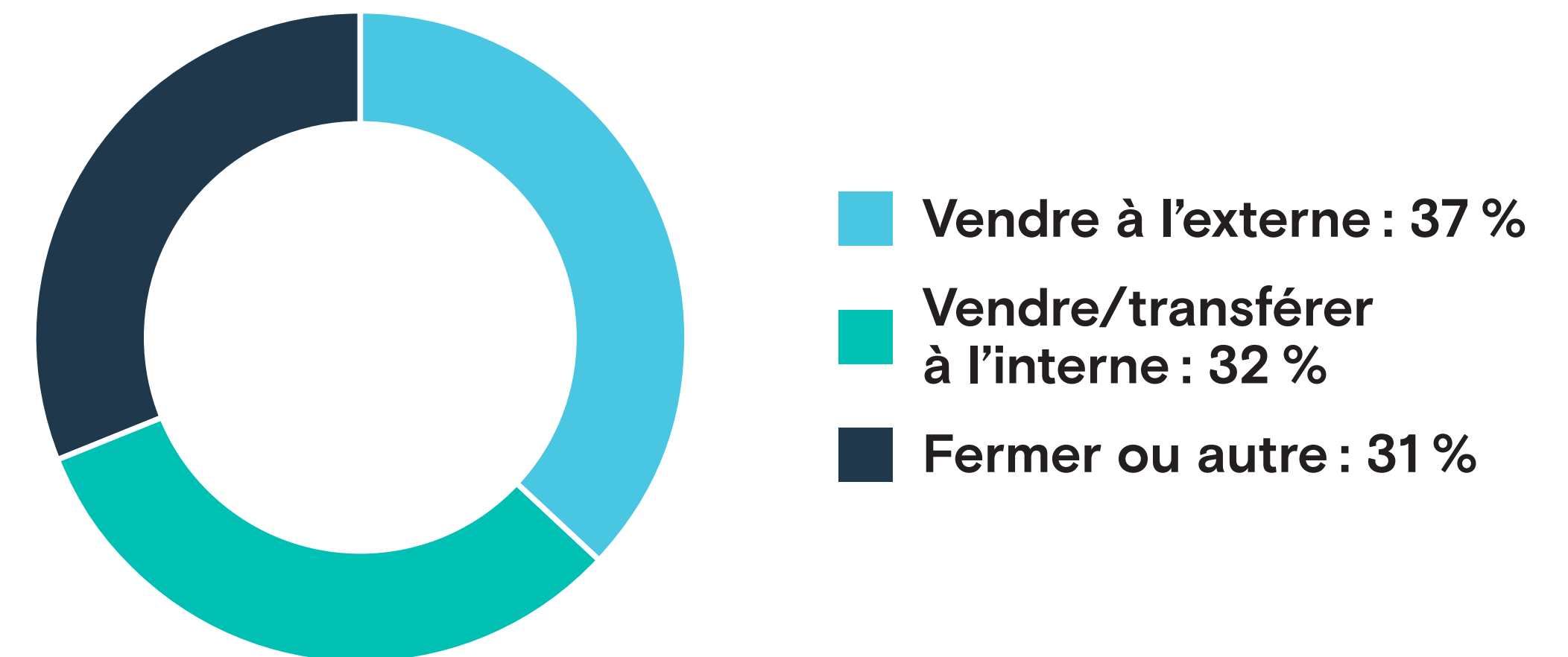
25 % des entrepreneurs canadiens désirent vendre ou fermer leur entreprise au cours des cinq prochaines années. Cette proportion augmente à 50 % parmi les entrepreneurs de 65 ans et plus.

Au total, 9 % des PME devraient être à vendre à l'externe au cours des cinq prochaines années\*, ce qui représente 116 000 entreprises à l'échelle du pays.

Les entreprises qui sont susceptibles de se retrouver sur le marché de la vente externe existent généralement depuis 10 ans ou plus (59 %), comptent au moins cinq employés (55 %), et sont plus souvent dirigées par des hommes (55 %) ou par des personnes ayant 55 ans ou plus (45 %).

\* 9 % = 25 % (quittent l'entreprise) X 37 % (vendent l'entreprise à l'externe)

**Graphique 8 : Intentions des entrepreneurs qui comptent quitter leur entreprise au cours des cinq prochaines années**



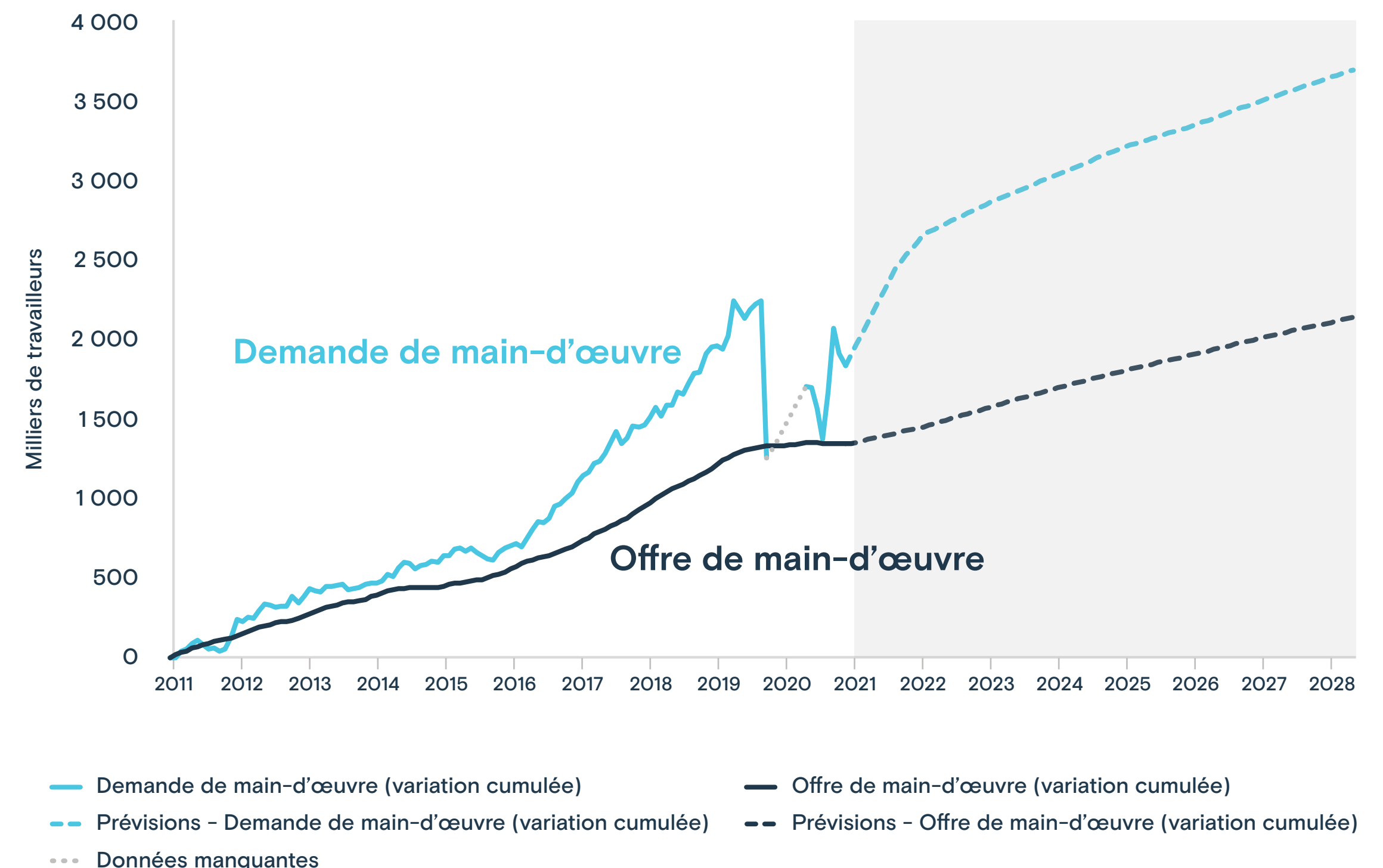
Source : BDC, Sondage sur la croissance, l'achat et la vente de PME au Canada, juin 2021, 1 563 répondants.

# La pénurie de main-d'œuvre va persister et devrait inciter davantage d'entrepreneurs à acheter d'autres entreprises

La demande de main-d'œuvre augmente plus rapidement que l'offre de travailleurs, principalement à cause des facteurs démographiques. La pandémie a exacerbé ce phénomène, particulièrement dans les secteurs les plus durement touchés comme le tourisme et les arts, en incitant plusieurs travailleurs à changer de domaine d'emploi, à retourner aux études ou à se retirer du marché du travail.

La baisse de l'immigration ajoutera à l'écart entre l'offre et la demande pour encore quelques années. La persistance du phénomène de pénurie de main-d'œuvre dans le temps risque d'inciter de plus en plus d'entrepreneurs à faire des acquisitions dans le but de doter leur entreprise de nouveaux talents.

Graphique 9 : Variation cumulée de l'offre et de la demande de main-d'œuvre depuis avril 2011\*

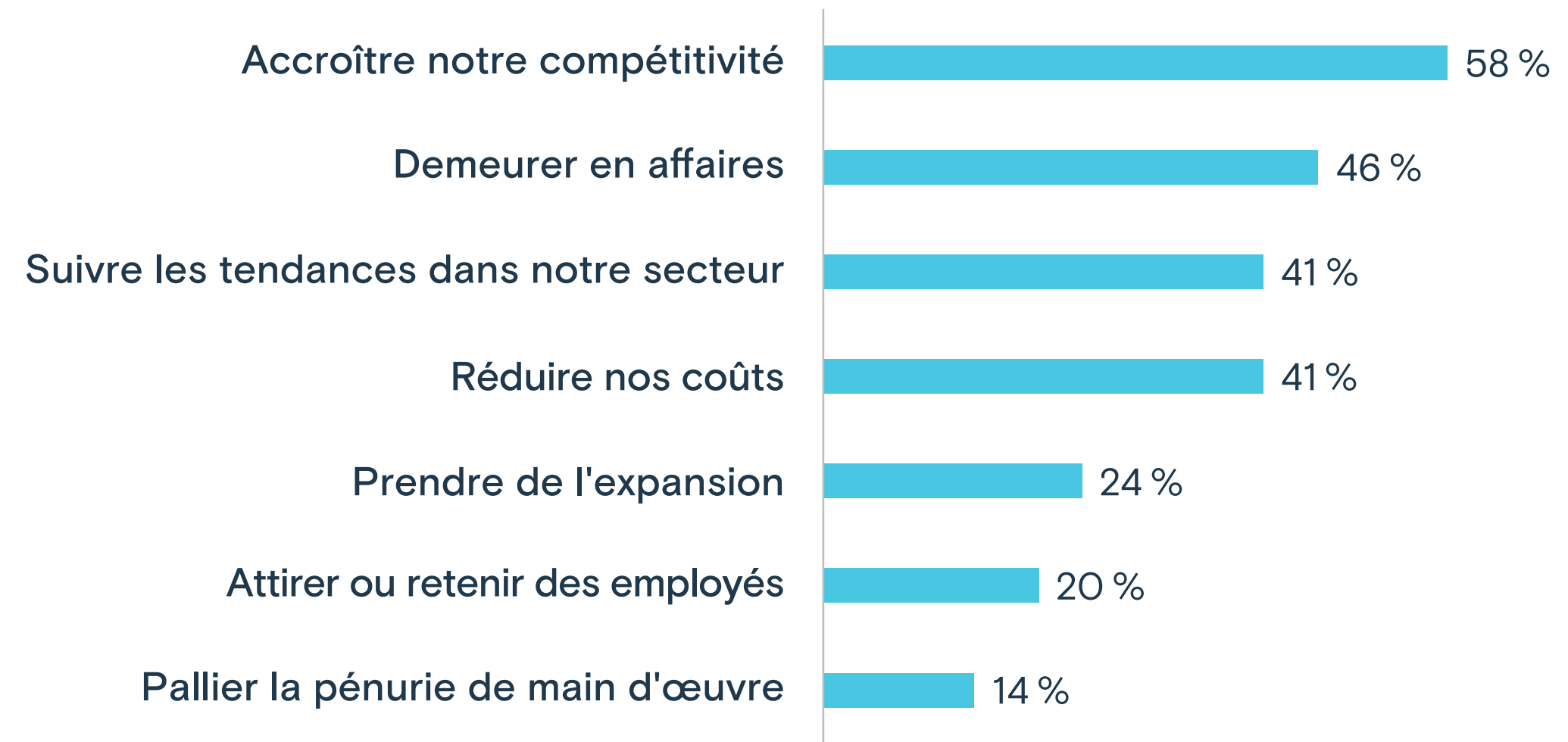


\*Remarque: La demande de main-d'œuvre correspond au nombre total des travailleurs en emploi et des postes vacants. L'offre de main-d'œuvre correspond à la population active totale âgée de 15 à 65 ans. Sources: Enquête sur la population active et Enquête sur les postes vacants et les salaires de Statistique Canada; Système de projection des professions au Canada (SPPC) d'Emploi et Développement social Canada (projections de 2019 à 2028); calculs de BDC.

# L'acquisition d'entreprises facilite l'adoption de technologies

Les investissements en technologie, notamment dans le commerce électronique et l'augmentation de l'efficacité, sont devenus une nécessité pour surmonter la pandémie. Près de la moitié des entrepreneurs (46 %) affirment que de tels investissements sont nécessaires pour demeurer en affaires. Toutefois, ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont les ressources financières nécessaires à l'achat de technologies de pointe. Cela accroît donc la volonté d'atteindre une certaine masse critique permettant des investissements plus importants et, parfois, l'acquisition de la plateforme technologique de l'entreprise achetée. Ce type de transactions risque fort bien de devenir plus commun au cours des prochaines années.

**Graphique 10 : Facteurs motivant les investissements en technologie à la suite de la crise de la COVID-19**



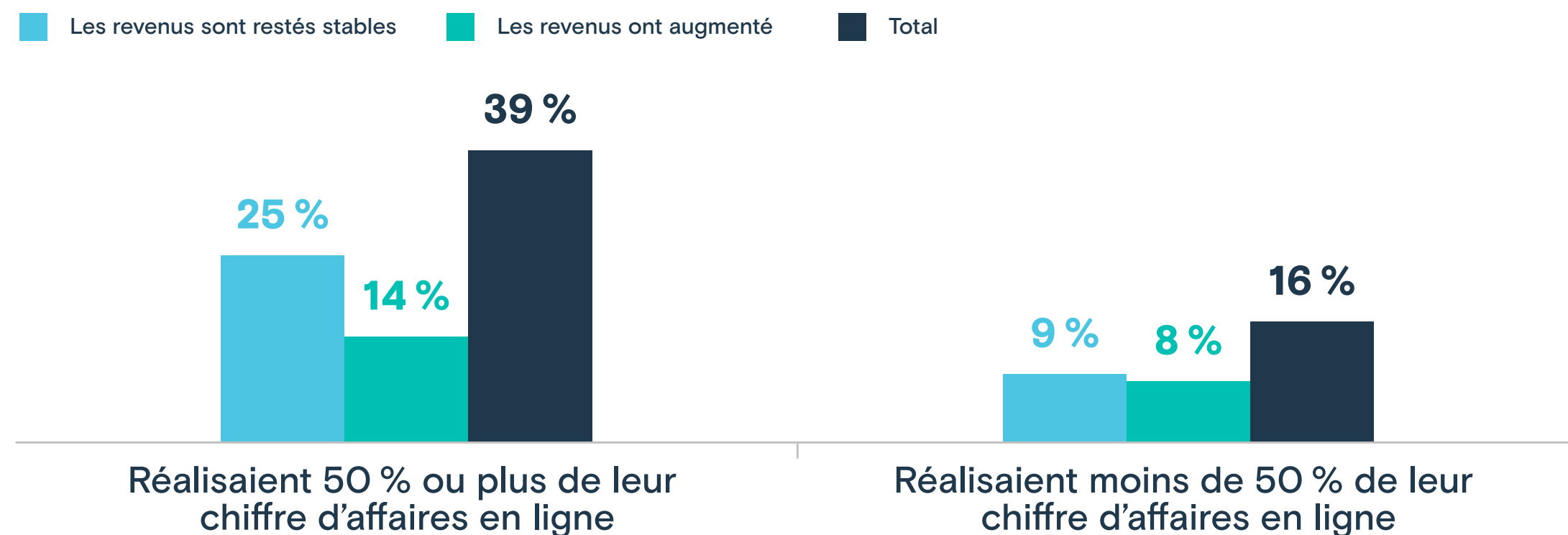
Source: BDC, Sondage sur la réalité d'affaires des PME canadiennes après la crise de la COVID-19, juin 2020.

# L'adoption de technologies est un facteur de succès

À titre d'exemple, les entrepreneurs qui ont accru leur offre en ligne ont mieux réussi à surmonter le confinement du printemps 2020.

Chez les plus petites entreprises, celles dont le chiffre d'affaires annuel est de moins de 2 millions de dollars ou qui comptent moins de cinq employés, les taux de ventes en ligne sont généralement plus faibles, ce qui nuira à leur capacité à perdurer en temps de pandémie.

**Graphique 11 : Effet des ventes en ligne sur les revenus durant la première vague de COVID-19**



Source: BDC, Sondage sur la réalité d'affaires des PME canadiennes après la crise de la COVID-19, juin 2020.





Étude de cas

# Acquisitions et investissements en technologies : une combinaison gagnante

**Les acquisitions ont favorisé la croissance de Universal Group et lui ont permis d'investir dans la technologie.**

L'entreprise Universal Group est un exemple parfait de croissance exponentielle. Cette entreprise de contrôle de la circulation située à Langley, en Colombie-Britannique, qui a débuté en 2011 avec moins de 20 employés, était forte d'un effectif de 400 employés en mars 2020 au moment où la pandémie a frappé.

« L'entreprise était devenue l'un des principaux fournisseurs de services de gestion de la circulation sur le réseau routier et dans le cadre d'autres projets de construction auprès des entrepreneurs, des services publics et des municipalités. « Notre croissance a été fulgurante, déclare son président et chef de la direction, Michael Menzies. C'est un parcours enthousiasmant. »

Même la pandémie de COVID-19 n'a pas réussi à dévier l'entreprise de sa trajectoire spectaculaire. Lorsque la crise sanitaire a frappé, Universal Group était sur le point de fusionner avec un important concurrent de la Colombie-Britannique. L'entreprise a non seulement mené à bien cette transaction, mais elle a également réalisé une deuxième acquisition majeure quelques mois plus tard.

De plus, en juillet 2021, l'entreprise a effectué sa première incursion hors de la province en faisant l'acquisition d'entreprises de contrôle de la circulation à Ottawa (Ontario) et à Gatineau (Québec). Elle compte maintenant 1 700 employés.

### **Ses acquisitions lui ont permis de réaliser des achats technologiques**

Grâce à ces acquisitions, la taille accrue de l'entreprise a rendu financièrement possible la réalisation d'investissements technologiques majeurs qui permettront à Universal Group de se développer encore davantage.

L'un des plus récents achats technologiques de l'entreprise est un nouveau système sophistiqué de gestion de la main-d'œuvre qui rationalisera et simplifiera la tâche complexe consistant à envoyer quotidiennement 1 700 travailleurs sur des centaines de chantiers.

**« Si nous avions eu cette technologie plus tôt, nous aurions pu nous développer encore plus. »**

« Les travailleurs disposeront d'une application sur leur téléphone qui leur permettra de consulter les instructions de déploiement et d'obtenir les itinéraires vers les chantiers, explique M. Menzies. Ils auront les protocoles de sécurité et les plans de contrôle de la circulation au bout des doigts et pourront facilement remplir et transmettre les feuilles de temps. »

Ce système est largement utilisé aux États-Unis, mais moins au nord de la frontière; Universal Group est la première entreprise du secteur du contrôle de la circulation au Canada à l'adopter.



**Michael Menzies**  
Président et chef de la direction,  
Universal Group



**Le nouveau système réduit la charge de travail et le risque d'erreur**

L'application s'intégrera également à une autre nouvelle technologie achetée par l'entreprise pour automatiser la gestion des feuilles de paie. «Auparavant, les travailleurs devaient tous les jours remplir manuellement une feuille de temps comprenant trois parties, explique M. Menzies. Cela représentait beaucoup travail et un risque d'erreur important.»

Le nouveau système de paie recevra automatiquement les données des feuilles de temps du système de gestion du personnel, ce qui réduira considérablement la charge de travail et le risque d'erreur.

De plus, un nouveau système d'information sur les ressources humaines assurera une automatisation et une efficacité accrues, ce qui améliorera la gestion du personnel.

« Nous en avons grandement besoin, car dans ce secteur d'activité, pratiquement tout était effectué manuellement, explique M. Menzies. Si nous avions eu cette technologie plus tôt, nous aurions pu nous développer encore plus. »

# Un moteur pour la croissance des PME

## La croissance par acquisition porte ses fruits

**2x** plus susceptibles de connaître une croissance supérieure à celle de leurs pairs

→ Les entrepreneurs qui font croître leur entreprise par acquisition sont deux fois plus susceptibles de connaître une croissance des ventes supérieure à la moyenne de leur secteur d'activité que ceux qui la font croître de façon naturelle.

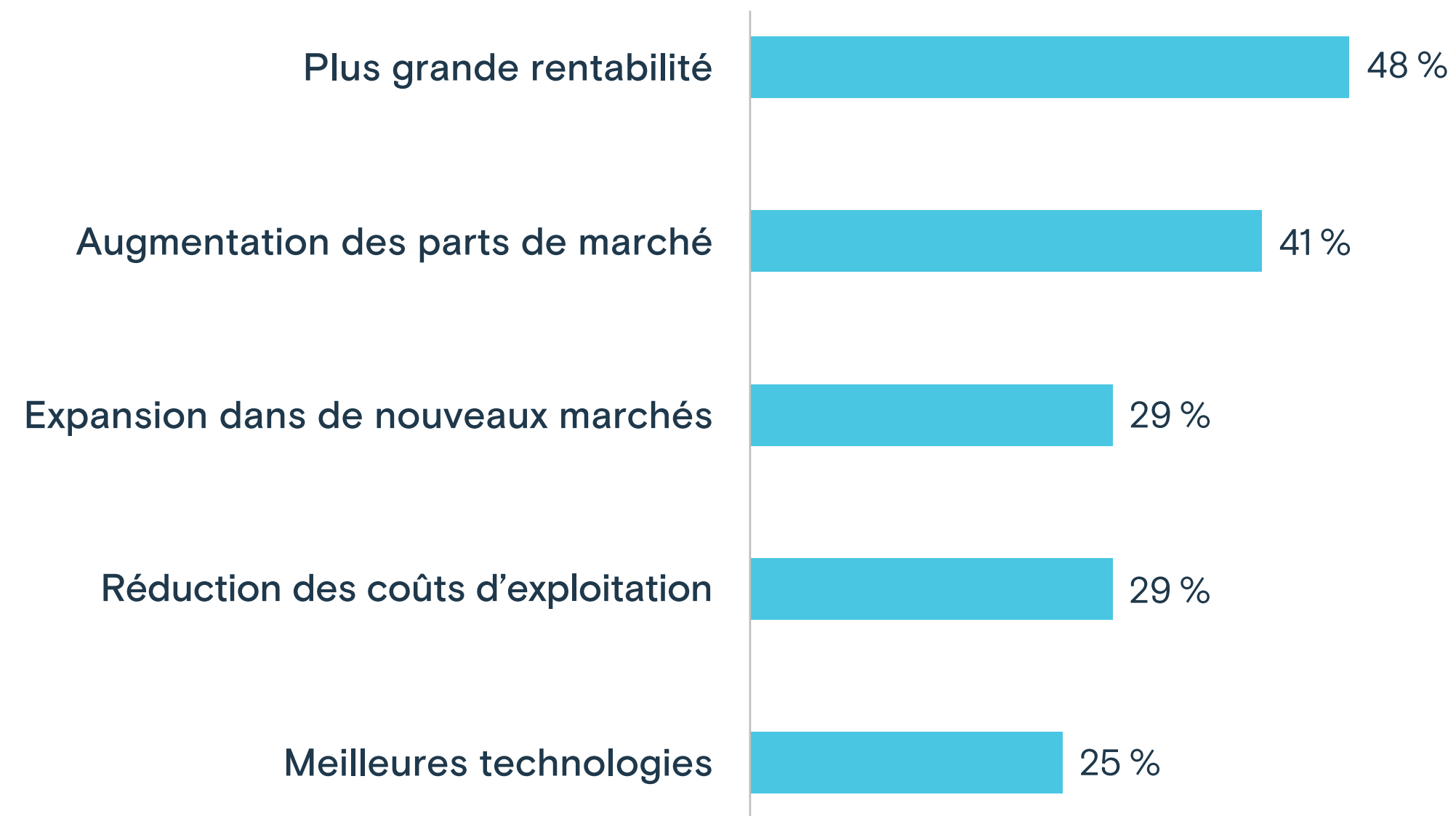
**1,4x** plus susceptibles d'avoir connu une croissance annuelle des ventes de 5% ou plus dans les douze derniers mois

→ Les entrepreneurs ayant fait une ou plusieurs acquisitions au cours des 10 dernières années étaient 1,4 fois plus susceptibles d'avoir connu une croissance annuelle de leurs ventes de 5% ou plus au cours de la dernière année.

Source: STATLOG. Voir les résultats détaillés dans Méthodologie.

# La croissance par acquisition entraîne plusieurs autres bienfaits

**Graphique 12 : Avantages d'une acquisition d'entreprise, selon les acheteurs en série\***



Source: BDC, *Sondage sur la croissance, l'achat et la vente de PME au Canada*, juin 2021, 1 563 répondants.  
\* Acheteurs en série: ceux qui ont procédé à plus d'une acquisition au cours des 10 dernières années.



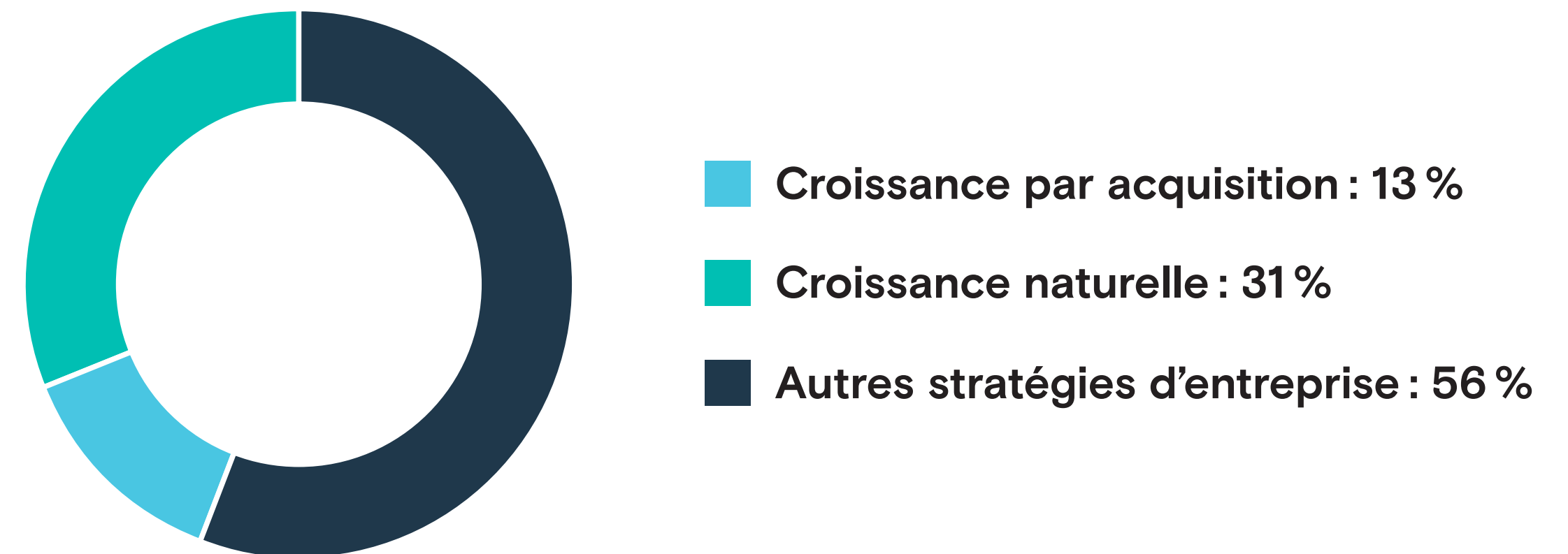
# 13 % des entrepreneurs canadiens prévoient acheter une autre entreprise au cours des cinq prochaines années

Alors que près du tiers (31%) des entrepreneurs ont choisi la voie de la croissance naturelle, moins d'un entrepreneur sur sept (13%) compte sur l'acquisition pour faire croître son entreprise.

Les entrepreneurs qui désirent faire croître leur entreprise par acquisition sont proportionnellement plus nombreux à diriger des entreprises de 20 employés ou plus (26%), d'avoir un chiffre d'affaires de 2 millions de \$ ou plus (21%), d'œuvrer dans le secteur manufacturier (21%) ou les TIC et le secteur culturel (21%), d'avoir moins de 35 ans (21%) ou de diriger une entreprise qui existe depuis moins de 10 ans (17%).

Enfin, 27% des entrepreneurs canadiens qui ont manifesté leur intention de faire grandir leur entreprise par acquisition ont déjà fait au moins une acquisition au cours des 10 dernières années.

**Graphique 13 : Stratégie de croissance des entrepreneurs canadiens au cours des cinq prochaines années**



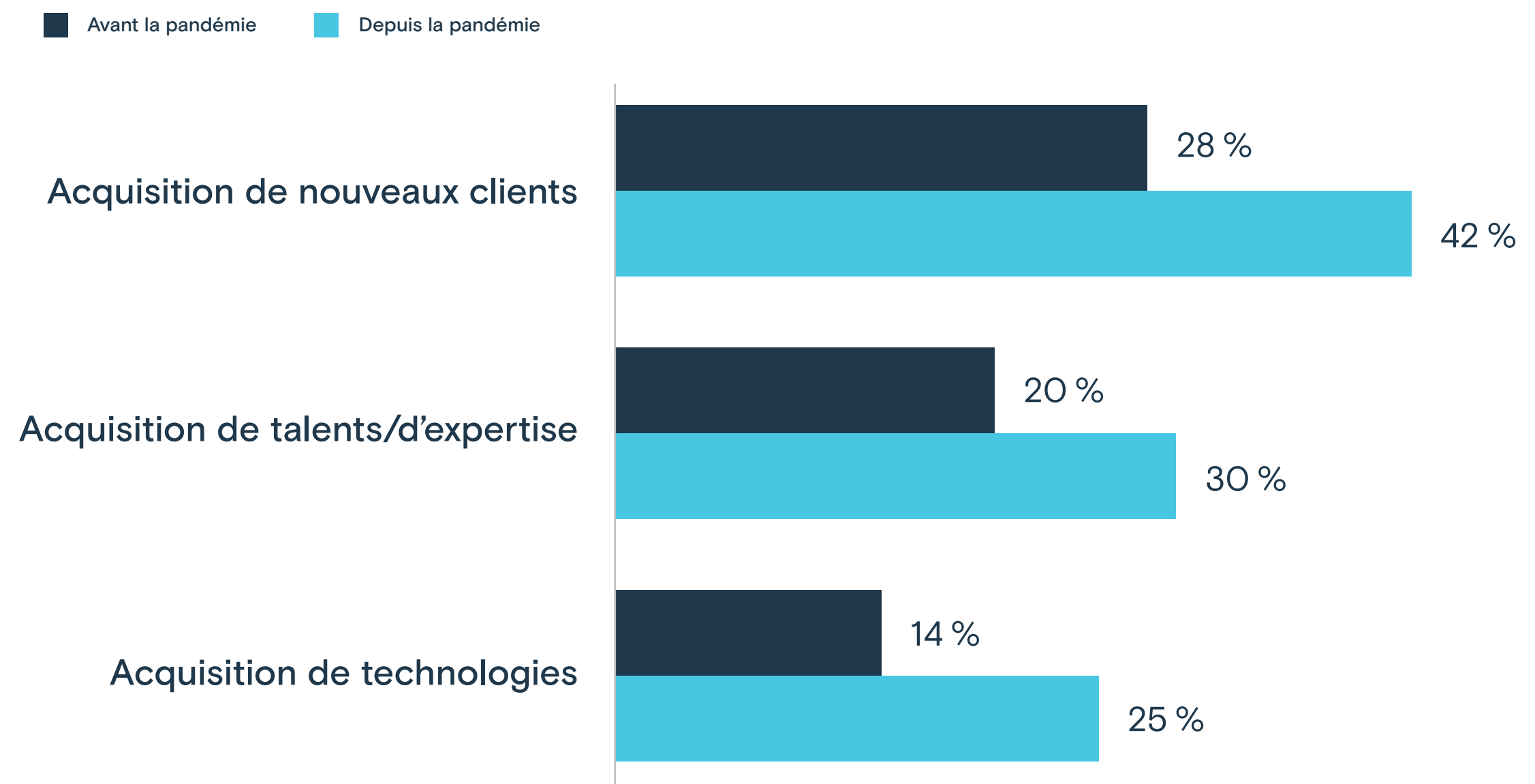
Source: BDC, Sondage sur la croissance, l'achat et la vente de PME au Canada, juin 2021, 1 563 répondants.

# Les acheteurs sont de plus en plus motivés par l'acquisition de talents et de technologies

Avant la pandémie, les entrepreneurs étaient principalement motivés par la volonté de gagner de nouveaux clients lors d'une acquisition. Cette tendance s'est accentuée depuis.

On note cependant que l'acquisition de talents comme motivation à faire une acquisition est passée de **20 % (avant la pandémie) à 30 % depuis la pandémie**, et l'acquisition de technologies, de **14 % à 25 %**.

**Graphique 14 : Motivations des entrepreneurs à acheter une entreprise avant et depuis la pandémie**



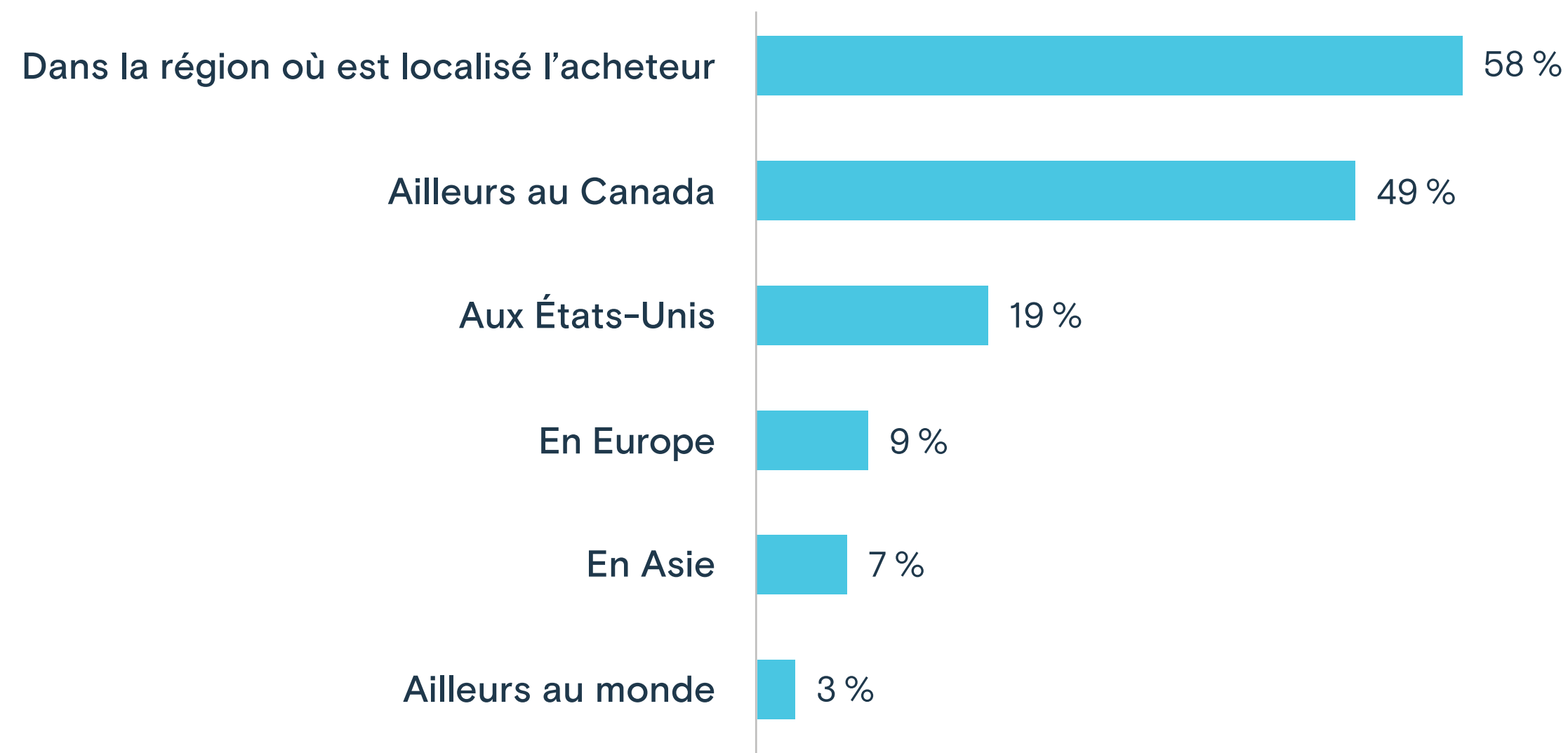
Source: BDC, Sondage sur la croissance, l'achat et la vente de PME au Canada, juin 2021, 1 563 répondants.

# Les entreprises les plus convoitées ne sont pas nécessairement celles qui sont à vendre

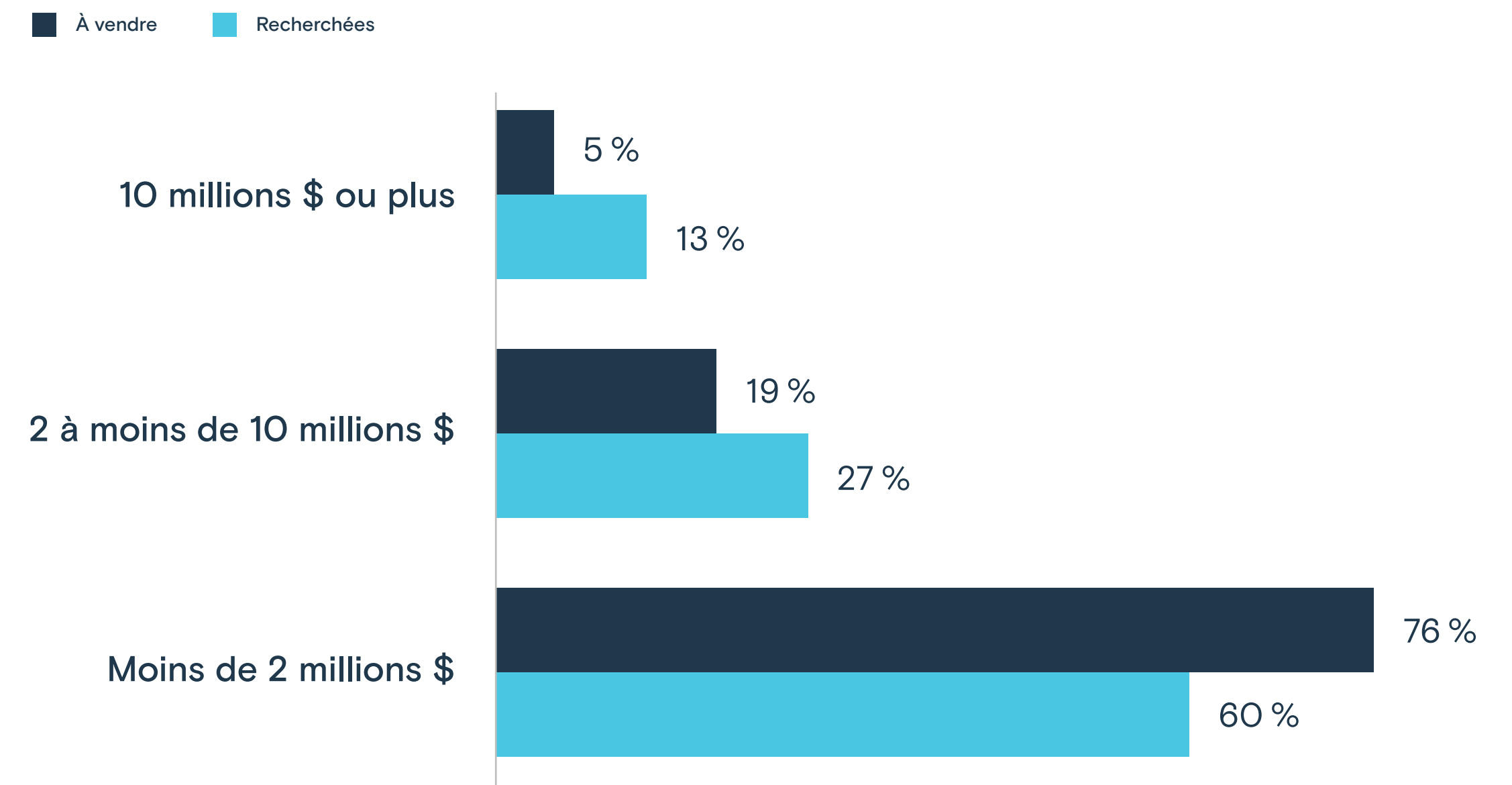
Il y a un décalage entre les entreprises recherchées par les acheteurs et celles qui se retrouvent sur le marché.

Les acheteurs recherchent généralement des entreprises plus grandes que celles qui seront à vendre sur le marché. De plus, 31 % des entreprises qui seront à vendre au cours des cinq prochaines années sont au Québec, une proportion élevée si on tient compte du fait que 21 % des entreprises canadiennes se retrouvent dans la province.

**Graphique 15 : Régions où les propriétaires d'entreprises affirment rechercher une entreprise**



**Graphique 16 : Chiffre d'affaires des entreprises recherchées et à vendre**



Source : BDC, Sondage sur la croissance, l'achat et la vente de PME au Canada, juin 2021, 1563 répondants.



Étude de cas

# Réussir une fusion d'entreprise

**La fusion de deux entreprises peut être un bon moyen de surmonter une pénurie de main d'œuvre**

En août 2021, les équipementiers Mecfor et Advanced Dynamics, actifs principalement dans le domaine des équipements destinés à la production d'aluminium primaire, aux pâtes et papiers et au ferroviaire, fusionnaient pour créer EPIQ Machinerie, qui compte 225 employés au Québec, 250 en Inde et cinq en France.

C'était tout sauf un coup de tête. En 2018, lorsque Éloïse Harvey a racheté Mecfor, une entreprise du Saguenay que détenait son père, elle réfléchissait depuis plusieurs années à réaliser une grande acquisition ou une fusion.

« Je disais toujours à mon équipe qu'il était important de grossir afin d'atteindre une masse critique qui allait nous permettre d'avoir les moyens de nos ambitions », raconte Éloïse Harvey, maintenant chef de la direction d'EPIQ Machinerie.

Une plus grande entreprise peut, par exemple, se permettre d'embaucher différents professionnels de soutien.

« Ainsi, on évite qu'une personne ait cinq chapeaux et saupoudre son énergie, explique M<sup>me</sup> Harvey. Lorsqu'on a un expert qui se lève le matin et qui se couche le soir en pensant à son expertise, c'est là qu'on voit une différence, que l'entreprise devient meilleure. »

### **Une fusion partiellement motivée par la pénurie de main-d'œuvre**

Dans un contexte où 55% des entrepreneurs canadiens affirment avoir de la difficulté à recruter des employés qualifiés, cette fusion permettait à Mecfor de toucher un nouveau bassin de travailleurs qualifiés dans la région de Montréal.

**« Nous voulons faire ressortir le meilleur du talent de chez nous, puis le faire connaître et reconnaître ici et partout dans le monde en devenant une compagnie canadienne emblématique. »**



**Éloïse Harvey**  
Chef de la direction  
EPIQ Machinerie



## Réussir une fusion d'entreprise

La fusion était aussi intéressante pour M<sup>me</sup> Harvey parce qu'Advanced Dynamics avait créé il y a huit ans à Pune, en Inde, un centre de fabrication qui compte maintenant 250 employés.

« Nous pourrions continuer à croître même si c'est très difficile d'embaucher au Québec en raison du manque de candidats, illustre M<sup>me</sup> Harvey. En Inde, la situation est complètement différente. »

Les deux entreprises avaient aussi une intéressante diversification de leurs activités hors métaux primaires: Mecfor dans le ferroviaire et Advanced Dynamics, dans les pâtes et papiers. « En joignant nos forces, ça nous fait trois grands secteurs d'activité », remarque M<sup>me</sup> Harvey.

Alors que cette année, EPIQ Machinerie aura des revenus annuels de 55 millions \$, elle prévoit qu'ils grimperont à plus de 70 millions en 2022 et à 100 millions dans cinq ans grâce à la croissance à l'interne et aux acquisitions.

« Nous voulons faire ressortir le meilleur du talent de chez nous, affirme M<sup>me</sup> Harvey, puis le faire connaître et reconnaître ici et partout dans le monde en devenant une compagnie canadienne emblématique. »

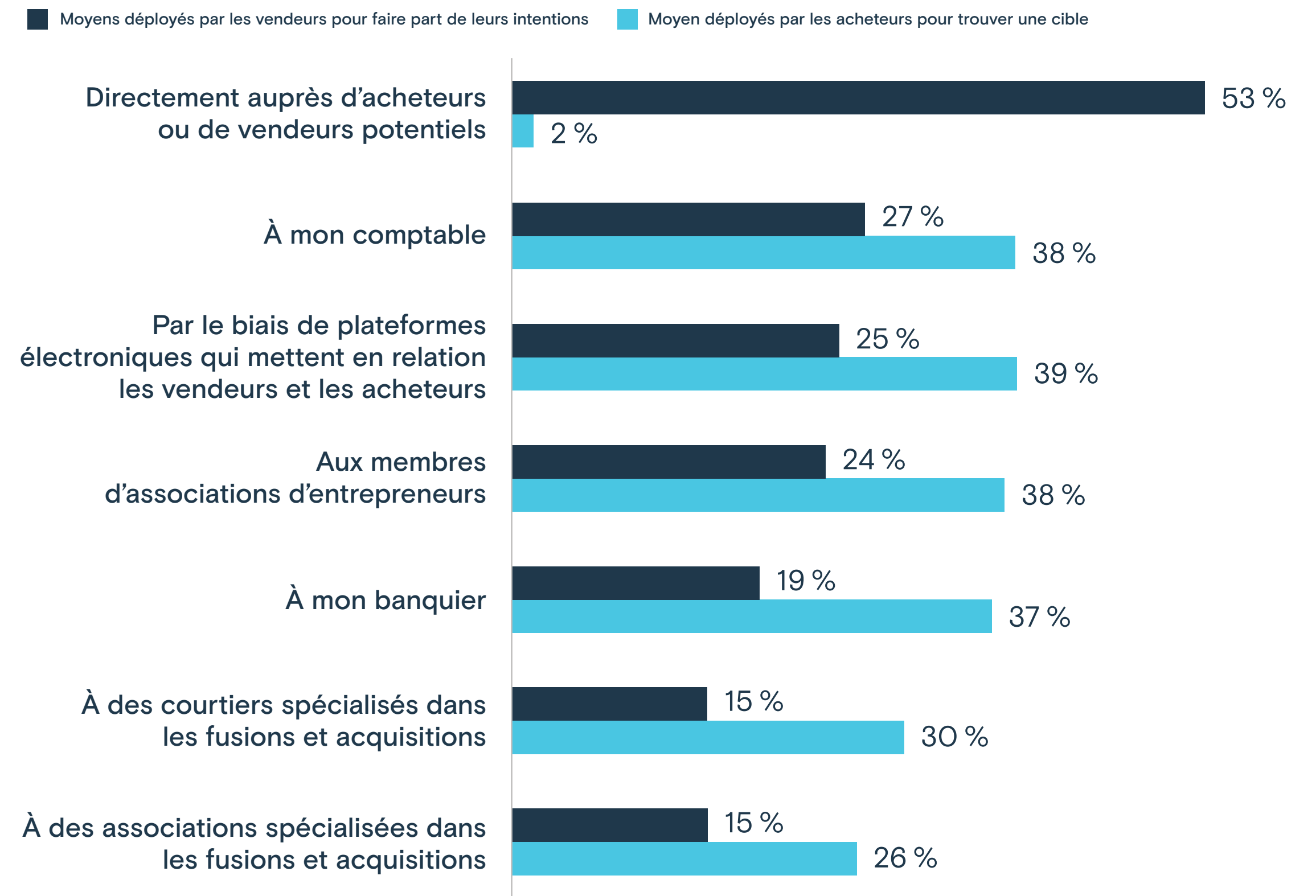
# Les acheteurs auraient intérêt à contacter directement les dirigeants des entreprises visées

Les moyens déployés par les acheteurs pour trouver une entreprise à acquérir et ceux utilisés par les vendeurs pour faire connaître leurs intentions divergent.

La majorité des vendeurs préfèrent faire part de leurs intentions directement auprès d'acheteurs potentiels, alors que très peu d'acheteurs choisissent de faire part de leurs intentions en communiquant directement avec les vendeurs. Les acheteurs auraient peut-être intérêt à contacter des dirigeants d'entreprises visées directement.

Notons de plus que seulement le quart des vendeurs utilisent des plateformes électroniques pour afficher leurs intentions, alors que 39 % des acheteurs utilisent ce moyen pour trouver des cibles.

**Graphique 17 : Moyens déployés par les acheteurs pour trouver une entreprise à acheter par rapport à ceux déployés par les vendeurs pour trouver un acheteur**



Source : BDC, Sondage sur la croissance, l'achat et la vente de PME au Canada, juin 2021, 1 563 répondants.

# Le financement n'est pas aussi accessible pour les plus petites entreprises

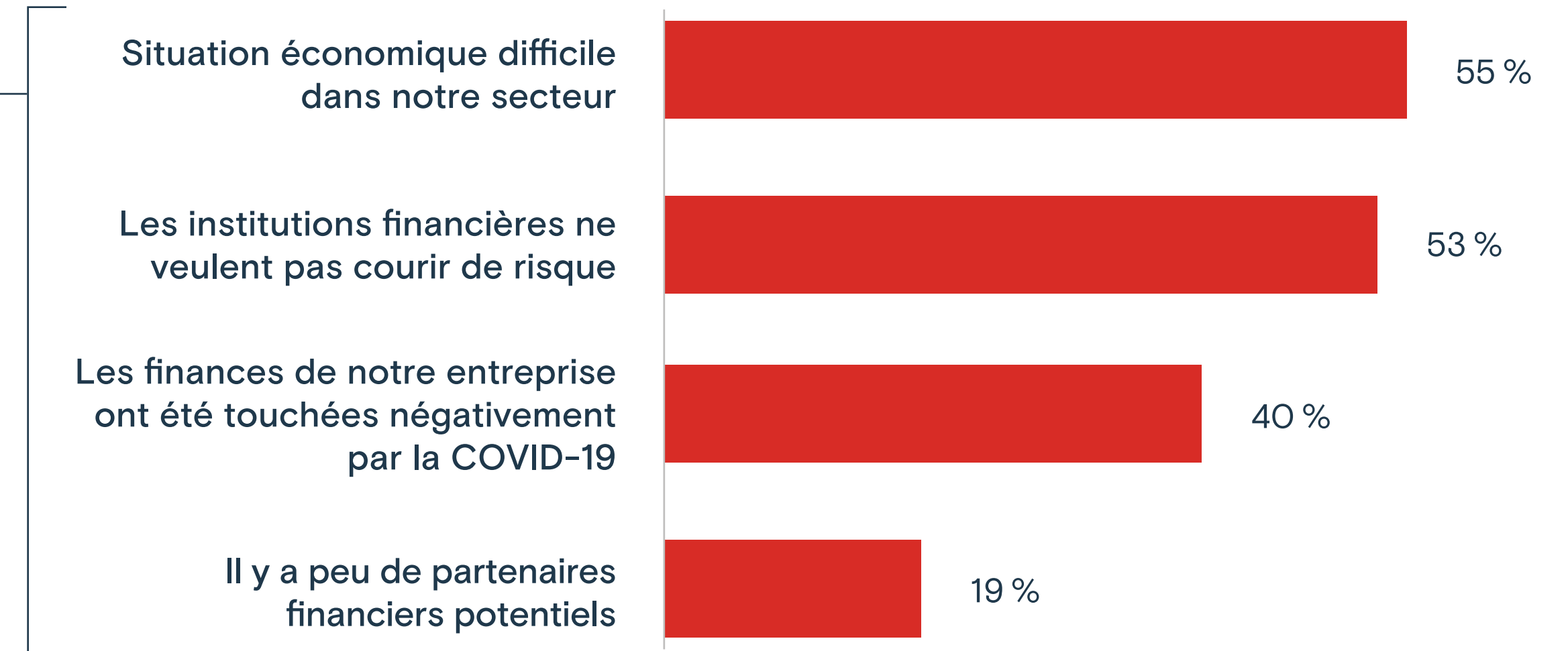
Malgré l'abondance de capitaux disponibles, trouver du financement externe constitue un défi pour certains acheteurs potentiels.

C'est le cas **en particulier des entreprises dont le chiffre d'affaires est de moins de 2 millions de \$ (41 %)**. Pour les plus petites transactions d'acquisition, le financement par un partenaire externe est souvent une des solutions pour compléter le prix de vente.

**Graphique 18 : Accès au financement pour acheter une entreprise selon les entrepreneurs**



**Graphique 19 : Raisons qui expliquent pourquoi l'accès au financement est difficile**



Source: BDC, Sondage sur la croissance, l'achat et la vente de PME au Canada, juin 2021, 1 563 répondants.

# Feuille de route pour réussir une acquisition

## Préparer son acquisition

1 Constituer une équipe de spécialistes internes et externes

2 Définir des objectifs clairs pour l'acquisition

3 Rédiger un plan d'acquisition

4 Rechercher des candidats potentiels à l'acquisition

## Négociations initiales et préalables à la vente

5 Faire des recherches sur l'entreprise et les motivations du vendeur

6 Rédiger et négocier une lettre d'intention avec le vendeur

7 Commencer à structurer le financement

## Effectuer la diligence raisonnable et préparer la convention d'achat

8 Achever le processus de diligence raisonnable

9 Négocier un prix d'achat

10 Finaliser l'accord d'achat

## Intégration post-fusion

11 Assurer l'intégration de vos entreprises

## Préparer son acquisition

### 1 Constituer une équipe de spécialistes internes et externes

Faites appel à des conseillers juridiques et financiers de confiance. Vous pouvez également recourir à des experts en évaluation d'entreprise, en TI, en RH et en marketing.

➤ En apprendre plus

### 2 Définir des objectifs clairs pour l'acquisition

Pourquoi souhaitez-vous acheter une entreprise ?  
De quelle façon cela vous aidera-t-il à atteindre vos objectifs stratégiques ?  
Répondre à ces questions vous aidera à définir un plan d'acquisition et à savoir quelles entreprises vous pourriez cibler.

### 3 Rédiger un plan d'acquisition

Un plan clair vous aidera à communiquer vos objectifs et vous évitera de consacrer du temps à des possibilités d'achat inappropriées. Votre plan devrait préciser :

- votre calendrier et votre budget
- les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'acquisition
- les principales caractéristiques du type d'entreprise que vous souhaitez acheter
- les types de risques que vous êtes prêt à courir

### 4 Rechercher des candidats potentiels à l'acquisition

Communiquez avec votre réseau d'affaires ou d'autres contacts dans le secteur visé, ainsi qu'avec vos conseillers, afin de cerner des candidats potentiels. Vous pourriez également choisir de travailler avec une firme spécialisée dans les fusions et les acquisitions.

➤ En apprendre plus

## Négociations initiales et préalables à la vente

### 5 Faire des recherches sur l'entreprise et les motivations du vendeur

Découvrez pourquoi il veut vendre et faites des recherches préliminaires sur le rendement opérationnel et financier de l'entreprise. Vous recueillerez ainsi les renseignements dont vous avez besoin pour rédiger une lettre d'intention.

### 6 Rédiger et négocier une lettre d'intention avec le vendeur

La lettre d'intention devrait comprendre :

- une fourchette de prix pour l'acquisition (le prix final ne sera déterminé qu'une fois le processus de diligence raisonnable terminé)
- un engagement du vendeur à fournir tous les documents nécessaires
- les modalités de confidentialité et de communication
- la durée de l'exclusivité des négociations

➤ En apprendre plus

### 7 Commencer à structurer le financement

Vous voudrez savoir combien de capitaux permanents vous pouvez investir, combien de capitaux propres les autres partenaires pourront apporter et quelles sont les modalités proposées par votre banque. En faisant participer vos partenaires financiers très tôt dans le processus, vous vous assurerez de leur soutien et vous bénéficierez de leur expertise en matière d'acquisition d'entreprises.

➤ En apprendre plus

## Effectuer la diligence raisonnable et préparer la convention d'achat

### 8 Achever le processus de diligence raisonnable

Il s'agira principalement d'un examen juridique et financier, mais vous pourriez souhaiter étudier également d'autres questions, telles que le positionnement commercial ou l'infrastructure informatique. Veillez à engager des professionnels qualifiés pour mener à bien cet exercice, qui prendra probablement quelques mois.

➤ [En apprendre plus](#)

### 9 Négocier un prix d'achat

Le prix d'achat final sera basé sur divers facteurs, notamment le bénéfice avant intérêts, impôts et dotation aux amortissements (BAIIA) de l'entreprise, l'évaluation, les résultats de votre processus de diligence raisonnable, etc.

➤ [En apprendre plus](#)

### 10 Finaliser l'accord d'achat

Le contrat d'achat comprendra des détails sur la portée de la transaction, les modalités de paiement et les indemnités et garanties. Si le vendeur entend continuer de travailler au sein de l'entreprise pendant une période de transition, le contrat d'achat pourrait contenir un contrat de travail.

➤ [En apprendre plus](#)

## Intégration post-fusion

### 11 Assurer l'intégration de vos entreprises

Les premiers mois qui suivent l'acquisition d'une entreprise sont cruciaux pour la réussite de son intégration et cette étape requiert une grande rigueur si on veut réaliser les bénéfices escomptés. Vous aurez besoin d'un plan d'action pour éviter de manquer des étapes essentielles. Votre plan vous aidera à nouer un dialogue avec les employés à tous les échelons, à vous assurer que votre vision de l'avenir de l'entreprise est bien comprise, et à maintenir des communications ouvertes avec les employés.

## Allez plus loin!

[Téléchargez notre guide pratique pour l'achat d'une entreprise au Canada](#)

Conseil d'un spécialiste de BDC

# 4 conditions gagnantes pour réussir une acquisition d'entreprise

Si certains entrepreneurs fonctionnent beaucoup avec leur instinct, mieux vaut être méthodique lorsque vient le temps d'acquérir une entreprise. Notre spécialiste Étienne Drouin présente les grandes conditions gagnantes pour réaliser une acquisition.

« Pour rester mobilisés, les employés de l'acquéreur comme de la cible doivent comprendre où l'entreprise s'en va. Et ces mots doivent venir de la bouche du président. »

Étienne Drouin, directeur général, Capital de croissance et transfert d'entreprise, Atlantique et centre/est du Québec, BDC

## ① Prévoir l'acquisition dans votre plan stratégique

« Les plus belles transactions qu'on voit sont souvent réalisées après l'élaboration d'un plan stratégique, qui définissait ce qu'on souhaitait aller chercher chez une autre entreprise, pour ensuite chercher une cible qui correspond au profil souhaité », indique Étienne Drouin.

Il est toujours possible qu'un entrepreneur voie une occasion d'affaires imprévue et qu'il ait envie de la saisir. Mais, aux yeux du spécialiste, c'est un peu comme aller à l'épicerie sans liste. « On risque d'acheter quelque chose dont on n'a pas besoin. »

## ② Se consacrer à l'acquisition

Acquérir et intégrer une entreprise nécessite du temps. « Il faut que l'entrepreneur s'y consacre pendant que d'autres s'occupent des activités quotidiennes de l'entreprise », affirme M. Drouin.

Si vous pouvez sous-traiter certaines parties du travail, vous avez aussi la responsabilité de vous occuper de certains autres éléments comme expliquer les valeurs de la nouvelle équipe de direction.

## ③ Mettre en place le plan d'intégration dès le premier jour

Pendant la période de diligence raisonnable, chaque interaction avec un être humain est une occasion de penser à l'intégration. Par exemple, si vous discutez avec le directeur des ventes pour évaluer la clientèle, vous pourrez en profiter pour voir si son équipe sera compatible avec la vôtre.

« Cela vous donnera le temps de réfléchir à la structure optimale post-transaction, explique Étienne Drouin. Par exemple, si une équipe est payée à la commission, et l'autre, à salaire avec des objectifs de vente, il vaut mieux réfléchir tout de suite à un mode de rémunération qui encouragera les ventes croisées sans faire en sorte de faire exploser les coûts ou que les meilleurs éléments soient démotivés. »

## ④ Prévoir de mauvaises surprises

Lors d'une acquisition, il faut se laisser une marge de manœuvre financière. « Il faut éviter d'avoir un niveau d'endettement qui condamne à la performance dès le premier jour, parce qu'il y aura toujours des facteurs internes et externes qui risquent de faire dévier vos plans », affirme M. Drouin.

Il conseille aussi de ne pas faire de promesses sans savoir si vous pourrez les tenir. « Avant d'annoncer que vous vous départirez des 25 employés d'un service, ou encore, que vous garderez tout le monde, attendez de vivre l'intégration. Lors d'une acquisition, il faut aussi se laisser une marge de manœuvre humaine. »

# Données et méthodologie

## Entrevues auprès d'experts et d'entrepreneurs

Cette étude a été inspirée d'une série d'entrevues avec des experts à l'échelle du pays. Nous tenons en particulier à remercier les personnes suivantes: Patrick Khoussam (MNP Corporate Finance), Brahim Elkin (M&A Club), Jason Paseli (KPMG), Mathieu Roy et Julie Morteux (Deloitte), François Lapointe (RCGT) et Greg Shannon (Gowling). Leurs propos nous ont permis de mieux orienter nos recherches.

Nous avons aussi effectué des entrevues en profondeur et confidentielles auprès de six entrepreneurs clients et non clients de BDC, qui œuvrent dans les secteurs manufacturier, du commerce de détail et des services et qui ont réalisé une ou plusieurs acquisitions en Ontario, au Québec, en Alberta et en Colombie-Britannique.

## Sondage auprès de 1 563 entrepreneurs canadiens

Les données sur les intentions d'achat et de vente des entrepreneurs canadiens s'appuient sur le sondage BDC et Maru/Blue Canada (non probabiliste) réalisé en ligne auprès de 1563 entrepreneurs canadiens en mai et juin 2021. Les résultats ont été pondérés selon la taille et la région pour être représentatifs de l'ensemble des petites et moyennes entreprises au pays. La marge d'erreur aurait été de  $\pm 2,5$  points de pourcentage, 19 fois sur 20, si l'échantillon avait été réalisé de façon probabiliste.

## Analyse économétrique

Enfin, nous avons effectué des analyses économétriques afin de mesurer l'impact de la croissance par acquisition par rapport à la croissance naturelle, sur la croissance des ventes. Ces analyses ont été appliquées par STATLOG.

En particulier, nous voulions savoir si la croissance par acquisition se traduit par une meilleure performance sur le plan de la croissance des ventes que la croissance naturelle et, si c'est le cas, en mesurer l'impact en nous assurant que celui-ci était valable peu importe la taille, l'âge, le secteur d'activité, la région ou le niveau d'internationalisation de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons utilisé la régression logistique. Nous avons découvert que :

- (A) Les entrepreneurs qui font croître leur entreprise par acquisition sont 2,08 fois plus susceptibles de connaître une croissance des ventes supérieure à la moyenne de leur secteur d'activité que ceux ou celles qui ont choisi de la faire croître de façon naturelle.
- (B) Les entrepreneurs ayant fait au moins une acquisition au cours des 10 dernières années étaient 1,4 fois plus susceptibles de connaître une croissance annuelle de leurs ventes de 5 % ou plus que de connaître une croissance inférieure, au cours de la dernière année.

**Tableau 2: Augmentation des possibilités de faire croître les ventes selon la stratégie de croissance mise en œuvre**

	Croissance supérieure à la moyenne du secteur (A)	Croissance annuelle supérieure à 5 % (B)
Croissance par acquisition plutôt que croissance naturelle	2,08**	1,44*

\*\* : Significatif, avec un niveau de confiance de 99,9 %

\* : Significatif, avec un niveau de confiance de 95 %

Source: Modèle économétrique élaboré par BDC et ayant été appliqué par STATLOG sur les données du sondage de BDC sur la croissance, l'achat et la vente de PME au Canada réalisé en juin 2021 (n=1 563).



## Une expertise fiable en matière d'acquisition d'entreprises

- Des services-conseils pour rentabiliser votre investissement.
- Découvrez nos solutions de financement adapté à vos besoins.

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

**Pour plus d'information**

1 888 INFO-BDC (1 888 463-6232)  
info@bdc.ca  
bdc.ca

This document is also available in English.

ISBN: 978-1-989306-86-4  
ST-ACQUISITION-F2111