

PARLONS... **AFFAIRES!**

**VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE
OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?**



**VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE
OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?**

PARLONS... AFFAIRES!

**VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE
OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?**



Publié par :

Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba

(204) 984-2272 ou 1 800 665-2019

Courriel : manitoba@entreprisescanada.mb.ca

Internet : www.entreprisescanada.mb.ca

Available in English

L'INFORMATION CONTENUE DANS LA PRÉSENTE PUBLICATION EST DE NATURE GÉNÉRALE UNIQUEMENT ET NE DOIT PAS SERVIR DE FONDEMENT JURIDIQUE. LE LECTEUR EST SEUL RESPONSABLE DE L'INTERPRÉTATION ET DE L'APPLICATION QU'IL EN FAIT.

(Nota : L'information comme les adresses, les numéros de téléphone et les sites Web est sujette à changement sans préavis.)

Le contenu de la présente publication peut être reproduit, en tout ou en partie, à des fins d'utilisation non commerciale et à condition de mentionner clairement la source, soit le Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba.

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE? GUIDE D'AUTO-ÉVALUATION SUR LE DÉMARRAGE DE SA PROPRE ENTREPRISE

I.	Introduction	4
II.	Comment trouver une entreprise qui est à vendre?	4
III.	Facteurs importants dont il faut tenir compte	5
	1. Pourquoi l'entreprise est-elle à vendre?	5
	2. Facteurs financiers	6
	a. Évolution des profits	6
	b. Analyse au moyen de ratios	6
	c. Biens corporels	8
	d. Biens incorporels	9
	e. Analyse du flux de trésorerie	10
	3. Facteurs liés à la commercialisation	10
	4. Facteurs humains	11
	5. Autres facteurs	11
IV.	Comment établir le prix d'une entreprise	11
	1. Méthodes d'évaluation fondées sur le bilan	12
	2. Méthodes d'évaluation fondées sur les bénéfices	12
	3. Règles empiriques	14
	4. Faut-il acheter les actions ou les biens?	15
V.	Avantages et inconvénients de l'achat d'une entreprise existante	15
	1. Avantages de l'achat d'une entreprise existante	15
	2. Inconvénients de l'achat d'une entreprise existante	16
VI.	Liste de vérification sur l'achat d'une entreprise	16
VII.	Tableaus 1, 2, 3 et 6	21-24

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



I. INTRODUCTION

Les deux premières publications de notre série vous expliquaient comment déterminer si vous avez l'étoffe d'un entrepreneur et comment produire et évaluer l'étude de faisabilité technique et financière de base de l'idée sur laquelle vous voulez fonder votre entreprise. La façon la plus évidente de créer son propre emploi consiste à démarrer son entreprise. Toutefois, l'achat d'une entreprise existante est une autre avenue qui mérite d'être explorée; beaucoup privilégient même cette façon de faire. Au cours de cette troisième étape, nous aborderons les différents aspects qui doivent être évalués lorsqu'il est question de décider s'il vaut mieux démarrer sa propre entreprise ou acheter une entreprise existante.

Pour obtenir un exemplaire de la présente publication, il suffit de s'adresser au Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba.

Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba
C.P. 2609, 240, avenue Graham, bureau 250Winnipeg
(Manitoba) R3C 4B3
Téléphone : (204) 984-2272 ou 1 800 665-2019 (sans frais au Manitoba)

Industrie, Commerce et Mines Manitoba
Bureau régional de l'Ouest
340, 9e Rue, bureau 107
Brandon (Manitoba) R7A 6C2
Téléphone : (204) 726-6250 Télécopieur : (204) 726-6403

II. COMMENT TROUVER UNE ENTREPRISE QUI EST À VENDRE

Il est facile de trouver une entreprise à vendre. Des dizaines d'entreprises à vendre figurent chaque jour dans la section des occasions d'affaires des annonces classées du Winnipeg Free Press et du Globe and Mail, ainsi que dans les listes hebdomadaires publiées dans le Financial Times et le Financial Post. Toutefois, la plupart des entreprises annoncées dans ces rubriques sont des hôtels, des motels, des restaurants et des offres de franchise, c'est-à-

dire des entreprises très risquées, peu rentables et donc peu attrayantes pour la plupart des investisseurs. De plus, bon nombre de ces annonces portent sur des entreprises sur le déclin dont le propriétaire tente de se départir.

La recherche d'une entreprise qui correspond à vos objectifs et à votre expérience peut être un processus très long et ardu. Néanmoins, des centaines d'entreprises sont vendues chaque année au Canada, alors vous devriez arriver à trouver celle qui vous convient, à condition que vous soyez suffisamment déterminé et persévérant. Toutefois, la plupart des ventes d'entreprise ne sont pas conclues par le biais des annonces publiées dans les journaux; la plupart des entreprises sont plutôt vendues directement à des personnes qui entretenaient des relations d'affaires avec l'entreprise au moment où elle a été mise en vente. Pour acheter une entreprise, il ne suffit généralement pas se contenter d'attendre que l'occasion idéale se présente. Il faut plutôt rechercher activement l'entreprise qui convient.

Il existe cinq façons de se renseigner sur la mise en vente d'entreprises :

1. La première façon consiste à consulter les personnes que vous côtoyez dans le cadre de vos activités commerciales actuelles. Les vendeurs peuvent se trouver parmi les concurrents actuels ou éventuels de votre employeur, ses fournisseurs, ses clients; il pourrait même s'agir de votre employeur lui-même. Les offres qui se présentent de cette manière sont probablement celles qui sont les plus susceptibles de vous donner l'occasion de mettre à profit votre expérience et vos forces pour répondre aux exigences particulières de l'entreprise.

2. La seconde manière consiste à communiquer directement avec des vendeurs éventuels, par exemple en appelant tout simplement les entreprises qui sont attrayantes ou qui vous intéressent. Pour connaître quelles sont les entreprises avec lesquelles vous pouvez communiquer, consultez les répertoires de la chambre de commerce de votre région ou la liste des membres des associations professionnelles. Un autre moyen de repérer les entreprises qui peuvent être mises en vente consiste à publier dans les grands journaux une annonce dans laquelle vous manifestez votre intention d'acheter une entreprise. Vous pou-

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



vez aussi répondre à certaines annonces publiées dans la rubrique des occasions d'affaires, comme nous l'avons déjà vu. Parfois, ces rubriques contiennent une annonce qui mérite un examen approfondi.

3. La troisième façon consiste à communiquer avec des intermédiaires professionnels comme les courtiers d'entreprises et les agents d'immobilier commercial. Il s'agit de professionnels qui, moyennant une commission, servent d'intermédiaire entre les acheteurs et les vendeurs. Le montant de la commission, qui est habituellement versée par le vendeur, est établi en fonction du montant de la transaction et peut atteindre dix pour cent du prix de vente convenu.

4. La quatrième façon consiste à consulter des conseillers comme le préposé aux prêts de votre banque, un courtier en valeurs mobilières, un comptable ou un avocat. Ces conseillers sont souvent au courant des entreprises qui sont en vente ou qui pourraient éventuellement le devenir. Toutefois, il peut être difficile d'obtenir des renseignements auprès de ces conseillers puisque la plupart du temps, ils transmettent d'abord l'information dont ils disposent à leurs clients qu'ils connaissent depuis un certain temps. Par conséquent, même si votre conseiller sait quelles entreprises sont à vendre, vous pourriez avoir beaucoup de difficulté à obtenir cette information, à moins que vous n'ayez gagné la confiance de ce conseiller au fil d'une relation de longue date.

5. La cinquième façon consiste à consulter toute une gamme de sources d'information comme les sociétés de capitaux à risque, vos amis et connaissances ainsi que les courtiers et les agents d'assurance. En fait, vous devriez tenir compte de toutes les personnes de votre entourage professionnel qui sont susceptibles de connaître des entreprises attrayantes qui sont en vente. À cette fin, vous devez faire savoir à la majorité de ces personnes que vous désirez vous porter acquéreur d'une entreprise. N'oubliez pas de préciser le type d'entreprise que vous recherchez. Vous devez répéter à votre entourage que vous voulez acheter une entreprise, car vous améliorez ainsi les chances que l'information se rende jusqu'à vous.

Le choix de la méthode qui vous convient le mieux dépen-

dra de nombreux facteurs comme le temps dont vous disposez, vos relations d'affaires, le type d'entreprise que vous cherchez ainsi que la stratégie qui, selon vous, sera la plus efficace. Vous devriez procéder à quelques essais avec chacune des sources d'information possibles afin de déterminer quelle est la source ou les deux sources qui donnent les meilleurs résultats.

III. FACTEURS IMPORTANTS DONT IL FAUT TENIR COMPTE

Pour réussir l'achat d'une entreprise, il est essentiel de savoir comment évaluer l'entreprise. Pour fixer la valeur qu'une entreprise représente pour vous, vous devez tenir compte d'un certain nombre de facteurs fondamentaux de différents degrés de complexité qui doivent tous être examinés attentivement. Dans la présente section, nous aborderons un à un les facteurs les plus importants.

1. Pourquoi l'entreprise est-elle à vendre?

Vous devrez vous répéter cette question tout au long du processus d'évaluation de l'entreprise que vous envisagez d'acheter. Lorsque le propriétaire d'une entreprise décide de se défaire de son entreprise, le motif officiel de la vente peut parfois être différent du motif véritable. Il y a certaines raisons que les propriétaires dévoileront volontiers pour justifier la vente de leur entreprise. Ainsi, lorsque le propriétaire veut prendre sa retraite, quitter la ville ou se départir de son entreprise pour des raisons de santé, il n'hésitera pas à exposer ses raisons. Toutefois, en plus de ces raisons qui semblent justifier le désir d'un propriétaire de vendre son entreprise, il y a certaines autres raisons que le propriétaire pourrait ne pas vouloir dévoiler d'emblée. Par exemple, peut-être qu'il est soumis à des pressions familiales, qu'il éprouve des problèmes conjugaux ou qu'il veut saisir une occasion plus alléchante. Peut-être aussi que l'entreprise nécessite l'investissement de fonds que le propriétaire ne peut rassembler, ou que le marché cible de l'entreprise connaît un ralentissement. Peut-être aussi que le propriétaire redoute une intensification de la concurrence que pourrait causer l'arrivée de concurrents qui offrent de meilleurs produits ou qui utilisent des méthodes plus efficaces. Peut-être que l'entreprise n'est plus concurrentielle

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



en raison de l'usure ou de la désuétude de son usine ou de son équipement. Il est aussi possible que l'entreprise soit soumise à de nouveaux règlements gouvernementaux qui posent problème ou doive composer avec le départ d'employés qui désirent quitter l'entreprise pour fonder leur propre entreprise.

Comme vous pouvez le constater, il existe de nombreuses raisons pour lesquelles une entreprise peut être mise en vente. Il est important que vous mettiez tout en doute puisque derrière chaque raison peuvent se cacher d'autres raisons qui peuvent pousser le propriétaire à vouloir se départir de son entreprise. Ce scepticisme vous obligera à examiner la situation sous tous ses angles et à ne pas prendre tout ce que l'on vous dit au pied de la lettre. N'oubliez pas que si la mise en vente d'une entreprise est motivée par des facteurs qui pourraient mener à l'effondrement de l'entreprise, le propriétaire actuel ne sera pas enclin à vous dévoiler ces facteurs.

Ceci dit, toutes les entreprises ne sont pas mises en vente pour des raisons négatives. De nombreuses entreprises sont vendues pour des motifs valables et honnêtes. Toutefois, pour être bien certain de ne pas y laisser votre chemise et vos économies, vous devrez impérativement procéder à une analyse détaillée afin d'évaluer la valeur réelle de l'entreprise.

2. Facteurs financiers

L'analyse des états financiers de l'entreprise pourra vous aider à évaluer l'état de santé de l'entreprise. Pour ce faire, il est préférable de demander l'aide d'un comptable. Toutefois, n'acceptez pas ces états sans les mettre en doute. Même si les états ont été vérifiés, de nombreuses pratiques comptables permettent aux propriétaires d'entreprise de dresser un portrait qui ne représente pas fidèlement la situation financière de leur entreprise. Vous devrez voir à ce que les états n'aient pas été manipulés en faveur du vendeur.

En effectuant cette analyse, vous devrez vérifier certains éléments. Voici les plus importants :

a. Évolution des profits

L'examen des livres de l'entreprise vous permettra de

constater si le volume des ventes est en hausse ou en baisse. Si le volume est en hausse, il sera utile de savoir à quels secteurs de l'entreprise ou à quels produits est attribuable cette augmentation des ventes ou des profits.

Si les ventes et les profits sont en baisse, il faut se demander à quoi cette baisse est attribuable. Est-ce parce que l'entreprise s'est laissé distancer par ses concurrents, qu'elle n'a pas su s'adapter à l'évolution de son environnement ou est-ce simplement qu'elle ne déploie pas suffisamment d'efforts dans la vente? Si vous possédez une certaine expérience de ce genre de situation et que vous posez quelques questions aux bonnes personnes, vous devriez arriver à découvrir la cause de cette situation.

b. Analyse au moyen de ratios

Certains ratios financiers ont été généralement adoptés pour évaluer les entreprises de toutes les tailles et de toutes les catégories. Certains organismes et associations professionnelles, notamment la National Retail Hardware Association et la National Association of Retail Grocers, recueillent et publient des renseignements sur ces ratios. D'autres ratios ont été conçus par différents fabricants à l'intention des détaillants qui vendent leurs produits. Les ratios qui portent sur les industries manufacturières sont recueillis par Dun & Bradstreet et Robert Morris and Associates, entre autres. Pour relever rapidement tout écart, il suffit de comparer les ratios d'une entreprise qui est à vendre aux ratios standards pour les entreprises du même secteur et de taille comparable. Ces écarts peuvent être attribuables à une mauvaise gestion, à de la négligence, à un manque de prudence ou même à un manque de fonds.

Voici quelques-uns des ratios les plus utilisés :

i. Ratio de liquidités générales. Le ratio de liquidités générales correspond à la somme des actifs à court terme divisée par la somme du passif à court terme. L'actif à court terme se compose habituellement des liquidités, des titres négociables, des comptes clients et des stocks. Le passif à court terme se compose habituellement des comptes créditeurs, des billets à court terme, des montants d'impôt sur le

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



revenu à verser et des charges à payer. En général, un ratio de 2 pour 1 pourrait être considéré comme satisfaisant pour une entreprise manufacturière moyenne. Ce ratio pourrait être moins élevé chez une entreprise de services puisque les entreprises de ce secteur ne tiennent pas autant de stocks que les entreprises du secteur manufacturier. Toutefois, il faut toujours faire preuve d'une extrême prudence lorsqu'il s'agit d'utiliser des règles empiriques, et il en va de même pour ce ratio. Une entreprise qui ne possède pas beaucoup de liquidités peut présenter un ratio acceptable, mais être incapable de payer ses factures. À l'inverse, bon nombre d'entreprises qui présentent un ratio de liquidités générales inférieur à la moyenne sont tout à fait solvables.

Si le ratio est trop élevé, c'est signe que l'entreprise n'utilise peut-être pas bien ses liquidités et ses autres actifs liquides, et si le ratio est trop peu élevé, il y a lieu de s'interroger sur la capacité de l'entreprise de s'acquitter de ses obligations à court terme. Dans la pratique, toutefois, il faut accorder une plus grande importance à l'évolution d'un ratio qu'à sa valeur. Une amélioration du ratio de liquidités générales peut laisser croire à une amélioration de la solvabilité à court terme, à moins que l'entreprise en question n'accumule des stocks excessifs ou désuets.

Ratio de liquidités générales = $\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$

ii. Ratio de trésorerie. Le ratio de trésorerie correspond au montant des éléments de passif à court terme divisé par la différence entre l'actif à court terme et les stocks. Ce ratio permet d'évaluer la capacité d'une entreprise de s'acquitter de ses obligations à court terme sans être obligée de vendre ses stocks. Les stocks ont tendance à se déprécier plus rapidement que les autres actifs lorsqu'il faut s'en défaire rapidement. Le ratio de trésorerie permet probablement d'évaluer avec plus de justesse que le ratio de liquidités générales la capacité d'une entreprise de s'acquitter de ses obligations à court terme et de payer ses factures.

Ratio de trésorerie = $\frac{\text{Actif à court terme} - \text{Stocks}}{\text{Passif à court terme}}$

iii. Dette totale sur valeur nette. Le ratio de la dette totale sur la valeur nette mesure les obligations de l'entreprise envers ses créanciers en fonction de l'investissement du propriétaire dans l'entreprise. La dette se compose des éléments de passif à court terme, des prêts à long terme, des obligations et des paiements différés. La valeur nette du propriétaire comprend la valeur des actions ordinaires, des actions privilégiées, les surplus de capital et les bénéfices non répartis. Tout prêt non remboursé consenti par un actionnaire à l'entreprise doit être ajouté à la valeur nette du propriétaire, et non à la dette actuelle de l'entreprise. Ce ratio est couramment utilisé par les créanciers qui désirent évaluer le risque qu'ils courent en prêtant à l'entreprise. Par exemple, si le ratio de la dette totale sur la valeur nette est trop élevé (2 ou 3 pour 1), vous pourriez avoir de la difficulté à emprunter des fonds pour les investir dans l'entreprise. Par contre, si le ratio n'est pas suffisamment élevé, on peut en déduire que l'entreprise n'est pas gérée très efficacement et que cette mauvaise gestion lui coûte des profits.

Ratio de la dette totale sur la valeur nette = $\frac{\text{Total de la dette non remboursée à court et à long terme}}{\text{Valeur nette}}$

iv. Ratio de la marge brute sur les ventes. Ce ratio correspond au montant des profits bruts ou de la marge brute divisé par le montant des ventes nettes. Pour calculer la marge brute, il suffit de soustraire des ventes nettes le coût des biens vendus. Il n'existe aucune ligne directrice générale sur ce ratio puisqu'il varie grandement d'un secteur à l'autre, et même entre différentes entreprises d'un même secteur.

Ratio de la marge brute sur les ventes = $\frac{\text{Marge brute}}{\text{Ventes nettes}}$

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



v. Ratio des revenus nets sur les ventes. Pour calculer ce ratio, il faut diviser les revenus nets par les ventes nettes. Il est possible d'effectuer le calcul en utilisant les revenus nets, avant ou après impôt. Comme c'était le cas pour le ratio précédent, il n'existe aucune ligne directrice concernant l'utilisation de ce ratio en raison des fluctuations observées entre les secteurs et les entreprises. En effet, ce ratio peut être de seulement 1 % ou moins dans le secteur des détaillants d'alimentation et des supermarchés et peut atteindre 8 ou 9 % dans certains secteurs de services.

Toutefois, vous pouvez comparer le ratio obtenu avec le ratio d'entreprises semblables, ou encore évaluer l'évolution du ratio obtenu. Si le ratio des revenus bruts ou nets sur les ventes a subi une baisse récemment, il peut être utile de découvrir ce qui explique cette baisse. Cette diminution peut survenir lorsque les coûts de l'entreprise augmentent sans qu'il n'y ait de hausse des prix. Peut-être aussi que la concurrence s'est intensifiée et que l'entreprise a dû contenir les prix afin de demeurer concurrentielle.

Ratio des revenus nets sur les ventes =
$$\frac{\text{Revenus nets (avant ou après impôt)}}{\text{Ventes nettes}}$$

vi. Rendement de l'actif. Ce ratio correspond au revenu net (avant ou après impôt) divisé par le total de l'actif. Ce ratio indique avec beaucoup de précision si tous les actifs de l'entreprise contribuent à la réalisation de profits et indique si les actifs sont utilisés de façon efficace. C'est ce ratio qui détermine réellement si une entreprise est en bonne santé financière ou non. Malheureusement, ce ratio n'est pas facile à utiliser puisqu'il mesure le mouvement des actifs en rapport avec les ventes et les profits pendant une période donnée. La façon dont les comptables calculent l'actif total de l'entreprise peut avoir une grande incidence sur le ratio, et il n'existe actuellement aucune règle empirique générale ou pratique qui permette de déterminer si le rendement de l'actif actuel est acceptable ou non.

Rendement de l'actif =
$$\frac{\text{Revenu net (avant ou après impôt)}}{\text{Total de l'actif}}$$

Les ratios qui suivent ont été calculés à partir de données tirées de l'état des résultats ou du bilan de l'entreprise. Les tableaux 1 et 2 illustrent des états financiers simplifiés pour une entreprise fictive, la société Appleton. Voici le calcul de chacun des ratios pour cette entreprise :

i. Ratio de liquidités générales = $\frac{158\,000 \$}{95\,000} = 1,66$

ii. Ratio de trésorerie = $\frac{78\,000 \$}{95\,000} = 0,82$

iii. Ratio de la dette totale sur la valeur nette =
$$\frac{135\,000 \$}{50\,000} = 2,70$$

iv. Ratio de la marge brute sur les ventes =
$$\frac{133\,000 \$}{425\,000} = 0,31 \text{ ou } 31\%$$

v. Ratio des revenus nets sur les ventes =
$$\frac{13\,500 \$}{425\,000} = 0,03 \text{ ou } 3\%$$

vi. Rendement de l'actif = $\frac{13\,500 \$}{185\,000} = 0,07 \text{ ou } 7\%$

S'il faut en croire ces ratios, la société Appleton est en bonne santé financière. Son ratio de la dette totale sur la valeur nette est en-deçà des limites acceptables, et ses ratios de liquidités générales et de trésorerie indiquent que l'entreprise est très solvable. Il est plus difficile d'évaluer les trois autres ratios, mais leur valeur serait largement acceptable pour des entreprises de nombreux secteurs.

c. Biens corporels

Lorsque vous évaluez le bilan d'une entreprise que

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



vous envisagez d'acheter, vous devez établir la valeur réelle des biens corporels de l'entreprise. Il faut alors procéder à un dénombrement des stocks afin de vérifier si le niveau de stock réel correspond aux chiffres qui figurent sur le bilan. Les stocks doivent également être évalués en fonction de leur âge, de leur qualité, de leur qualité marchande, de leur style, de leur état et de leur fraîcheur. La plupart du temps, lorsque les stocks d'une entreprise sont importants, une partie de ces stocks est désuète.

Vous devez déterminer si la conjoncture du marché est favorable aux stocks actuels de l'entreprise. De plus, assurez-vous que le vendeur n'écoule pas ses stocks une fois que vous les avez inspectés. Les marchandises en consignation devraient également être marquées clairement. Il est préférable de confier l'évaluation des stocks à quelqu'un qui possède une vaste expérience dans le domaine. Vous pouvez par exemple faire appel au propriétaire d'une entreprise similaire non concurrente.

Vous devriez également vérifier l'âge des comptes clients non payés. Certaines entreprises conservent dans leurs livres des créances irrécouvrables qui auraient dû être radiées, ce qui entraîne une surévaluation des profits et de la valeur de l'entreprise. Généralement, plus un compte client est âgé, moins grande est sa valeur. La présence de vieux comptes clients montre que le propriétaire de l'entreprise pratique peut-être une politique de crédit un peu trop laxiste. La valeur de ces comptes devra être soustraite de la valeur de l'entreprise.

Vous devriez également examiner attentivement les immobilisations afin de vérifier si le prix demandé pour le mobilier, les agencements, l'équipement et l'édifice correspond à leur valeur comptable résiduelle ou à leur valeur marchande. Voici quelques questions que vous devriez poser : Ces biens sont-ils modernes? Sont-ils fonctionnels? Combien m'en coûtera-t-il pour les entretenir? Sont-ils tous payés? Vous devez vous renseigner sur toute charge ou hypothèque mobilière rattachée à ces biens. La mise en gage de biens en garantie d'une dette est une pratique commerciale courante, mais si

l'entreprise a hypothéqué ses biens, vous devez en être avisé. D'autres éléments de passif comme des factures impayées, des arriérés d'impôt ou des salaires rétroactifs dus à des employés peuvent être dissimulés. Vous devez être conscient de la présence possible de ces éléments de passif et faire préciser dans le contrat de vente que c'est le vendeur qui devra s'acquitter de toutes les créances qui ne figurent pas au bilan.

d. Biens incorporels

En plus des biens et équipements visibles, certains biens incorporels peuvent présenter une valeur certaine pour l'acquéreur éventuel. L'achalandage, les droits de franchise et de licence, les brevets, les marques de commerce et les droits d'auteur sont parmi les biens incorporels les plus importants.

Vous devez agir avec beaucoup de réalisme lorsque vous fixez le montant que vous pouvez ou voulez payer pour l'achalandage. Est-ce que l'attitude actuelle du public envers l'entreprise est un élément d'actif qui a une valeur réelle, ou est-ce qu'il s'agit au contraire d'un désavantage? Habituellement, l'achalandage des entreprises qui sont à vendre n'a que peu de valeur. Toutefois, de nombreux propriétaires d'entreprise tentent d'attacher une valeur à l'achalandage qu'ils ont établi. En fait, vous devriez ne courir aucun risque et parler à des clients, à des fournisseurs, à des voisins, à des employés et peut-être même à des concurrents afin de déterminer si cet achalandage correspond à ce qui est avancé par le propriétaire.

Si des droits de franchise, de licence ou d'autres droits sont rattachés à l'entreprise, vous devriez tenter de bien comprendre les modalités qui entourent ces droits et vous assurer que ces droits vous seront effectivement transférés lorsque vous deviendrez propriétaire de l'entreprise. Vous devriez également tenter de déterminer la valeur marchande des brevets, des marques de commerce ou des droits d'auteur dont l'entreprise est titulaire. Vous devrez également vous assurer que ces éléments font partie de la vente et qu'ils ne demeureront pas la propriété du vendeur après la transaction.

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



e. Analyse du flux de trésorerie

Vous devez également évaluer les flux de trésorerie produits par l'exploitation de l'entreprise. Cette dernière peut être très rentable, mais être constamment à court de liquidités, soit parce qu'elle offre des conditions de crédit trop laxistes, qu'elle tient des niveaux de stock trop élevés ou qu'elle doit verser des intérêts élevés. Vous devez vous assurer que, lorsque vous prendrez possession de l'entreprise, les rentrées de fonds vous permettront d'effectuer les sorties de fonds nécessaires. Les problèmes chroniques de liquidités peuvent être le signe d'une gestion inefficace ou d'une allocation inadéquate des ressources de l'entreprise. Demandez-vous si vous possédez les compétences requises pour corriger cette mauvaise allocation des ressources. Si les flux de trésorerie de l'entreprise sont très bas et que sa dette à long terme est très élevée, il est possible que l'entreprise engloutisse ses capitaux dans le remboursement de la dette ou même qu'elle ne soit plus en mesure de rembourser sa dette. Pour remédier à cette situation, vous devrez peut-être augmenter la valeur de la dette de l'entreprise ou vous préparer à investir plus de capitaux que prévu dans l'entreprise afin d'éliminer les problèmes de liquidités.

3. Facteurs liés à la commercialisation

La section précédente portait sur les aspects internes de la rentabilité de l'entreprise; nous allons maintenant nous pencher sur les facteurs externes qui ont une incidence sur ces conditions internes. Il est indispensable que vous analysiez les marchés, la clientèle, la concurrence et d'autres aspects de l'environnement opérationnel de l'entreprise.

Il est important de bien évaluer la position qu'occupe l'entreprise sur le marché, puis d'analyser et de comprendre chaque segment de marché dans lequel l'entreprise est présente. L'examen de cartes géographiques des environs, de listes de clients, de la circulation routière et d'autres facteurs peut vous aider à définir la taille normale du marché de l'entreprise. Une fois que vous comprenez bien le marché de l'entreprise et ses différents segments, vous devriez définir la composition de chacun des seg-

ments du marché afin d'estimer le nombre de consommateurs que compte le marché. À titre d'acheteur éventuel de l'entreprise, vous devriez vous attarder aux aspects suivants :

1. la zone commerciale de l'entreprise
2. le profil démographique de la population
3. la taille du marché et les tendances qui y sont observées
4. les changements survenus récemment dans le marché
5. les prévisions sur le comportement du marché

Tous ces facteurs peuvent vous aider à déterminer si la zone commerciale de l'entreprise est en période de changement, si la population cible est en déclin et si des changements technologiques ou autres pourraient rendre l'entreprise désuète.

Ce type d'information peut vous aider à suivre l'évolution du taux de pénétration du marché de l'entreprise. Par exemple, si la part de marché de l'entreprise est en hausse, il est possible que cette hausse continue à s'accroître. Par contre, si le taux de pénétration du marché est en baisse ou est stable, il est possible que l'entreprise éprouve des problèmes. Peut-être que l'entreprise approche la fin de son cycle de vie. Un vendeur astucieux, sachant que son entreprise approche une période de baisse normale, pourrait vouloir se défaire de son entreprise avant qu'elle ne s'effondre.

Vous devez également évaluer et comprendre la concurrence à laquelle est soumise l'entreprise. D'abord et avant tout, vous devez vous assurer que le propriétaire actuel ne deviendra pas votre concurrent. Il est très fréquent qu'un propriétaire se défasse de son entreprise pour ouvrir un commerce similaire et faire concurrence à l'acquéreur de son ancienne entreprise. Si vous faites des affaires dans un domaine où la réussite d'une entreprise repose en grande partie sur la personnalité et les relations de son propriétaire, vous pourriez avoir grandement avantage à demeurer en rapport avec votre clientèle, vos fournisseurs et vos sources de financement actuels. Il pourrait s'avérer nécessaire de conclure un accord juridique pour empêcher le vendeur de devenir votre concurrent.

Vous devriez également évaluer la concurrence à laquelle

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



fait face l'entreprise actuellement. Vous devez savoir qui sont les principaux concurrents de l'entreprise et prévoir l'évolution de cette concurrence. Il est possible d'obtenir la plupart de ces renseignements en faisant des observations ou en discutant avec d'autres personnes qui travaillent dans le même domaine.

Bien sûr, il ne faut pas négliger les autres facettes de l'environnement de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'évaluer ses perspectives d'avenir. Vous devez suivre de près l'évolution de l'économie, les changements technologiques, l'adoption de politiques et règlements gouvernementaux et les tendances sociales qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise. Votre banquier ou d'autres professionnels devraient pouvoir vous renseigner sur les prévisions des spécialistes concernant les variables économiques susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Il faut examiner les facteurs nationaux et régionaux afin de prévoir de façon exacte l'importance des débouchés dont pourra profiter l'entreprise

4. Facteurs humains

Quiconque se porte acquéreur d'une entreprise doit accorder autant d'importance au personnel qu'aux facteurs financiers et aux facteurs de commercialisation puisqu'il est habituellement souhaitable que certains employés-clés demeurent en place afin de garantir une certaine continuité. À titre d'acquéreur éventuel, vous devez évaluer la valeur du personnel en place et tenter de sonder l'opinion des employés actuels. Par exemple, est-ce que les employés-clés acceptent de travailler pour vous? Si les employés-clés ont l'intention de quitter l'entreprise, vous devez vous préparer aux conséquences de ces départs.

Le nombre et la compétence des employés qualifiés sont d'autres facteurs que vous devrez évaluer. Le niveau de compétence des employés peut avoir une incidence sur la valeur de l'entreprise. Par exemple, une entreprise dont les employés sont hautement qualifiés vaudra plus cher qu'une entreprise semblable qui emploie un personnel inefficace et sous-qualifié, sans compter que cette dernière exigerait de l'acquéreur qu'il engage des dépenses à long terme pour assurer le perfectionnement du personnel en place ou pour embaucher d'autres employés.

5. Autres facteurs

Un certain nombre d'autres facteurs devront entrer en ligne de compte dans votre évaluation de l'entreprise que vous comptez acheter. Il s'agit notamment des aspects juridiques et des politiques déjà mises de l'avant par l'entreprise. Les aspects juridiques des affaires sont de plus en plus complexes, et les services d'avocat sont maintenant indissociables de toute activité commerciale. Votre avocat pourra vous aider à choisir la forme d'organisation que vous donnerez à l'entreprise, à repérer les documents immobiliers comme les règlements de zonage et les engagements qui pourraient vous désavantager. Votre avocat vous conseillera également sur les lois du travail et les règlements syndicaux, vous aidera à obtenir les licences et les permis requis, vous conseillera sur la transférabilité des biens incorporels comme les droits d'auteur, les brevets, les concessions et les franchises, et vous dira s'il est plus avantageux pour vous d'acheter les actions ou les biens de l'entreprise.

Vous devriez également comprendre les pratiques antérieures de l'entreprise afin d'adopter des politiques et des pratiques qui augmenteront les chances de croissance de l'entreprise. L'analyse des politiques antérieures sur le personnel, la clientèle et les fournisseurs vous aidera à décider si vous conserverez les politiques en place ou si vous les modifierez. Si vous négligez de procéder à cette évaluation, vous pourriez vous voir contraint de conserver des politiques qui ne vous plaisent pas. Le resserrement de la politique de crédit, par exemple, pourrait se traduire par la perte de clients, et la modification des pratiques de travail pourrait se traduire par le départ de bons employés.

IV. COMMENT ÉTABLIR LE PRIX D'UNE ENTREPRISE

L'achat d'une entreprise est une démarche sérieuse qui nécessite d'importants investissements sur les plans financier et personnel. Si vous achetez une entreprise au mauvais prix ou au mauvais moment, vous et votre famille y perdrez bien plus que le simple montant investi. Une fois que vous avez examiné en profondeur l'occasion que représente l'achat de l'entreprise par rapport aux facteurs

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



présentés à la section précédente et une fois que vous avez bien soupesé toute l'information que vous avez rassemblée et que vous jugez que toutes vos attentes ont été comblées, vous devez convenir d'un prix avec le vendeur. L'établissement du prix de vente d'une entreprise est un processus complexe et technique. Si vous décidez d'établir vous-même ce prix, vous devez posséder une grande connaissance des principes de comptabilité générale, faute de quoi vous devriez plutôt faire appel à un comptable.

L'établissement de la valeur d'une entreprise en exploitation peut se faire à l'aide de deux types d'évaluation :

1. L'évaluation des biens corporels nets de l'entreprise
2. L'évaluation des bénéfices futurs

Les méthodes qui utilisent les biens corporels nets ou le bilan pour établir la valeur d'une entreprise sont moins fondées sur les estimations et les prévisions que les méthodes d'évaluation fondées sur les bénéfices. Toutefois, les méthodes d'évaluation fondées sur le bilan ne tiennent aucunement compte du potentiel de profit de l'entreprise.

1. Méthodes d'évaluation fondées sur le bilan

Le moyen le plus rapide d'avoir une idée de la valeur des entreprises qui ont dressé un bilan consiste à noter la valeur nette inscrite au bilan. Il suffit de soustraire le total des éléments de passif du total des éléments d'actif qui figure dans les états financiers. Vous obtenez ainsi la « valeur comptable » de l'entreprise. Cette méthode présente l'avantage de faire appel à des chiffres qui sont faciles à obtenir. Elle présente toutefois de nombreux inconvénients. D'abord, les pratiques comptables de l'entreprise auront une grande incidence sur sa valeur comptable. Aussi, la valeur comptable ne tient pas nécessairement compte de la juste valeur marchande de l'actif et du passif. Par exemple, la valeur des édifices et de l'équipement qui figure au bilan peut être inférieure à leur valeur marchande réelle, et les terrains peuvent avoir augmenté de valeur par rapport à leur coût d'origine, et pourtant, le bilan de l'entreprise ne tient pas compte de ces fluctuations. Malgré ces inconvénients, la valeur comptable permet de fixer un point de référence dans l'estimation des actifs de l'entreprise. Le tableau 3 illustre la marche à suivre à l'aide de données

tirées du bilan de la société Appleton (tableau 1).

Afin de combler les écarts entre la valeur comptable et la réalité, il est possible d'apporter quelques modifications à cette valeur pour calculer une « valeur comptable modifiée », qui correspond à la valeur comptable qui a été modifiée de manière à ce qu'elle tienne compte des principales différences entre la valeur comptable qui figure au bilan et la juste valeur marchande des immobilisations et des éléments de passif de l'entreprise. Cette version améliorée de la méthode de la valeur comptable présente elle aussi quelques inconvénients, mais elle illustre la valeur marchande réelle de l'actif de l'entreprise d'une manière plus fidèle que la valeur comptable. Le tableau 3 explique le calcul qu'il faut faire pour obtenir la valeur comptable modifiée.

Une troisième façon de faire consiste à ne pas se limiter aux livres comptables de l'entreprise et à obtenir une évaluation détaillée d'éléments d'actif précis. Généralement, cette façon de faire suppose de fixer la « valeur de liquidation » des actifs, c'est-à-dire le montant que rapporterait la vente de l'entreprise ou d'une partie de l'entreprise si elle était mise en vente soudainement. Cette méthode, qui permet de connaître le montant que rapporterait la liquidation des actifs de l'entreprise, est habituellement une méthode très prudente d'estimation. Par conséquent, elle sert habituellement à fixer la valeur la moins élevée d'une échelle de valeurs possibles (voir le tableau 3).

2. Méthodes d'évaluation fondées sur les bénéfices

Dans la plupart des cas, toutefois, la valeur d'une entreprise en exploitation est largement supérieure à la somme de ses biens corporels. Alors qu'il est possible de fixer avec justesse ce qu'il en coûterait pour reproduire ou liquider ces actifs, il ne serait pas aussi facile de déterminer ce qu'il en coûterait pour reproduire l'expérience de l'entreprise, son exploitation, son expérience industrielle et sa réputation. Ce sont les bénéfices passés et futurs de l'entreprise qui permettent d'évaluer ces facteurs incorporels. Étant donné qu'il est très important d'étudier le profil des bénéfices passés, ce profil doit être exact et représen-

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



tatif. Une période de cinq ans est généralement considérée comme suffisante pour permettre l'étude du profil des bénéfices. Toutefois, il faut tenir compte des cycles économiques et d'autres facteurs avant de choisir le nombre d'années qu'il convient d'utiliser.

Une fois établie la valeur des bénéfices, différentes méthodes peuvent servir à établir le prix qui convient. La façon de faire la plus répandue consiste à actualiser la moyenne des bénéfices passés. Selon cette méthode, les bénéfices pour un nombre choisi d'années antérieures sont modifiés pour tenir compte des éléments exceptionnels, et un taux d'actualisation est appliqué au niveau de bénéfices moyens dérivés. (Voir le tableau 4 et la section I du tableau 6)

Une autre version de cette méthode consiste à pondérer les bénéfices des années précédentes afin d'accorder une importance accrue aux niveaux de bénéfices plus récents (par exemple, affecter un coefficient de 5 aux bénéfices de l'exercice le plus récent, de 4 aux bénéfices de l'exercice précédent, puis de 3 aux bénéfices de l'exercice précédent, et ainsi de suite).

Le principal avantage de cette méthode est sa facilité d'utilisation. Toutefois, le choix d'un taux d'actualisation adéquat ou d'un coefficient par lequel multiplier les bénéfices passés ou futurs est loin d'être simple. À titre d'exemple, nous avons choisi un taux de rendement de 16 %, soit environ six fois les bénéfices figurant au tableau 6. Il convient toutefois de préciser que le choix d'un taux d'actualisation est toujours arbitraire, du moins en partie.

Le taux d'actualisation choisi exprime le niveau de risque que représente selon vous l'exploitation de l'entreprise. Il s'agit d'une indication du taux de rendement que vous comptez recevoir en retour du risque assumé, par rapport au taux de rendement que vous garantiraient d'autres investissements plus sûrs comme des Obligations d'épargne du Canada ou des certificats de placement garanti.

Le choix d'un taux d'actualisation peut avoir une grande incidence sur l'évaluation que vous faites d'une entreprise. Si, par exemple, vous désirez un taux de rendement de 20 % au lieu de 16 % à la section I du tableau 6, la valeur estimée de la société Appleton, fondée sur l'actualisation de

ses bénéfices passés, serait réduite de 60 000 \$ à 48 000 \$. Les valeurs estimées calculées à l'aide de l'actualisation des bénéfices futurs et de l'actualisation des flux de trésorerie diminueraient également si nous utilisions un taux de rendement souhaité de 20 % au lieu de 16 %.

Tableau 4

Société Appleton
Sommaire des bénéfices pour les quatre derniers exercices

Exercice	Bénéfices après impôt (en milliers de dollars)
19X9	12,1 \$
19X8	10,8
19X7	7,2
19X6	4,6

La méthode de l'« actualisation des bénéfices futurs » consiste à évaluer les bénéfices après impôt pour un certain nombre d'exercices à venir et à établir le taux de rendement souhaité par l'investisseur. Les bénéfices de chaque exercice à venir sont ensuite actualisés selon le taux de rendement souhaité. La somme de ces valeurs actualisées représente la valeur actuelle estimée de l'entreprise (Tableau 5 et section II du tableau 6.)

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



Tableau 5

Société Appleton

Projection quinquennale des bénéfices et des flux de trésorerie

Exercice	Bénéfices prévus après impôt (en milliers de dollars)	Flux de trésorerie prévus (en milliers de dollars)
19Y1	16,9	14,0
19Y2	21,1	16,8
19Y3	26,4	20,2
19Y4	33,0	24,2
19Y5	41,2	29,0

Hypothèses utilisées :

1. Les bénéfices augmentent de 25 % par année
2. Le flux de trésorerie augmente de 20 % par année

Cette méthode présente l'avantage de faire des bénéfices futurs le principal critère d'investissement et de tenir compte ainsi de la valeur temporelle de l'argent. Son principal inconvénient réside dans l'impossibilité, dans de nombreux cas, de garantir précisément quels seront les bénéfices futurs en raison des incertitudes inhérentes à l'environnement opérationnel et au marché.

L'actualisation des flux de trésorerie est essentiellement identique à la méthode d'actualisation des bénéfices futurs, sauf que ce sont les flux de trésorerie futurs, et non les bénéfices, qui entrent dans le calcul, comme nous l'avons vu à la section III du tableau 6. Cette méthode, tout comme la méthode de l'actualisation des bénéfices futurs, repose sur des estimations et des suppositions qui sont largement incertaines. Toutefois, de nombreuses personnes estiment qu'il s'agit des deux méthodes qui, la plupart du temps, permettent d'établir avec le plus de justesse la valeur d'une entreprise.

Chacune de ces méthodes d'évaluation a été appliquée à la société Appleton. Les calculs utilisent les suppositions suivantes :

1. L'évaluation des bénéfices futurs tient compte de l'arrivée de la nouvelle administration.
2. Les bénéfices augmentent de 25 % par année.
3. Le taux d'impôt sur le revenu, tant fédéral que provincial, est de 25 %.
4. Vous désirez obtenir un rendement des investissements de 16 %.

Le tableau 7 montre que la valeur de la société Appleton varie grandement en fonction de la méthode d'évaluation utilisée. La valeur réelle de l'entreprise dépendra de la méthode retenue en fonction des circonstances. Par exemple, le vendeur prétendra que la méthode la plus adéquate est celle qui donne la plus grande valeur (en l'occurrence, la valeur comptable modifiée ou l'actualisation des bénéfices futurs). Inversement, vous ferez valoir que la méthode la plus adéquate est celle qui donne la valeur la moins élevée, soit la valeur de liquidation. Le prix qui sera convenu sera le fruit de longues négociations entre vous et le vendeur, négociations qui ne seront pas uniquement fondées sur ces méthodes strictes d'évaluation, mais sur une foule d'autres facteurs commerciaux et personnels.

3. Règles empiriques

Dans certaines situations, principalement dans les secteurs de services, certaines règles empiriques ont été élaborées et servent de guides pratiques à l'évaluation d'une entreprise. Une règle empirique couramment utilisée pour évaluer les entreprises qui possèdent des actifs importants consiste à additionner la juste valeur marchande des immobilisations de l'entreprise au coût des stocks pour le propriétaire, puis à ajouter à cette somme environ 90 % de ce qui semble être de bons comptes clients, puis un pourcentage des revenus nets avant impôt de l'entreprise, ce qui correspond à l'achalandage. Une règle empirique utilisée pour évaluer les entreprises qui n'ont pas beaucoup d'actifs corporels consiste à calculer le pourcentage des rentrées de fonds annuelles brutes de l'entreprise.

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



Tableau 7

SOCIÉTÉ APPLETON **Sommaire des résultats**

	Valeur estimée (en milliers de dollars)
Valeur comptable nette (tableau 3)	50,0 \$
Valeur comptable modifiée (tableau 3)	85,0
Valeur de liquidation (tableau 3)	43,0
Actualisation des bénéfices (tableau 6)	60,0
Actualisation des bénéfices futurs (tableau 6)	85,0
Actualisation du flux de trésorerie (tableau 6)	64,8

L'utilisation de l'une de ces règles empiriques ne signifie pas qu'il faille négliger le bilan et les états de revenus de l'entreprise. Ces règles servent uniquement de point de départ à l'évaluation d'une entreprise et doivent être examinées conjointement aux autres facteurs commerciaux que nous avons déjà vus dans la présente section.

4. Faut-il acheter les actions ou les biens?

L'acquisition d'une entreprise peut se faire selon l'un des deux modèles de base suivants :

1. Vous pouvez acheter les actions du vendeur.
2. Vous pouvez acheter l'ensemble ou une partie des biens du vendeur.

Bien que ces deux formes d'achat ne présentent pas de différence sur le plan de la communication de l'information financière, elles diffèrent considérablement sur le plan fiscal. Les conséquences de la transaction sur le montant des impôts à payer par le vendeur et l'acquéreur est un facteur important dont il faut tenir compte dans l'achat ou la vente d'une entreprise. Ce sont les circonstances propres à chaque situation qui dicteront quelle est la forme de transaction qui convient le mieux. Puisque les questions fiscales qui entourent l'achat ou la vente d'une entreprise peuvent être très complexes et qu'une transaction mal structurée pourrait avoir des conséquences désastreuses pour les deux parties, il est fortement recommandé de demander des conseils de nature fiscale à son comptable ou à son

avocat.

Dans certains cas, le choix ne se pose pas. S'il s'agit d'une entreprise individuelle, il n'y a pas d'actions, seulement des éléments d'actif et de passif accumulés par le propriétaire dans le cours de l'exploitation de son entreprise. Par conséquent, lorsque vous achetez une entreprise de ce type, vous devez décider, avec le vendeur, des éléments d'actif et de passif qui vous seront transférés et de ceux qui demeureront la propriété du vendeur. D'une part, il est possible que vous jugiez que certains des biens ne sont pas essentiels à l'exploitation de l'entreprise. D'autre part, il est possible que le vendeur veuille garder certains éléments, souvent les biens immobiliers, que vous pourrez louer du vendeur au lieu de les acquérir, ce qui pourrait permettre de réduire le prix de l'entreprise. Ce sont des questions que vous et le vendeur devrez examiner en détail.

V. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'ACHAT D'UNE ENTREPRISE EXISTANTE

Les avantages de l'achat d'une entreprise existante ou par rapport au démarrage de sa propre entreprise ne sont pas coulés dans le béton et varient d'une situation à l'autre. Chaque option présente des avantages et des inconvénients. Vous devrez déterminer laquelle des deux options correspond le mieux à vos préférences personnelles.

1. Avantages de l'achat d'une entreprise existante

- a. L'achat d'une entreprise existante présente moins de risques que le démarrage d'une entreprise puisque l'entreprise établie est déjà constituée en personne morale. En outre, il est souvent plus facile d'obtenir du financement pour une entreprise établie que pour une nouvelle entreprise.
- b. L'acquisition d'une entreprise en exploitation qui a fait ses preuves augmente les chances de réussite du nouveau propriétaire.
- c. L'acquisition d'une entreprise en exploitation qui a fait ses preuves augmente les chances de réussite du nouveau propriétaire.

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



- d. L'entreprise établie offre un produit ou un service qui est déjà produit, distribué, vendu et offert.
- e. L'entreprise existante a déjà établi une clientèle pour les produits ou les services qu'elle offre.
- f. Les relations financières sont déjà établies avec les banques, les fournisseurs et les autres sources de soutien financier.
- g. Il est déjà possible de se procurer l'équipement nécessaire à la production, et les limites et les capacités de cet équipement sont déjà connues.
- h. Il est souvent possible d'acquérir une entreprise existante à un prix avantageux. Le propriétaire peut être contraint de vendre son entreprise à un prix inférieur à la valeur des actifs de l'entreprise.

2. Inconvénients de l'achat d'une entreprise existante

- a. Les installations matérielles de l'entreprise (édifices et équipement) et sa gamme de produits peuvent être âgées et désuètes.
- b. Les relations patronales-syndicales peuvent être difficiles.
- c. Le personnel en place peut être improductif et présenter un rendement antérieur médiocre.
- d. Une grande partie des stocks de l'entreprise peuvent se composer d'invendus.
- e. Une grande partie des actifs peuvent se composer de comptes clients douteux.
- f. L'entreprise peut être mal située.
- g. L'entreprise peut être dans une mauvaise situation financière, et ses rapports avec les institutions financières peuvent être difficiles.
- h. En achetant une entreprise, vous héritez de tous les sentiments négatifs que les consommateurs et les

fournisseurs peuvent nourrir envers l'entreprise.

- i. À titre d'entrepreneur, le fait de démarrer votre entreprise au lieu d'en acheter une vous permet de disposer d'une plus grande marge de manoeuvre pour définir la nature de l'entreprises.

Comme vous le voyez, l'achat d'une entreprise présente autant d'avantages que d'inconvénients. Vous devez vous demander si l'achat d'une entreprise existante vous permettra d'atteindre vos objectifs personnels. Vous devez comparer les avantages et inconvénients que présente l'achat d'une entreprise et le démarrage d'une entreprise. Estimez-vous que l'achat d'une entreprise vous offre de bonnes chances de réussite? À ce sujet, personne ne peut vraiment vous dire quoi faire. Vous devez faire ce qui vous semble le plus juste et trouver la solution qui correspond à vos aptitudes et intérêts.

VI. LISTE DE VÉRIFICATION SUR L'ACHAT D'UNE ENTREPRISE

Devriez-vous démarrer votre propre entreprise ou en acheter une? À cette étape de votre réflexion, il s'agit de la question fondamentale. Le questionnaire qui suit vous aidera à prendre une décision.

Si, après avoir répondu aux questions de la partie A, vous jugez qu'il vaut mieux acheter une entreprise qu'en démarrer une, vous pourrez passer aux questions de la partie B. Vous pouvez reproduire ce questionnaire afin d'y répondre pour plus d'une entreprise. Pour chaque entreprise dont vous envisagez l'achat, répondez à toutes les questions le plus consciencieusement possible.

PARTIE A

Avant de décider d'acheter une entreprise établie, vous devez tenir compte des avantages et des inconvénients de cette option. Pour ce faire, vous devez évaluer chaque aspect abordé dans le questionnaire par rapport à l'importance que vous lui accordez.

1. Comment définissez-vous le type d'entreprise qui vous intéresse?

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



2. Quelle importance accordez-vous à chacun des facteurs suivants dans la décision d'acheter une entreprise établie? Évaluez l'importance que vous accordez à chaque facteur sur une échelle de 0 à 10 où 0 signifie « sans aucune importance » et 10 signifie « extrêmement important ».

- a. Posséder une entreprise qui a fait ses preuves en termes de ventes, de fiabilité, de service et de profits.
- b. Ne pas avoir à se charger de rassembler toutes les ressources nécessaires (y compris les terrains, l'édifice, l'équipement, le matériel et le personnel).
- c. Éviter de devoir recruter et former le personnel.
- d. Pouvoir offrir une gamme de produits déjà établie.
- e. Éviter les problèmes de production inhérents au démarrage de toute entreprise.
- f. Pouvoir vendre ses produits dans un circuit de distribution déjà établi.
- g. Pouvoir utiliser un système de comptabilité et de contrôle de base déjà en place.
- h. Éviter de devoir régler les problèmes qui surviennent habituellement dans les premiers temps d'exploitation d'une nouvelle entreprise.
- i. Pouvoir compter sur des rapports déjà établis avec les fournisseurs et les institutions financières.
- j. Avoir la possibilité d'acheter les biens de l'entreprise à un prix inférieur à leur valeur de remplacement.

TOTAL: _____

3. Plus le total des points que vous avez accordés aux éléments de la section 2 est près de 100, plus l'achat d'une entreprise existante semble être un bon moyen pour vous de vous lancer en affaires.

PARTIE B

Les questions qui suivent portent sur un ensemble de facteurs dont il faut tenir compte dans l'évaluation d'une entreprise établie. Vos réponses, les renseignements recueillis auprès du propriétaire actuel et d'autres renseignements sur la situation de l'entreprise vous aideront à décider si vous devez acheter l'entreprise en question.

1. Pourquoi l'entreprise est-elle à vendre?

2. Facteurs financiers :

- a. Profil des ventes récentes :
 - Augmentation considérable _____
 - Mince augmentation _____
 - Stabilité _____
 - Légère baisse _____
 - Baisse considérable _____
- b. Profil des bénéfices nets récents :
 - Augmentation considérable _____
 - Mince augmentation _____
 - Stabilité _____
 - Légère baisse _____
 - Baisse considérable _____

c. Les états financiers ont-ils été vérifiés?
Oui _____ Non _____

d. Les montants qui figurent dans les états financiers semblent :

- Exacts _____
- Surévalués _____
- Sous-évalués _____

**Vérifier les points suivants :

- Le rapport entre la valeur comptable des immobilisations et leur valeur marchande ou leur valeur de remplacement.
- L'âge moyen des comptes clients et le pourcentage de comptes clients qui ont plus de 90 jours.
- Les créances irrécouvrables radiées au cours des six derniers mois, et des douze derniers mois.

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



e. Analyse au moyen de ratios :

Entreprise X

	Norme pour le secteur	Exercice en cours	Exercice précédent	Avant-dernier exercice
(1) Ratio de liquidités générales				
(2) Ratio de trésorerie				
(3) Ratio de la dette totale sur la valeur nette				
(4) Ratio des bénéfices bruts sur les ventes				
(5) Ratio des revenus nets sur les ventes				
(6) Rendement de l'actif				

3. Biens corporels

- a. Est-ce que les terrains et les édifices conviennent à l'entreprise? Oui ___ Non ___
- b. Est-ce que l'entreprise est bien située? Oui ___ Non ___
- c. Est-ce que la machinerie et l'équipement sont usés ou dépassés? Oui ___ Non ___
- d. Cette machinerie et cet équipement sont-ils comparables aux dernières nouveautés?
- _____
- _____
- _____

e. Quel est l'état de l'usine et de l'équipement?
Excellent ___ Bon ___ Passable ___ Mauvais ___

f. La taille et l'aménagement de l'usine répondent-ils à vos besoins actuels et éventuels? Oui ___ Non ___

g. Est-ce que l'usine est aménagée de manière à permettre une utilisation efficace du personnel, de la machinerie et des matières? Oui ___ Non ___

h. Quelle est la valeur approximative des stocks de l'entreprise?

Matières premières _____ \$
Produits en cours _____ \$
Produits finis _____ \$

TOTAL _____ \$

i. Est-ce que les stocks contiennent beaucoup de marchandises dépassées ou invendues? Oui ___ Non ___

4. Biens incorporels

- a. Est-ce que le nom de l'entreprise ou l'une de ses marques de commerce ont une quelconque valeur? Oui ___ Non ___
- b. Quelle est la réputation de l'entreprise auprès de ses clients?
Bonne ___ Neutre ___ Mauvaise ___
- c. Quelle est la réputation de l'entreprise auprès de ses fournisseurs?
Bonne ___ Neutre ___ Mauvaise ___
- d. Est-ce que l'entreprise est titulaire de droits de franchise, de licence ou autres? Oui ___ Non ___
- Est-ce que ces droits font partie de la vente?
Oui ___ Non ___
- e. Est-ce que l'entreprise est titulaire de brevets, de droits d'auteur ou de marques de commerce?
Oui ___ Non ___

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



Est-ce que ces éléments font partie de la vente?
Oui ___ Non ___

5. Facteurs liés à la commercialisation

a. Quelle est la conjoncture du marché pour le produit ou le service offert par l'entreprise?
En hausse ___ Stable ___ En baisse ___

Si le marché est *en baisse*, à quoi cette baisse est-elle principalement attribuable?

- (1) une baisse de la demande qui découle d'une baisse de popularité _____
- (2) l'évolution du quartier _____
- (3) le déclin de la population cible _____
- (4) l'évolution de la technologie _____
- (5) un manque d'effort de la part du propriétaire actuel _____
- (6) autres facteurs _____

6. Facteurs humains

a. Le propriétaire actuel est-il en bonne santé?
Oui ___ Non ___

b. Le propriétaire actuel compte-t-il démarrer ou acheter une autre entreprise qui vous ferait concurrence?
Oui ___ Non ___

Quelles sont les intentions du propriétaire actuel?

c. Quelle est l'efficacité du personnel en place?

- (1) Quel est le taux de roulement du personnel? _____ %
- (2) Quel est le taux d'absentéisme? _____ %
- (3) Quel pourcentage de la production est exempté de rejets? _____ %
- (4) Pouvez-vous établir précisément le coût de production d'une unité du produit ou du service offert?
Oui ___ Non ___

Est-ce que ce coût a subi des fluctuations au cours de la dernière année?

Augmentation ___ Aucune fluctuation ___ Diminution ___

d. Est-ce qu'un syndicat a été récemment élu à titre d'agent de négociation des employés de l'entreprise?
Oui ___ Non ___

e. Est-ce que la plupart des employés-clés resteront au service de l'entreprise quand vous en deviendrez le propriétaire?
Oui ___ Non ___

f. Devrez-vous engager des coûts importants pour le perfectionnement du personnel ou l'embauche de nouveaux employés?
Oui ___ Non ___

7. Autres considérations

a. Est-ce que la propriété est soumise à des règlements de zonage ou à des oppositions qui pourraient vous désavantager sur le plan concurrentiel?
Oui ___ Non ___

b. Pouvez-vous obtenir tous les permis et licences exigés des gouvernements provincial et fédéral?
Oui ___ Non ___

c. Savez-vous quelle serait la façon la plus avantageuse pour vous d'acheter l'entreprise?
Acheter les actions ___ Acheter les biens ___
Je ne sais pas ___

d. Avez-vous demandé à un avocat ou à un comptable d'examiner les documents que vous a remis le vendeur et tous les autres renseignements que vous détenez sur l'entreprise ?

Avocat : Oui ___ Non ___
Comptable : Oui ___ Non ___

PARLONS... AFFAIRES!

VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?



8. Votre évaluation de l'entreprise

Quelle est la valeur de l'entreprise en fonction des valeurs et méthodes suivantes :

- a. Valeur comptable nette _____ \$
- b. Valeur comptable modifiée _____ \$
- c. Valeur de liquidation _____ \$
- d. Actualisation des bénéfices passés _____ \$
- e. Actualisation des bénéfices futurs _____ \$
- f. Actualisation du flux de trésorerie _____ \$

Cette liste de vérification n'est pas exhaustive. Il s'agit surtout d'un outil qui devrait stimuler et guider votre réflexion sur l'achat d'une entreprise existante. Plus vous posséderez de renseignements, plus vous serez en mesure de prendre une décision éclairée.

Dans votre recherche d'information, n'oubliez pas de consulter les autres publications du Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba. Toutefois, ne vous limitez pas à ces publications. D'autres sources offrent une foule de renseignements précieux; n'hésitez pas à les consulter.

PARLONS... AFFAIRES!

**VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE
OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?**



**Tableau 1
Bilan de Appleton
au 31 décembre 1999**

Actifs (en milliers de dollars)			
Actif à court terme			
Liquidités	25 \$		
Comptes clients	53		
Stocks	<u>80</u>		
Total de l'actif à court terme			158 \$ (A)
Immobilisations			
Machinerie	40		
Moins : Amortissement cumulé	25	<u>15</u>	
Équipement et agencements	30		
Moins : Amortissement cumulé	18	<u>12</u>	
Total des immobilisations			<u>27 (B)</u>
Total de l'actif (C=A+B)			<u>185 (C)</u>
Passif et capital individuel (en milliers de dollars)			
Passif			
Passif à court terme			
Comptes créditeurs	60		
Effets à payer	<u>35</u>		
Total du passif à court terme		95	
Passif à long terme			
Effets à payer	<u>40</u>		
Total du passif à long terme		<u>40</u>	
Total du passif			135 (D)
Capital individuel			
Investissement de capitaux		20	
Bénéfices non répartis		<u>30</u>	
Total du capital individuel			<u>50(E)</u>
Total du passif et du capital individuel (F=D+E)			<u>185 \$ (F)</u>

PARLONS... AFFAIRES!

**VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE
OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?**



Tableau 2
État des résultats de
la société Appleton
pour l'exercice prenant fin le 31 décembre 1999

Ventes	428 \$	
Moins : Retours	<u>3</u>	425 \$
Ventes nettes		
Coût des marchandises vendues		
Stock d'ouverture	75	
Achats nets	<u>297</u>	
Coût des marchandises destinées à la vente	372	
Stock de clôture	80	
Coût des marchandises vendues		<u>292</u>
Profit brut		133 (A)
Frais de commercialisation		<u>29 (B)</u>
Frais d'administration		
Salaires du personnel de bureau	60	
Intérêts	9	
Amortissement	10	
Autres frais d'administration	<u>7</u>	
Total des frais d'administration		<u>86 (C)</u>
Profit avant impôt sur le revenu (D=A-B-C)		18 (D)
Impôt sur le revenu (E=25 % de D)		4,5 (E)
Profit net (F=D-E)		<u>13,5 \$(F)</u>

PARLONS... AFFAIRES!

**VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE
OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?**



Tableau 3
ÉVALUATION DE LA SOCIÉTÉ APPLETON
Méthodes d'évaluation fondées sur le bilan

I	Valeur comptable nette	(En milliers de dollars)
	Total de l'avoir des actionnaires (élément E du tableau 1)	<u>50</u>
II	Valeur comptable modifiée	
	Valeur comptable nette (ci-dessus)	50 \$
	Plus:	
	Excédent de la valeur marchande estimée des édifices et de l'équipement sur leur valeur comptable	25
	Valeur des brevets qui ne figurent pas dans les livres comptables	10
	Valeur comptable modifiée	<u>85</u>
III	Valeur de liquidation	
	Valeur comptable nette (ci-dessus)	50 \$
	Plus:	
	Excédent de la valeur de liquidation estimée des immobilisations sur leur valeur comptable	9
	Moins :	
	Déficit de la valeur de liquidation estimée des stocks par rapport à leur valeur comptable	-5
	Déficit attribuable à la liquidation des comptes clients	-3
	Frais de liquidation et impôt sur la liquidation	-8
	Liquidation Value	<u>43 \$</u>

PARLONS... AFFAIRES!

**VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE
OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?**



Tableau 6
ESTIMATION DE LA SOCIÉTÉ APPLETON
Méthodes d'évaluation fondées sur les bénéfices

I Actualisation des bénéfices

Moyenne des bénéfices des cinq derniers exercices (tableaux 2 et 4)

(en milliers de dollars)

19X6	4,6 \$
19X7	7,2
19X8	10,8
19X9	12,1
19X0	13,5

Total 48,2 \$ au cours des cinq derniers exercices

Bénéfices moyens : 9,6 \$

Bénéfices moyens divisés par le taux de rendement souhaité par l'investisseur (16%*)

Valeur de l'entreprise fondée sur l'actualisation des bénéfices passés = $9,6 \times 100/16 = 60,0$

II Actualisation des bénéfices futurs

	(1) Bénéfices prévus après impôt (Tableau 5)	(2) Valeur actualisée selon un taux de rendement de 16%	Valeur actualisée des bé- néfices après impôt (1) x (2)
	(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)
19Y1	16,9	0,862	14,6
19Y2	21,1	0,743	15,7
19Y3	26,4	0,641	16,9
19Y4	33,0	0,552	18,2
19Y5	41,2	0,476	19,6
Total:	<u>138,6 \$</u>		<u>85,0 \$</u>

Valeur de l'entreprise calculée selon l'actualisation des bénéfices futurs : 85,0 \$

PARLONS... AFFAIRES!

**VAUT-IL MIEUX DÉMARRER SON ENTREPRISE
OU ACHETER UNE ENTREPRISE EXISTANTE?**



Tableau 6
ESTIMATION DE LA SOCIÉTÉ APPLETON
Méthodes d'évaluation fondées sur les bénéfices

III Actualisation des flux de trésorerie

	(1) Flux de trésorerie (Tableau 5) (en milliers de dollars)	(2) Valeur actualisée selon rendement souhaité de 16 %	Valeur actualisée du flux de trésorerie prévu (1) x (2) (en milliers de dollars)
19Y1	14,0 \$	0,862	12,1 \$
19Y2	16,8	0,743	12,5
19Y3	20,2	0,641	13,0
19Y4	24,2	0,552	13,4
19Y5	29,0	0,476	13,8
Total:	<u>104,2 \$</u>		<u>64,8 \$</u>

Selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie, l'entreprise vaut 64 800 \$