

# cahier les affaires

LES MÉDAILLÉS DE LA RELÈVE

## GRANDES CHAUSSURES, GRANDES RÉUSSITES!

Ils ont succédé à des bâtisseurs. Une situation périlleuse, mais qui n'a pas empêché ces quatre dirigeants de mener leur entreprise plus loin. Place aux finalistes des prix *Les médaillés de la relève.*





Nathalie Gagnon,  
associée,  
transfert d'entreprises.



Jules Turcotte  
associé, transfert  
d'entreprises.



Natasha Girouard  
associée,  
transfert d'entreprises.

**À part notre solide expertise  
en relève, notre équipe  
passionnée par ce sujet,  
notre connaissance  
de votre entreprise  
et notre dévouement  
auprès des entrepreneurs  
et des repreneurs,  
nous ne sommes pas  
différents des autres.**

[bcf.ca](http://bcf.ca)

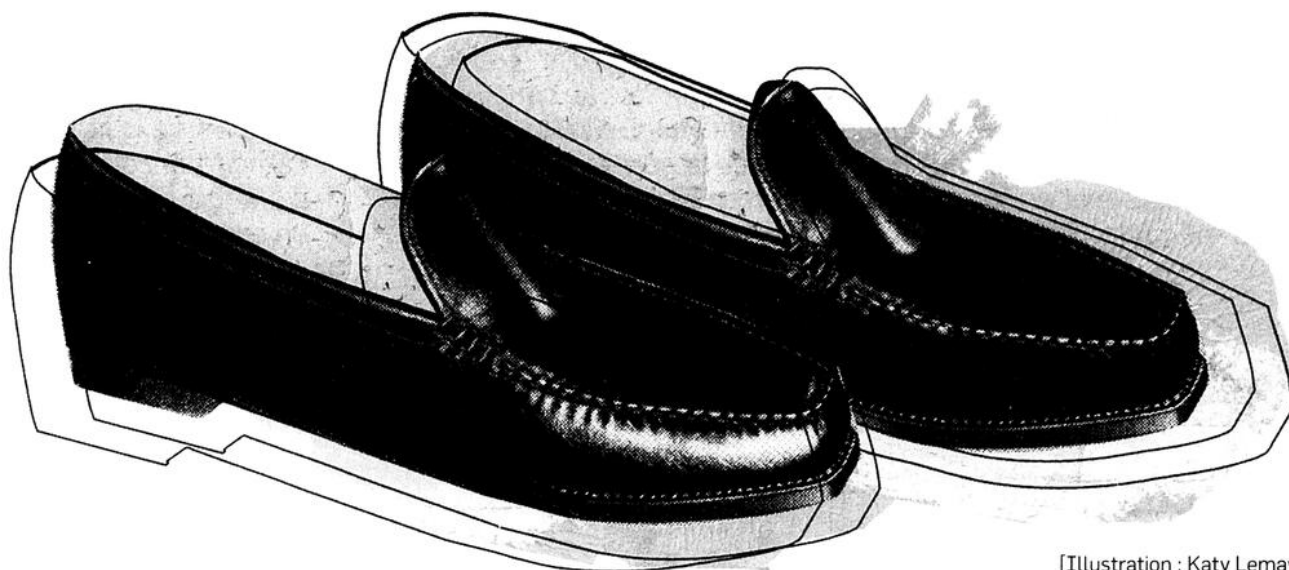
**BCF** AVOCATS  
AGENTS DE BREVETS  
ET DE MARQUES

...et tout devient possible.

# Dans les chaussures de papa

**Relève familiale.** Patrick Lemaire et Marc Dutil ont tous les deux succédé à leur célèbre père et ont fait progresser leurs entreprises. Ils partagent leurs meilleurs conseils.

par Nathalie Vallerand > dossiers@transcontinental.ca



[Illustration : Katy Lemay]

Le chiffre fait toujours sursauter : 4 entreprises sur 10 devront se trouver un nouveau chef d'ici 2020 en raison du départ de leur fondateur. Or, s'il est difficile pour un entrepreneur de préparer sa sortie, son successeur a lui aussi son lot de défis à relever.

Le passage du flambeau comprend généralement quatre étapes, affirme la Chaire de développement et de relève de la PME sur son site Internet (DuReveAlaReleve.com). Pendant la première, le successeur est sensibilisé à l'entrepreneuriat grâce à l'entreprise familiale ou par l'entremise d'autres expériences. Il mijote l'idée d'assumer la relève.

Pendant la deuxième étape, il acquiert les connaissances et les compétences nécessaires. Il peut, par exemple, occuper différents postes au sein de l'entreprise pour mieux en connaître les rouages, ou suivre des formations.

Vient ensuite le règne conjoint, où le fondateur et son successeur travaillent côte à côte dans l'entreprise. C'est lors de cette étape que le transfert des connaissances et du pouvoir s'effectue. Enfin, le fondateur fait sa sortie et confie officiellement les rênes à sa relève.

« La transmission peut durer plusieurs années, surtout s'il s'agit d'une entreprise familiale, dit Denise Paré-Julien, consultante pour les entreprises familiales et formatrice au Centre international des familles en affaires. Pendant cette période, il faut préserver l'harmonie, répondre aux aspirations personnelles de chacun, intégrer le successeur. Tout cela, en continuant à faire prospérer l'entreprise. »

Patrick Lemaire, président de Boralex, et Marc Dutil, président du Groupe Canam, ont fait l'expérience. Voici leurs conseils aux successeurs.

## Chaque chose en son temps

Être « le fils ou la fille de... » ne devrait pas constituer un laissez-passer pour le fauteuil du président. « C'est en commençant au base de l'échelle qu'on comprend l'ADN de l'entreprise », dit Patrick Lemaire. Son premier job chez Cascades était de tondre la pelouse du terrain du siège social !

Depuis 2006, le fils de Bernard Lemaire préside Boralex, la division de Cascades spécialisée dans l'énergie renouvelable. Avant d'en arriver là, ce diplômé en génie mécanique de 46 ans a occupé bien des emplois manuels dans l'entreprise. « L'employé qui a une tâche moins intéressante ou physiquement plus exigeante, je comprends sa réalité », dit celui pour qui l'expérience sur le terrain permet de prouver sa valeur et de gagner en crédibilité.

## Rester modeste

« Se péter les bretelles parce qu'on est le fils du patron, c'est une mauvaise idée », dit Patrick Lemaire. Au contraire, il faut être modeste et se rappeler qu'on a beaucoup à apprendre des employés d'expérience. « C'est ainsi qu'on obtient leur respect, ajoute-t-il. Plus tard, si vous prenez les rênes de l'entreprise, les gens seront prêts à vous suivre. »

## Préserver les recettes de la réussite

Tenté de tout changer ? Résistez ! Malgré la fougue de sa jeunesse, le successeur doit être assez sage pour faire siens les principes qui ont fait le succès de l'entreprise. « On peut s'adapter à la réalité d'aujourd'hui sans faire

table rase du passé », dit Patrick Lemaire.

Marc Dutil, pour sa part, conseille de prendre ses décisions en se concentrant sur l'intérêt de l'entreprise. C'est d'ailleurs l'entente qu'il a prise avec son père, Marcel, lorsqu'il lui a succédé à la présidence du Groupe Canam en 2003. « C'est normal de débattre et de ne pas toujours être d'accord. Mais quand on privilégie réellement ce qui est mieux pour l'entreprise, cela facilite les discussions. »

## Apprendre du fondateur

« Le gars à Bernard ». C'est ainsi que les employés de Cascades ont appelé Patrick Lemaire pendant des années. « Cela ne m'a jamais frustré ou énervé. Je suis le fils de Bernard. C'est un fait que je ne peux ni changer ni nier. » Bien qu'il soit normal de

vouloir se faire un prénom, il suggère à la relève d'oublier l'objectif de faire mieux que le fondateur. « Vous n'êtes pas en concurrence avec lui », souligne-t-il.

Au contraire, le garder dans les rangs est un atout. « C'est une erreur que de le pousser pour qu'il parte », croit Marc Dutil, 45 ans. Il faut plutôt profiter de son expérience pour lui donner un nouveau rôle dans l'entreprise.

Par exemple, Marcel Dutil, fondateur du Groupe Canam, est encore très présent à titre de chef de la direction et de président du conseil d'administration. Son fils s'en réjouit. Il utilise l'image du gradateur de lumière pour montrer comment une relève devrait se dérouler. « Mon père dit souvent : "S'il fait trop noir, je rallume la lumière !" », lance-t-il dans un éclat de rire. Il considère son père comme un coach plutôt que comme un rival. ■



Marc Dutil, à gauche, et son père Marcel, lors d'une entrevue qu'ils avaient accordée au journal *Les Affaires* il y a quelques années. [Photo : Les Affaires]

## Ah ! du temps de Monsieur votre père...

Quand le repreneur prend seul les commandes, la vie de l'entreprise change et ses rapports d'affaires avec ses fournisseurs et ses clients de longue date aussi.

Au fil des ans, un chef d'entreprise a tissé un réseau d'affaires avec lequel il entretient des rapports réguliers, familiers dans certains cas, souvent marqués par des habitudes et des accommodements qui

n'entrent guère dans les normes de l'efficacité du management moderne. Le changement, s'il surprend, peut fragiliser une bonne relation d'affaire.

« Ah ! du temps de Monsieur votre père, ce n'était pas comme ça... », s'exclameront parfois les plus anciens partenaires d'affaires, un peu déçus.

À quel moment faut-il sensibiliser les four-

nisseurs clés et les principaux clients ? « Dès que possible, répond Gabriel Nadon, du Fonds de solidarité. Il faut une bonne communication pour rassurer tout le monde. »

La période du règne conjoint semble la plus propice, selon Andrée Marchand, conseillère au Centre de transfert d'entreprises de la Mauricie. « C'est une opération délicate mais lorsque la transmission se fait

à deux, pendant le règne conjoint, le cédant et le repreneur rassurent tout le monde en même temps. »

« Il faut amorcer le changement au fur et à mesure que la démarche progresse, recommande quant à elle Annie Veilleux, directrice générale de Lafond Gestion, sans pour autant l'annoncer officiellement avant que la relève ne soit vraiment prête. » A. Duhamel



## Un concours pour mettre en évidence des histoires de relève réussie

Oui, des PME survivent au départ de leur fondateur ! Pour sa quatrième édition, le concours Les médaillés de la relève veut mettre en valeur des entreprises québécoises qui ont réussi leur transfert de façon brillante. Les quatre finalistes de cette année, Médicus, Les Portes JPR, Métal Sartigan et Groupe KWA, sont toutes sorties plus fortes du changement de la garde.

Le concours met en compétition des entreprises transmises à des membres de la famille du propriétaire ou à des cadres.

Il est organisé par Pricewaterhouse-Coopers, BCF et, pour la première fois, par le Centre international des familles en affaires McGill-HEC Montréal. L'identité des lauréats sera dévoilée le 26 mai. Cette quatrième édition est parrainée par un président d'honneur, Patrick Lemaire, de la famille fondatrice de Cascades. Le fils de Bernard Lemaire, qui dirige depuis 2006 Boralex, une entreprise de production d'énergie renouvelable membre du groupe Cascades, incarne un exemple de relève réussie. N.V.

## Les finalistes 2010

MÉDICUS

# Prothésistes de père en fille

La vocation de Jacinte Bleau s'est dessinée dans son enfance, alors qu'elle suivait son père dans son laboratoire d'appareillages orthopédiques. Maintenant aux commandes de Médicus, elle a insufflé un nouvel élan à la PME, qui dessert désormais aussi bien les sportifs que les personnes handicapées.

À 48 ans, Jacinte Bleau est une force de la nature. Mère de cinq enfants, elle partage son temps entre son rôle de pdg, la R-D, la conception d'orthèses et ses clients, qu'elle continue à recevoir en consultation.

Elle préside aussi l'Association des orthésistes et prothésistes du Québec, en plus de continuer à se perfectionner. À l'automne, elle prévoit commencer une maîtrise en biomécanique spécialisée en orthèses, formation qu'elle a contribué à développer.

Le fondateur de Médicus, Jean-Claude Bleau, s'y est pris à l'avance pour planifier sa relève. Ne sachant pas qui de ses sept enfants voudra lui succéder, il crée une fiducie dès 1981. Tous les enfants y travaillent pendant l'été, mais Jacinte est la seule à avoir la piqure.

Elle fait un baccalauréat en kinésiologie, puis poursuit des études aux États-Unis et en Europe en biomécanique, neurocinétique, orthèse du tronc et du pied. Au fil des ans, elle occupe différents postes, du lavage de plancher au service à la clientèle, en passant par la direction de la R-D.

« Mon père m'a souvent demandé de lui succéder, mais j'étais en train de fonder ma famille et je n'étais pas prête. Toutefois, l'idée faisait



La vocation de Jacinte Bleau s'est dessinée dans son enfance, alors qu'elle suivait son père dans son laboratoire d'appareillages orthopédiques. [Photo : Gilles Delisle]

### MA MEILLEURE DÉCISION

« Depuis trois ans, le conseil d'administration est composé de personnes qui ont des expériences diversifiées : marketing, ressources humaines, administration. Cela élargit notre vision au-delà des chiffres. »

son chemin au fur et à mesure qu'il me confiait plus de responsabilités », indique-t-elle. Elle reprend officiellement le flambeau en 2003 et rachète peu après les parts de sa fratrie, devenant ainsi l'unique actionnaire.

### Un repositionnement

Un des premiers gestes de la nouvelle présidente consiste à faire un MBA afin de mieux

connaître les rouages du monde des affaires. Elle s'entoure aussi de gestionnaires aux compétences complémentaires parce que « les bonnes idées viennent plus facilement en équipe que lorsqu'on est seul ».

Sous sa gouverne, l'entreprise rajeunit son image en créant la division Médicus Sport. Dorénavant, en plus de sa clientèle de personnes

âgées ou handicapées, elle cible les gens actifs qui veulent garder la forme, les sportifs et les athlètes.

La R-D devient une priorité. Médicus s'allie à des universités pour mener des recherches sur la biomécanique du mouvement, la prévention et le traitement des blessures, les matériaux des orthèses. Elle investit 2,5 millions de dollars pour créer un type de prothèse du genou. « Sans ce virage, nous aurions été en décroissance, car le gouvernement couvre de moins en moins d'appareillages », souligne M<sup>me</sup> Bleau.

Ce repositionnement a si bien réussi que les frais remboursés par la RAMQ et la CSST ne comptent plus que

pour 30 % des revenus de Médicus, par rapport à 60 % par le passé.

Parmi les projets, figure une expansion hors du Québec. Pour pénétrer en Ontario, Médicus organise depuis peu des cliniques itinérantes à l'Université d'Ottawa et à l'Hôpital d'Hawkesbury. Elle vise y avoir pignon en 2011.

Même si elle est encore à des lunes d'accrocher son sarrau, Jacinte Bleau a déjà créé une fiducie familiale. Une de ses filles étudie en ergothérapie tandis qu'une autre donne un coup de main dans l'entreprise. « Parmi mes 21 neveux et nièces, certains ont aussi démontré de l'intérêt », dit-elle. Une troisième génération se prépare. N. Vallerand

### ( PROFIL )

**Activités :** Fabrication et distribution d'orthèses et de prothèses, évaluations biomécaniques

**Année de fondation :** 1957

**Siège social :** Montréal

**Effectif :** 160 employés

**Marchés :** Québec, Ontario, Nouvelle-Angleterre

**Chiffre d'affaires :** 14 millions de dollars

les médaillés de la relève **cahier**

## LE PASSAGE DU FLAMBEAU, UN PROCESSUS QUI SE PRÉPARE

5

Idéalement, il faut compter environ cinq ans de planification et de préparation pour passer le flambeau avec succès, disent les experts. Dans certains cas, il en faut même 8 voire 10 ans

1825

Il reste donc 1 825 jours pour effectuer le passage de l'état d'entrepreneur aux commandes de son entreprise à celui d'un homme d'affaires à la retraite, ou presque...

2

La transition s'effectue en deux opérations distinctes, l'une concernant les commandes de l'entreprise et l'autre, sur sa propriété. Si elles sont parallèles le plus souvent, elles ne suivent pas nécessairement le même échéancier.

**Le Bœuf et la charrue**

Selon la situation des entreprises, la durée de chaque étape variera, mais l'ordre dans lequel elles se succéderont demeure invariable. Jamais la charrue avant les bœufs.

## PORTES JPR

## L'entreprise sans président

Il y a 30 ans, les collègues de travail et les amis Jean-Paul Gosselin et de Robert Goudreau se sont lancés ensemble en affaires, à la suite de la fermeture de l'entreprise qui les employait.

Aujourd'hui, leurs deux fils, Pierre Gosselin et Olivier Goudreau, suivent leurs traces en reprenant en main la destinée des Portes JPR, spécialisée dans la fabrication et l'installation de portes de garage.

Adolescents, les deux garçons passaient leurs étés à travailler dans l'entreprise et s'imaginaient naturellement prenant la relève. Dès 1989, les fondateurs demandent à Pierre, l'aîné, de se joindre à eux, mais celui-ci préfère auparavant faire son baccalauréat en administration.

« Mon père et son associé n'ont pas fait d'études universitaires. Je pensais que ce serait bon pour l'entreprise que quelqu'un ait une formation en gestion. »

En 1991, le jeune diplômé devient directeur de l'exploitation. Pour bien le former, son père l'engage à participer aux projets les plus complexes. Il retient aussi les services de Lafond + Associés pour planifier le transfert.

En 1998, c'est au tour d'Olivier de faire son entrée à titre de représentant pour la division résidentielle. Tout comme Pierre avant lui, il doit faire ses preuves pendant quelques années avant de devenir actionnaire.

« Nos intérêts et nos caractères sont complémentaires, dit Pierre Gosselin, 40 ans. Olivier est fort dans les ventes et le marketing tandis que je préfère la gestion. » Les deux associés n'ont donc pas



Olivier Goudreau et Pierre Gosselin ont pris la relève de l'entreprise fondée par leurs pères, Robert Goudreau et Jean-Paul Gosselin, il y a 30 ans. Les deux associés n'ont pas de difficulté à se partager les tâches. Pierre est directeur général et Olivier dirige les ventes. [Photo : Gilles Delisle]

## LES CLÉS DE LEUR RÉUSSITE

« Nos pères nous ont légué une entreprise saine financièrement. Comme eux avant nous, nous voulons croître et avancer, mais sans nous endetter à outrance. Nous suivons le principe d'un pas à la fois. »

de difficulté à se partager les tâches. Pierre est aujourd'hui directeur général, alors qu'Olivier, 29 ans, dirige les ventes. L'entreprise n'a pas de président.

**Un gel successoral**

Les fondateurs ont effectué un gel successoral afin de permettre à leurs fils d'acheter l'entreprise. Le rachat des actions privilégiées est

réparti sur une période maximale de sept ans. Une moitié des profits nets sert au rachat et l'autre moitié demeure dans l'entreprise, ce qui permet de poursuivre les projets.

Des deux fondateurs, seul Robert Goudreau détient encore des actions. Il est toujours actif dans l'entreprise en tant que directeur du développement des affaires.

Les associés ont consacré

les deux dernières années à réorganiser et à restructurer l'entreprise pour préparer le terrain à la croissance. Ils ont notamment implanté un système de gestion informatisé et créé des postes de directeur des finances et de directeur de l'exploitation.

« J'étais partout, mais je ne faisais pas mon job de directeur général, reconnaît Pierre Gosselin. Il fallait que je me retire des activités pour me concentrer sur la stratégie et la gestion. »

Ils ont aussi investi 4 millions de dollars pour faire construire un immeuble en bordure de l'autoroute 440, à Laval, qui loge le siège social, l'usine et le salle d'exposition. « Olivier et moi poussons

pour grandir, dit Pierre Gosselin. Mais Robert a un peu le vertige. Il nous a fallu un bon moment pour le convaincre ! »

La prochaine étape ? Percer d'autres marchés au Québec que celui de la grande région métropolitaine. L'entreprise, qui vend partout au Canada les portes en aluminium qu'elle fabrique sous sa propre marque, entend désormais miser sur ses services d'installation et d'entretien pour assurer sa croissance.

« Nous ne voulions pas aller trop vite et risquer de manquer notre coup, dit Pierre Gosselin. Maintenant que nous avons solidifié nos assises, nous sommes prêts. »

N. Valerand

## (PROFIL)

**Activités :**

Fabrication, distribution et installation de portes de garage

**Année de fondation :** 1978

**Siège social :** Laval

**Effectif :** 72 employés

**Marché :** Canada

**Chiffre d'affaires :**

12 millions de dollars

cahier



## Les finalistes 2010

MÉTAL SARTIGAN

# Trois frères à la barre de la PME familiale

Raphaël Couture n'a pas eu à se demander si son entreprise resterait dans la famille : ses trois fils étaient intéressés. La transmission de Métal Sartigan, fabricant du bâtiment d'acier préfabriqué Bati-Kit, a été harmonieuse.

Stéphane, 40 ans, qui a été diplômé en administration, est pdg. Christian, 38 ans, est directeur des installations et de la fabrication et Pascal, 30 ans, est conducteur de grues.

Quant au fondateur, 67 ans, il préside le conseil. « C'est un sage, dit Stéphane Couture qui est officiellement aux commandes depuis 2007. Il est de bon conseil quand nous

### NOTRE MEILLEURE DÉCISION

« Le fait d'avoir écouté le conseil de notre comptable et d'avoir fait appel à un consultant pour faciliter la transition. Cela a beaucoup contribué à la réussite du processus. »

avons des questionnements, mais il sait se tenir à l'écart quand il le faut. »

### Le bon chapeau

Stéphane, Christian et Pascal Couture sont actionnaires à parts égales. Les trois frères ont acheté 48 % des parts en 2005, puis le reste en 2007. Ils en possèdent chacun le tiers et détiennent le même

pouvoir décisionnel lors des conseils d'administration.

« Il faut porter le bon chapeau au bon moment, dit Christian Couture. Au conseil par exemple, nous portons chacun notre chapeau d'actionnaire et nous devons être d'accord sur les grandes orientations. »

Un des bons coups de la famille Couture a été de faire



Stéphane, Pascal, Christian et leur père, Raphaël Couture. Les trois frères ont racheté toutes les actions en deux étapes.

appel à un consultant pour l'accompagner lors du transfert. « Dans une entreprise familiale, on mélange famille et affaires et cela peut compliquer les choses, constate Christian Couture. Le consultant nous a aidés à dissocier les deux, à distinguer nos différents chapeaux et à préserver la bonne entente. Il a été un facilitateur. »

La passation des pouvoirs a été l'occasion de mieux structurer la gestion de l'entreprise. Il y a d'abord eu la formation d'un conseil d'administration et la nomination de directeurs. « J'avais tendance à tout faire, admet le président. J'ai appris à déléguer. » Puis, il y a eu la préparation d'un budget prévisionnel et d'un plan stratégique. N. Vallerand

### ( PROFIL )

**Activité :** Fabrication de bâtiments d'acier préfabriqués  
**Année de fondation :** 1989  
**Siège social :** Saint-Georges-de-Beauce  
**Effectif :** 32 employés  
**Marchés :** Canada et Nouvelle-Angleterre  
**Chiffre d'affaires :** 8 millions de dollars



## FOCUS STRATÉGIQUE

### QUÉBEC 2010

### Impliquer la relève, c'est important pour SECOR

Dans le cadre du **Focus stratégique Québec 2010**, nous voulions connaître la perception de la relève sur les enjeux stratégiques du Québec afin qu'ils s'engagent à relever les défis à venir.

Nous continuerons le dialogue cet automne à Québec.



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

CONCEPT DÉVELOPPÉ PAR

**SECOR**

EN PARTENARIAT AVEC

**BCF** AVOCATS AGENTS DE BREVETS ET DE MARQUES



Caisse de dépôt et placement du Québec

PRICEWATERHOUSECOOPERS



Desjardins

TELUS

## les médaillés de la relève **cahier**

GROUPE KWA

# Un expert en gestion aux commandes

Robert Potvin souhaitait transmettre son entreprise spécialisée en transition de carrière et en *coaching* à quelqu'un pouvant lui faire atteindre d'autres sommets.

Cette personne, selon lui, c'était Ronald Dahms, qui occupait alors le poste de vice-président au marketing chez Bombardier aéronautique. Il a vu juste: le repreneur a multiplié par six les revenus du Groupe KWA depuis qu'il en a pris les rênes, en 2006.

Les firmes-conseils en ressources humaines sont habituellement dirigées par des experts du domaine. C'était le cas de Robert Potvin, qui a un doctorat en psychologie. Or, ce dernier pensait que son entreprise pourrait croître davantage si un ges-

### L'ÉCUEIL ÉVITÉ

« Malgré notre expansion rapide, nous ne sommes pas tombés dans le piège de la croissance à tout prix. Nous avons été rigoureux dans l'analyse des acquisitions possibles.

tionnaire de carrière était à sa tête. Ronald Dahms, qui détient une maîtrise en administration des affaires et une formation en stratégie et organisation, a accepté de relever le défi. Il s'est joint au Groupe KWA en 2005 à titre d'associé-directeur et, dès l'année suivante, il devenait président et actionnaire.

Peu après, la firme torontoise de recherche de cadres EWK International (EWKI), Analyse psychologie industrielle et Melanson Roy et

Associés se sont ajoutées au Groupe KWA.

Sous sa gouverne, CDC Coaching, une autre des entreprises associées au groupe, s'est installée à Toronto tandis qu'EWKI a ouvert un bureau à Montréal. Pendant la même période, l'effectif est passé de 17 à 150 employés!

Le nouveau président a lui-même défini le montage financier qui lui a permis de procéder au rachat progressif des actions. Récemment, il a aussi réalisé une



Ronald Dahms a multiplié par six les revenus du Groupe KWA depuis qu'il en a pris les rênes, en 2006. [Photo: Gilles Delisle]

### (PROFIL)

**Activités :** Gestion des talents  
**Année de fondation :** 1975  
**Siège social :** Montréal  
**Effectif :** 150 employés  
**Marchés :** Québec, Ontario  
**Chiffre d'affaires :** confidentiel

belle prise en convainquant Michel Lizotte et Pierre Martineau, deux grosses pointures de Raymond Chabot RH, de se joindre à l'entreprise.

« Leur expérience en gestion des ressources humaines permettra de faciliter la transition », estime Ronald Dahms. Ginette Desjardins, vice-présidente principale, service aux entreprises et marketing, fait aussi partie de l'actionnariat.

Quant à Robert Potvin, il n'a pas quitté la firme qu'il

a fondée. À 66 ans, il fait ce qu'il aime le mieux: *coacher* les cadres supérieurs.

### Un conseil de sages

« Comme je naviguais dans des eaux peu connues, j'ai voulu m'entourer d'un conseil de sages », dit Ronald Dahms. Il a formé un comité composé de gestionnaires et d'administrateurs chevronnés, dont Paul Gobeil, Jean Dumont et Guthrie Stewart. « Quand Robert Potvin et moi voyions les choses dif-

féremment, leur point de vue nous permettait de prendre du recul », ajoute-t-il.

Tout au long de la démarche, il s'est aussi fait *coacher* par M. Potvin. « Il a été d'un grand soutien. » Après tout, celui-ci avait tout intérêt à ce que sa recrue réussisse!

Ronald Dahms continuera sur sa lancée. Il souhaite d'abord que le Groupe KWA devienne pancanadien, puis qu'il prenne de l'expansion à l'international. **N. Vallerand**

Aujourd'hui

Demain

# LANDRY & FILLES

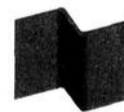
ET ACTION!

## TRANSFERT D'ENTREPRISE L'avenir commence aujourd'hui

Avec vous à chaque étape pour planifier votre retraite et le transfert de votre entreprise.

- > Un service d'accompagnement personnalisé
- > Une équipe consacrée au transfert d'entreprise

1 877 330-3021  
[bnc.ca/transfertentreprise](http://bnc.ca/transfertentreprise)



**BANQUE NATIONALE**  
 GROUPE FINANCIER



# Une nouvelle école pour coacher l'élite entrepreneuriale

**Formation.** Des entrepreneurs aguerris entraîneront les étudiants de l'École d'entrepreneurship de Beauce.

par Nathalie Vallerand > dossiers@transcontinental.ca

Le compte à rebours est commencé : l'École d'entrepreneurship de Beauce commencera ses activités le 22 septembre.

Plusieurs grands noms du monde des affaires québécois, dont Alain Lemaire, Pierre Pomerleau et Ève-Lyne Biron, ont déjà confirmé leur participation à titre d'entrepreneurs-entraîneurs.

L'établissement privé, qui ne donnera pas de diplôme reconnu par le ministère de l'Éducation du Québec, est à la recherche des 25 étudiants qui formeront sa première cohorte.

« Nous voulons attirer des gens au profil entrepreneurial élevé et qui possède une certaine expérience en affaires », dit Nathaly Riverin, sa directrice générale.

L'enseignement sera axé sur les échanges et l'action. Pas question de cours magistraux : les étudiants participeront à des discussions et à des activités pratiques avec des chefs d'entreprise expérimentés venant de secteurs variés. L'objectif ? Transmettre à la relève le savoir-faire et les



Marc Dutil, de l'École d'entrepreneurship : « C'est inestimable de pouvoir discuter avec un entrepreneur plus expérimenté que soi et de bénéficier de son expérience. Je le sais : j'ai la chance d'avoir Marcel Dutil à mes côtés ! » [Archives : lesaffaires.com]

compétences intangibles des leaders, ce qui ne s'apprend pas dans une école traditionnelle.

La formation, qui coûte 50 000 \$, dure 100 jours et est répartie sur deux ans à raison de 15 modules de 5 à

10 jours chacun. Le prix comprend l'hébergement et les repas. L'école est installée dans l'ancienne Auberge Benedict-Arnold, qui a été rénovée de fond en comble. Cette formule vise à favoriser encore plus

le réseautage entre les étudiants.

L'École d'entrepreneurship est une idée de Marc Dutil, président et chef de l'exploitation du Groupe Canam. Le journal *Les Affaires* lui a posé quelques questions.

**Les Affaires – Pourquoi utiliser un vocabulaire sportif pour désigner les étudiants et les formateurs ?**

**Marc Dutil** – Notre approche s'inspire de la relation entre un entraîneur et un athlète. Ceux-ci ont des contacts directs, ils se disent leurs quatre vérités, ils sont axés sur la performance.

La relation professeur-étudiant, en revanche, est plus impersonnelle et convient moins à l'apprentissage de l'entrepreneuriat. Cela dit, bien que les formations ne seront pas dispensées par des professeurs, elles ont été développées en collaboration avec des pédagogues.

**L.A. – Vous animerez vous-même le module sur la communication. Quels messages voulez-vous lancer ?**

**M.D.** – Mon poste chez Canam m'amène à prononcer entre 10 et 15 conférences par année et à rencontrer des milliers de personnes. Les gens sont visuels et auditifs : ils ont besoin de voir, d'écouter,

de discuter, de rire. La communication est un levier extraordinaire pour transformer les choses. J'aimerais faire comprendre à nos étudiants l'importance qu'elle revêt pour les entrepreneurs.

**L.A. – L'École offrira-t-elle aussi du mentorat ?**

**M.D.** – Oui, cela se fera en collaboration avec la Fondation de l'entrepreneurship. Les entrepreneurs qui ont un mentor ont un taux de réussite plus élevé que les autres. C'est inestimable de pouvoir discuter avec un entrepreneur plus expérimenté que soi et de bénéficier de son expérience. Je le sais : j'ai la chance d'avoir Marcel Dutil à mes côtés !

**L.A. – Le coût de la formation est élevé. Des candidats prometteurs ne pourront peut-être pas se l'offrir...**

**M.D.** – Nous avons l'intention de créer un programme de bourses, car nous ne voudrions surtout pas que des candidats au potentiel élevé restent sur la touche pour des raisons financières. ■

## ( EN SAVOIR PLUS )

### La Chaire de développement et de relève de la PME :

[www.durevealareleve.com](http://www.durevealareleve.com)  
Un bon point de départ. Que vous soyez le fondateur ou le successeur potentiel, vous y trouverez les questions à vous poser avant de faire le saut et les principales étapes à suivre.

### Centre international des familles en affaires (CIFA) :

[www.CIFAmcgillhec.ca](http://www.CIFAmcgillhec.ca)  
Le centre offre aux entreprises familiales des services d'orientation, des outils ainsi qu'un forum d'échange.

## Essentiel, le conseil de famille !

Le fils aimerait prendre la relève, mais n'ose pas en parler. Le père croit qu'aucun de ses enfants ne veut lui succéder : il songe à vendre. Le manque de communication entre l'entrepreneur et sa relève est un des plus grands obstacles à la transmission d'une entreprise.

Une bonne manière de communiquer consiste à former un conseil de famille. « On y parle de nos attentes, de nos malaises et on règle les problèmes », dit Réjean Meloche, fondateur du Groupe Meloche. Il considère le conseil de famille comme un des ingrédients de la réussite de sa succession.

Richard Blain, directeur associé chez Secor, compare cette instance à un forum de



Le conseil de famille est un ingrédient qui peut être essentiel à une succession réussie. [Photo : iStock]

consultation et de discussion. « Il permet de parler ouvertement des aspirations de chacun plutôt que de jouer

aux devinettes. » Dès que les enfants atteignent l'âge de 10 ou 12 ans, ils peuvent y participer. C'est un bon moyen de

développer leur intérêt pour l'entreprise, selon lui.

Les entrepreneurs ne devraient pas présumer de ce

que leurs enfants veulent, dit Denise Paré-Julien, consultante pour les entreprises familiales et formatrice au Centre international des familles en affaires. Elle raconte le cas d'un dirigeant décidé à vendre son entreprise à des tiers. « Il était fatigué et voulait passer à autre chose. Mais dans un conseil de famille, son fils, qui travaillait ailleurs, a manifesté son intérêt à prendre la relève. Afin de passer le flambeau, le père a repoussé son départ de quelques années. »

L'accompagnement par un consultant lors des conseils de famille facilite les discussions. Sa présence et son point de vue neutre permettent d'aborder des sujets plus délicats et de dissiper les tensions. N.V.

les médaillés de la relève **cahier****Un nouveau rôle pour celui qui laisse sa place**

À 61 ans, Réjean Meloche se trouve trop jeune pour passer son temps sur les terrains de golf. C'est pourquoi il exerce maintenant la fonction de coprésident du conseil du Groupe Meloche, l'entreprise de conception d'équipement industriel et d'usinage qu'il a fondée en 1974. Comme lui, plusieurs fondateurs choisissent cette voie lorsqu'ils cèdent la place à la relève.

« Je surveille mes intérêts, lance Réjean Meloche en riant. J'ai encore beaucoup d'argent dans l'entreprise. » Il considère que son rôle est celui d'un mentor ou d'un consultant. Il participe aux orientations et aux décisions, sans pour autant gérer les activités quotidiennes.

La fonction de président du CA permet aux fondateurs de continuer à influencer les entreprises et surtout, de mettre à profit leur expérience. « Cela rassure les actionnaires et les employés », dit Richard Blain, directeur chez Secor.

D'autres fondateurs préfèrent se concentrer sur un aspect particulier, comme le développement des affaires ou la R-D. Ils peuvent aussi coor-

donner des projets spéciaux. Denise Paré-Julien, consultante pour les entreprises familiales et formatrice au Centre international des familles en affaires, conseille de discuter avec des gens dans la même situation. « Cela permet d'y voir plus clair. »

Réjean Meloche fait partie d'un club de gestion à distance du Groupement des chefs d'entreprise du Québec. Ce club rassemble des dirigeants qui, comme lui, ont entamé un processus de relève. « Ce n'est pas toujours rose de laisser les guides, admet-il. Cela fait du bien de parler avec des gens qui traversent la même chose... »

Le fondateur du Groupe Meloche s'y est pris à l'avance pour préparer sa nouvelle vie. Deux ans et demi avant de laisser la présidence à son fils Hugue, il a raccourci sa semaine au bureau. Cet horaire allégé lui a permis de consacrer plus de temps à ses autres intérêts, comme ses placements dans des entreprises à titre d'investisseur patient et sa participation au conseil d'administration de la SADC du Suroît-Sud, à Salaberry-de-Valleyfield.



Réjean Meloche, qui a cédé sa place à son fils Hugue, à gauche, est coprésident du conseil du Groupe Meloche, l'entreprise de conception d'équipement industriel et d'usinage qu'il a fondée en 1974. [Photo : Gilles Deliste]

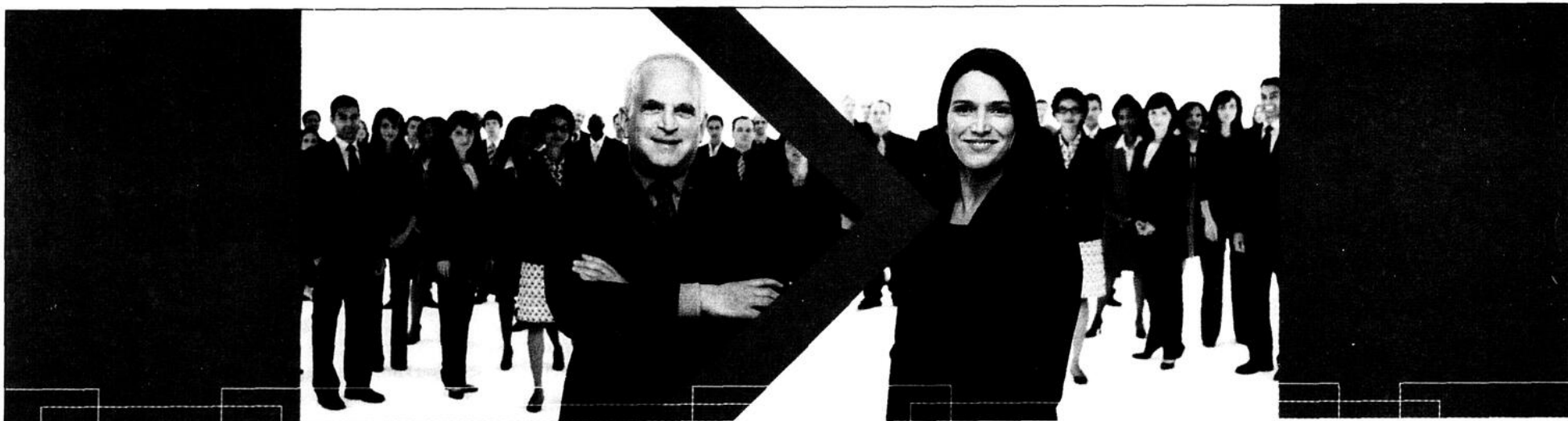
De plus, il est le mentor de deux entrepreneurs. L'occasion de mettre ses 35 années d'expérience au service de plus jeunes l'allume. « Quand j'ai fondé mon entreprise, à 24 ans, j'aurais aimé avoir un coup de pouce d'un dirigeant d'expérience. »

Réjean Meloche est heureux de laisser sa place. Mais d'autres fon-

dateurs se font tirer l'oreille. Parfois, ils s'accrochent parce qu'ils manquent de confiance dans les capacités de sa relève. Afin d'avoir l'heure juste, on peut confier à un expert le soin de réaliser l'évaluation du potentiel du candidat. Si celui-ci n'a pas vraiment le talent nécessaire pour devenir un dirigeant, on

regarde du côté des cadres. On veille ensuite à développer les habiletés du dauphin pressenti.

Et pour cela, il faut du temps ! Au minimum 5 ans, voire 8 ou 10, selon les experts. « Plus on s'y prend tôt, plus on a d'options et plus on assure la pérennité de l'entreprise », dit Richard Blain. N.V.



**Au Fonds, la relève,  
ce n'est pas juste une question d'argent,  
c'est aussi des gens...**

**Félicitations  
aux médaillés!**

**FONDS**  
de solidarité FTQ

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

cahier



# Six pièges financiers à éviter quand on passe le flambeau

**Stratégie.** Les décisions fiscales et financières ont une grande incidence sur le déroulement de la transmission.

par Nathalie Vallerand > dossiers@transcontinental.ca

## 1 Partager les actions à parts égales

Cette solution peut paraître la plus simple, et surtout la plus équitable, mais ce n'est pas toujours la meilleure. Lequel des enfants est réellement intéressé à l'entreprise? Qui a le talent nécessaire pour reprendre le flambeau? Difficile à prévoir lorsque les enfants sont mineurs ou qu'ils n'ont pas encore fait leur choix de carrière.

Daniel Fortin, associé en fiscalité chez PricewaterhouseCoopers, conseille la création d'une fiducie discrétionnaire. « C'est l'option "bon père de famille" », soutient-il. Comme cette fiducie a une durée de 21 ans, l'entrepreneur remet à plus tard sa décision quant à la répartition des actions.

Par ailleurs, celui qui prendra les rênes de l'entreprise devrait idéalement détenir au moins 51 % des actions ordinaires. « Le leader doit avoir le contrôle de l'entreprise, dit Daniel Fortin. Sans quoi, il sera moins motivé. En outre, le partage égal des actions entre les enfants crée presque toujours de la bisbille. »

Mieux vaut compenser ceux qui ne travailleront pas dans l'entreprise avec d'autres biens du patrimoine familial.

Mieux vaut compenser ceux qui ne travailleront pas dans l'entreprise avec d'autres biens du patrimoine familial.

## 2 Omettre de faire évaluer la valeur marchande lors d'un gel successoral

Le gel permet de fixer la valeur de l'entreprise à une date précise et de l'attribuer à l'entrepreneur sous forme d'actions privilégiées. Ensuite, des actions ordinaires sont émises en faveur des enfants ou d'une fiducie dont

ils sont bénéficiaires, pour qu'ils puissent bénéficier de la plus-value future.

Une bonne pratique consiste à faire établir la valeur marchande par des experts en évaluation d'entreprises. « Sinon, le fisc peut la contester au moment de la succession, ce qui cause bien des problèmes en plus de se solder parfois par une facture salée », met en garde le fiscaliste Daniel Fortin.

## 3 Improviser un prix de vente

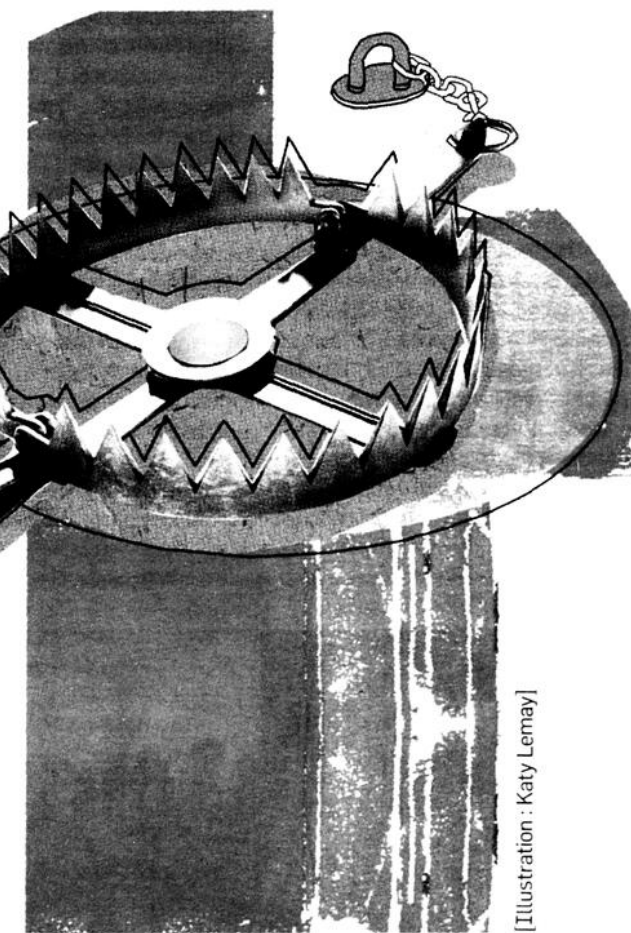
La valeur sentimentale qu'un entrepreneur accorde à son entreprise bloque parfois le processus de transmission. « Comme c'est son bébé, il peut avoir tendance à exiger un prix plus élevé que la valeur réelle », constate Gabriel Nadon. Son conseil : faire évaluer l'entreprise avant toute négociation du prix de vente.

## 4 Sous-estimer ses besoins à la retraite

Après un gel successoral, certains entrepreneurs se rendent compte que la valeur de leurs actions privilégiées sera insuffisante pour leur assurer le même train de vie à la retraite. « Si les commandes sont déjà entre les mains de la relève, il peut être difficile de lui demander des sommes additionnelles », avertit Daniel Fortin. Pour éviter ce piège, on établit un gel successoral en faveur d'une fiducie dont le fondateur est bénéficiaire. « Il pourra alors rectifier le tir et effectuer un dégel s'il pense manquer d'argent à la retraite », indique notre expert.

## 5 Négliger de protéger ses actifs

Lors d'une relève familiale, le successeur ne devrait



[Illustration : Katy Lemay]

pas avoir à se soucier de la sécurité financière de ses parents. D'où l'importance pour ceux-ci d'avoir des réserves. Or, le fondateur a souvent des sommes importantes sur papier, mais presque pas de liquidités. Daniel Fortin suggère la création d'une société de gestion. « Au fur et à mesure que l'entreprise génère des profits, le fondateur rachète ses actions privilégiées et la contrepartie reçue s'accumule dans sa société de gestion. »

Le fait de financer une trop grande partie de l'acquisition en accordant au successeur un important solde de prix de vente (solde de vente) peut également mettre en péril la retraite du fondateur. « Il doit faire le contraire de ce que fait habituellement un parent et penser à lui-même avant tout », recommande le fiscaliste.

Toutefois, celui qui prend le relais dispose rarement des fonds suffisants pour financer seul la totalité de l'acquisition. C'est pourquoi le solde du prix de vente est quasi incon-

turnable lorsque l'entreprise est vendue à la famille ou à des cadres. « L'entrepreneur ne doit pas s'attendre à recevoir un chèque du montant total de la vente au moment de la transaction », avertit Gabriel Nadon, directeur, solution transfert PME, au Fonds de solidarité FTQ. Il faut donc viser un solde de prix de vente qui soit à l'avantage des deux parties.

## 6 Trop endetter l'entreprise

La transmission de l'entreprise peut entraîner des sorties de fonds importantes destinées à racheter les actions du fondateur. Cela pourrait compromettre les projets de la relève, qui pourrait avoir de la difficulté à financer sa croissance, selon Gabriel Nadon. Il conseille de bien évaluer la capacité financière de l'entreprise de soutenir la dette. « On peut aussi demander au vendeur d'accorder un solde de prix de vente plus important ou recourir au capital de risque, qui est plus patient. »

Et si, un jour,  
elle prenait les  
commandes de  
votre entreprise?



[www.mdeie.gouv.qc.ca/releve](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/releve)

Développement  
économique, Innovation  
et Exportation

Québec

# L'acquisition par des cadres pose des défis particuliers

## Conclure trois transactions simultanément

Lorsque des cadres achètent une entreprise, ils doivent mener trois transactions de front : l'achat lui-même, le financement et la convention d'actionnaires. Qui plus est, ces trois transactions doivent être clôturées le même jour ! « Les cadres ont tendance à négliger la convention d'actionnaires pour se concentrer sur l'acquisition, remarque Nathalie Gagnon, associée chez BCF Avocats et agents de brevets et de marques. Pourtant, les trois transactions sont cruciales pour la suite des choses, et il faut leur accorder tout le temps nécessaire. »

## Composer avec la dualité des rôles

Le matin, employés et patron négocient l'acquisition. L'après-midi, ils reprennent leur rôle respectif. Pas facile de naviguer de l'un à l'autre, comme l'ont constaté deux clients de l'avocate Geneviève Vigneault, des jeunes trentenaires qui achetaient l'entreprise de leur patron de 65 ans. « Il y avait énormément de tensions, dit l'associée de BCF. Quand on négocie, on a toujours l'impression que l'autre en demande trop. Or, on continue à travailler ensemble entre les périodes de négociations. Cela crée parfois des situations explosives. » Les activités quotidiennes peuvent s'en ressentir. Ce qu'il faut, c'est dépersonna-

liser la transaction. « On doit se dire que c'est le banquier ou l'avocate qui fait telle ou telle demande et non l'acheteur ou le vendeur », ajoute-t-elle.

Il y a aussi le risque que les acheteurs potentiels ne se donnent pas à entièrement à leur travail pendant leur démarche d'acquisition. Normal : ils ont beaucoup d'autres chats à fouetter. Mais si les négociations s'éternisent, la valeur de l'entreprise peut écopper. « Idéalement, les transactions doivent se conclure en trois ou quatre mois, six au maximum, indique Geneviève Vigneault. Sinon, l'entreprise devient trop vulnérable. »

## Financer l'achat de l'entreprise

Il est fréquent que les cadres aient à endetter l'entreprise pour en faire l'acquisition. Les profits sont alors alloués au paiement de la dette. Le risque ? Freiner la croissance. « Certains acquéreurs n'ont plus d'argent pour leurs projets d'expansion », constate Nathalie Gagnon.

Elle conseille d'analyser rigoureusement l'impact financier de cette stratégie sur l'entreprise, de préférence avec un l'aide de professionnels. Si elle s'avère trop risquée, on explore d'autres avenues de financement. N.V.

## Des étapes incontournables

### EN PARLER

L'entrepreneur doit parler de son désir de céder sa place. D'abord à une personne de confiance, son comptable, son planificateur financier, son conseiller juridique ou à un autre entrepreneur qui a passé le flambeau.

### DIRIGER À DEUX

La transition s'amorce et le règne conjoint commence. Pendant cette période, plus ou moins longue selon les cas, celui qui part transmet à son dauphin ses connaissances et son savoir-faire, facilite l'arrimage avec les fournisseurs et rassure les principaux clients et les réseaux d'affaires.

### PASSER À L'ACTION

Il faut amorcer le processus de transmission. En tenant compte des perspectives de développement de l'entreprise, le dirigeant doit déterminer qui lui succédera. Il doit communiquer ses attentes et avoir un plan de match afin de préparer la relève et de la former.

### EN PROFITER

La liberté est arrivée ! En préparant sa sortie, l'entrepreneur avisé aura aussi préparé cette nouvelle vie. Il est maintenant un ex-entrepreneur riche d'une grande expérience...

Invalidité

Convention entre actionnaires

Patrimoine

Actifs

Succession

La relève est au cœur du succès et de la pérennité d'une entreprise...

Pourquoi ne pas la protéger adéquatement?

[www.desjardinsmenard.ca](http://www.desjardinsmenard.ca)

**Desjardins Ménard**

ASSURANCE DE PERSONNES  
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

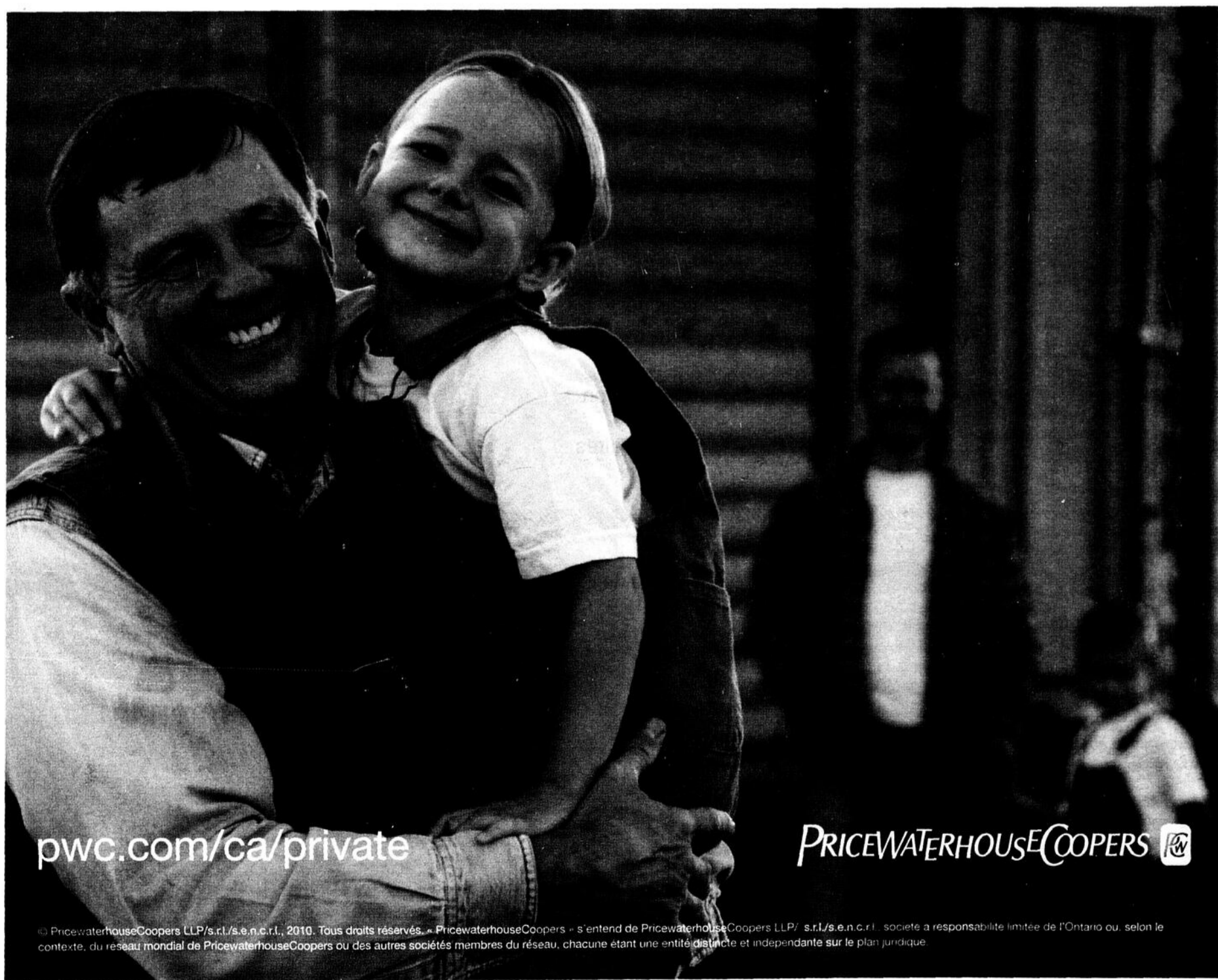
## \_\_Services aux sociétés privées

Notre mission, c'est votre réussite à long terme

Les dirigeants de sociétés privées savent que la route est parfois longue pour assurer une valeur durable à leur entreprise tout en respectant les objectifs à long terme.

Chez PricewaterhouseCoopers, notre équipe de professionnels dévoués vous accompagnera tout au long du chemin, pour votre tranquillité et celle des générations à venir.

# \_\_D'une génération à l'autre, et non d'un trimestre à l'autre



[pwc.com/ca/private](http://pwc.com/ca/private)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

© PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., 2010. Tous droits réservés. PricewaterhouseCoopers s'entend de PricewaterhouseCoopers LLP/ s.r.l./s.e.n.c.r.l. société à responsabilité limitée de l'Ontario ou, selon le contexte, du réseau mondial de PricewaterhouseCoopers ou des autres sociétés membres du réseau, chacune étant une entité distincte et indépendante sur le plan juridique.