

SÉRIE

LA

RELÈVE

Une nouvelle génération aux commandes

Tout sur l'art de passer le flambeau à ses enfants

PREMIER DE DEUX CAHIERS

William Waxman, président
de la maison Waxman

GILLES DELISLE

*Cette série est rendue possible grâce à la participation
de nos commanditaires*



Comptables
agréés
du Québec

 **ERNST & YOUNG**

La qualité dans tout ce que nous faisons

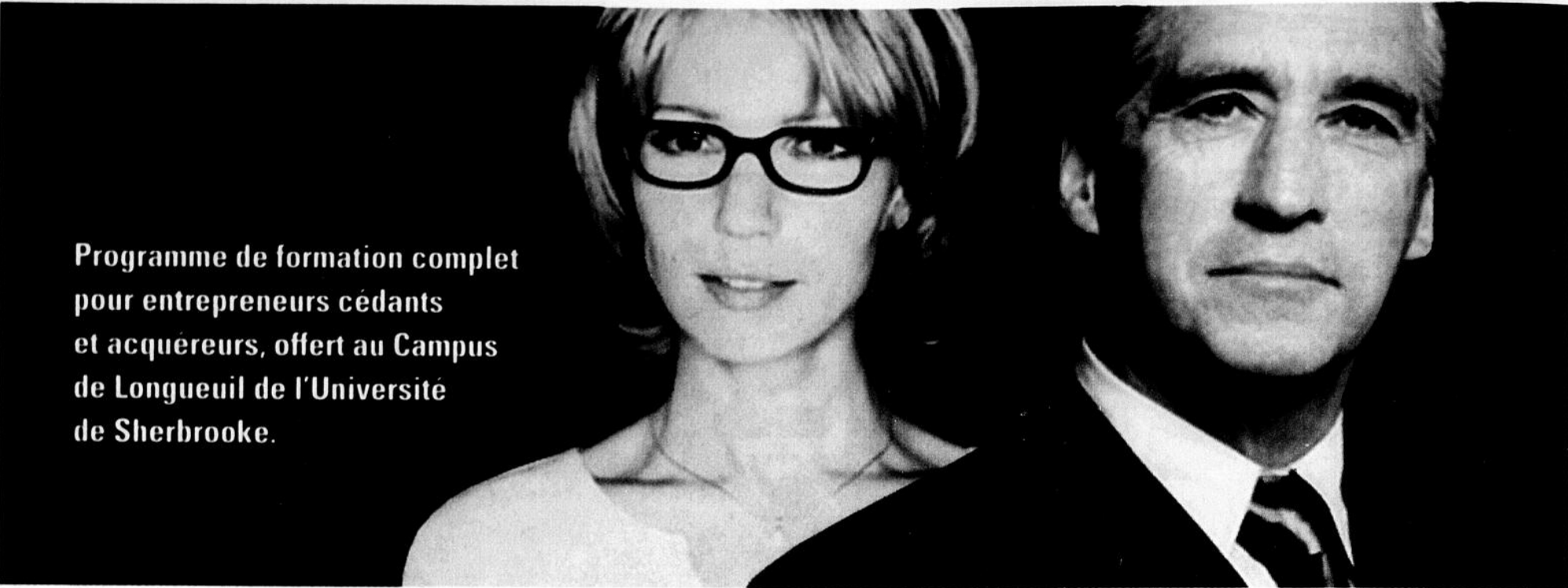


UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE



Desjardins
Centres financiers
aux entreprises





Programme de formation complet
pour entrepreneurs cédants
et acquéreurs, offert au Campus
de Longueuil de l'Université
de Sherbrooke.

Êtes-vous P|R|E|T|E ?

Le programme PRETE (Préparation de la relève de l'entrepreneur et de la transmission d'entreprise), donné par des intervenants chevronnés issus des milieux académique et d'affaires, couvre les thèmes suivants :

- sensibilisation à la préparation de la relève et à la transmission de l'entreprise;
- gestion et culture d'entreprise;
- gestion des ressources humaines;
- évaluation de l'entreprise de l'entrepreneur cédant;
- financement de l'entrepreneur acquéreur;
- planification fiscale et successorale;
- aspects juridiques de la transmission d'entreprise;
- planification financière de la retraite pour l'entrepreneur cédant et planification financière stratégique pour l'entrepreneur acquéreur;
- stratégies et plan d'action.

Le programme de 45 heures est offert à des groupes de 15 à 20 personnes.

Inscription en cours. Faites vite, les places sont limitées!



PROGRAMME
P|R|E|T|E

PRÉPARATION DE LA RELÈVE DE L'ENTREPRENEUR
ET DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Renseignements : 514 904-1990 / 1 877 904-1990

www.prete.ca

Collaboration de



Institut québécois
pour les familles en affaires

SOMMAIRE

Un enjeu majeur :
la planification de la retraite
A4

Avec ses smokings, Waxman
marie tradition et modernité
A6

Chez les Laberge,
l'union fait la force
A8



GILLES DELUSLE

Répondez à notre questionnaire :
« Êtes-vous prêt pour la retraite ? »
A9

La réputation de la famille
a permis à Damien Côté de
se retirer une épine du pied
A10

Les Vézina en sont déjà
à la cinquième génération
A12

Charlebois & fils se fait une raison
A12

Entrer en Bourse, un exercice
périlleux pour les entreprises
familiales
A13

Les Industries Bellon,
de père en fille
A14

Les Éthier cultivent
le sens des affaires
A14

À quoi va ressembler la prochaine
génération d'entrepreneurs ?
A15



GILLES DELUSLE

QUI PENSE VRAIMENT À LA RELÈVE ?

Dans le cadre d'une série de deux cahiers spéciaux sur le phénomène de la relève entrepreneuriale, le journal LES AFFAIRES aborde de front les difficultés que doivent surmonter les entrepreneurs pour passer le flambeau.

L'exemplaire que vous tenez entre vos mains traite de la relève dans les entreprises familiales. Confier ce que l'on tient le plus à cœur n'est jamais facile, d'où la volonté récurrente de vouloir transmettre son entreprise à ses enfants. Comme une gage d'éternité. Mais de nombreux exemples vécus montrent que cette volonté farouche peut souvent nuire plus que contribuer à la bonne santé de l'entreprise.

Quant au second cahier spécial publié la semaine prochaine, il traitera de la crise de la relève dans le marché de l'emploi. Nombre de professions savent déjà que le prochain départ à la retraite des baby-boomers va créer un manque cruel de main-d'œuvre. Comment y remédier ? Différentes pistes seront présentées.

— La rédaction

Génération après génération

Charles-Albert Ramsay
charles-albert.ramsay@transcontinental.ca

« Pour bien des fondateurs d'entreprise, penser à la succession équivaut carrément à planifier ses arrangements funéraires, lance M^{re} **Patrice Vachon**, du cabinet **Heenan Blaikie**. Tout le monde sait qu'il faut s'en occuper, mais tout le monde remet ça à plus tard. »

C'est ainsi que M^{re} Vachon explique le fait que deux propriétaires de PME sur trois (65 %) n'ont toujours pas rédigé de plan de relève, selon une récente étude de la **Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)**. Une statistique qui n'aurait rien d'inquiétant en soi, si l'on n'assistait pas simultanément au vieillissement des baby-boomers.

Le rêve d'une retraite dorée

Plus de 70 % des entrepreneurs du Canada veulent prendre leur retraite d'ici 2015. Nés entre 1944 et 1964, tout juste après la Deuxième Guerre mondiale, les plus jeunes de cette génération ont déjà atteint la quarantaine. Si leurs confrères salariés ont depuis longtemps cotisé à un régime enregistré d'épargne-retraite,

les baby-boomers en affaires misent sur la valeur de leur entreprise pour bénéficier d'une retraite dorée. Seul « détail » : il leur faut trouver un acheteur.

Cette voie s'annonce aujourd'hui hasardeuse. Lancer un appel à tous peut s'avérer désastreux. Les clients et les fournisseurs peuvent prendre leurs distances avec l'entreprise, de peur que la recherche d'un acquéreur ne cache une détresse financière plus grave. La discrétion est donc généralement de mise.

De plus, nombre d'entrepreneurs sont fiers d'avoir contribué au tissu économique de leur région et du Québec. Malheureusement, les acquéreurs ne partagent pas nécessairement de telles considérations.

« L'acquéreur, s'il est déjà un concurrent, sera tenté d'acheter la part de marché plutôt que l'entreprise elle-même. Il peut donc froidement fermer l'usine ou le commerce acquis », souligne **Richard Fahey**, vice-président, Québec, de la FCEI.

Du coup, la municipalité où est établie l'entreprise familiale peut perdre quantité d'emplois indirects (comptabilité, marketing, conseil juridique, etc.).

L'avenir du Québec en jeu

La vente d'une PME étant une chose relativement complexe, la retraite dépend bien souvent d'un transfert de propriété à la génération montante.

« Faute d'un bon plan de relève, des entrepreneurs risquent tout bonnement de mourir à la tâche », avertit **Bakr Ibrahim**, vice-doyen de la **John-Molson School of Business** de l'Université **Concordia** et chercheur spécialisé dans le domaine des entreprises familiales.

« Plus ils attendent, moins il est réaliste d'envisager un transfert de propriété. Il n'est pas rare de voir un fondateur mourir avant d'avoir eu la chance de profiter d'une retraite bien méritée », ajoute-t-il.

Aussi, certains craignent-ils carrément pour l'avenir économique du Québec. « Nos entrepreneurs ont consacré des années de travail à faire croître notre économie. Et dire que nous pourrions tout vendre aux Américains ! » se désole **Gabriel Nadon**, responsable du Fonds Relève petites et moyennes entreprises du **Fonds de solidarité FTQ**. ■



Besoin d'informations?

Internet : www.fcei.ca/quebec

Téléphone sans frais : 1 888 726-3234

FCEI

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

La voix des PME

LA RELÈVE, ÇA SE PRÉPARE MAINTENANT!

DES RISQUES DE CRÉDIT RÉDUITS

Un bon plan de succession permet de rassurer les banquiers

Charles-Albert Ramsay
charles.albert.ramsay@transcontinental.ca

Avant de lancer son programme de financement Relève, **Investissement Québec** (IQ) a pris soin de sonder des banquiers.

« Nous voulions confirmer l'intérêt et le besoin quant aux garanties de prêt », dit **Johanne Pilon**, directrice, relations avec les partenaires et développement des produits auprès d'IQ.

La réponse a été unanime. Les banquiers québécois interrogés voient d'un très bon œil les demandes de clients munies d'une garantie de prêt, que celle-ci émane d'IQ ou non.

« En général, dès qu'un entrepreneur confie à son ban-

quier qu'il réfléchit à une succession, sa cote de crédit chute », affirme M^{me} Pilon.

Selon elle, les banques évaluent une succession comme un démarrage d'entreprise. Elles y voient un potentiel d'échec très élevé, car il leur est difficile d'évaluer les compétences en gestion de l'acquéreur. En fin de compte, c'est lui qui sera financé, et non pas le fondateur de l'entreprise.

« C'est une transaction particulière. L'acheteur est financé, mais selon les termes du vendeur », explique **Michel Bergeron**, directeur, solutions stratégiques et d'affaires, de la **Banque de développement du Canada**.

Deux pistes à suivre

Du coup, les banques cherchent désespérément des indices permettant de déceler le risque associé à un projet de succession. **Bakr Ibrahim**, professeur à l'université **Concordia** et expert en succession d'entreprise familiale, a déjà été consulté par de grandes banques désirant identifier les principaux facteurs de risque. Il leur a alors donné deux pistes : l'âge du propriétaire et la qualité du plan de relève.

« Plus le vendeur est âgé, plus il va s'accrocher à son entreprise. Il est alors très difficile de réaliser une transaction », dit-il.

Selon lui, la succession doit être planifiée et présentée aux banquiers avant l'âge fatidique de 60 ans. « Un entrepreneur qui commence à penser à sa succession à 60 ans a peu de chances de la réussir, affirme-t-il. Ce n'est pas impossible, mais la probabilité diminue avec l'âge. »

L'auteur du manuel universitaire *Family Business Management Concepts and Practice*, publié en 1994, précise qu'en règle générale les entrepreneurs sont reconnus pour être réticents à déléguer des responsabilités. « La plupart ne se retirent jamais. Ils décèdent parfois même en plein travail », déplore-t-il.



GILLES DEUSIE

Pierre d'achoppement

Autre point important, selon le professeur : la qualité du plan de succession. « Chaque famille est différente, dit-il. Il faut donc faire du cas par cas. »

Le banquier exigera un document détaillant les dispositions légales et financières de la succession. Peu importe si l'entreprise sera léguée ou vendue, la pierre d'achoppement demeure souvent les compétences en gestion de l'acheteur.

Bakr Ibrahim, professeur à Concordia, estime que plus l'entrepreneur est âgé, plus il va s'accrocher à son entreprise.

Certains entrepreneurs ne se rendent pas compte que leur enfant n'a pas le même intérêt ou les mêmes aptitudes qu'eux pour les affaires. M. Ibrahim a d'ailleurs vu plusieurs cas d'entreprises qui ont souffert d'une transition mal planifiée.

Il cite le cas d'un fils parachuté à la tête de la société de son père, entreprise dont il

préfère taire le nom. Les cadres d'expérience se sont sentis trahis de n'avoir pas été consultés auparavant par le père quant à cette succession. Ils auraient voulu acheter l'entreprise et se considéraient comme plus compétents que le fils. Résultat : plusieurs cadres ont quitté l'entreprise après le départ du père. ■

Coup de pouce pour les jeunes

La plupart des enfants d'entrepreneur n'ont pas le capital nécessaire pour acheter l'entreprise familiale. Conscientes du problème, des entreprises de services financiers se sont dotées d'équipes dédiées à la relève entrepreneuriale.

> Fonds de solidarité FTQ
Le **Fonds de solidarité FTQ** a mis sur pied un programme d'aide à la relève pour favoriser la transition de propriété d'une génération à une autre.

La forme de la transaction varie grandement d'une entreprise à l'autre, selon **Gabriel Nadon**, responsable du Fonds Relève-PME. La plupart du temps, il s'agit d'un transfert réalisé en deux temps.

Tout d'abord, le Fonds se porte acquéreur d'une position minoritaire dans l'entreprise. L'argent est versé au fondateur pour sa retraite, même s'il reste à bord pour assurer une transition en douceur. Au cours des trois à cinq années suivantes, les bénéfices de l'entreprise serviront à renflouer le capital-actions du propriétaire de seconde génération. Il peut s'agir des enfants du fondateur ou de dirigeants actuels.

Puis, les bénéfices des trois à cinq années suivantes serviront à racheter la position minoritaire du fonds. Avant d'entamer une telle série de transactions, l'entreprise doit avoir en main un plan de relève détaillé.

M. Nadon insiste sur le fait que la participation du Fonds de solidarité n'est pas conditionnelle à l'existence d'un syndicat de travailleurs chez l'entreprise.

L'offre du Fonds de solidarité a l'avantage d'effectuer la transition sans écraser la relève par un lourd prêt bancaire. En contrepartie, il faut souvent une décennie pour boucler la transaction, et les services du Fonds sont rémunérés à même les bénéfices de l'entreprise.

Lorsqu'il évalue un dossier, M. Nadon tient aussi compte du bilan financier de l'entreprise que du dynamisme de la génération montante.

> BMO Groupe financier
La banque **BMO Groupe financier** s'est dotée d'une équipe spécialisée dans l'accompagnement des entrepreneurs approchant la retraite.

Martin Guestier, directeur principal, structure de financement, relève et acquisition, mène cette équipe sur le territoire du Québec. Son travail est d'accompagner l'entrepreneur familial qui cherche une porte de sortie. « Je dois évaluer son plan de relève et les options qui s'offrent à lui », dit-il.

M. Guestier se dit indépendant de ses collègues de la banque. Son salaire ne dépend pas de la vente d'un produit financier lié au plan de relève.

> Banque de développement du Canada
La **Banque de développement du Canada** (BDC) affiche en grande pompe sur la page d'accueil de son site Web les avantages du Programme-PME relève.

Sous la gouverne de **Michel Bergeron**, directeur, solutions stratégiques et d'affaires, la BDC offre essentiellement des prêts, à terme ou subor-

donnés. Elle prête jusqu'à 10 M\$ sur garantie de capital physique et un montant généralement inférieur à 1 M\$ sur l'encaisse future.

De plus, la BDC propose une série d'ateliers de préparation à la relève, au tarif de 5 000 \$. Jusqu'à trois personnes par entreprise peuvent participer aux ateliers, qui regroupent généralement une dizaine d'entreprises. Le programme inclut quatre rencontres de groupe de cinq heures chacune, des dîners-conférences et une série de rencontres individuelles en entreprise totalisant 15 heures.

> Investissement Québec
Le programme Financement PME d'**Investissement Québec** (IQ) a créé cet automne un volet Relève, dirigé par **Johanne Pilon**.

IQ offre une garantie de prêt sur les immobilisations de l'entreprise, jusqu'à 50 % du montant de l'acquisition. C'est-à-dire que pour une transaction de 1 M\$, IQ se garde un fonds en réserve pour couvrir la moitié du montant, soit un demi-million.

Ce service permet aux cadres, aux enfants du fondateur ou à un tiers de financer l'acquisition de l'entreprise par un prêt bancaire. IQ offre aussi des prêts à terme pour la même transaction. Le programme vise le secteur manufacturier et n'est pas ouvert aux entreprises de commerce au détail, de distribution en gros et d'immobilier.

Déjà, sept transactions ont été bouclées et 16 dossiers sont actuellement à l'étude. ■ C.-A.R.

LES SYNDROMES LES PLUS FRÉQUENTS

Au cours de ses recherches, **Bakr Ibrahim**, professeur à **Concordia** et expert en succession d'entreprise familiale, a mis le doigt sur deux syndromes fréquents lors d'une transition intergénérationnelle.

Il souligne que ces comportements sont souvent dictés par des émotions très fortes, ancrées dans la personnalité même de celui qui cède son entreprise. Le fait de parler de ces émotions prend souvent l'allure d'une psychothérapie, selon M. Ibrahim.

« Les entrepreneurs évitent de parler de leur retraite et de la succession, car ils ont peur, dit-il. Leur entreprise, c'est leur vie. Ils ne savent pas ce qu'ils feront après. Ils ne se contenteront pas de jouer au golf. Alors, ils n'en parlent pas. »

1 La petite fille à papa

Le professeur Ibrahim déplore que plusieurs pères n'arrivent pas à voir leur fille en tant que femme d'affaires.

« Ils veulent donner à leur fille ce qu'ils n'ont pas eu : le confort et les loisirs. Le monde des affaires est ingrat

et extrêmement compétitif. Ils ne peuvent concevoir que leur petite fille serait intéressée par les exigences quotidiennes d'une entreprise familiale. »

Ainsi, il est arrivé que des fils prennent la barre d'une entreprise familiale, alors que leur sœur – souvent détentrice d'un MBA – aurait été plus compétente qu'eux.

2 Le chouchou

À l'ère du *politically correct*, il n'est pas de bon ton de proclamer ouvertement sa préférence pour l'un de ses enfants.

Il n'en reste pas moins que nombre de parents éprouvent un sentiment plus fort pour un fils ou une fille, pour des raisons qui échappent souvent à la logique, selon Bakr Ibrahim. Selon lui, il ne faut surtout pas décider du sort de son entreprise en s'appuyant sur une telle préférence.

« Ce n'est pas parce que l'entrepreneur trouve que son enfant lui ressemble qu'il sera un bon pdg », souligne-t-il.

3 Ensemble, à distance

Certains entrepreneurs ont

des personnalités tellement fortes que rares sont les cadres qui peuvent s'adapter à leur style de gestion. Si l'enfant du patron a la même personnalité, il vaut parfois mieux, pour le bien de l'entreprise, séparer les deux générations.

« Ce n'est pas une mauvaise idée que de créer une zone tampon pour marquer une distance entre un entrepreneur et son enfant s'ils ont tous deux des personnalités très fortes », croit M. Ibrahim. Cette séparation peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'une unité ou d'une division de l'entreprise, telle que le marketing ou la production. Il peut aussi s'agir d'une filiale dans une autre région ou à l'étranger. Il faut aussi envisager un stage ou même un emploi dans une autre société.

M. Ibrahim fait valoir qu'un enfant qui acquiert une expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale gagne en crédibilité. S'il revient un jour, les cadres et les employés sauront qu'il a fait ses preuves dans une organisation qui n'avait aucun intérêt à le choyer. ■ C.-A.R.

CONTINUUM

Desjardins & Cie



Ceci
n'est pas
un flambeau

C'est un transfert d'entreprise facilité par des conseils éclairés.

Réussir la vente, le transfert, l'acquisition ou la relève d'une entreprise ne s'improvise pas. Avec le plan Continuum, vous avez toutes les expertises et les ressources de Desjardins pour y parvenir et vous aider à planifier la suite. Tout cela sous le même toit, avec un stratège qualifié qui fait le lien entre vos besoins et les diverses solutions. Avec le maximum d'avantages et de simplicité pour vous.

C'est tout Desjardins qui appuie les entrepreneurs.

www.desjardins.com



Desjardins
Centres financiers
aux entreprises

Conjuguer avoirs et êtres



WAXMAN MARIE TRADITION ET MODERNITÉ

Une véritable dynastie fondée sur le travail partagé

Charles-Albert Ramsay
charles.albert.ramsay@transcontinental.ca

En 1927, un Polonais du nom de **Wolf Waxman** immigre au Québec et lance un atelier de confection de robes de soirées et de mariage dans le quartier Mile-End de Montréal.

Son talent est tel qu'il se fait rapidement connaître des familles bourgeoises de la métropole, autant des anglophones que des francophones. Il confectionne notamment des robes pour les nièces du premier ministre **Maurice Duplessis**.

Trois générations

Formé à Dresde, en Allemagne, le jeune designer et couturier avait un réel talent d'artiste, selon son petit-fils **William Waxman**, aujourd'hui propriétaire de **Tenue de gala H. Waxman**.

« Il avait du flair, mon grand-père, souligne-t-il. On disait qu'il était *footloose and fancy free*. »

Du même souffle, William, 42 ans, confie que, du couple, c'est sa grand-mère qui avait véritablement la bosse des affaires. Les deux sont décédés à quelques mois d'intervalle, en 1961. Leur fils **Hershie** a donc hérité du magasin, à l'âge de 28 ans. Déjà, il avait passé la moitié de sa vie dans

l'entreprise. Plus homme d'affaires qu'artisan, le propriétaire de deuxième génération a cru fermement dans le potentiel commercial de la location de smokings. Dès l'âge de 14 ans, il avait d'ailleurs convaincu son père d'inclure les tenues de mariage et de gala pour hommes aux rayons du commerce.

À 14 ans, Hershie Waxman a convaincu son père de se lancer dans les smokings.

Ce changement a porté ses fruits puisque, avec le temps, la maison Waxman a abandonné les tenues pour femmes. Cela n'a pas été sans un travail acharné, précise William. « Mon père travaillait dix jours par semaine ! C'était un véritable *workaholic*. »

Tradition et modernité

Hershie Waxman est décédé en 2004, à 71 ans. Le jour même de son décès, il a travaillé au magasin jusqu'à 17 h 15, se rappelle William qui, *de facto*, hérita du magasin.

Le propriétaire de troisième génération y avait déjà passé la moitié de sa vie. Son père Hershie l'avait laissé prendre



William Waxman a fait un musée de son magasin. Il a tenu à garder toutes les photos de famille et les objets précieux aux yeux de ses aïeux.

des responsabilités dès l'adolescence.

Ainsi, William s'est chargé de mettre de l'ordre dans les papiers de l'entreprise. Son

père n'avait jamais acheté un seul classeur. Il gardait toutes ses factures et ses reçus, pelle-mêle, dans des boîtes de carton. Il avait même gardé les circulaires et les dépliants publicitaires qui lui étaient livrés au cours des années 60 et 70.

Ensuite, à la fin des années 90, William a liquidé un inventaire d'habits démodés, issus des années disco. Une friperie du quartier raffole en effet de ces vestons bleu-poudre.

Le plus important changement a été la rénovation complète du magasin, en 1997. Mariant tradition et modernité, le magasin est aujourd'hui doté d'un éclairage sophistiqué, d'un fond sonore soigné et de téléphones dans chaque cabine d'essayage. Le tout, orné de photos de famille en noir et blanc, de meubles et d'objets antiques, comme une machine à coudre **Singer**. Le clou du projet fut l'excavation du sous-sol, soit une superficie de 3 300 pi².

« Au début, mon père trouvait ça fou. Pourquoi creuser la cave d'un *triplex* centenaire ? Mais nous manquions d'espace et je refusais de déménager. C'est la maison familiale. »

Jamais contre son gré

Cette ouverture au changement caractérise la famille Waxman. Chacun des trois propriétaires qui se sont succédés a refait le commerce à sa façon.

« Ma relation avec mon père était tumultueuse. Mais nous

nous respectons. Jamais il n'aurait accepté mes idées si elles n'avaient pas été réfléchies », souligne William.

Aujourd'hui, William mijote déjà un plan de retraite, contrairement à son père et son grand-père. Il voudrait bien passer le flambeau à ses deux fils.

Mais attention, ils devront y travailler, et dur, comme les trois générations de Waxman avant eux. Aussi, leur père n'a aucune envie de forcer ses enfants à reprendre une entreprise contre leur gré.

« S'ils aiment ça, ils auront

COUP D'OEIL

TRANSACTION :
log successoral

PROPRIÉTAIRE :
William Waxman

FONDATEUR :
Wolf Waxman

FONDATION :
1927

SITE WEB :
www.waxman.ca

NOMBRE D'EMPLOYÉS : 7
CHIFFRE D'AFFAIRES : n.d.

une place, dit-il. Sinon, ils feront autre chose. Il ne faut jamais forcer un enfant à participer à une entreprise familiale, s'il n'aime pas ça. » ■

L'ENTREPRISE FAMILIALE ET LA RELÈVE

Selon une récente étude, les Canadiens sont doués pour le démarrage d'entreprises familiales, mais ils réussissent moins bien en planification de la relève.

Un rapport de BDO Dunwoody/COMPAS sur les entreprises familiales canadiennes indique que si 92 % des entrepreneurs de PME au Canada croient qu'il est important d'avoir une stratégie de succession, seulement 44 % en ont mis une en place.

AUTRES FAITS SAILLANTS DE L'ÉTUDE

> 67 % des PME canadiennes sont exploitées par leur fondateur ou par un parent;

> 50 % emploient des membres de la famille du propriétaire;

> 90 % des dirigeants de PME croient que le plus grand avantage de recruter à l'intérieur de la famille est sa réserve de talents;

> 84 % pensent que le principal avantage de la participation de la famille est la possibilité d'enseigner l'éthique du travail;

> 68 % pensent que l'inconvénient principal d'une entreprise familiale est le manque de temps pour les loisirs;

> 48 % déconseilleraient l'embauche de parents par alliance;



> 26 % des entreprises familiales ayant une stratégie de succession projettent de vendre à un tiers, contre 17 % seulement à un parent.

Dans le cadre de cette étude, on a interrogé 1 000 dirigeants de PME (5 à 99 salariés) afin d'examiner la dynamique des entreprises familiales. Il est possible d'obtenir un exemplaire du rapport par courriel à familybizsurvey@bdo.ca. ■ D.T.

SOURCE : THE BDO DUNWOODY/COMPAS REPORT ON CANADIAN FAMILY BUSINESS.

LECTURES INSTRUCTIVES

Sur le site Web lesaffaires.com intervient régulièrement **Denis Karpicek**, analyste financier et consultant en finance d'entreprise. Il est spécialisé, entre autres, en planification de la relève des PME (dont le chiffre d'affaires se situe entre 2 M\$ et 100 M\$).

Il est aussi très actif dans le développement des affaires. Son propre site Web (Karpicek.net) est d'ailleurs une référence en matière de relève. Voici quelques textes qu'il a publiés dans le site

lesaffaires.com, sous l'onglet « PME » :

« Quel est le meilleur moment pour vendre votre PME ? »

« Comment augmenter la valeur de votre entreprise ? »

« Rachat d'entreprise par les salariés : une solution prometteuse pour nos PME »

« Quelle est la valeur de votre entreprise ? »

« La relève familiale : les remèdes contre les chicanes de famille »

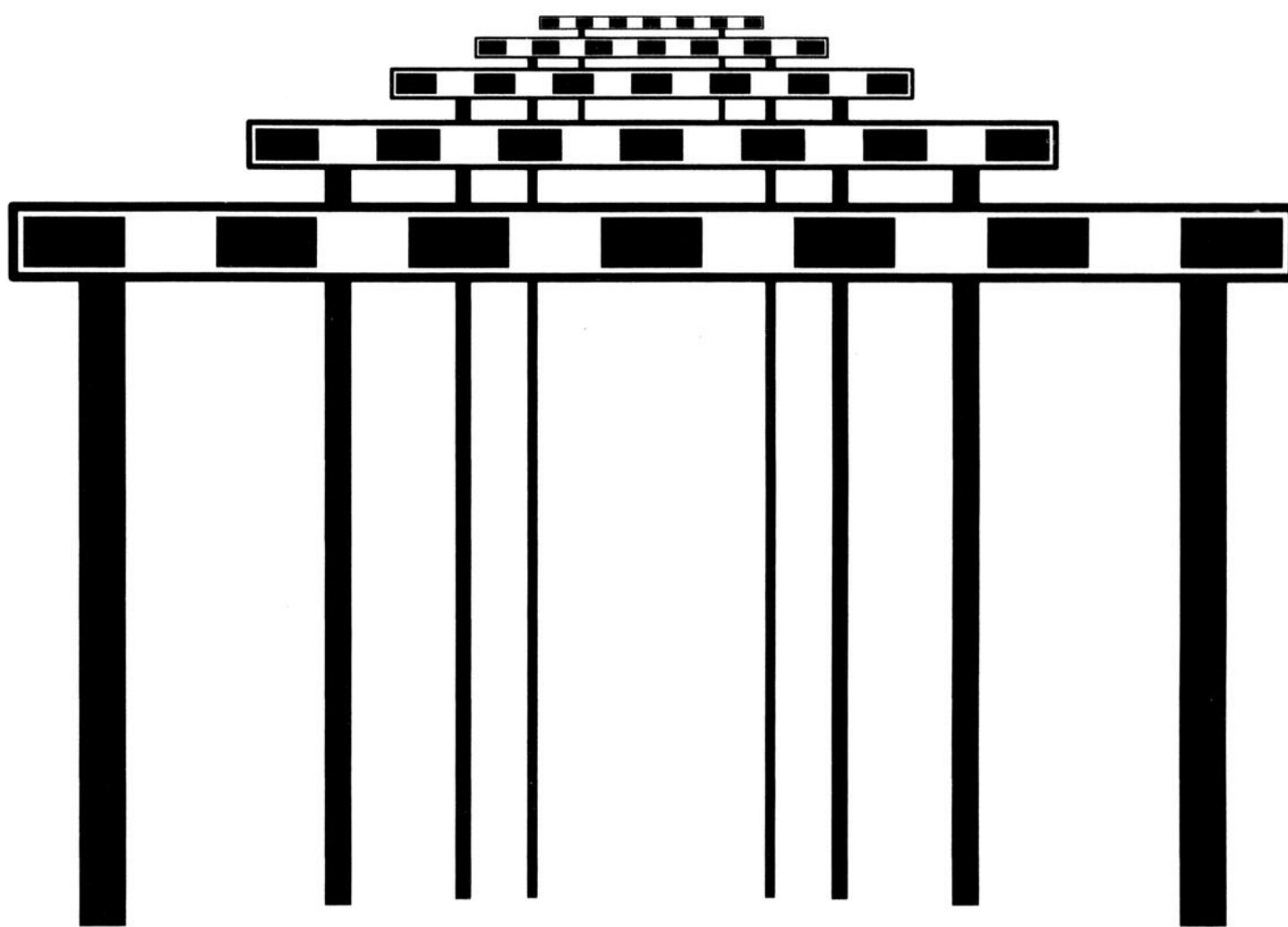
« La relève en entreprises : l'étape incontournable de la réflexion » ■ D.T.

Songez-vous à vendre votre entreprise?

Ernst & Young vous propose des services transactionnels

de qualité pour franchir les obstacles

jusqu'à la ligne d'arrivée.



Comme bien des entrepreneurs québécois, vous avez travaillé très fort toute votre vie pour bâtir une entreprise dont vous tirez une juste fierté. Toutefois, le moment est venu de décider de l'avenir de votre entreprise et, du coup, de votre propre avenir.

Les Services consultatifs transactionnels d'Ernst & Young peuvent vous aider à relever les défis que présentent certaines transactions. Notre équipe mondiale de professionnels chevronnés peut vous donner un point de vue objectif et un service adapté à vos besoins pour exécuter votre transaction en toute confiance. ey.com/ca

TOUS POUR UN, ET UN POUR TOUS

Les Laberge s'y mettent à cinq

Charles-Albert Ramsay
charles.albert.ramsay@transcontinental.ca

Guy Laberge a passé 37 ans à travailler sans relâche dans son magasin, **Les Tapis Guy Laberge**. Lorsqu'il fonda en 1962 ce commerce de tapis et de *prélart*, M. Laberge n'imaginait pas que les cinq enfants qu'il aurait en seraient un jour tous propriétaires.

« Ça me fait un petit velours que mes enfants aient repris mon commerce », confie-t-il, joint à sa résidence secondaire en Floride.

Un terrain de jeux

À ses tous débuts, pour subvenir aux besoins de sa famille, M. Laberge passait ses journées au magasin et ses soirées à installer des planchers. Aujourd'hui, il se la coule un peu plus douce. S'il lui arrive encore de travailler, c'est à un rythme modéré, soit un ou deux jours par semaine. Les hivers, il les passe en Floride, à l'ombre des orangers.

« Cette retraite dorée, mon père l'a bien méritée », estime son fils aîné, **François**. Ce dernier travaille pour l'entreprise familiale depuis 1978. Comme ses deux frères et deux sœurs, il connaît tous les recoins du magasin, car celui-ci leur a longtemps très souvent servi de terrain de jeux.

« Nous nous sommes amusés à sauter sur les rouleaux de tapis plus d'une fois », se souvient François, aujourd'hui gérant du magasin, même si ce titre n'est qu'officiel, les frères et sœurs Laberge n'ayant jamais fait faire de cartes professionnelles à leurs noms.

Cela dit, les responsabilités de chacun sont claires. Les deux sœurs, **Johanne** et **Renay**, s'occupent des livres. La première œuvre aux comptes

Fait inusité, le père a légué son entreprise au lieu de la vendre.

En contrepartie, ses enfants lui versent un salaire en guise de rente de retraite.

à recevoir et la deuxième, aux comptes à payer. Les deux autres frères, **Richard** et **Guy Jr**, sont sur le plancher de vente. Si leurs responsabilités sont différentes, les cinq sont actionnaires à parts égales.

Un legs

Fait inusité, M. Laberge n'a pas vendu son entreprise. Il l'a léguée. Ainsi, ses enfants

n'ont pas eu à s'endetter pour acquérir son capital-actions.

En contrepartie, les enfants versent un salaire annuel à leur père en guise de rente de retraite. De plus, ce dernier s'est réservé un bloc d'actions avec droit de vote minoritaires, non-participatives. Il aurait ainsi un droit de regard en cas de conflit majeur. Heureusement, cette situation ne s'est jamais présentée depuis le transfert de propriété, en 1999.

« Je n'ai jamais eu à dire un mot sur la gestion de l'entreprise, encore moins à utiliser mon droit de vote », se réjouit M. Laberge.

Le succès de cette opération tient surtout à la bonne entente qui règne entre les frères et sœurs. Un pari qu'a pris d'emblée leur père, préférant léguer son entreprise à ses enfants plutôt que de la vendre à un inconnu.

Un pari

Ce pari semble porter ses fruits. Si les enfants n'ont pas agrandi le magasin ni modifié son apparence, le fonctionnement interne de l'entreprise a tellement changé que M. Laberge ne s'y retrouve plus.

« Je ne connais plus les stocks, ni même les nouveaux produits. À cause de la retraite, je ne suis plus à jour. Je me sens perdu dans mon propre



De gauche à droite : Johanne, François, Renay, Guy Jr et Richard travaillent de concert chez Tapis Guy Laberge.

magasin », dit-il, un peu à la blague.

Les stocks ont effectivement bien changé. Les revêtements de type *Prélart* ont cédé la place aux planchers de bois

flottants et à la céramique, dont la popularité va croissante.

Quant au chiffre d'affaires de l'entreprise, estimé à moins de 5 M\$, il atteint de nouveaux sommets année après année. ■

COUP D'OEIL

TRANSACTION : legs successoral

PROPRIÉTAIRES : François, Johanne, Richard, Guy Jr et Renay Laberge

FONDATEUR : Guy Laberge

FONDATION : 1962

NOMBRE D'EMPLOYÉS : 15

CHIFFRE D'AFFAIRES : < 5 M\$

SÉRIE

LA RELÈVE

*Seulement le tiers des propriétaires de PME planifient leur relève.
Êtes-vous prêts ?*

Posez vos questions à nos experts :

www.lesaffaires.com/releve

Consultez notre site :

- Plus d'articles et de graphiques
- Nouveaux textes à chaque semaine

- Sites utiles
- En ligne du 25 février au 30 avril 2006

LES AFFAIRES.com

Desjardins
Centres financiers
aux entreprises

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

ERNST & YOUNG
La qualité dans tout ce que nous faisons

CA Comptables agréés du Québec
1 2 5

50 questions pour un bon transfert de l'entreprise familiale

Bien préparer un transfert, c'est d'abord faire le choix de la continuité de l'entreprise dans la famille. Il faudra ensuite préparer à la fois l'entreprise, la relève, et les parents. Sans être exhaustif, ce questionnaire rempli vous permet :

- > de déterminer les éléments du transfert pour lesquels vous êtes bien préparé;
- > de mettre à jour votre plan d'action pour réussir votre transfert.

Le choix de la continuité de l'entreprise dans la famille

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | OUI | NON |
| 1. Les parents désirent conserver l'entreprise dans la famille. | ☐ | ☐ |
| 2. Les parents sont conscients que le transfert à l'intérieur de la famille implique un prix de vente inférieur à la valeur marchande de l'entreprise, et ils l'acceptent. | ☐ | ☐ |
| 3. Tous les candidats potentiels à la succession à la tête de l'entreprise ont été considérés et évalués en toute objectivité. | ☐ | ☐ |
| 4. Les carrières de remplacement, l'intérêt et les compétences de chaque candidat ont été étudiés. | ☐ | ☐ |
| 5. Les parents ont déterminé qui doit prendre un jour la succession à la tête de l'entreprise. | ☐ | ☐ |
| 6. La relève est consciente que les parents ne sont pas obligés de lui vendre l'entreprise. | ☐ | ☐ |
| 7. Le sujet de l'équité envers les autres enfants a été discuté sans détour. | ☐ | ☐ |
| 8. Les attentes concernant la formation de la relève et l'acquisition d'expériences à l'extérieur de l'entreprise ont été clairement établies et chacun les a bien acceptées. | ☐ | ☐ |
| 9. L'obligation pour la relève de travailler avant de prendre la tête de l'entreprise a été discutée. | ☐ | ☐ |
| 10. La famille et l'entreprise ont un plan de rechange au cas où la relève déterminée quitterait l'entreprise ou devrait être remplacée (ex : autre enfant, relève non familiale). | ☐ | ☐ |

Le plan de communication

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | OUI | NON |
| 11. Des réunions spécifiques de mise au point sur l'organisation et la direction de l'entreprise sont tenues au moins deux fois par an. | ☐ | ☐ |
| 12. Les parents et la relève partagent leur vision respective de l'avenir de l'entreprise. | ☐ | ☐ |
| 13. Les objectifs personnels sont communiqués aux autres membres de la famille. | ☐ | ☐ |
| 14. Lors des discussions, on évite les accusations et les attaques personnelles. | ☐ | ☐ |
| 15. Les parents et les enfants sont capables de discuter de leurs besoins, de leurs désaccords et du transfert en l'absence d'un intervenant extérieur. | ☐ | ☐ |
| 16. Chaque membre de la famille est capable de discuter de ses préoccupations directement, sans intermédiaire, avec un autre membre de la famille. | ☐ | ☐ |
| 17. Le fait que les conjoints de la relève participent ou non à l'exploitation et à la gestion de l'entreprise a été discuté et accepté. | ☐ | ☐ |
| 18. Les parents et la relève ont suivi une session de formation sur la cogestion de l'entreprise et mettent en pratique les enseignements reçus. | ☐ | ☐ |
| 19. La famille a défini une méthode pour régler d'éventuels conflits, au sein de l'entreprise et de la famille. | ☐ | ☐ |

Le plan de développement de l'entreprise

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | OUI | NON |
| 21. L'entreprise possède un plan stratégique de développement écrit et qui est revu annuellement. | ☐ | ☐ |
| 22. Les employés-clés de l'entreprise sont intégrés au processus d'élaboration du plan stratégique. | ☐ | ☐ |
| 23. Le plan stratégique intègre les objectifs personnels, clairement définis des parents et de la relève. | ☐ | ☐ |
| 24. Le plan à long terme comprend également des objectifs économiques et financiers clairement définis. | ☐ | ☐ |
| 25. L'entreprise utilise les services de conseillers externes, et, au besoin, ces conseillers travaillent en comité avec la famille. | ☐ | ☐ |
| 26. Les actifs en place sont entretenus et ne demanderont pas d'investissement important dans les cinq années suivant le transfert. | ☐ | ☐ |
| 27. Le choix des investissements pour les cinq prochaines années est connu. | ☐ | ☐ |
| 28. Une évaluation des performances, techniques et financières, de l'entreprise est réalisée annuellement et des mesures d'amélioration sont déterminées et mises en place. | ☐ | ☐ |
| 29. Le degré d'efficacité de l'entreprise est supérieur à la moyenne. | ☐ | ☐ |
| 30. La capacité de remboursement sera suffisante pour combler les annuités de l'endettement après le transfert (budget prévisionnel s'appliquant à la situation après transfert). | ☐ | ☐ |

Le plan d'intégration de la relève

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | OUI | NON |
| 31. La formation de base de la relève est suffisante. Une période de cogestion, qui précédera le transfert complet, a été définie et acceptée. | ☐ | ☐ |
| 32. La relève participe aux activités du milieu et s'informe auprès des médias pertinents. | ☐ | ☐ |

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | OUI | NON |
| 33. Les règles et les conditions de rémunération de la relève ont été préalablement définies. | ☐ | ☐ |
| 34. Les modalités de supervision de la relève ont été acceptées. | ☐ | ☐ |
| 35. L'on a un plan visant à déléguer progressivement, pendant la période de cogestion, les responsabilités de la gestion à la relève. | ☐ | ☐ |
| 36. Les employés n'appartenant pas à la famille participent à l'intégration de la relève. | ☐ | ☐ |
| 37. La relève connaît bien les différents aspects de la gestion et de l'administration de l'entreprise. | ☐ | ☐ |
| 38. Une évaluation biannuelle du rythme de l'intégration et de la manière dont elle se déroule a été prévue. | ☐ | ☐ |
| 39. Des moyens d'évaluer objectivement la performance de la relève ont été mis en place. | ☐ | ☐ |
| 40. Les parents et la relève se réunissent régulièrement et officiellement pour prendre les décisions importantes concernant l'entreprise. | ☐ | ☐ |

Le plan de transfert des actifs

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | OUI | NON |
| 41. La valeur marchande de l'entreprise est estimée par une ressource compétente et neutre. | ☐ | ☐ |
| 42. Le prix de vente (ou la manière dont il sera calculé) est déterminé. | ☐ | ☐ |
| 43. La planification fiscale du transfert, y compris le ou les choix de structure juridique, est réalisée avec une équipe de conseillers spécialisés. | ☐ | ☐ |

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | OUI | NON |
| 44. Les parents ont décidé s'ils financeront l'entreprise après leur retrait ou s'ils y garderont des valeurs sous forme d'actions ou de participation. | ☐ | ☐ |
| 45. L'équipe de transfert a étudié quelle était la meilleure méthode de transfert de la propriété en tenant compte des objectifs professionnels et personnels propres à chacun. | ☐ | ☐ |
| 46. Les testaments des parents tiennent compte de leur volonté de transférer l'entreprise à la relève déterminée. | ☐ | ☐ |
| 47. Une clause de « fidélité » en cas de vente par la relève dans une période de 10 à 20 ans suivant le transfert a été discutée et figurera dans le contrat de vente. | ☐ | ☐ |
| 48. L'entreprise s'est informée sur les différentes formes d'aide financière disponibles. | ☐ | ☐ |
| 49. Toutes les ententes sont rédigées et seront consignées dans des documents juridiques. | ☐ | ☐ |
| 50. On gère le risque des événements imprévus | | |
| a) Chaque personne qui participe au transfert a produit un mandat en cas d'incapacité. | ☐ | ☐ |
| b) Des plans d'urgence ont été préparés en cas d'événements (ex : décès ou invalidité) qui entraînerait l'incapacité des parents à gérer l'entreprise au quotidien. | ☐ | ☐ |
| b) Les assurances vie, salaire, invalidité et générale tiennent compte des besoins de la relève. | ☐ | ☐ |

PRÉPARÉ PAR SERGE PRÉFONTAINE, AGRO-ÉCONOMISTE COORDONNATEUR DU DÉPARTEMENT DE GESTION AGRICOLE DU CÉGEP DE VICTORIAVILLE ET CONSULTANT EN GESTION D'ENTREPRISE. COURRIEL : PREFONTAINE.SERGE@CGPVICTO.QC.CA

NOS CLIENTS APPRIVOISENT LES DÉFIS D'ENVERGURE

Aucune entreprise ne peut prendre son envol sans l'apport de solides partenariats. C'est pourquoi nos clients misent sur notre savoir-faire unique et notre exceptionnelle capacité d'accompagnement pour donner des ailes à leurs projets les plus ambitieux. www.desjardinsducharme.ca



Desjardins Ducharme S.E.N.C.R.L. AVOCATS
Soyez maître de vos affaires



DE CORDONNIER À ORTHÉSISTE

Quatre générations de Côté adaptent chaussures aux pieds des Jeannois

Charles-Albert Ramsay
charles.albert.ramsay@transcontinental.ca

Lorsque **Damien Côté** a repris l'entreprise familiale **Chaussures Charles Côté & fils** en 1996, il ne s'attendait pas à perdre sa marge de crédit commerciale du jour au lendemain.

Ne pouvant pas établir de cote de crédit suffisamment élevée, son institution financière, dont il préfère taire le nom, lui a retiré sa marge. « Ce fut un coup dur », confie M. Côté, qui

Damien Côté
s'est appuyé sur
la réputation de
l'entreprise familiale
pour se remettre
d'un coup dur.

a hérité de l'entreprise familiale dans les jours qui ont suivi le décès de son père **Charles**.

Grâce à la réputation de la famille
L'institution financière en question avançait que la feuille de route de **Damien Côté** en tant que propriétaire d'entreprise était encore vierge. Lui répliquait qu'il détenait déjà le

quart du capital-actions de l'entreprise. Comme son père, il est diplômé en techniques d'orthèses, et il œuvre au sein de l'entreprise depuis plus de quinze ans. Rien n'y fit.

Damien Côté s'est donc appuyé sur la réputation de l'entreprise familiale, fondée en 1888 par son arrière grand-père, **Kalanis Côté**, à Hébertville, au Lac-Saint-Jean.

« J'ai eu la chance de pouvoir utiliser mon nom de famille pour me sortir du pétrin. Les fournisseurs me connaissent depuis longtemps. Je leur ai demandé d'allonger nos délais de paiement. Ça a été dur, mais grâce à ma tête de cochon, j'ai réussi. »

Aujourd'hui, c'est à lui de montrer que le nom **Côté** mérite toujours cette réputation.

En douceur

Mis à part quelques pépins bancaires, la transition de la propriété à la quatrième génération s'est faite en douceur, assure **Damien Côté**. « Mon père, **Charles**, avait une vision, dit-il. Il a tout prévu à sa façon. J'ai toujours écouté ce qu'il disait, car il ne m'a jamais donné de mauvais conseil. »

Pour ce qui est du transfert de propriété, **Damien** n'a pas eu à s'endetter pour racheter l'entreprise de son père. Il

COUP D'OEIL

TRANSACTION :
leg successoral

PROPRIÉTAIRE :
Damien Côté

FONDATEUR :
Kalanis Côté

FONDATION :
1888

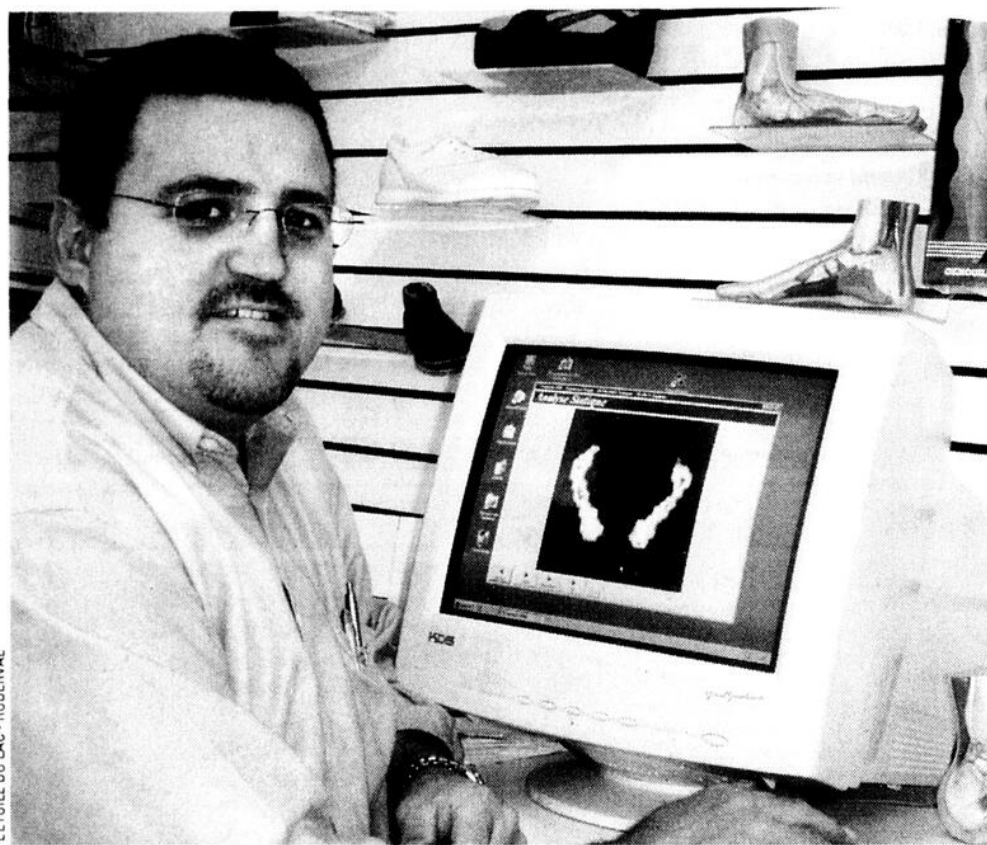
NOMBRE D'EMPLOYÉS : 5

CHIFFRE D'AFFAIRES :
près de 300 000 \$

a hérité des parts de celui-ci lors de son décès. En fait, le processus de transition était déjà entamé depuis belle lurette. **Damien** acquérait des parts du capital-actions d'une manière originale : au lieu de le payer pour ses heures supplémentaires, **Charles** lui donnait l'équivalent en parts de l'entreprise. En 1996, **Damien** détenait 25 % des parts.

De plus, **Damien** dirigeait déjà une bonne partie de l'entreprise, puisqu'il a ouvert lui-même un second commerce à Roberval en 1981, pendant que son père dirigeait le magasin de la maison familiale à Desbiens.

Par ailleurs, le transfert des parts de l'entreprise à **Damien**



Damien Côté est spécialisé dans la confection de semelles et de souliers orthopédiques.

n'a pas créé de tension entre son frère **Jean-François** et lui. Leur père avait prévu un héritage pour ce dernier, qui n'éprouvait aucun intérêt pour l'entreprise familiale (il fait actuellement carrière à la **Gendarmerie royale du Canada**). ■

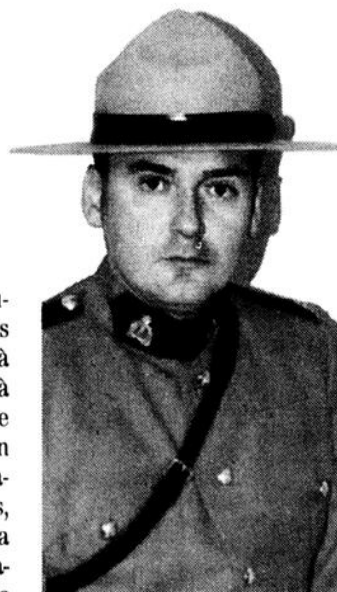
Des rêves distincts

Jean-François Côté avait toujours rêvé d'être policier. Mais quand il l'a dit ses parents, à l'âge de 16 ans, il s'est heurté à un mur. « Mon père rêvait de me voir prendre la relève de son entreprise, avec mon frère **Damien** », raconte **Jean-François**, aujourd'hui employé par la **Gendarmerie royale du Canada** pour enquêter sur des délits commerciaux.

Son père, **Charles**, avait insisté pour que son fils étudie à l'université, dans l'espoir qu'il revienne au Lac-Saint-Jean pour faire équipe avec **Damien**. **Jean-François** a passé son bac en administration, sans pour autant résister à sa vocation policière.

Pendant ses études à l'École de police de la GRC de Regina, en Saskatchewan, sa mère lui répétait que son père espérait encore le voir lui succéder au magasin. « S'il se décourage, il aura toujours sa place », répétait **Charles**.

« Il a finalement accepté mon choix quand il m'a vu à la cérémonie de remise de diplôme de l'école de police de la GRC, de Regina, dans mon uniforme rouge. Il a senti que j'étais à ma



Jean-François Côté

place. Il a alors fait son deuil de son rêve de succession. »

Un diplôme bien utile

S'il a été obligé d'étudier l'administration des affaires (dans l'optique de bien gérer le magasin familial), **Jean-François** ne regrette pas pour autant d'avoir fait ses études. « Je peux vous dire qu'aux départs commerciaux, mon bac me sert beaucoup », confie-t-il.

Au final, les frères **Côté** s'entendent très bien, et la succession de l'entreprise à un seul des deux n'a pas créé de tensions entre eux. Quand **Jean-François** est de passage à Roberval, il n'hésite pas à s'y procurer des chaussures... sans déboursier un cent, bien entendu. ■ C.-A.R.

LA PETITE HISTOIRE DES CÔTÉ

La réputation de l'entreprise **Chaussures Charles Côté & fils** est fondée sur des valeurs solides : la qualité et le sens du détail.



Damien Côté, l'actuel propriétaire, rappelle que les harnais de chevaux, les chaussures et les bottes de son arrière grand-père **Kalanis Côté**, tous faits à la main, étaient confectionnés avec le plus grand soin. « **Kalanis** et son fils **Thomas-Louis** étaient de vrais artistes, dit-il. Ils aimaient bien le travail *fancy*. »

Tous deux prennent aussi goût à modifier les chaussures. Sans être spécialistes de l'orthèse, ils s'affairent à ajouter un morceau de cuir, de bois ou de liège pour le confort du client. Ainsi, lors de la Première Guerre mondiale, l'armée cana-

dienne a demandé à **Kalanis** de fabriquer des bottes en cuir pour les soldats.

Pour la drave

De son côté, la réputation de **Thomas-Louis Côté** reposait surtout sur ses bottes de drave. Celles-ci étaient faites sur mesure pour les draveurs de la **Saint-Raymond Paper**, qui acheminaient les billots d'un endroit à l'autre le long des cours d'eau.

Thomas-Louis est rapidement devenu une figure de proue dans la ville de Desbiens, puisqu'il y a dé-



nagé l'entreprise familiale dans les années 30, lorsque l'usine de papiers a ouvert ses portes. Par la suite, il a été l'un des premiers de la région à vendre des chaussures préfabriquées de marques telles que **Florsheim**, **Dacks** et **Red Carpet**.

En 1969, **Thomas-Louis** demande à son fils **Charles** de travailler pour lui. Ce dernier accepte d'autant plus facilement que son père lui offre deux fois son salaire d'ouvrier à la **Saint-Raymond Paper**. Une fois dans l'entreprise, **Charles** s'intéresse particulièrement aux semelles orthopédiques et obtient son diplôme en techniques d'orthèses.

Comme son père, **Charles** a un leadership impressionnant. Il sera d'ailleurs président de la Chambre de commerce locale et cofondateur de l'**Association nationale des orthésistes du pied**. ■ C.-A.R.

MIRIAM
CLAUDETTE

Milan
London
Beijing
Toronto

***** 4199
propulsé par cisco.

Les souliers ont des boîtes à souliers. Les habits ont des housses à vêtements. Même les œufs ont un carton pour les protéger. Et, heureusement, les Réseaux auto-défenseurs de Cisco entourent chaque transaction de client de plusieurs couches de protection. Chaque source de données. Chaque achat. Chaque identité. Enfin, un bon achat. Pour choisir le réseau qui va comme un gant à votre entreprise, rendez-vous au cisco.com/poweredby/ca/fr.

©2006 Cisco Systems, Inc. Tous droits réservés.

CISCO SYSTEMS

sécurité. propulsée par



LA PÉRENNITÉ SELON VÉZINA & FILS

Cinq générations ont forgé leurs valeurs fondamentales

Charles-Albert Ramsay
charles-albert.ramsay@transcontinental.ca

« Ça coûte moins cher de bien faire une fois que de refaire plusieurs fois. »

Cette maxime est prise par **Claude Vézina**, le quatrième de la famille à mener l'entreprise de fabrication de portes et fenêtres **Vézina & fils**

Âgée de 124 ans, l'entreprise familiale est l'une des plus vieilles du Québec.

Industriel. Véhiculée d'une génération à l'autre, elle traduit les valeurs fondamentales à l'origine du succès et de la pérennité de cette entreprise de Saint-Prime, au Lac-Saint-Jean.

Âgée de 124 ans, l'entreprise familiale est l'une des plus vieilles du Québec. Pas moins de cinq générations de Vézina l'ont fait prospérer.

Les choses ont beaucoup changé au cours des décennies. « La concurrence est beaucoup plus vive qu'avant »,

confie **Alain Vézina**, actuel propriétaire de Vézina et fils Industriel.

À Chicago

L'histoire commence à Chicago. **Louis Vézina**, originaire de la côte Beaupré, près de Québec, y apprend à fabriquer portes et fenêtres. Il s'y installe pendant la crise économique de la fin du XIX^e siècle, comme nombre de Québécois qui ont alors déménagé en Ontario ou en Nouvelle-Angleterre.

Pendant ses étés, M. Vézina séjourne souvent au Lac-Saint-Jean pour aider à défricher et coloniser la région. En 1882, il fait le grand saut et lance son atelier de fenêtres à Saint-Prime. Son arrière-arrière-petit-fils, Alain, possède encore ses outils, de véritables reliques.

L'entreprise est ensuite léguée à **Alfred Vézina**, fils de Louis, né à Chicago. « Il parlait français quand il est arrivé », raconte Alain.

Le premier Primois de la famille

Le fils d'Alfred, **Arthur**, reprend à son tour l'entreprise. Ainsi, c'est à la troisième génération que cette entreprise

sera dirigée par un Primois. **Arthur** construit alors une véritable usine en plein cœur du village, en face de l'église, en 1939.

À l'époque, les exigences architecturales des cultivateurs étaient moins complexes que celles des clients d'aujourd'hui. « Le cultivateur passait chez mon grand-père et lui disait : "Je bâtis mon fils au printemps, alors tu feras les fenêtres." Il pouvait prendre son temps, les clients étaient moins pressés. Aujourd'hui, on veut tout pour la semaine prochaine », dit Alain.

L'entreprise est ensuite transmise à son fils, **Claude**, né à Saint-Prime en 1937. Celui-ci s'attarde surtout à la fabrication de portes et fenêtres en bois, de véritables pièces d'artisanat. Avec son fils **Alain**, **Claude** décide en 1995 de sortir du village. **Claude** ferme l'usine de son père, **Arthur**, pour en construire une nouvelle sur la terre ancestrale des Vézina, un peu en retrait du village.

Nouvelle transition

Cette nouvelle usine a permis aux Vézina de se lancer dans

la fabrication de fenêtres modernes en plastique polymère PVC. Âgé de 43 ans, **Alain** est aujourd'hui en voie de devenir le cinquième propriétaire de l'entreprise. Grâce à un prêt accordé par la **Banque de développement du Canada**, il a racheté le capital-action de son père en 2003.

Le prêt a tout d'abord servi à remettre un montant forfaitaire au père, **Claude**, ainsi qu'à lui payer un salaire en guise de rente de retraite. Les bénéfices de l'entreprise vont servir à rembourser cette dette, et dès 2006, ils permettront à **Alain** d'acquiescer entièrement l'entreprise.

Pour assurer la pérennité de l'entreprise au sein de la famille, **Claude** a dû accepter un montant légèrement inférieur à sa valeur marchande, confie **Alain**, qui ajoute que sans la générosité de son père et un financement adapté à son cas de relève, il n'aurait jamais pu racheter l'entreprise.

Le fils ou la fille

Pour l'avenir, **Alain Vézina** ne veut pas forcer les choses. Son fils et sa fille n'ont respectivement que 16 et 10 ans. Il n'exclut pas que ses enfants repre-



Alain Vézina, actuel propriétaire de Vézina et fils Industriel, en compagnie de son père Claude. Celui-ci a accepté un montant inférieur à la valeur marchande de l'entreprise, pour permettre à son fils de prendre la relève.

nent un jour l'entreprise, mais pour l'instant, seul son fils semble intéressé par la fabrication de fenêtres.

« Il aime bien s'amuser avec les gars dans l'atelier, dit-il. Il est encore trop tôt pour dire si c'est sa vocation. »

Et si sa fille veut reprendre l'entreprise ? « Je serai bien content », lance-t-il. ■

COUP D'OEIL

TRANSACTION : achat du capital-actions par financement bancaire

PROPRIÉTAIRE : Alain Vézina

FONDATEUR : Louis Vézina

FONDATION : 1882

SITE WEB : www.vezinaindustriel.com

NOMBRE D'EMPLOYÉS : 11

CHIFFRE D'AFFAIRES : > 3 M\$

CHARLEBOIS & FILS SE FAIT UNE RAISON

La quatrième génération ne sera pas forcée à diriger

François Charlebois ne sait pas encore si l'un de ses trois enfants voudra un jour reprendre les rênes de l'entreprise familiale, **Charlebois & fils**, qui fabrique depuis trois générations des portes et des fenêtres à Lachute.

« Mes enfants sont encore aux études, et je ne veux pas brusquer les choses, confie l'actuel propriétaire. Si aucun ne se montre intéressé, je vendrai au plus offrant. D'un bloc, ou en pièces détachées. »

Toutefois, la vente n'est pas à l'ordre du jour. **M. Charlebois** vient en effet d'atteindre la cinquantaine et dit vouloir continuer à travailler jusqu'à 70 ans.

Pas un drame

« En fait, si je n'ai pas de relève, ce ne sera pas grave, dit-il. J'ai dirigé cette entreprise pour gagner de l'argent et m'amuser. L'objectif premier n'était pas de la transmettre à mes enfants. »

L'été, ses enfants ne travaillent pas dans l'entreprise, et c'est voulu. Le père préfère qu'ils fassent ailleurs leurs premières expériences de travail.

Cela dit, il ne cache pas qu'il accepterait volontiers d'intégrer l'un des enfants à l'entreprise, par exemple dans le capital-actions. Pour cela, il faudrait que l'un d'entre eux manifeste un engouement pour la fabrication de portes et de fenêtres ou pour un autre aspect de l'entreprise.

Mais les enfants, âgés de 14, 18 et 20 ans, semblent avoir la tête ailleurs. Ils s'adonnent pour l'instant à la cinématographie, au tourisme d'aventure et au ski alpin. Quant à lui, **M. Charlebois** estime qu'il est rare de trouver sa vocation avant l'âge de 25 ans.

Tout a commencé avec Lachute Lumber

L'expertise en fabrication de portes et fenêtres en bois massif des **Charlebois** remonte à loin. **Edmond Charlebois** a fondé **Lachute Lumber** en 1899. La famille a perdu le contrôle de l'entreprise en 1937, lorsque **Edmond** l'a vendue à un tiers. En pleine crise économique, son fils **Judes** ne pouvait pas fournir une somme suffisante pour s'en porter acquiesceur.

L'entreprise a connu un essor remarquable par la suite. À son apogée, dans les années 1960, **Lachute Lumber** employait « plus de 300 personnes », note **Pierre**, le petit-fils de **Judes**.

Si cette entreprise n'existe plus aujourd'hui, la tradition du bois ouvré de la famille **Charlebois** a survécu aux aléas du marché. Car en 1957, **Judes**, ouvrier chevronné des usines de bois de Lachute, s'est associé à ses deux fils, **Claude** et **François**, pour fonder **Charlebois & fils**. Les frères avaient suivi des formations en dessin industriel. Avec leur père, ils ont entrepris de fabriquer portes, fenêtres, escaliers, armoires et « n'importe quoi d'autre en bois ».

Une grande liberté

Le décès de **Judes**, en 1967, a provoqué le rachat de l'entreprise par les deux frères qui ont dirigé l'entreprise jusqu'en 1970, année où **François** a acheté les parts de son frère **Claude**. Deux années plus tard, **Pierre**, le fils de **François**, a fait son entrée dans l'usine.

« Dès le début, j'ai eu beaucoup de liberté. Mon père



Pierre A. Charlebois fabrique toujours ses fenêtres en bois massif, et non en PVC ou en bois aggloméré.

s'occupait de l'administration et moi de l'exploitation », affirme **Pierre**, devenu le propriétaire de l'entreprise en 1986.

La confiance était telle que dès sa première année à l'usine, son père a convenu avec lui d'un programme d'achat de 25 % des parts de l'entreprise, payées à même son salaire avec un intérêt de 5 %. Il lui a fallu huit ans pour clore la transaction.

Pendant ce temps, **Pierre** est devenu le véritable patron de l'usine, son père s'étant lancé

dans une seconde carrière, celle d'estimateur pour des compagnies d'assurance. Son expérience en réparation et en fabrication de structures en bois lui ont servi pour aider les assureurs à mieux estimer l'ampleur des dédommagements à verser.

En 1986, les deux ont convenu d'un prix pour le rachat des 75 % du capital-actions du père.

En 1999, l'entreprise a été relocalisée dans le parc industriel de Lachute, à la suite d'un incendie qui a rasé l'atelier

familial du centre-ville. La superficie a alors doublé pour atteindre 22 000 pi².

Aujourd'hui, l'entreprise fabrique toujours des produits en bois massif. L'arrivée sur le marché du PVC et de bois agglomérés n'a pas incité **Charlebois & fils** à changer de politique. L'esthétique, mais aussi les caractéristiques insonorisantes du bois massif en font encore un choix actuel, selon **Pierre**. ■ **C.A.R.**

COUP D'OEIL

TRANSACTION : acquisition du capital-actions

PROPRIÉTAIRE : Pierre Charlebois

FONDATEUR : Judes Charlebois ainsi que ses fils Claude et François

FONDATION : 1957

NOMBRE D'EMPLOYÉS : 42

CHIFFRE D'AFFAIRES : > 3 M\$

FAIRE PREUVE DE TRANSPARENCE

La Bourse, un défi particulier pour les entreprises familiales

Charles-Albert Ramsay
charles-albert.ramsay@transcontinental.ca

C'est bien connu, inscrire son entreprise en Bourse, c'est s'engager à vivre dans une bulle de verre tant il faut faire preuve de transparence dans ses affaires. Tous les trois mois, il faut dévoiler ses résultats financiers et expliquer ses décisions stratégiques aux investisseurs et aux analystes, voire au grand public.

Comme le Québec est un terreau fertile pour les entreprises familiales, une bonne part des entreprises québécoises publiques sont aussi familiales. Une particularité qui ne leur nuit pas, bien au contraire, selon **Yvan Allaire**, président du conseil de l'**Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques**.

« Si le fondateur est encore à la barre de l'entreprise, la performance financière et boursière est meilleure que la moyenne », affirme M. Allaire, un ancien vice-président de **Bombardier**.

Cela dit, la transition vers la deuxième génération doit être gérée avec soin. « Certains préfèrent que le nouveau pdg n'ait pas de lien [de sang] avec le fondateur. D'autres que le fils ou la fille du fondateur prennent la barre. Bien sûr, l'enfant du patron doit être parfaitement préparé à ce défi », dit M. Allaire.

Des transitions heureuses

Plusieurs transitions heureuses ont marqué l'histoire du capitalisme. On pense no-

tamment aux américaines **IBM**, **Ford Motor Company** et **Johnson & Johnson**.

Au Québec, on peut citer les cas de **Dupuis**, **Birks**, **Molson**, **Bronfman**, **Péladeau** et **Kru-**

ger. Cette liste n'est pas exhaustive, puisque la génération montante commence à occuper des postes importants au sein d'entreprises familiales telles que le **Groupe Jean**

Coutu, **Power Corporation**, **Bombardier**, **Transcontinental** (propriétaire du journal **LES AFFAIRES**) et **Saputo**.

Aujourd'hui, les transitions sont plus encadrées qu'il y a

seulement quelques années, selon M. Allaire. Ainsi, les conseils d'administration de la plupart des entreprises publiques se soumettent à un exercice de planification de la relève plus

complet qu'auparavant. Par exemple, les successeurs potentiels doivent généralement se soumettre à une analyse pointue effectuée par un comité spécial, relevant du CA. ■

40%

des dirigeants d'entreprise
feraient mieux de lire cette
annonce, puisqu'ils prendront
leur retraite d'ici 5 ans.

Céder votre entreprise à la relève de votre choix,
obtenir des conditions de financement avantageuses,
léguer à vos successeurs une situation gagnante,
imaginez les possibilités.

Appelez un conseiller d'Investissement Québec.



Des enjeux familiaux

L'Association canadienne des entreprises familiales (CAFE), organisme sans but lucratif, se consacre au bien-être de la famille dans le monde des affaires. Elle a été fondée en 1984 par 14 entrepreneurs convaincus que les entreprises familiales connaissent des situations uniques.

CAFE fournit à ses membres des occasions de partager leur expérience et offre des cours sur des questions touchant les entreprises familiales, notamment le programme de conseil de famille. Celui-ci vise à former des personnes appelées à travailler auprès des familles : ensemble, elles constitueront un conseil qui abordera les questions familiales touchant l'entreprise, de la même façon qu'un conseil d'administration aborde les questions d'affaires.

Info : www.cafemontreal.org
■ D.T.

IQ Investissement Québec

1 866 870-0437
www.investquebec.com

LES INDUSTRIES BELLON, DE PÈRE EN FILLE

Tout juste arrivée, Carole Bellon songe déjà à sa relève

Charles-Albert Ramsay
charles-albert.ramsay@transcontinental.ca

Carole Bellon a de la chance. Son père, **Guy**, a pris le soin de préparer dans les moindres détails la vente de l'entreprise familiale, dénommée **Les Industries Bellon**. Cette dernière, établie à Montréal, est spécialisée dans la fabrication d'auvents.

« La transition a été facile, car mon père était prêt, dit-elle. Rien ne s'est fait de manière brusque. »

D'une pierre trois coups

La transaction a eu lieu en 1995. Carole et un petit groupe d'associés ont acheté le capital-actions de M. Bellon grâce à un prêt bancaire. Par la même occasion, l'entreprise s'est portée acquéreuse des **Galeries du laiton**, l'entreprise d'un des nouveaux associés.

En fait, la transaction a permis de faire d'une pierre trois coups. Tout d'abord, M. Bellon a obtenu l'indépendance financière pour sa retraite. Puis, la transaction a permis à sa fille de prendre la direction de l'entreprise. Enfin, la transaction a permis de doter l'usine

de Mercier, dans l'Est de Montréal, de compétences en structures de laiton. Un atout important et stratégique pour la fabrication d'auvents.

Après le transfert de propriété, M. Bellon est resté au sein de l'entreprise en tant que gestionnaire et consultant, moyennant un salaire. Fini les journées de 14 heures, lui a ordonné sa fille. Il pouvait maintenant entrer au bureau à 9 h 30 et le quitter à 18 h. Et ce, cinq jours par semaine « seulement ».

« Cette préretraite lui avait fait beaucoup de bien, dit Carole Bellon. Il avait pris goût à ces journées de travail. D'ailleurs, il s'était mis à plaisanter davantage avec les employés. »

Mais M. Bellon est décédé deux années plus tard.

Carole Bellon travaille dévouement moins que son père. Et déjà, elle pense à sa propre succession.

Pour l'instant, ses enfants fréquentent l'école secondaire. Mais elle sait que la relève doit être préparée non pas sur quelques années, mais sur plusieurs décennies.

« Quand j'aurai 65 ans, mes enfants auront la trentaine,

dit-elle. J'y pense déjà, à cette transition. » Avec un peu de chance, quatre générations auront donc pris la barre de l'entreprise fondée par **Joseph K. Bellon**, en 1895.

Événements historiques

Rares sont les entreprises qui peuvent se vanter d'avoir participé aux travaux d'aménagement liés à trois événements marquants de l'histoire de Montréal.

C'est le cas de la petite entreprise familiale Les Industries Bellon, qui a contribué à divers aménagements à l'occasion de la venue du roi **Georges VI** en 1939, de l'Expo 67 et des Jeux olympiques de 1976. Fondée par un immigrant d'Europe de l'Est, l'entreprise s'est spécialisée depuis ses débuts dans la confection d'auvents à rouleau.

Le fils de Joseph, **Georges**, a déménagé l'entreprise sur l'artère principale de Montréal, la rue Sainte-Catherine, dans les années 30. Il en profita pour la renommer **Compagnie d'auvents canadienne**. En 1939, sa réputation était telle que la Ville lui commanda des centaines de banderoles pour

décorer le centre-ville lors de la visite du roi **Georges VI**.

Puis, l'entreprise est transmise à son fils **Guy** qui obtient, coup sur coup, des contrats d'envergure pour l'Expo 67 et les Jeux de Montréal.

Aujourd'hui, des restaurants et commerces parmi les plus huppés de Montréal confient toujours leurs devantures aux designers et artisans de Bellon. C'est que depuis quelques années, la toile a retrouvé ses lettres de noblesse.

Regain d'intérêt

Aujourd'hui, les auvents sont touchés par la modernité: par exemple, ils peuvent être illuminés et se rétracter facilement. Généralement fabriqués en acrylique ou en vinyle, ils sont imperméables et ignifuges.

Bref, ils n'ont rien à voir avec les toiles de coton qui ont accueilli le roi **Georges VI**. Au début du XX^e siècle, les auvents servaient surtout à protéger les produits en étalage des ravages de la pluie, du soleil et de la chaleur.

L'avènement des systèmes de climatisation a été un coup dur: l'auvent perdait sa nécessité. Cependant, M^{me} Bellon



Carole Bellon tire une grande fierté du fait de poursuivre une tradition familiale.

a observé un regain d'intérêt pour les auvents, surtout depuis les attentats du 11 septembre 2001.

« Depuis, les gens ont moins le goût de voyager, affirme-t-elle. Le *cocooning* est revenu à la mode, et les gens investissent

COUP D'OEIL

TRANSACTION: achat du capital-actions par financement bancaire

PROPRIÉTAIRES: Carole Bellon et associés

FONDATEUR: Joseph K. Bellon

FONDATION: 1895

NOMBRE D'EMPLOYÉS: 60

CHIFFRE D'AFFAIRES: < 5 M\$

dans leur maison. L'auvent leur offre, par exemple, plus de confort dans la cour arrière ou près de la piscine. ■

LE GROUPE ÉTHIER CULTIVE LES AFFAIRES

Le distributeur de légumes en est à sa quatrième génération

Le sens des affaires de la famille **Éthier** s'est cultivé, année après année, sur le sol des Laurentides. Et telles les racines d'un arbre, l'histoire de cette entreprise familiale se confond avec sa généalogie.

Cette tradition entrepreneuriale se poursuit toujours puisque, en 2004, un groupe de quatre investisseurs mène par le pdg **Michel Éthier** à l'acquisition du capital-actions de ses huit frères, sœur et cousins qui détenaient l'entreprise familiale de Mirabel.

Le nouveau groupe de propriétaires comprend **Denis Bissonnette** (25 %), un cadre de l'entreprise, ainsi que **Steven** (12,5 %) et **Pascal** (12,5 %) et les deux fils de Michel (50 %). La transaction a nécessité un prêt bancaire et a permis à sept des huit propriétaires précédents d'assurer leur retraite.

Puisque Michel est lui-même le petit-fils du fondateur d'**Abundius**, la transaction a permis à la quatrième génération de la famille **Éthier** de prendre les commandes de l'entreprise de culture, d'emballage, de distribution et de mise en marché de légumes frais.

Quatre frères

Si aujourd'hui, l'entreprise génère des ventes de plus de 10 M\$, ses débuts étaient plutôt modestes.

Du premier entrepôt de 2 100 pi² en 1954, l'entreprise



Michel Éthier, pdg du Groupe Éthier

dispose maintenant d'un centre de distribution de 100 000 pi², indique **Ginette Éthier**, qui faisait partie du groupe d'actionnaires de troisième génération et qui est demeurée au sein de l'entreprise familiale à titre de contrôleur et responsable des ressources humaines.

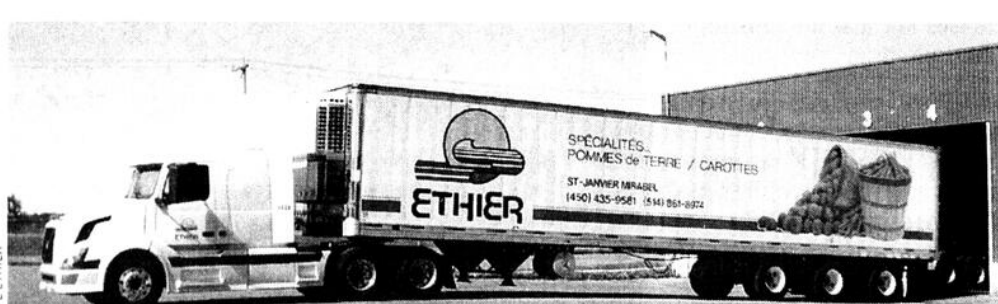
L'histoire commence en 1918, sur la ferme de 60 arpents d'**Abundius Éthier**. Peu après, ses fils **Zénon**, **Hernest**, **Jean-Paul** et **Donat** acquièrent leurs propres terres à proximité. Et Donat achète plus tard la terre paternelle.

Les quatre frères procèdent à une mise en marché commune des légumes et construisent une usine d'emballage. En 1954, ils fondent la société **Éthier et frères**. Leur usine dégage des bénéfices, et on se met même à y emballer les légumes des exploitants agricoles voisins.

Huit cousins

En 1981, les quatre frères vendent leurs parts à la troisième génération. Cette dernière est formée de huit cousins, tous des enfants des quatre frères de la deuxième génération. Un exemple: Michel, Ginette, Réjean et Maurice sont des enfants de Zénon.

À cette époque, l'entreprise entame une phase de croissance importante. En deux décennies, le volume de production triple, atteignant quelque 3 millions de sacs de 50 lb de pommes de terre. En 2001, les ventes sont six fois



Du premier entrepôt de 2 100 pi² en 1954, Groupe Éthier est aujourd'hui passé à un centre de distribution de 100 000 pi².

plus importantes qu'en 1981.

Cette croissance s'explique de plusieurs façons. La principale, selon M^{me} Éthier, est que l'entreprise propose aux cultivateurs une solution adaptée à la mise en marché de leurs produits spécifiques. Cela leur permet de séduire les chaînes d'épicerie comme **METRO**, **Loblaws** et **IGA-Sobeys**.

« Les cultivateurs n'ont pas toujours le temps de faire du marketing et de la distribution, poursuit-elle. Quand il faut cultiver, on ne peut pas faire autre chose. »

Le défi de la traçabilité

Le défi de la quatrième génération sera celui de la techno-

logie, selon Pascal Éthier, l'un des deux fils récemment devenus copropriétaires de l'entreprise. Le mot d'ordre est l'informatisation des procédés principaux, soit la facturation et la traçabilité des aliments. Les chaînes d'alimentation préfèrent grandement les factures électroniques. D'autant plus que l'industrie a maintenant l'habitude de facturer tous les sept jours.

De plus, les consommateurs sont de plus en plus exigeants quant à la provenance de leurs aliments. Ils veulent savoir où leurs légumes ont été cultivés et comment ils ont été manipulés. Pascal Éthier s'attend à ce que ces renseignements

COUP D'OEIL

TRANSACTION: achat de capital-actions par financement bancaire

PROPRIÉTAIRES: Michel Éthier, ses fils Steven et Pascal, et Denis Bissonnette

FONDATEUR: Abundius Éthier

FONDATION: 1918

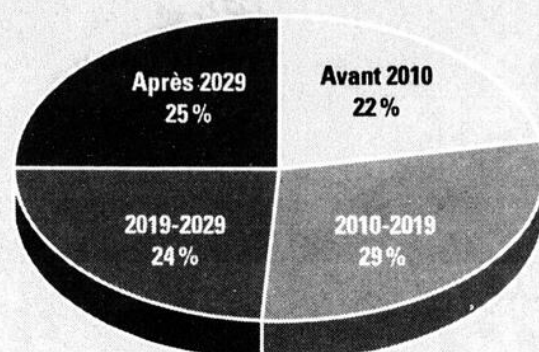
NOMBRE D'EMPLOYÉS: 75

CHIFFRE D'AFFAIRES: > 10 M\$

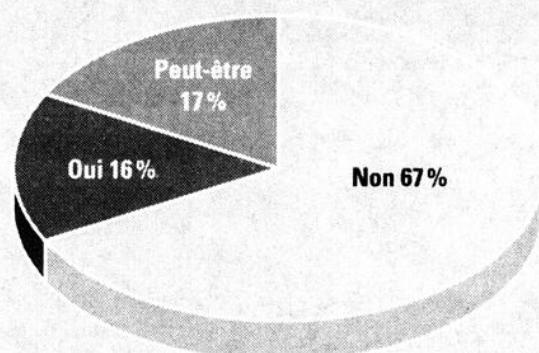
de suivi deviennent une obligation que les cultivateurs et les distributeurs devront remplir d'ici quelques années. ■ C.A.R.

La prochaine génération d'entreprises familiales

DATE PRÉVUE DE LA RETRAITE DES ENTREPRENEURS AU CANADA

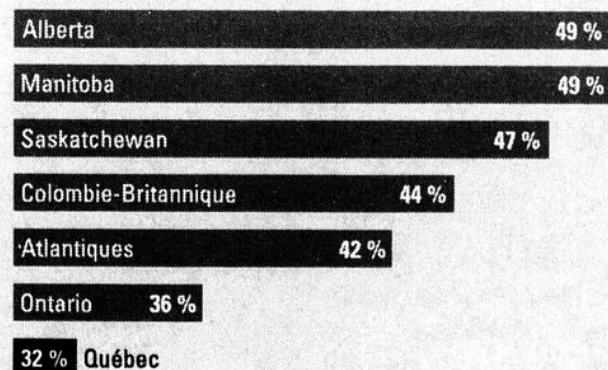


VOTRE ENTREPRISE SERA-T-ELLE TRANSMISE À UN MEMBRE DE VOTRE FAMILLE ?

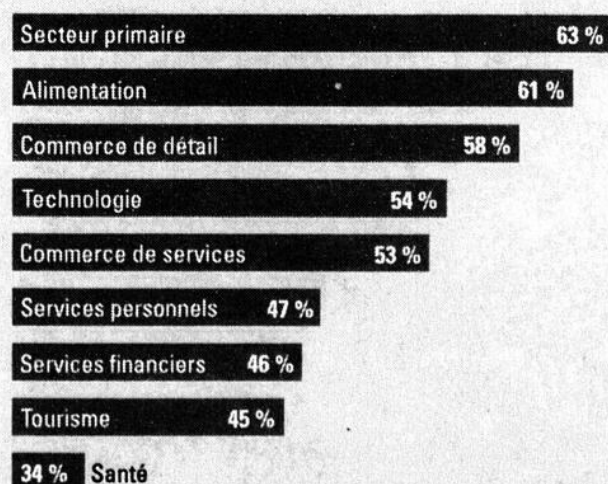


PROPRIÉTAIRES QUI PRÉVOIENT VENDRE LEUR ENTREPRISE ...

... PAR PROVINCE



... PAR NATURE DE L'ENTREPRISE



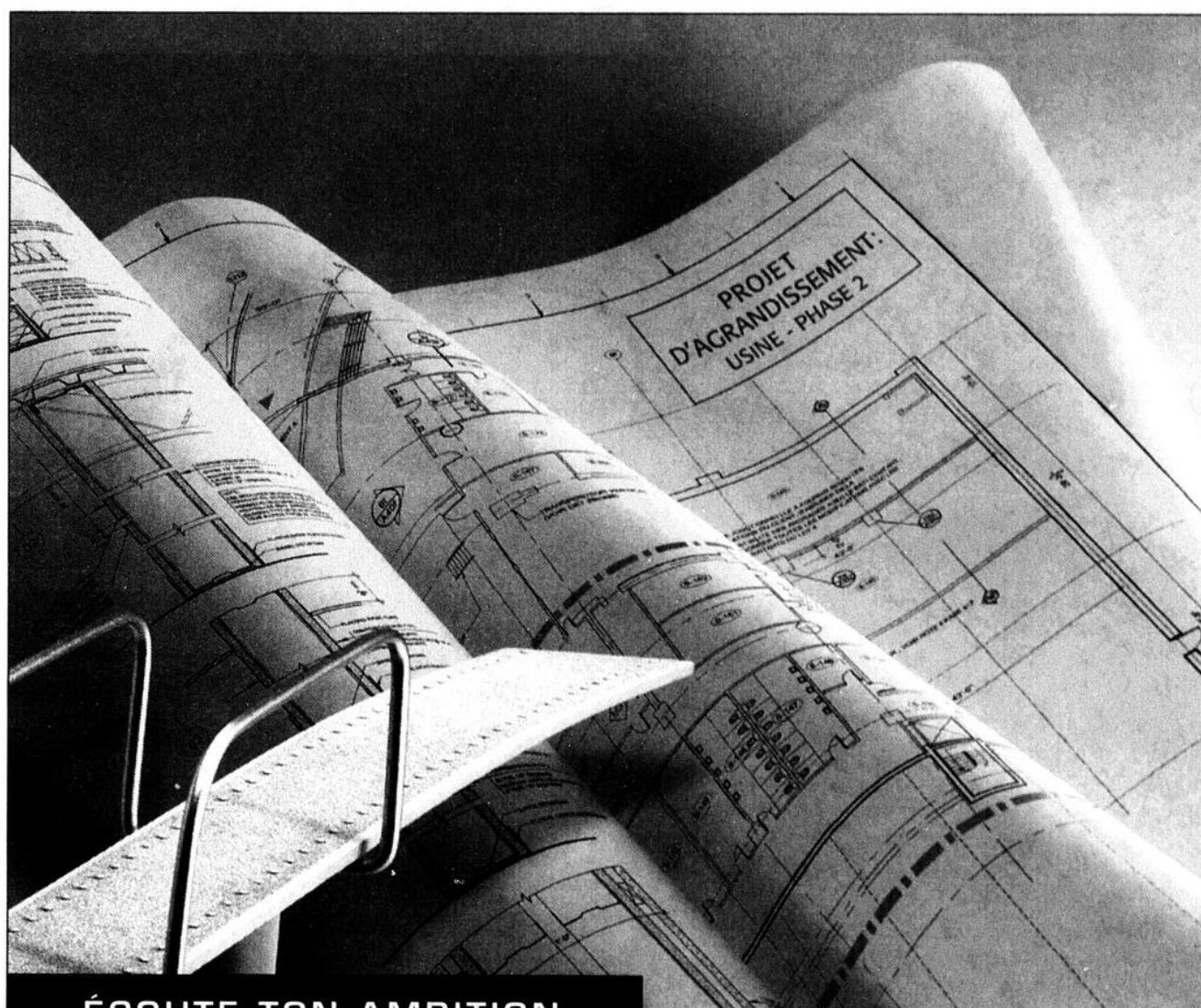
ENTREPRENEURS PRÉVOYANT LEUR RETRAITE D'ICI 2010

Province	Pourcentage
Saskatchewan	26 %
Provinces de l'Atlantique	26 %
Alberta	25 %
Colombie-Britannique	24 %
Manitoba	23 %
Ontario	21 %
Québec	17 %

ÂGE MOYEN PRÉVU DE LA RETRAITE PAR GROUPE D'ÂGE

Groupe d'âge	Âge prévu de retraite
18 - 34 ans	54,3 ans
35 - 54 ans	59,1 ans
55 - 64 ans	64,3 ans
65 ans et plus	74,4 ans

SOURCE : ÉTUDE « LES ENTREPRENEURS CANADIENS SONT-ILS PRÊTS POUR LA RETRAITE ? » DES SERVICES À LA PME DE CIBC.



ÉCOUTE TON AMBITION

Penser stratégiquement, agir intelligemment. Les gens d'affaires qui écoutent leur ambition choisissent le Fonds de solidarité FTQ pour propulser leur entreprise vers le succès ou pour assurer leur relèvement. Le Fonds de solidarité FTQ est un tremplin pour la croissance des PME et l'enrichissement du Québec.

Fort d'un actif de 6,2 milliards de dollars et d'un portefeuille d'investissement qui atteint plus de 2,5 milliards de dollars, le Fonds de solidarité FTQ investit et s'investit dans plus de 2 100 entreprises syndiquées ou non, et ce, dans toutes les étapes de leur développement.

1 800 567-FONDS

www.fondsftq.com

FONDS
de solidarité FTQ

**Avez-vous
les moyens de
vous priver d'un
comptable agréé ?**



Pour prendre des décisions éclairées

Vous voulez dans votre équipe un décideur possédant une maîtrise sans égale du monde des affaires. Pour éclairer vos décisions, vous voulez consulter un leader financier et stratégique expérimenté. Vous voulez pouvoir faire confiance à un professionnel avec une expertise unique en vérification, en contrôle interne et en fiscalité.

**Vous avez besoin d'un CA
Rien de moins !**

CA Comptables
agréés
du Québec

**125
ans**

www.oqaq.qc.ca