

# ST U I

**GUIDE DU REPRENEUR**

ACQUISITION  
D'ENTREPRISE

**CTEQ**  
**CILQ** Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec



# EQ LQ



# TABLE DES MATIÈRES

## Chapitre 1

### S'identifier en tant que repreneur

1.1 Saisir l'opportunité de la relève .....	8
1.2 Être repreneur .....	11
1.3 Être prêt à reprendre une entreprise .....	17

## Chapitre 2

### Planifier son projet de relève

2.1 Acquérir son entreprise en six étapes .....	26
2.2 Cibler l'entreprise qui vous intéresse .....	28
2.3 Financer son projet d'acquisition .....	33
2.4 Trouver l'entreprise que vous souhaitez acheter .....	36
2.5 Obtenir du soutien pour la suite de son projet d'acquisition .....	38

## Chapitre 3

### S'entourer pour réaliser son projet

3.1 Planifier son projet .....	40
3.2 Son plan de projet .....	42
3.3 Liste des secteurs et sous-secteurs d'activité .....	51
3.4 Répertoire des stratégies de recherche d'entreprises à vendre .....	55
3.5 Lexique du transfert d'entreprise .....	60

Réédition, mai 2022.

Ce document a été révisé et publié par le Centre de transfert d'entreprise du Québec.

Le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) mobilise l'ensemble des acteurs du développement économique pour relever le défi du repreneuriat et agit en tant qu'acteur facilitateur neutre pour rendre le marché plus transparent et favoriser la pérennité des entreprises du Québec.



Centre de transfert d'entreprise du Québec  
2075, boul. Robert-Bourasse, bureau 810  
Montréal (Québec) H3A 2L1

1 844 200-2837  
info@cteqquebec.com  
www.cteqquebec.com

Édition originale publiée en 2013. Ce document a été réalisé par le Centre de transfert d'entreprise Laurentides & Laurentides Économique.

Idéation : Ian Reid, commissaire à la relève entrepreneuriale  
Conception et rédaction : Nathalie Desjardins, conseillère à la relève entrepreneuriale

C'est avec grand enthousiasme qu'au nom du Centre de transfert d'entreprise du Québec, j'ai le plaisir de vous présenter notre guide spécialement conçu pour les entrepreneurs qui souhaitent reprendre une entreprise au Québec.

Destinés à vous appuyer dans votre projet repreneurial, les guides sont des outils qui vous permettront d'appréhender la planification d'une reprise d'entreprise, d'identifier les enjeux auxquels vous pourriez faire face et ainsi de mieux vous y préparer. Ils sont l'explication des étapes à suivre, des pièges à éviter et des meilleures pratiques à mettre en place pour réaliser votre rêve : reprendre une entreprise!

Ces guides ont été réalisés avec le soutien du Ministère de l'Économie et de l'Innovation et de la Banque Nationale, afin de mettre à la disposition des entrepreneurs, des ressources pertinentes pour faciliter les démarches de reprise et transfert.

En parallèle de vos rencontres avec les conseillers du CTEQ, vous pourrez ainsi valider des éléments via les tests et exercices proposés dans ces guides. Que vous envisagiez une reprise interne (sous forme de coopérative ou familiale), externe ou encore mixte, une bonne préparation et l'implication d'experts avisés sont les clés d'une transition réussie.

Depuis 2015 au Québec, l'équipe du CTEQ met un point d'honneur à orienter les démarches des entrepreneurs souhaitant transférer ou reprendre des entreprises. Pour favoriser le dynamisme économique de nos régions, la pérennité de nos entreprises, la sauvegarde de nos emplois et le maintien des connaissances chez nous, créons les liens pour la prospérité économique du Québec, misons ensemble sur le repreneuriat!



Alexandre Ollive,  
Directeur général du Centre de transfert d'entreprise du Québec

Depuis sa fondation en 1859, la Banque Nationale est le partenaire par excellence des entrepreneurs. La Banque est très engagée dans le succès des entreprises québécoises, qu'il s'agisse de contribuer à leur création, au développement de leurs activités ou encore d'assurer leur pérennité.

Alors que le Québec est au cœur des plus grandes vagues de transfert de propriété de son histoire, les questions de transfert et de relève sont une de nos préoccupations quotidiennes. La Banque a ainsi développé plusieurs partenariats au cours des dernières années pour stimuler l'entrepreneuriat dans un contexte de changement.

La Banque Nationale est fière de faire équipe avec le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) depuis ses tout débuts afin de relever le défi du repreneuriat. Notre partenariat est guidé par une considération profonde de l'humain qui est au centre du processus.

La Banque est d'ailleurs l'une des premières institutions financières à avoir mis sur pied des équipes mobiles de directeurs expressément à l'intention des entrepreneurs qui envisagent le transfert ou l'acquisition d'entreprise. De plus, nos directeurs sont tous certifiés en gestion de transfert d'entreprise par l'Institut du leadership et le CTEQ.

Nous sommes fiers d'avoir soutenu la réalisation de ce guide qui vous permettra d'aller au bout de vos ambitions. Notre précieuse collaboration avec le CTEQ contribue à maintenir, au Québec, la culture entrepreneuriale qui représente une source de prospérité collective.

Bonne lecture!



Stéphane Achard

Premier vice-président à la direction, Entreprises et Assurances



# CONTEXTE DU GUIDE

## À qui est destiné le guide du repreneur ?

Toute personne qui a un intérêt et qui se questionne sur son désir de démarrer une carrière d'entrepreneur-repreneur.

## Comment et pourquoi l'utiliser ?

Parce qu'acheter une entreprise ne s'improvise pas !

Ce guide du repreneur proposé par le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) a pour objectif de vous aider à définir et à atteindre votre rêve entrepreneurial.

Il est structuré en trois chapitres, qui vous permettront de :

1. Vous identifier comme repreneur potentiel :
  - Est-ce que vous voulez acheter ou démarrer une entreprise ?
  - Avez-vous le profil d'un entrepreneur ?
2. Comprendre les étapes à entreprendre pour concrétiser votre projet de relève :
  - À quoi ressemble l'entreprise que vous souhaitez acheter ?
  - Comment trouver une entreprise à vendre ?
3. Vous outiller et identifier les ressources régionales et locales disponibles pour vous aider à réaliser votre projet :
  - De quels outils avez-vous besoin pour bâtir un plan d'action concret ?
  - Quels sont les organismes qui peuvent vous offrir du soutien ?

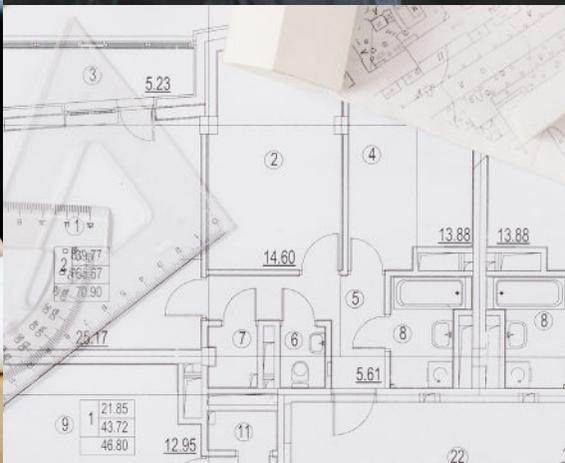
Le guide vous permettra de répondre à toutes les questions que vous pourriez vous poser au sujet de la relève entrepreneuriale, de manière simple et pratique.



# CHAPITRE 1

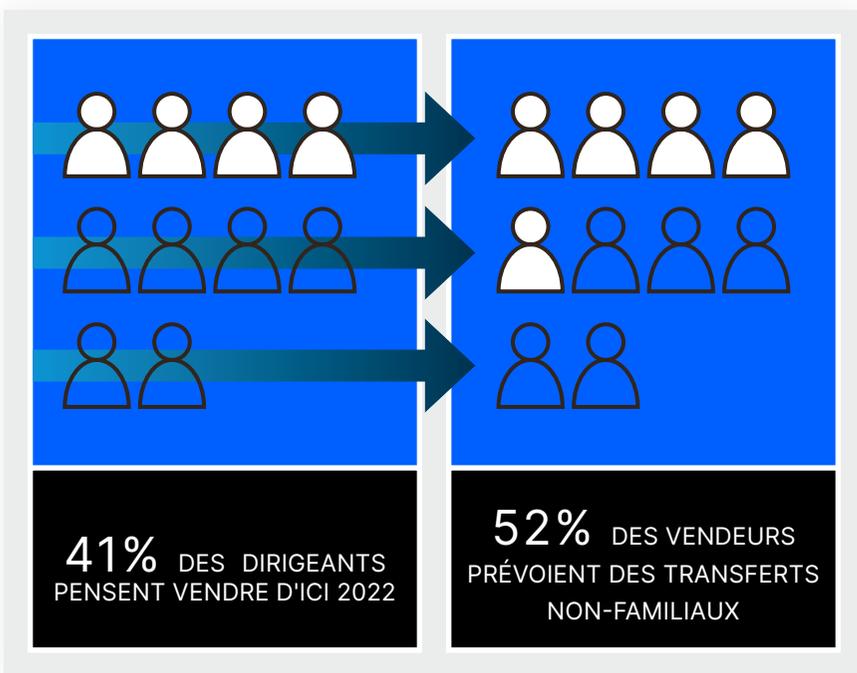
## S'IDENTIFIER EN TANT QUE REPRENEUR

**CTEQ** Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec



### 1.1 SAISIR L'OPPORTUNITÉ DE LA RELÈVE

#### De nombreuses opportunités à l'horizon<sup>1</sup>

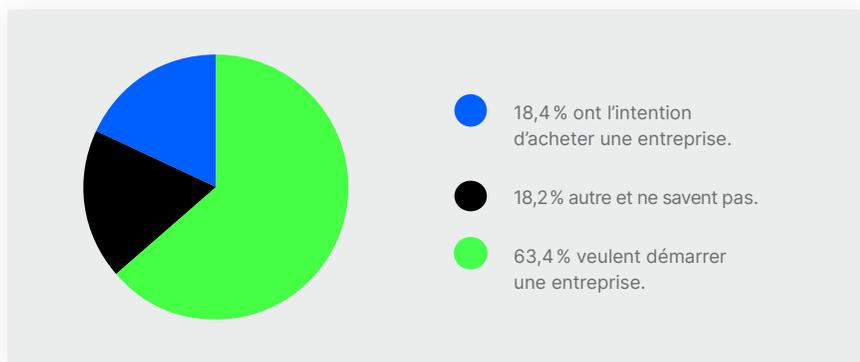


D'ici 2022, environ 35 000 entrepreneurs prévoient de vendre ou de céder leur entreprise. Or, près de 50% des entrepreneurs qui songent à se retirer de leur entreprise planifient le faire d'ici les trois prochaines années. Il est urgent de planifier la démarche de transfert pour que les propriétaires dirigeants puissent passer le flambeau.

<sup>1</sup> Source des données statistiques : Vague de transferts d'entreprise en vue au Canada: Les entrepreneurs préparent-ils bien leur sortie ? Banque de Développement du Canada, septembre 2017.

## Peu de compétition en vue

- Parmi les entreprises qui possèdent un plan de relève, seulement 50 % d'entre elles ont identifié un repreneur.
- Près de 25 % des 65 ans et plus ont l'intention de fermer leur entreprise par manque de relève.
- La réalité des 18-34 ans ayant répondu au sondage en 2010<sup>2</sup> :
  - 3,2 % Étaient propriétaires d'une entreprise;
  - Seulement 18,4 % ont l'intention d'acheter une entreprise, la majorité restante (63,4 %) veut plutôt démarrer une entreprise.

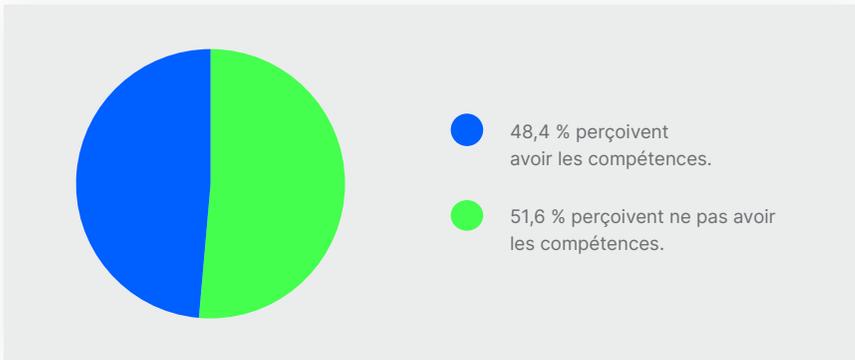


2 Source des données statistiques: Indice entrepreneurial québécois 2010 – La relève est-elle au rendez-vous au Québec?, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship, novembre 2010.

### Des dirigeants peu préparés : des opportunités de négocier à votre avantage

- Une minorité des dirigeants d'entreprises prépare la relève pensant qu'il sera facile, le moment venu, de trouver rapidement un leader pour les remplacer.
- Moins de 8,2 % des entrepreneurs de 55 ans et plus ont un plan formel de transfert de direction.
- Moins de 60 % des entrepreneurs connaissent la juste valeur marchande de leur entreprise (c'est pourtant la base même d'un transfert de propriété).

### Les dirigeants actuels ont confiance en votre potentiel de repreneur... Et vous?



- 51,6 % des repreneurs de 18-34 ans perçoivent ne pas avoir les compétences et les capacités pour prendre la relève<sup>3</sup>.
- Environ 90 % des cédants d'entreprise croient que les repreneurs potentiels disposent actuellement des compétences pour reprendre le flambeau.

Vous êtes encore hésitant ? Vous vous dites que d'autres seront en meilleure position que vous pour prendre la relève ? Vous n'êtes pas certain de l'impact qu'aura sur notre société ce déficit d'entrepreneurs ? Conclusion : faites-vous confiance et saisissez les opportunités !

<sup>3</sup> Source des données statistiques : Indice entrepreneurial québécois 2010 – La relève est-elle au rendez-vous au Québec?, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship, novembre 2010.

## 1.2 ÊTRE REPRENEUR

Avez-vous une perception juste du rôle de repreneur?

De ses motivations, ses habiletés et ses caractéristiques...

Savez-vous ce que prendre la relève d'une entreprise implique?

Le temps, les ressources à investir...

L'exercice qui suit vous permettra de valider vos perceptions, de découvrir le profil type d'un repreneur et de vous informer sur le processus de relève.

## QU'EST-CE QU'UN REPRENEUR ?

1. Il doit absolument avoir travaillé dans une entreprise appartenant à un secteur d'activité similaire à celui de l'entreprise qu'il pense acquérir.

V

F

Faux – Ce n'est pas une condition obligatoire. Cependant, afin de maximiser vos chances de réussite, il est important d'avoir une bonne connaissance du secteur d'activité de l'entreprise ciblée et lui démontrer un véritable intérêt.

2. Il aime particulièrement bâtir, développer et innover.

V

F

Faux – Bien que le repreneur doive faire preuve de dynamisme et d'idées novatrices, ces caractéristiques correspondent plutôt aux entrepreneurs qui aiment partir de zéro pour bâtir leur propre entreprise pour passer à un autre projet lorsque tout fonctionne.

3. Il a la capacité d'établir sa crédibilité.

V

F

Vrai – Il devra d'abord établir sa crédibilité en tant qu'acheteur vis-à-vis du cédant, puis face aux employés, qui peuvent être résistants aux changements de direction, surtout si le cédant était très apprécié. Il devra aussi acquérir la confiance des partenaires et des clients de l'entreprise.

4. Il démontre souvent le désir de réaliser rapidement ses objectifs afin de pouvoir passer à l'action sans délai.

V

F

Faux – Dans un premier temps, le repreneur a la responsabilité d'assurer la continuité des activités et services de l'entreprise. Toute entreprise possède sa propre culture et une phase d'observation est nécessaire avant l'établissement de nouveaux objectifs et la mise en place de changements.

5. Il préfère gérer, améliorer et faire évoluer l'entreprise.

V

F

Vrai – Le repreneur doit avoir une vision stratégique, il agit plutôt comme un gestionnaire qui souhaite améliorer, faire évoluer l'entreprise et bâtir de l'existant pour emmener l'entreprise plus loin.

6. Il doit posséder une forte capacité d'adaptation et une grande ouverture d'esprit.	V	F
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vrai – Il doit adopter les valeurs de l'entreprise et démontrer une bonne tolérance face au changement.

7. Il doit posséder l'ensemble des ressources financières nécessaires à l'acquisition de l'entreprise qu'il veut acheter.	V	F
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Faux – Le repreneur doit connaître sa situation financière afin de déterminer ce qu'il peut investir. Il existe maintenant divers programmes de soutien financier mis en place par le gouvernement pour encourager la relève. Les institutions financières ont aussi plusieurs scénarios de financement à proposer.

8. Il a la faculté de communiquer et d'être à l'écoute.	V	F
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vrai – La gestion des ressources humaines est un art et le repreneur devra démontrer des habiletés à résoudre les problèmes, à écouter, à communiquer et à mobiliser l'équipe. Sa capacité à bien communiquer avec le cédant est également primordiale.

9. Les problèmes de financement sont le principal obstacle à la réussite du processus de transfert d'entreprise.	V	F
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Faux – Des études ont démontré qu'une partie des échecs de transfert d'entreprise serait due à un manque de planification du transfert et compétence du repreneur dans la gestion de l'entreprise. Il est donc important de se faire accompagner et de se former au rôle de gestionnaire d'entreprise.

10. Pour qu'il soit optimal, le processus de transfert d'une entreprise du propriétaire vers le repreneur devrait s'étaler en moyenne sur une période de 2 à 8 ans.	V	F
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Faux – La période peut varier, mais beaucoup d'intervenants s'accordent à dire qu'il faut un minimum de 3 ans pour effectuer un transfert et que le processus optimal s'étalerait plutôt sur une période de 5 à 10 ans au cours de laquelle le cédant doit optimiser la santé financière de son entreprise en vue d'en augmenter la valeur marchande.



## EN RÉSUMÉ, UN REPRENEUR EST UN ENTREPRENEUR QUI...

Vous pensez avoir le profil d'un repreneur ?

Cochez les cases qui semblent correspondre à votre profil.

- Connaît bien le secteur d'activité de l'entreprise à acquérir.
- A la capacité d'établir sa crédibilité.
- Fait preuve de dynamisme.
- A des aptitudes en gestion.
- A une vision stratégique.
- Est ouvert d'esprit.
- A des idées novatrices.
- Est un bon communicateur.
- Sait gérer son stress.
- Possède une grande capacité d'adaptation.
- Planifie et organise son projet d'acquisition d'entreprise.

## Démarrer ou acheter une entreprise ?

En tant que futur repreneur, deux choix s'offrent à vous : démarrer votre propre entreprise ou acquérir une entreprise déjà existante. Les deux projets sont tout à fait louables, mais impliquent des réalités bien différentes. Afin de bien saisir ce qui distingue ces deux projets, voici une liste des avantages et des défis que représente l'achat d'une entreprise existante.

### **Acheter une entreprise**

#### Les avantages :

- Il est plus facile d'obtenir du financement si vous avez un historique financier et des actifs à offrir.
- L'image de marque et la réputation de l'entreprise sont déjà établies.
- Les produits ou services de l'entreprise ont déjà une place de choix sur le marché.
- Tout le travail nécessaire au démarrage de la production a déjà été réalisé.
- Les relations avec les clients et les fournisseurs sont déjà établies.
- Vous pouvez déjà compter sur un personnel formé, dont des employés clés et une équipe de direction pour vous soutenir.
- L'ancien dirigeant peut vous offrir du soutien, son savoir-faire et ses contacts.
- Il est possible de faire des profits plus rapidement qu'en démarrant une entreprise, qui peut prendre des années avant d'être rentable.
- Les statistiques démontrent que de nombreuses entreprises ne survivent pas aux cinq premières années de leur existence.

#### Les défis :

- L'investissement financier initial peut être plus important que pour le démarrage d'une nouvelle entreprise.
- Il faut s'adapter à une vision, à une culture et à des procédés de fonctionnement déjà établis.
- Si la réputation de l'entreprise a déjà été entachée, il peut être difficile de redorer son image.

- Certains employés pourraient démontrer de la résistance envers la nouvelle direction. Vous devrez gagner leur confiance et établir votre crédibilité.
- Certains dirigeants ont de la difficulté à se retirer de l'entreprise de façon à laisser le champ libre au repreneur. La phase de transition avec le cédant ne doit pas s'éterniser et doit être planifiée<sup>4</sup>.

Les faits – Taux de survie des nouvelles entreprises	
Années d'existence	% des entreprises qui sont encore en affaires
Après 1 an	75,2%
Après 2 ans	58,8%
Après 3 ans	48,4%
Après 10 ans	19,8%

### Pensez-vous avoir le profil d'un repreneur ?

Les avantages d'acquérir une entreprise existante vous ont séduit ? Les défis mis de l'avant vous stimulent et vous donnent envie d'explorer davantage les possibilités de la reprise d'entreprise ? Vous vous demandez, par contre, si vous avez le profil adéquat ?

L'objectif de cette démarche consiste, dans un premier temps, à identifier les forces pour développer votre profil entrepreneurial. Ceci vous permettra ensuite d'identifier des stratégies et d'aller chercher les outils et ressources par le biais de formations ou d'un accompagnement personnalisé afin d'acquérir les compétences nécessaires.

---

<sup>4</sup> Selon l'étude Taux de survie des nouvelles entreprises, ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation (MESI), avril 2015.

## 1.3 ÊTRE PRÊT À REPRENDRE UNE ENTREPRISE

Quelques minutes de réflexion s'imposent!

C'est décidé, l'acquisition d'une entreprise est un défi qui vous intéresse vraiment? Vous semblez avoir le profil adéquat?

Mais est-ce le bon moment de passer à l'action?

Qu'est-ce qui vous motive vraiment?

Une réflexion personnelle s'impose afin de vous assurer de vous engager dans ce projet au bon moment et pour des raisons que vous avez bien identifiées. Cette réflexion est importante, car elle servira de base à la mise en place d'un plan d'action qui vous permettra de rechercher le type d'entreprise qui vous convient. Le chapitre 2 qui suit vous propose justement une démarche afin de développer ce plan d'action.

Prenez donc quelques minutes pour répondre aux questions de la page suivante.

### Réflexion personnelle

Identifiez deux raisons qui vous motivent à reprendre une entreprise.

1

2

Avez-vous parlé de votre projet à vos proches? Oui

Non

Quelle est votre situation familiale? (seul, en couple, avec des enfants)

Si vous êtes en couple, est-ce que votre conjoint(e) connaît les implications de votre projet?

Combien d'heures par semaine êtes-vous prêt à consacrer à la gestion de votre entreprise?

Quelle est votre situation financière?

Avez-vous une mise de fonds disponible que vous pouvez investir dans votre projet d'achat?

Quelles sont vos principales compétences (sur le plan technique, relationnel, de gestion, etc.) ?

1

2

3

4

5

Vous avez de l'expérience professionnelle dans les domaines suivants :

1

2

3

Vous êtes passionné par quels domaines et activités, tant sur le plan personnel que professionnel ?

1

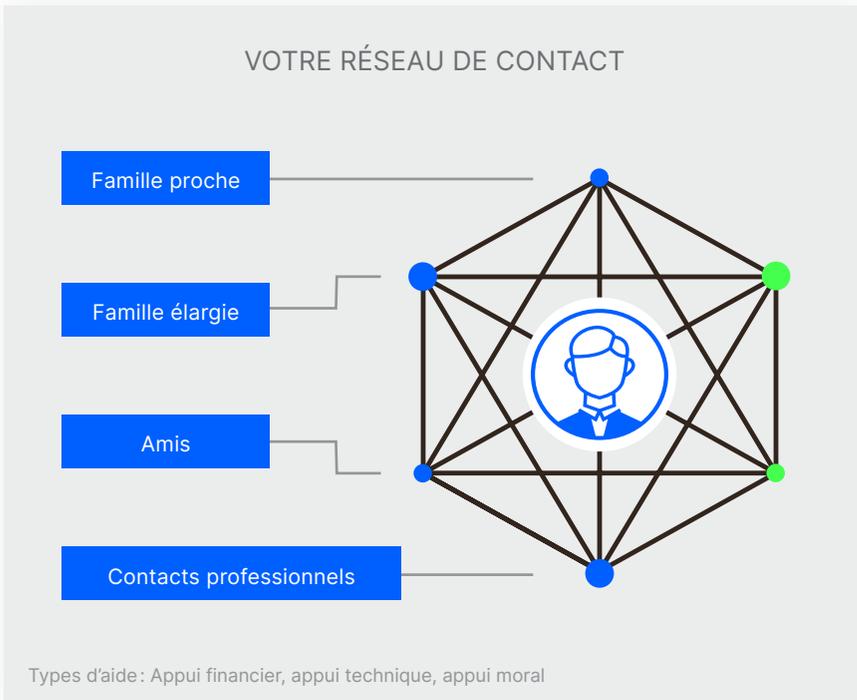
2

3

### Un portrait de votre réseau de contacts

Pour mener à bien ce projet, vous aurez besoin du soutien d'une équipe compétente digne de confiance, qui fait partie de votre réseau de contacts. Votre rôle est de les mobiliser et de les inviter à participer à votre projet.

Il serait donc judicieux de réaliser un inventaire de vos contacts afin de bien identifier qui peut vous aider et à quel niveau. Quelles sont les personnes à qui vous avez facilement accès et celles qui sont plus difficiles à joindre et à mobiliser ? Est-ce que ces personnes peuvent vous mettre en relation avec d'autres personnes de leur réseau qui pourraient vous être utiles ?



En [page 47](#), vous trouverez un tableau qui pourrait vous permettre de réaliser cet inventaire et que vous devrez constamment mettre à jour.

## Quel secteur d'activité vous intéresse ?

À cette étape, nous voulons préciser le type d'entreprise qui pourrait vous intéresser en lien avec les secteurs d'activité privilégiés. Le choix de l'entreprise que vous allez acheter doit tenir compte de plusieurs facteurs. Par exemple, il est très important que les activités de cette entreprise concordent avec vos valeurs personnelles et attentes professionnelles. Nous avons aussi vu qu'il est important de bien connaître le secteur d'activité de l'entreprise que vous voulez acquérir. L'exercice suivant vous aidera à identifier celui qui correspond le plus à votre profil.

### Comment faire ?

- 1 Identifiez 3 ou 4 secteurs d'activités qui vous intéressent. Pour vous guider, vous pouvez :
  - Consulter les réponses inscrites à la section Portrait général de votre entreprise de votre plan (p. 43).
  - Consulter les réponses de votre réflexion personnelle (p. 18).
  - Consulter la liste des secteurs d'activité (p. 52 à 54).
  - Si vous avez une idée précise d'une entreprise dans le secteur d'activité choisi, inscrivez-la.
- 2 Inscrivez ces secteurs d'activité dans le tableau de la page suivante sous la colonne Secteurs d'activité.
- 3 Inscrivez les informations demandées dans le tableau suivant, pour chacun des secteurs d'activité.

## CHAPITRE 1 – S'IDENTIFIER EN TANT QUE REPRENEUR

Le secteur d'activité qui correspond à mon profil	
Secteur d'activité	Ex. : Construction – domaine industriel
Ma formation	Votre formation est-elle en lien avec ce secteur d'activité? Sera-t-elle utile au fonctionnement d'une entreprise de ce secteur? Précisez. (ex : ingénieur en bâtiment)
Mes compétences	Avez-vous développé des compétences utiles en vue du bon fonctionnement d'une entreprise de ce secteur? Précisez quelles sont ces compétences. (ex : gestion de projet — dessins et plans techniques — électricité, etc.)
Mes expériences professionnelles	Avez-vous déjà travaillé dans une entreprise provenant de ce secteur d'activité? Quelle est l'expertise que vous pourrez y apporter? Précisez. (ex : travaillé 6 ans pour Construction Monette inc. — Gestionnaire de projet pour Dantec inc.)

Mes valeurs	Est-ce que les activités des entreprises de ce secteur sont en accord avec vos valeurs? Oui ou non, pourquoi?
Mes contacts	Avez-vous des contacts personnels ou professionnels avec des gens de ce secteur d'activité? Faites une liste de tous vos contacts. (ex : Ronald Bélanger, contremaître, etc.)
Ma connaissance du secteur	Connaissez-vous bien les activités, le mode de fonctionnement des entreprises de ce secteur? Oui ou non, pourquoi?



## CHAPITRE 2

# PLANIFIER SON PROJET DE RELÈVE



### 2.1 ACQUÉRIR SON ENTREPRISE EN SIX ÉTAPES

Une fois votre démarche personnelle complétée, et que vous vous sentez prêt à passer à l'action, l'étape suivante consiste à mettre en place un plan d'action, c'est-à-dire  votre plan de projet d'acquisition d'une entreprise . C'est la démarche qui est proposée à travers le chapitre 2.

Le processus d'acquisition d'une entreprise est en soi assez complexe, et comme nous l'avons vu, peut s'échelonner sur plusieurs années. Le tableau suivant présente de façon très simplifiée les grandes étapes de ce processus.

Succès de votre projet d'achat d'entreprise

Votre plan d'action	
Étape 1	Déterminer quel type d'entreprise vous intéresse
Étape 2	Déterminer votre capacité financière
Étape 3	Trouver où et comment dénicher l'entreprise à acheter
Étape 4	Réaliser un diagnostic de l'entreprise afin de : <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre ses caractéristiques et son mode de fonctionnement</li><li>• Déterminer la juste valeur marchande de l'entreprise</li></ul>
Étape 5	Obtenir le financement pour pouvoir l'acheter
Étape 6	Signer le contrat d'achat

Le succès de votre démarche pour les trois premières étapes dépend du temps et  de l'investissement personnel que vous allez y consacrer . Tout dépendra de la réflexion personnelle, de l'analyse des opportunités et des actions que vous entreprendrez pour planifier et structurer votre projet.

**Les étapes 4 à 6 : la clé du succès de votre projet est un accompagnement de qualité.**

Sachez vous entourer des bonnes personnes! Les étapes 4 à 6 sont beaucoup plus techniques et demandent l'application de connaissances spécialisées. Il sera extrêmement important de vous faire accompagner par des personnes qui possèdent les compétences techniques pour vous conseiller. Ces experts sont entre autres des avocats, notaires, comptables, conseillers en planification financière ou en évaluation d'entreprise. Vous faire accompagner tout au long du processus par un conseiller du CTEQ, spécialisé en transfert d'entreprise, est primordial puisqu'il coordonnera les interventions des différents experts.

#### Mission du Centre de transfert d'entreprise du Québec

Le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) mobilise l'ensemble des acteurs du développement économique pour relever le défi du repreneuriat et agit en tant qu'acteur facilitateur neutre pour rendre le marché plus transparent et favoriser la pérennité des entreprises du Québec.

Actif sur l'ensemble du territoire Québécois, le CTEQ offre des services d'information, de formation et de planification :

- L'INDEX : Plateforme de cédants et repreneurs pour faciliter le maillage en toute confidentialité. Inscrivez-vous, et le CTEQ s'occupe du reste [www.ctequbec.com/index](http://www.ctequbec.com/index)
- FORMATIONS : Succès-Relève et Meilleures pratiques d'affaires (MPA) offrent un panorama complet des étapes à suivre pour un transfert réussi.
- CONSEILS : Outils et réseau d'experts pour un plan d'action clair et rigoureux. Les conseillers spécialisés du CTEQ se placent comme acteurs intermédiaires entre cédants et repreneurs, et garantissent l'intégrité et la qualité du processus de transfert.

Nos services concernent autant la relève familiale interne et externe que les coopératives et les secteurs spécialisés comme le tourisme.

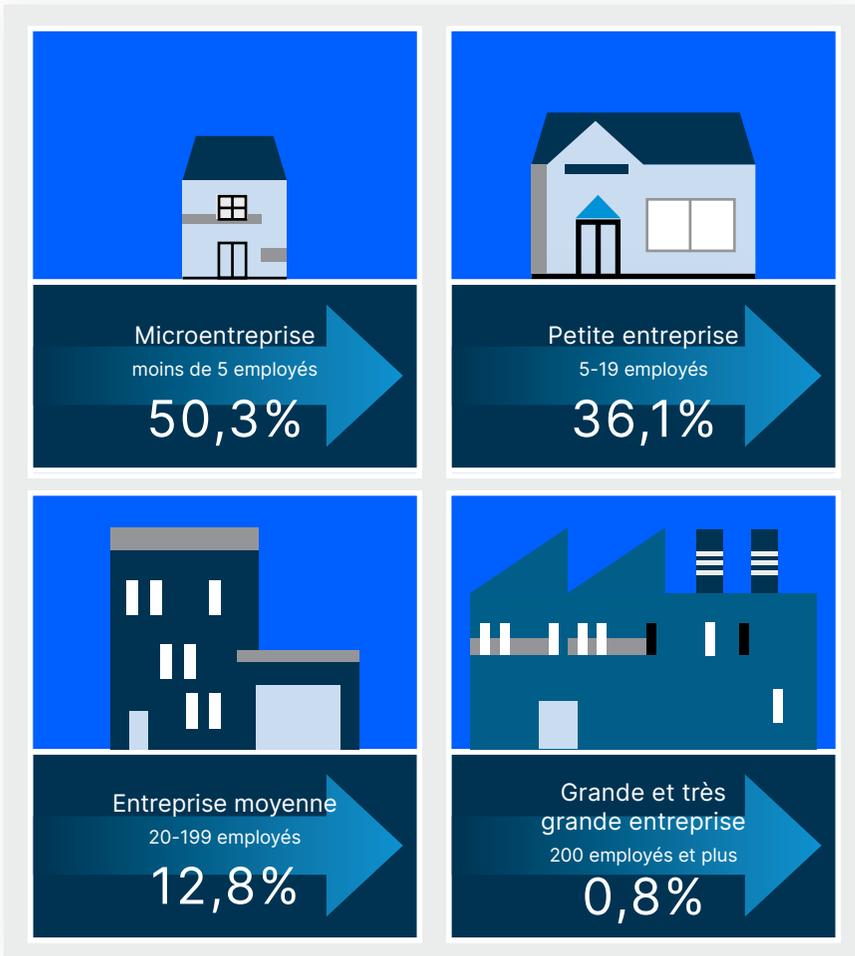
[www.ctequbec.com](http://www.ctequbec.com)

**CTEQ** Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec

### 2.2 CIBLER L'ENTREPRISE QUI VOUS INTÉRESSE

#### Plan de projet d'achat d'une entreprise — étape 1

Des micros et petites entreprises : Elles représentent la majorité des entreprises du Québec. Le schéma suivant vous donne une idée de ce qu'il y a sur le marché.



## Des propriétaires ouverts à vendre à la relève externe

Les chiffres selon le rapport de la FCEI<sup>5</sup>

- 37 % des propriétaires de PME envisagent de vendre leur entreprise à quelqu'un avec qui ils n'ont aucun lien de parenté.
- 25 % ont indiqué avoir l'intention de vendre ou de transférer leur entreprise à un membre de leur famille.
- 58 % des propriétaires d'entreprise ne considèrent pas qu'il soit important que l'entreprise reste dans la famille.

Ces informations nous conduisent à examiner de plus près les différentes options de relève qui s'offrent à vous en ce qui concerne votre projet d'acquisition.

### Les différents types de relève : 4 options

Il existe 4 façons de prendre la relève d'une entreprise déjà existante (voir le schéma à la [page 31](#)).

- Option 1 : Relève familiale = un membre de la famille achète l'entreprise.
- Option 2 : Relève interne = un ou des employés achètent l'entreprise où ils travaillent.
- Option 3 : Relève externe = une personne hors de l'entreprise effectue l'acquisition.
- Option 4 : Reprise collective = des employés reprennent une entreprise pour l'exploiter conformément aux règles d'action coopérative.

Votre plan de projet : Identifiez la ou les options qui pourraient s'appliquer à votre situation. Inscrivez vos choix à la [page 42](#), section 1 de votre plan.

### Mon entreprise idéale

Le but de cette étape est de préciser encore davantage vos besoins, attentes et souhaits concernant l'entreprise que vous voulez acquérir. Quelle est la taille de l'entreprise que vous aimeriez acquérir? Où sera-t-elle être située? Est-ce que votre entreprise sera votre seule source de revenus?

---

5 Rapport FCEI (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante).

### Option 1

#### Relève familiale

- Un membre de votre famille possède-t-il une entreprise ?
- Êtes-vous intéressé ?
- Cela correspond-il à vos compétences ?

Vous prenez la relève de l'entreprise familiale.

### Option 2

#### Relève interne / reprise collective

- Le propriétaire de l'entreprise où vous travaillez songe-t-il à vendre ?
- Suis-je intéressé ?
- Cela correspond-il à mes compétences ?

Vous achetez l'entreprise où vous travaillez.

### Option 3

#### Relève externe

- Avez-vous identifié une entreprise à vendre ?
- Êtes-vous intéressé ?
- Cela correspond-il à vos compétences ?

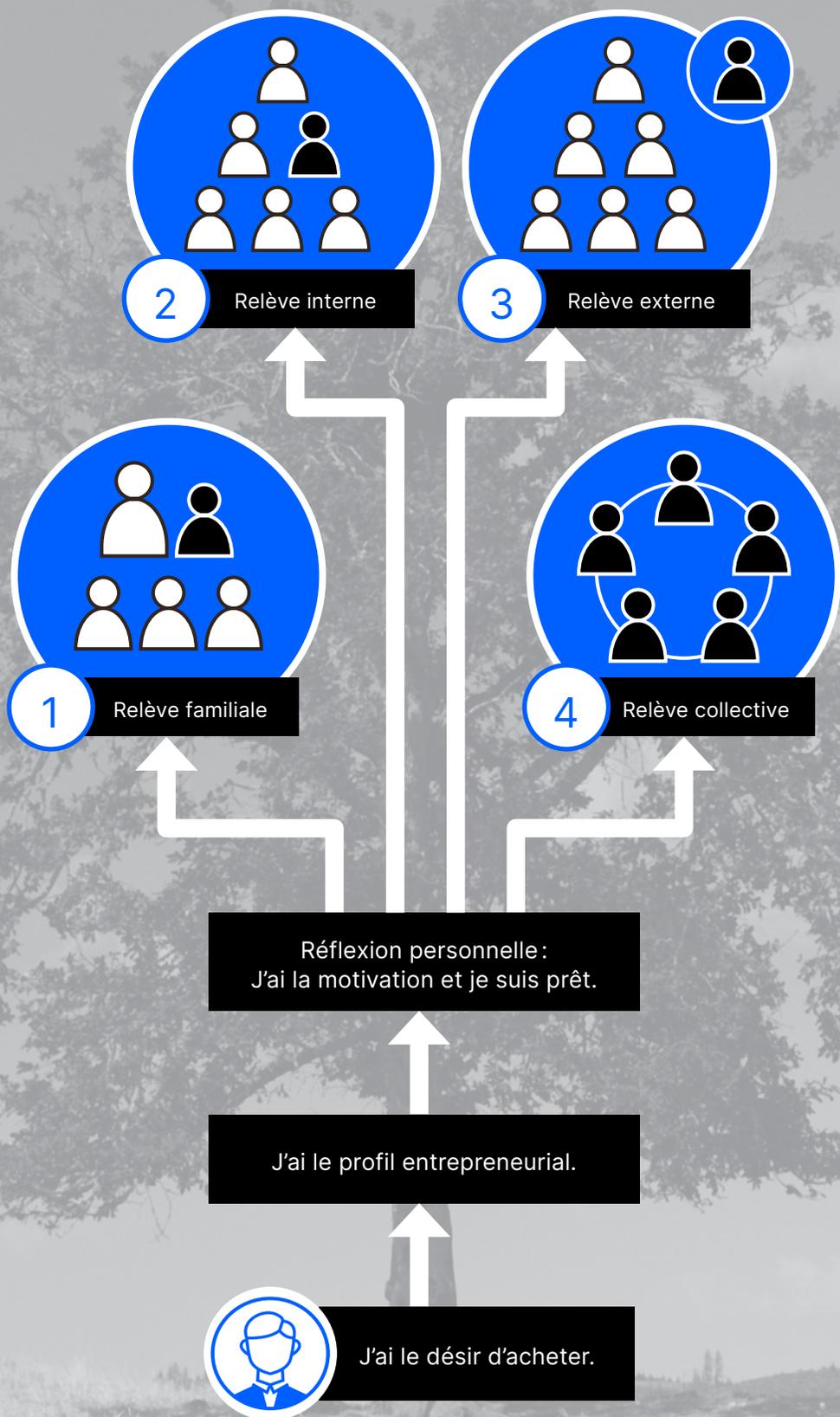
Vous achetez une entreprise qui vous intéresse.

### Option 4

#### Reprise collective

- Souhaitez-vous reprendre l'entreprise qui vous emploie ?
- Vos collègues seront-ils intéressés par la reprise collective également ?
- Le cédant est-il enclin à ce type de relève ?

Vous achetez collectivement une entreprise.



Choisissez les secteurs qui vous correspondent

Votre plan de projet : choisissez un ou deux secteurs qui correspondent le plus à votre profil et inscrivez vos choix à la [page 44](#), section 3 de votre plan.

Vous avez un très grand intérêt pour une entreprise ou secteur d'activité pour lequel vous n'avez pas beaucoup de connaissances ou d'expérience ?

Des solutions s'offrent à vous!

Il se peut qu'à la suite de votre exploration des secteurs d'activité, vous ayez découvert un secteur qui vous intéresse au plus haut point! Mais... vous avez réalisé que vous ne possédez pas les compétences et les contacts en lien avec ce secteur. Voici quelques pistes de solution qui pourraient vous aider à réaliser votre projet d'acquisition d'une entreprise provenant de votre secteur d'activité rêvé!

Des solutions :

- Identifier les compétences que vous avez à développer ;
- Entreprendre une formation en lien avec ce secteur ;
- Chercher un emploi ou un stage dans une entreprise de ce secteur ;
- Acheter l'entreprise avec un partenaire du secteur ;
- Obtenir un emploi au sein de l'entreprise que vous voulez éventuellement acheter pour apprendre le métier et vous intégrer à l'équipe.

Bien entendu, il se peut que les démarches pour réaliser votre projet soient un peu plus compliquées que prévu, mais si vous avez un très grand intérêt pour ce secteur, vous trouverez la motivation d'y arriver!

## 2.3 FINANCER SON PROJET D'ACQUISITION

### **Plan de projet d'achat d'une entreprise — étape 2**

#### Votre projet d'achat et votre situation financière

Maintenant que vous avez un portrait plus précis de l'entreprise qui vous intéresse, il serait important d'évaluer ce que vous pouvez vous permettre d'acheter. Pour réaliser cette évaluation, il faut se poser quelques questions :

Est-ce que vous disposez d'une mise de fonds? Combien pouvez-vous investir? Quelle est votre cote de crédit?

Votre plan de projet : Afin de définir votre capacité financière, répondez aux questions se trouvant à la [page 45](#), section 4 de votre plan.

Vous avez tenté de répondre aux questions, mais vous n'avez pas toutes les réponses? Ce n'est pas étonnant! Peu de personnes connaissent vraiment leur situation financière et leur capacité à emprunter. Dans le cadre de votre démarche d'achat d'une entreprise, il est important de pouvoir obtenir des réponses à ces questions puisque celles-ci vont influencer votre choix concernant la taille de l'entreprise que vous pouvez acheter.

#### Comment obtenir ces réponses? En réalisant un bilan financier personnel

Vous disposerez d'un modèle de bilan financier à remplir à la [page 48](#) qui vous permettra d'obtenir une partie des réponses à ces questions. Vous y trouverez également des informations vous permettant d'obtenir votre cote de crédit auprès d'agences de crédit telles Équifax.

Ces informations vous permettront de compléter votre plan en ce qui a trait à votre capacité financière et surtout, elles vous guideront concernant le choix de la taille de l'entreprise que vous pouvez cibler.

### Des possibilités de financement à votre portée

Vous avez effectué votre bilan financier et vous réalisez que votre cote de crédit ou que votre capacité financière n'est pas aussi élevée que vous le pensiez!

### Que faire ?

Réviser un bilan peut demander du temps, mais sachez qu'il existe plusieurs possibilités de financement dont vous pourriez bénéficier.

Par exemple, le propriétaire de l'entreprise que vous voulez acheter pourrait financer une partie de votre achat! Un peu comme s'il vous vendait son entreprise à crédit : c'est ce qu'on appelle négocier « une balance de vente ».

De plus, pour encourager la relève entrepreneuriale, le gouvernement et les institutions financières ont mis en place des programmes visant à favoriser l'accès au financement pour les personnes qui veulent acheter une entreprise.

Il existe deux façons principales de financer un projet d'achat d'une entreprise :

- Se financer soi-même (capitaux propres);
- Se financer par la dette.

Règle de base à retenir : Les institutions financières accepteront de financer jusqu'à 80 % de la valeur de l'entreprise, le reste doit venir des capitaux propres.

La partie à financer soi-même correspond donc à environ 20 % de la valeur de l'entreprise. Cela ne signifie pas nécessairement que la totalité de cette somme doit être financée exclusivement par vous-même. Soyez créatif et essayez de générer ce que l'on appelle du « love money » : c'est-à-dire de persuader des membres de votre famille ou des amis d'investir dans votre projet! Vous pouvez également persuader des gens d'affaires d'investir à titre « d'ange financier ».

Vous trouverez ci-dessous un exemple fictif de montage financier possible.

Gardez à l'esprit qu'il existe presque autant de façons de financer l'achat d'une entreprise qu'il y a de cas. Chaque situation est unique et il est important de bien vous faire conseiller afin d'identifier le scénario qui sera le plus adapté à votre situation.

Projet d'achat d'une entreprise d'une valeur de 285 000 \$			
Éléments à financer	Valeur	Type de financement	Valeur
Terrain et bâtiment	230 000 \$	Prêt hypothécaire	190 000 \$
Inventaire	25 000 \$	Marge de crédit	20 000 \$
Équipement et ameublement	30 000 \$	Prêt d'équipement	15 000 \$
Achalandage	35 000 \$	Mise de fonds	70 000 \$
Rénovations	20 000 \$	Balance de vente	45 000 \$
<b>Total</b>	<b>340 000 \$</b>	<b>Total</b>	<b>340 000 \$</b>

### 2.4 TROUVER L'ENTREPRISE QUE VOUS SOUHAITEZ ACHETER

#### Plan de projet d'achat d'une entreprise — étape 3

##### Où trouver des entreprises à vendre ?

Maintenant que vous avez identifié un ou deux secteurs d'activité qui vous intéressent, il s'agit de trouver des entreprises à vendre provenant de ce(s) secteur(s). Différentes méthodes de recherche sont possibles.

Comme vous le feriez pour l'achat d'un bien de valeur, il s'agit maintenant de « magasiner vos options » afin de dénicher la bonne affaire!

Voici des pistes de recherche :

- Web : [www.ctequébec.com/index](http://www.ctequébec.com/index)
- Réseautage, journaux, revues d'affaires et autres publications
- Ressources professionnelles et autres stratégies

##### Quelle stratégie de recherche choisir ?

Les stratégies de recherche qui vous sont présentées aux pages 55 à 59 sont très différentes et, pour commencer vos recherches, vous serez certainement plus à l'aise avec certaines de ces stratégies. Choisissez-en deux que vous voulez utiliser en premier et essayez de préciser la ressource, l'outil ou l'activité à développer en conséquence.

Mon plan de projet : Identifiez deux stratégies de recherche que vous voulez utiliser et inscrivez vos choix à la [page 46](#) de la section 5 de votre plan.

##### Identifier des entreprises potentielles à acheter

Passer à l'action! Testez les sources de recherche que vous avez ciblées et identifiez des entreprises potentielles à acheter.

Mon plan de projet : Effectuez vos recherches et inscrivez le nom des entreprises identifiées à la [page 46](#), section 6 de votre plan.

La prochaine étape consiste maintenant à rencontrer le propriétaire de l'entreprise convoitée! Il arrive que certains se retrouvent un peu surpris ou intimidés par cette démarche qui vient concrétiser leur projet.

### 2.5 OBTENIR DU SOUTIEN POUR LA SUITE DE SON PROJET D'ACQUISITION

#### **Plan de projet d'achat d'une entreprise — étapes 4 à 6**

- Réaliser un diagnostic de l'entreprise afin de :
  - Vérifier si l'entreprise est en bonne santé
  - Déterminer la somme à payer pour cette entreprise
- Obtenir le financement pour pouvoir l'acheter
- Signer le contrat

Pour ces étapes de votre projet d'achat d'entreprise, votre responsabilité sera de vous entourer d'une équipe de professionnels qui sauront, par leurs connaissances techniques et leurs expériences dans ce domaine, vous conseiller et vous guider. Vous trouverez au chapitre 3 une [liste de ces ressources](#).

#### Félicitations!

À ce stade, vous avez maintenant parcouru une bonne partie du chemin menant à la réalisation de votre projet d'achat d'une entreprise et vous possédez les outils pour avancer jusqu'à l'atteinte de votre objectif. Le [chapitre 3](#) propose une série de ressources et d'outils utiles pour la suite de vos démarches.

Bonne continuation!

## CHAPITRE 3

# S'ENTOURER POUR RÉALISER SON PROJET



Le chapitre 3 comprend divers outils ayant pour objectif de soutenir la démarche proposée au chapitre 2 de ce guide, et de poursuivre celle-ci à travers les étapes 4, 5 et 6 de votre plan d'action.

### 3.1 PLANIFIER SON PROJET

Vous trouverez dans cette section une série d'outils pratiques pour vous aider à rédiger un plan d'action qui vous permettra de concrétiser votre projet d'achat d'une entreprise.

Les éléments suivants s'y retrouvent :

- Votre plan de projet

L'outil central de ce guide! La démarche qui vous est proposée à travers le chapitre 2 vous invite à mener des réflexions et à effectuer des choix pour étoffer votre plan de projet.

Conseil pratique : À la fin de ce processus, vous aurez en main un plan stratégique pratique et concis que vous pourrez imprimer. Vous pourrez vous y référer jusqu'à l'aboutissement de votre projet d'achat d'entreprise. Ce plan vous aidera également lors de vos rencontres avec les divers professionnels qui vous appuieront au cours de votre démarche. Assurez-vous de toujours l'avoir à portée de main.

- Votre bilan financier personnel

Cet outil vous permettra d'évaluer votre capacité financière quant à votre projet d'achat d'entreprise. Vous trouverez également de l'information sur les procédures à suivre pour obtenir votre cote de crédit par les agences de crédit.

Conseil pratique : Le bilan financier personnel suit votre plan de projet afin que vous puissiez l'imprimer et le joindre à celui-ci. C'est un document qui vous sera souvent utile.

- La liste des secteurs et sous-secteurs d'activité

Cette liste, bien que non exhaustive, présente près de 150 secteurs et sous-secteurs d'activités différents. Elle saura certainement vous inspirer et vous aidera à identifier le type d'entreprise qui vous intéresse. Les informations présentées sont issues principalement des sites des 30 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)<sup>6</sup> du Québec et du répertoire des secteurs d'activité du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI)<sup>7</sup> (pages 52 à 54).

- L'INDEX, le répertoire des entreprises à vendre au Québec ([page 55](#))
- Les ressources professionnelles ([page 58](#))
- Le lexique du transfert d'entreprise ([page 60](#))

---

6 [www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca).

7 [www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite).

## 3.2 VOTRE PLAN DE PROJET

### Section 1

#### Vos options de relève

Est-ce qu'une ou plusieurs de ces options pourraient s'appliquer à votre situation ?

Cochez les options envisagées et décrivez-les.

Option 1 : Relève familiale

Option 2 : Relève interne

Option 3 : Relève externe

Option 4 : Reprise collective

Consultez les pages [29](#) et [30](#) du chapitre 2 pour des informations sur les différents types de relève possibles.

## Section 2

### Portrait général de votre entreprise

Quelle est sa taille?

PME moins de 5 employés  PME 10 à 25 employés

Grande entreprise de plus de 100 employés

Où est-elle située? (ville ou région) :

Elle offre :

Des produits  Lesquels?

Des services  Lesquels?

(Vous pouvez préciser plus d'un produit ou service. Si vous n'avez pas encore d'idées précises à ce sujet, passez à la prochaine question.)

L'entreprise que je veux acquérir est :

Une entreprise privée  Une entreprise d'économie sociale

Une coopérative de travailleurs actionnaires

Mon entreprise sera ma seule source de revenus, elle doit me permettre d'obtenir un revenu stable.

Oui  Non

Je suis prêt à prendre des risques pour obtenir un retour sur investissement.

Oui  Non

L'entreprise que je vais acquérir doit permettre des possibilités de développement (nouveaux marchés, nouvelles technologies, etc.).

Oui  Non

### Section 3

#### Les secteurs d'activité qui vous intéressent

Identifiez un ou deux secteurs qui correspondent le plus à votre profil selon les informations recueillies dans le tableau, soit les secteurs où vous avez davantage de contacts, d'expérience, de connaissances, d'intérêt, etc.

Secteur 1 :

Secteur 2 :

Consultez la [page 32](#) du chapitre 2 pour connaître la procédure pour identifier les secteurs correspondant à votre profil.

## Section 4

### Votre capacité financière

Est-ce que je peux fournir une mise de fonds ?

Oui  Non

Si oui, combien je peux investir? (sans emprunt)

Quelle est ma capacité d'endettement? (combien puis-je emprunter?)

Est-ce que je connais des personnes (parents, amis, collègues) qui sont intéressées à me prêter de l'argent?

Si oui, combien?

Est-ce que j'ai une cote de crédit suffisante? (700 points et plus; si moins de 600, les possibilités diminuent.)

Oui  Non  Valeur de ma cote :

Consultez la [page 33](#) du chapitre 2 pour plus d'information au sujet de la nécessité de bien connaître sa capacité financière.

### Section 5

#### Mes méthodes de recherche

Méthode 1

Outil / ressource /activité :

Méthode 2

Outil / ressource /activité :

Consultez la [page 36](#) du chapitre 2 pour visualiser un exemple illustrant comment remplir la section 5 de votre plan. Référez-vous également au répertoire des stratégies de recherche d'entreprises aux pages [55](#) à [57](#) pour identifier les deux méthodes à mettre en œuvre.

### Section 6

#### Des entreprises potentielles à acheter

Testez les méthodes de recherche ciblées pour identifier des entreprises potentielles à acheter :

Entreprise 1

Entreprise 2

Entreprise 3

## Section 7

### Inventaire de mon réseau de contacts

Nom	Coordonnées	Type de contact	Type d'aide
Ex. : Olivier Gingras	Téléphone / courriel	Ami	Technique / est un notaire : Il va m'aider et m'offrir des tarifs réduits pour actes notariés.
Ex. : Justin Tremblay	Téléphone / courriel	Famille proche / conjoint	Moral / financier : Il va contribuer à la mise de fonds initiale.
Ex. : Chloé Chartrand	Téléphone / courriel	Famille élargie / cousine	Technique / est agente d'immeubles : Elle va m'aider pour la recherche d'une entreprise à vendre.

Consultez la [page 20](#) du chapitre 1 pour visualiser le schéma illustrant les liens entre vous et vos divers contacts.

## CHAPITRE 3 - S'ENTOURER POUR RÉALISER SON PROJET

Bilan de :

Au :

Actif		\$
Court terme	Comptes bancaires	
	Obligations d'épargne	
	Dépôts à terme	
	Autres	
Long terme	Actions et obligations	
	Immeubles (autre que la résidence principale)	
	Autres	
	Fonds de pension	
	REER	
	Résidence principale	
	Biens mobiliers	
	Voiture et matériel roulant	
	Actifs à transférer à l'entreprise (outils, ordinateur, etc.)	
	Autres	
	Total de l'actif	

Passif		\$
Court terme	Marges de crédit	
	Cartes de crédit	
	Comptes à payer	
Long terme	Prêt auto	
	Prêt personnel	
	Prêt hypothécaire	
	Total du passif	
	(Valeur nette)	

### Les agences de crédit

En communiquant avec les agences de crédit, vous pourrez obtenir de l'information quant à votre historique de crédit et à votre score de crédit. Le score de crédit (une note sur 900) est établi à partir de votre historique de crédit. Il représente votre comportement de paiement, vos niveaux d'endettement et vos antécédents de crédit. Il indique aux prêteurs (les banques et autres institutions financières) la probabilité statistique que vos comptes soient payés en retard.

Bien que ce ne soit pas le seul critère qui soit utilisé dans la décision de vous octroyer un prêt, cette information est importante puisqu'elle démontre votre capacité éventuelle à rembourser vos prêts. Selon le résultat obtenu, vous pourrez aussi prendre des mesures pour assainir votre dossier de crédit et améliorer vos chances d'obtenir du financement pour votre projet.

### Obtenir votre dossier et cote de crédit

Voici les procédures pour obtenir ces informations de façon fiable et sécuritaire :

Equifax Canada : [www.equifax.ca](http://www.equifax.ca)

En commandant votre dossier de crédit d'Equifax par la poste, vous recevrez gratuitement l'historique de votre dossier de crédit. Pour obtenir votre score de crédit, vous devrez déboursier la somme de 11,95 \$ (taxes incluses). Il est également possible d'obtenir ces informations en ligne.

TransUnion : [www.transunion.ca/ca/personal/creditreport/consumerdisclosure\\_fr.page](http://www.transunion.ca/ca/personal/creditreport/consumerdisclosure_fr.page). Ce site permet également d'obtenir gratuitement votre historique de crédit.

### 3.3 LISTE DES SECTEURS ET SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ

À la page suivante, vous trouverez un outil de référence qui pourrait vous aider à identifier le ou les secteurs d'activité de l'entreprise que vous voulez acheter. Cette liste a été créée à partir des classifications provenant du site suivant :

Ministère de l'Économie et de l'Innovation :

[www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/](http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/)

Vous pouvez également visiter le site d'Industrie Canada (<https://www.ic.gc.ca/app/scr/app/cis/search-recherche?lang=fre>) qui présente un répertoire des entreprises classées par secteur industriel selon le système SCIAN, qui signifie Système de classification des industries de l'Amérique du Nord. Il s'agit d'un système conjoint de classification des secteurs industriels partagé par le Canada, les États-Unis et le Mexique.

### Liste des secteurs et sous-secteurs d'activité

#### Aérospatiale

Aéronefs et avionique / Communication / Navigation au sol / Équipements de cabine / Équipements d'essai / Mesure / Simulation / Satellites et composants / Trains d'atterrissage / Flotteurs

#### Agroalimentaire

Production animale et végétale / Pêche et aquaculture commerciale  
Transformation et distribution alimentaire / Restauration et vente au détail

#### Aménagement forestier

Aménagement et exploitation / Transformation du bois  
Récrétourisme et plein air / Conservation et protection

#### Ameublement

Armoires et comptoirs de cuisine / Meubles de bureau / Meubles

#### Caoutchouc

Transformation du caoutchouc naturel, synthétique ou recyclé /  
Mélange de composés de caoutchouc / Fabrication de pneus, de tuyaux souples et de courroies en caoutchouc et en plastique

#### Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz

Produits du pétrole et du charbon / Produits chimiques de base  
Résines et fibre de caoutchouc synthétique /  
Pesticides et engrais / Peintures, revêtements et adhésifs  
Savons, détachants et produits de toilette / Commerce de détail  
Commerce de l'alimentation / Commerce de détail et commerce de gros

#### Communications graphiques

Conception graphique / Impression à feuille, numérique, sérigraphie /  
Reliure / Édition de journaux, de périodiques et de bases de données /  
Fabrication de produits en papier transformé

#### Construction

Résidentiel / Non résidentiel (industriel, commercial et institutionnel) /  
Travaux de génie civil et de voirie

#### Culture

Arts visuels / Audiovisuel /  
Danse, musique, théâtre, cirque et arts interdisciplinaires

Enregistrement sonore / Littérature / Métiers d'art  
Muséologie et patrimoine / Spectacles, variété et humour  
Design industriel  
Design en entreprise, consultation, production  
Économie sociale et action communautaire  
Énergie  
Énergie de la biomasse et géothermique  
Énergie hydraulique éolienne et solaire  
Environnement  
Eau, air, sol / Matières résiduelles  
Fabrication métallique industrielle  
Fabrication de coutellerie et d'outils à main /  
Fabrication d'articles de quincaillerie / Fabrication de véhicules automobiles  
Horticulture ornementale – commercialisation et service  
Aménagement et architecture paysagers /  
Arboriculture / Fleuristerie / Irrigation  
Industrie électrique et électronique  
Fabrication de produits informatiques et électroniques / Fabrication de composants électriques / Réparation d'appareils électroménagers  
Industrie maritime  
Transport maritime /  
Exploitation de navires et traversiers / Croisières et excursions  
Industrie minière  
Extraction de minerais, pétrole ou gaz /  
Exploration, exploitation et aménagement  
Industrie textile  
Conception et production de composantes textiles /  
Finition (teinture, impression, apprêt)  
Métallurgie  
Pâtes et papiers  
Pêches maritimes  
Capture, transformation, commercialisation  
Plasturgie  
Fabrication de produits en matière plastique et matériaux composites  
Portes et fenêtres, meubles et armoires de cuisine

### Production agricole

Productions laitière, porcine, avicole et bovine / Production horticole (comestible et ornementale) / Production de céréales / Acériculture

### Produits pharmaceutiques et biotechnologiques

Recherche et innovation / Production de médicaments génériques

### Santé et biotechnologies

Matériel médical / Produits naturels

### Sécurité et défense

Sécurité des lieux et des personnes / Sécurité au travail / Sécurité territoriale

### Services automobiles

Carrosserie / Mécanique / Vente et service-conseils /

Véhicules récréatifs et de loisirs / Services financiers

### Soins personnels

Coiffure / Esthétique / Massothérapie / Soins du corps

### Sports et loisirs

Fabrication de biens sportifs et athlétiques / Fabrication de vélos

Fabrication équipement conditionnement physique

Fabrication équipement de hockey

### Technologies de l'information et de la communication

Entreprises de distribution de radiodiffusion / Éditeurs de logiciels

Manufacturiers TIC / Fournisseurs services

Internet / Multimédia / Télécommunications

### Tourisme

Hébergement / Services de voyage

### Transformation du bois

### Transport ferroviaire

### Transport routier

Transport interurbain et rural par autocar / Transport scolaire et services d'autobus nolisés / Transport terrestre de tourisme

Transport de marchandises / Services de messagerie / Déménagement

### Transport terrestre

Industrie des véhicules récréatifs et motos

Industrie des véhicules hybrides et électriques

## 3.4 RÉPERTOIRE DES STRATÉGIES DE RECHERCHE D'ENTREPRISES À VENDRE

### **L'INDEX, le répertoire des entreprises à vendre au Québec : [www.ctequébec.com/index](http://www.ctequébec.com/index)**

L'INDEX pour les repreneurs, les cédants et les experts en transfert d'entreprise  
L'INDEX, plateforme numérique propulsée par le Centre de transfert d'entreprise au Québec (CTEQ), est à la disposition des entrepreneurs et des experts afin de faciliter le maillage entre acheteurs et vendeurs d'entreprises. L'INDEX est complémentaire aux services d'accompagnement et de formations offerts par le CTEQ. Cette plateforme de recherche permet aux cédants et aux repreneurs d'être référencés en toute confidentialité.

#### Faites partie de l'INDEX

Consultez le profil d'entreprises à vendre, de partenaires investisseurs souhaitant s'impliquer activement dans l'entreprise, et de ressources professionnelles spécialisées en transfert d'entreprise. L'inscription des entrepreneurs à l'INDEX permet d'afficher les principaux paramètres de leur projet d'achat tout en restant confidentiel (aucun renseignement de communication n'est transmis).

#### Vous êtes à la recherche d'une entreprise à acquérir ?

Vous êtes entrepreneurs et l'achat d'une entreprise existante vous intéresse ?  
Inscrivez-vous maintenant!

### Réseautage

Comme sur le marché de l'emploi, les entreprises à vendre ne sont pas toutes rendues publiques. Il s'agit donc de mettre à profit vos différents réseaux de contacts afin de dénicher ces occasions d'affaires.

Votre réseau de contacts personnels : Indiquez aux membres de votre famille, amis, collègues, connaissances que vous voulez acheter une entreprise et soyez le plus précis possible quant au type d'entreprise qui vous intéresse. Utilisez les médias sociaux pour diffuser vos intentions.

Votre réseau de contacts d'affaires : Participez aux congrès, salons et activités des chambres de commerce ou d'autres associations d'affaires liées aux secteurs d'activité de l'entreprise que vous recherchez. Communiquez vos intentions à vos anciens patrons et collègues de travail. Notez que certaines associations ou organismes organisent des activités de jumelage de vendeurs-acheteurs.

## **Journaux, revues d'affaires et autres publications**

Les revues professionnelles liées aux secteurs d'activité ou d'industries qui vous intéressent peuvent être des sources intéressantes à consulter. Elles comportent souvent une section d'annonces classées où se retrouvent les occasions d'affaires. Vous pouvez également consulter :

- La section des annonces classées des journaux locaux ou régionaux ;
- Les journaux d'affaires d'intérêt général ;
- Les publications d'associations professionnelles.

[magazinescanada.ca](http://magazinescanada.ca) : Le site de Magazines Canada offre une liste intéressante de magazines dans sa section Affaires et finances.

### Ressources professionnelles

Plusieurs ressources professionnelles peuvent aussi se révéler de bonnes sources d'information :

- Les institutions financières ;
- Les firmes de courtage d'entreprise ;
- Les bureaux d'avocats, de notaires et de comptables ;
- Les agents immobiliers spécialisés en immeubles commerciaux et industriels.

Voir le tableau à la page suivante.

Nature des conseils	Experts
Accompagnement et conseils sur l'ensemble du processus de transfert d'entreprise pour le cédant et le repreneur, coordination du projet (plan et échéancier) et concertation, mobilisation avec les autres intervenants conseillers (ci-dessous)	Conseiller en transfert d'entreprise du CTEQ
Comparaison des performances de votre entreprise à celles des autres entreprises œuvrant dans votre secteur d'activité et indication des améliorations	Conseiller en gestion
Évaluation des sommes d'argent maximales à envoyer aux gouvernements	Conseiller en comptabilité
Évaluation des sommes d'impôt que les héritiers devront payer	Conseiller en fiscalité
Connaissance de vos droits et de la manière de les faire reconnaître; analyse très précise d'un contrat quelle qu'en soit la nature; rédaction d'une convention entre actionnaires, d'un testament, d'un mandat d'inaptitude, etc.	Avocat, Notaire
Financement de la nouvelle entreprise	Comptable, Conseiller en gestion financière
Conseils sur les questions concernant la retraite et le patrimoine familial; conseils en placements	Planificateur financier
Recherche d'une assurance-vie qui servira à payer vos impôts à votre décès ou qui vous permettra de racheter les parts de votre partenaire d'affaires si celui-ci décède. Préparation d'un portefeuille de produits pour plusieurs de vos biens, quelle qu'en soit la nature.	Courtier en assurance
Évaluation des compétences de la relève. Préparation d'un plan de formation et d'un plan de carrière pour la relève.	Psychologue du travail et des organisations
Conseils en matière de comportement humain auprès d'un membre de la famille ou de tous les membres de la famille (choisir le conseiller d'après la nature du problème)	Psychologue
Connaissance précise de la valeur de l'entreprise pour faciliter les négociations	Expert en évaluation d'entreprises (EEE)
Élaboration de plans stratégiques permettant une gestion des ressources humaines (RH) qui soutienne l'orientation future de l'organisation	Conseiller RH

### 3.5 LEXIQUE DU TRANSFERT D'ENTREPRISE

Le jargon employé par les différents experts à qui vous aurez affaire dans le cadre de votre démarche d'achat d'une entreprise pourrait vous paraître hermétique par moment. C'est pourquoi nous vous invitons à garder cet outil pratique à portée de main afin de vous y référer au besoin. Le lexique<sup>8</sup> comprend plusieurs mots qui n'ont pas nécessairement été utilisés dans la trousse d'accompagnement, mais dont la définition vous sera certainement utile.

Actif : Avoirs tels qu'espèces, avoirs bancaires et placements.

Action : Part de participation au capital d'une société.

Action ordinaire : Titre de capitaux propres non garanti par des éléments d'actif, sans modalité de remboursement fixe et sans versement fixe de dividendes.

Action privilégiée : Instrument de capitaux propres non garanti par des éléments d'actif, prévoyant des modalités de remboursement souples et le versement fixe ou variable de dividendes.

Amortissement : Perte de valeur sur les actifs et en particulier sur les biens immobilisés (machines, véhicules, etc.). On différencie l'amortissement dégressif (élevé au début et puis toujours plus petit) et l'amortissement linéaire (qui reste toujours au même niveau).

Analyse SWOT : Matrice d'analyse stratégique récapitulant de façon synthétique les forces (strengths), faiblesses (weaknesses), menaces (threats) et opportunités (opportunities) d'un projet d'acquisition.

---

8 Ce lexique est tiré de la formation Succès-relève : <https://ctequebec.com/evenements/formation/>

Ange financier : Entrepreneur ou ex-entrepreneur qui investit à titre personnel dans le capital d'un projet ou d'une entreprise tout en faisant bénéficier le propriétaire de son expérience et de ses relations.

Autofinancement : Financement grâce aux moyens propres de l'entreprise.

Bénéfice : Excédent des produits (ventes moins dépenses).

Capital : Argent ou biens à valeur pécuniaire.

Capitaux propres : Capitaux accumulés par l'entreprise et restant à sa disposition à moyen et à long terme.

Chiffre d'affaires (CA) : Bénéfice brut provenant d'une exploitation : en langage courant, les revenus.

Clause de non-concurrence : Désigne une clause du protocole d'accord, parfois intégrée dans la lettre d'intention, destinée à empêcher le cédant de relancer une activité concurrente à celle du repreneur après cession de l'entreprise.

Conditions suspensives et résolutoires : Conditions indiquées dans le protocole d'accord, susceptibles de remettre en cause l'acquisition. Les plus courantes concernent l'obtention de l'emprunt par le repreneur, la signature de la clause de non-concurrence par le cédant ou des conclusions d'audit d'acquisition favorables à la transaction.

Coopérative de travailleurs actionnaires (CTA) : La coopérative de travailleurs actionnaires regroupe les employés d'une société par actions dans le but d'acquiescer et de détenir collectivement des actions de cette société pourvu que celle-ci fournisse du travail aux membres de la coopérative. L'objectif de ce type de coopérative est de créer ou de maintenir des emplois et de représenter l'intérêt de ses membres dans la société.

Crédit vendeur : Prêt consenti par le cédant au repreneur lors d'une opération de transmission d'entreprise.

Débiteurs (comptes clients) : Poste du bilan qui regroupe les sommes à recouvrer des clients pour des marchandises ou des produits vendus ou des services fournis à crédit au cours du cycle d'exploitation.

Dette subordonnée : Une dette est dite subordonnée lorsque son remboursement dépend du remboursement initial des autres créanciers (créanciers privilégiés). Bien sûr, en contrepartie du risque supplémentaire accepté, les créanciers subordonnés exigent un taux d'intérêt plus élevé que les autres créanciers.

Dividendes : Répartition de bénéfices d'une société.

Dilution : Un actionnaire est « dilué » quand sa part relative du capital d'une entreprise est réduite à la suite d'une augmentation de capital.

Droit de préemption : Droit conféré à certains actionnaires par les statuts ou un pacte d'actionnaires, pour se prémunir contre l'arrivée d'actionnaires indésirables, en acquérant à leur place les titres du cédant.

Effet de levier : Voir LBO.

Entente de confidentialité (NDA ou Non-Disclosure Agreement) : Document destiné à protéger le cédant contre le risque de divulgation d'informations confidentielles concernant l'entreprise. La signature de ce texte par le repreneur constitue souvent un préalable à toute communication sur le dossier de reprise.

État des résultats : État financier où figure la répartition du total des ventes et des dépenses.

Exclusivité de négociation (clause de lock-out) : Clause de la lettre d'intention

destinée à obtenir de la part du cédant un engagement à ne pas mener de négociations parallèles avec d'autres repreneurs potentiels.

Fonds de roulement : Excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme.

Garantie d'actif-passif (GAP) : Ensemble des garanties données par le cédant au repreneur sur les montants figurant au bilan de l'entreprise. En cas d'augmentation du passif ou de diminution de l'actif, le cédant s'engage à combler le différentiel pendant une période donnée.

Goodwill (achalandage) : « Survaleur » de l'entreprise correspondant à sa notoriété, sa clientèle, son image de marque, ses atouts stratégiques, etc.

Immobilisation : Bien que l'entité a l'intention de conserver et d'utiliser pendant un temps relativement long plutôt que de le vendre dans le cours normal des affaires (ex. : véhicule, bâtiment).

Juste valeur marchande : Prix le plus élevé disponible, exprimé en argent, dans un marché libre et sans restrictions entre des parties compétentes.

LBO (Leverage Buy Out) : Appellation générique regroupant les différents montages à effet de levier.

Lettre d'intention : Lettre signée par les parties intéressées confirmant leur intention de conclure un contrat à une date ultérieure. Ce document vise à formaliser les points d'accord repreneur/cédant avant de s'engager dans un protocole d'accord.

Liquidités : Argent liquide ou argent que l'on peut retirer rapidement.

Love money : Désigne les fonds apportés par les proches du repreneur dans le cadre d'une opération de reprise d'entreprise.

Marge : Différence entre le prix de revient (ce que ça nous coûte pour produire le service ou le bien) et le prix de vente.

Matrice BCG : Grille d'analyse stratégique qui permet d'étudier l'équilibre du portefeuille produits/services de l'entreprise.

MBO (Management Buy Out) : Acquisition d'une entreprise par un ou plusieurs de ses dirigeants dans le cadre d'un montage à effet de levier.

Passifs : Les dettes envers les tiers d'une entreprise.

Période d'accompagnement : Il s'agit d'une période de « règne conjoint » pendant laquelle le cédant transmet au repreneur le savoir et le pouvoir relatifs à l'entreprise.

Plan d'affaires : Plan de développement élaboré par le repreneur et destiné à convaincre les intervenants financiers susceptibles de participer au montage financier de l'opération envisagée.

Ratio d'endettement : Mesure le degré d'autonomie financière d'une entreprise. Le montant des dettes est rapporté à celui des fonds propres qui définit le ratio d'endettement.

Ratios financiers : Ratios indicateurs du degré d'efficacité de l'entreprise en matière de gestion des actifs, qui permettent notamment d'estimer le temps nécessaire pour transformer en espèces certains actifs (comptes clients, stocks).

Rendement : Dividende versé par l'entreprise. Il est exprimé en pourcentage du prix unitaire de l'action.

TRI : Taux de rendement interne. Mesure la rentabilité d'un investissement une fois la participation cédée.

Vérification diligente (Due diligences) : Audits d'acquisition préalables à la

reprise d'entreprise qui permettent, en particulier, d'analyser les éléments comptables, financiers, juridiques, fiscaux et sociaux, techniques de l'entreprise-cible et qui constituent la base de la décision d'achat.



# FAITES PARTI DE L'INDEX

VOUS VOULEZ  
VENDRE VOTRE  
ENTREPRISE

VOUS VOULEZ  
ACHETER UNE  
ENTREPRISE

VOUS ÊTES UN  
EXPERT ET  
VOULEZ OFFRIR  
VOS SERVICES

L'INDEX est une plateforme numérique qui permet aux cédants et aux repreneurs d'être référencés en toute confidentialité.

# INDEX

## MODE D'EMPLOI

L'INDEX, plateforme numérique propulsée par le CTEQ, est à la disposition des entrepreneurs et des experts afin de faciliter le maillage entre acheteurs et vendeurs d'entreprises partout au Québec.

L'inscription des entrepreneurs à L'INDEX permet d'afficher les principaux paramètres de leur projet d'achat ou de vente tout en restant confidentiel. Les conseillers mettent en relation les cédants et les repreneurs.

Inscrivez-vous :

[www.ctequbec.com/lindex](http://www.ctequbec.com/lindex)

**CTEQ** Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec



**CTEQ** Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec

1 844 200-2837  
ctequébec.com

Le CTEQ est soutenu par :

Québec 

Partenaire diffuseur :

 **BANQUE  
NATIONALE**

