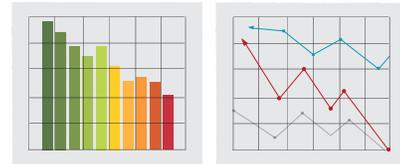


L'achat d'une entreprise

Préparer, évaluer et conclure une acquisition

Après avoir établi les fondements initiaux au moyen de la création d'une stratégie d'acquisition, nous allons aborder, dans la deuxième partie de ce sériés, la manière de préparer, d'évaluer et de conclure une acquisition couronnée de succès.

Selon notre expérience, la clé du succès d'une acquisition est de joindre de bonnes stratégies commerciales à une exécution sans failles. Si une opération n'est pas gérée de manière appropriée, elle est susceptible de réduire, voire détruire, la valeur.



La préparation d'une acquisition

La préparation est essentielle à la réalisation d'une acquisition. Parmi les embûches résultant d'une préparation inadéquate, on remarque les suivantes :

- Une évaluation inexacte – une mauvaise compréhension des facteurs générant la valeur ou des paramètres des fusions et acquisitions en raison d'une recherche mal exécutée des marchés.
- Le défaut de capturer les synergies – une culture imprévue et des conflits entre les systèmes en raison de l'examen inadéquat de l'intégration.
- L'incompatibilité de l'entreprise choisie – les acquisitions qui ne sont pas exécutées dans le cadre d'un plan d'affaires global peuvent causer un défaut d'adaptation.
- Le défaut de conclure – l'incapacité d'articuler des paramètres clairs et d'atteindre le consensus entre les intervenants dès le départ, ce qui peut faire échouer l'opération à la dernière minute. Ce point peut s'avérer particulièrement inquiétant pour la direction.



Le financement d'acquisitions

Lorsqu'on aborde un processus d'acquisition, il est important d'avoir une bonne compréhension des répercussions financières et du montant des nouveaux capitaux (d'emprunt et propres) pouvant être levés. Les propriétaires d'entreprises doivent tenir compte de ce qui suit :

- À combien se chiffrent l'encaisse excédentaire et les facilités de crédit inexploitées qui sont disponibles pour les acquisitions?
- À combien se chiffre le montant des capitaux d'emprunt et des capitaux propres que vous pouvez lever? Comment peut-on optimiser la structure du capital?
- Les flux de trésorerie faisant suite à l'intégration peuvent-ils supporter la structure du capital proposée?

Au fur et à mesure que le niveau des capitaux d'emprunt requis s'accroît et que le ratio BAIIA-dette grimpe, les coûts suivent aussi la même courbe ascendante. La croissance d'une entreprise surendettée peut être limitée par le service de la dette et le remboursement des intérêts.



La clôture de l'opération

Les diverses étapes de recherche, de ciblage, de négociation et de réalisation en vue d'une acquisition sont réparties comme suit :

- Passer en revue le paysage du secteur
 - Tracer les paramètres de l'opération et du processus à l'interne
 - Définir les critères d'acquisition
 - Produits
 - Géographie
 - Taille, etc.
 - Préparer un paysage du secteur
- Profil détaillé de la cible
 - Examiner comment chaque profil peut combler les écarts stratégiques
 - Évaluer l'intérêt potentiel des cibles
 - Évaluer l'adaptation de la culture
- Aller de l'avant avec la cible choisie
 - Établir le contact avec les cibles potentielles
 - Signer des ententes de confidentialité
 - Échanger de l'information de nature financière, commerciale ou autre
 - Tenir des réunions de la direction
 - Mettre au point un modèle financier – déterminer le prix d'acquisition et la structure
 - Définir les modalités dans la lettre d'intention
- Repérer et évaluer les synergies
 - Valider les hypothèses de synergie
 - Effectuer une évaluation de haut niveau des risques, des problèmes et des étapes à venir en vue de l'intégration
 - Comprendre les différences entre les entreprises
 - Comprendre les répercussions de l'intégration d'entreprises
- Finaliser les modalités de l'opération et définir la source des capitaux
 - Négocier et finaliser la lettre d'intention
 - Coordonner l'équipe des contrôles préalables
 - Finaliser la structure du capital
 - Commencer le processus de levée de capitaux, au besoin
 - Mettre au point la structure visant l'information financière et l'intégration après acquisition
 - Envisager un plan de 100 jours
 - Négocier des conventions d'acquisition, y compris les représentants et les garanties
- Conclure l'opération
 - Finaliser les documents juridiques

Dernières considérations sur la conclusion de l'opération :

- La communication est essentielle, à l'interne pour les étapes initiales et pour un groupe plus large au fur et à mesure qu'on se rapproche de la clôture.
- Les sociétés doivent rechercher un ajout à leur valeur et aussi penser à la façon dont l'opération contribuera à leur stratégie globale plutôt que de se concentrer uniquement sur le prix affiché.
- En plus de parler aux actionnaires qui vendent l'entreprise, il faut s'assurer de mettre l'accent sur les membres de la direction qui demeureront avec l'entreprise après la clôture.

C'est à la clôture que tout commence vraiment, et le travail initial qui suit l'intégration peut faire la différence entre une opération couronnée de succès ou sans suite. [Voir #3 - L'intégration postfusion.]

Pour plus d'information, **consultez** un conseiller PME de la Banque CIBC, **visitez** votre Centres Bancaires CIBC, **composez** le 1 800 465-2422 ou **visitez** le www.cibc.com.

Le présent article est fourni à titre d'information seulement et n'est pas un avis juridique, fiscal, financier ou autre. L'information est considérée comme exacte au moment de la rédaction, mais la Banque CIBC ne garantit pas son caractère exact et complet ni sa pertinence à votre situation. Veuillez consulter vos propres conseillers professionnels en ce qui a trait à votre situation particulière.

La conception graphique du cube CIBC est une marque de commerce de la Banque CIBC.

