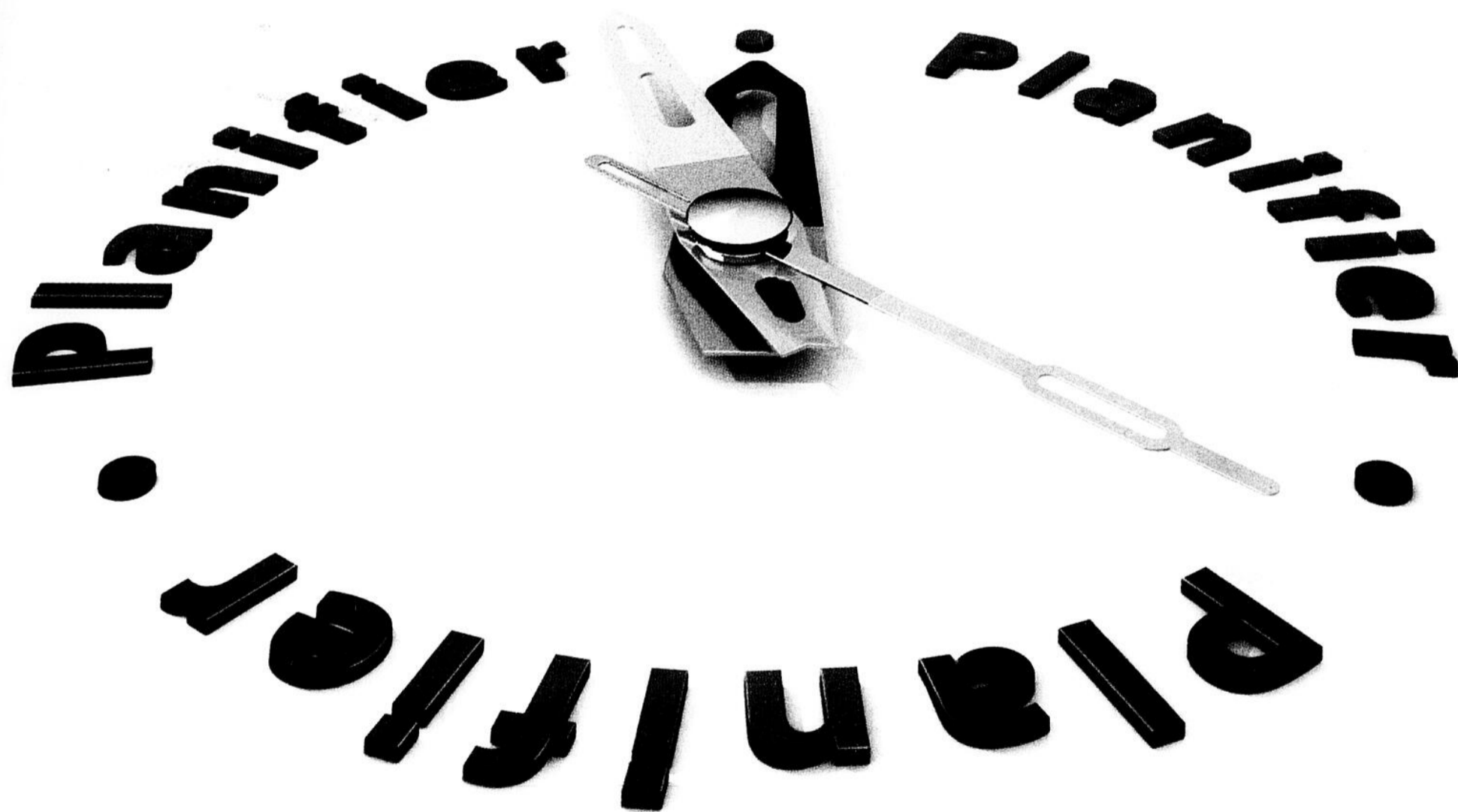


cahier les affaires

CONCOURS LES MÉDAILLÉS DE LA RELÈVE

LE SECRET D'UN TRANSFERT RÉUSSI



Le temps perdu peut faire achopper la relève de votre entreprise.
Voici des conseils pour bien préparer la transition.

Des cas inspirants : portrait des cinq finalistes p. 4

Le meilleur moyen de planifier
l'avenir est de bien gérer le
présent.



Ne laissez rien au hasard dans votre entreprise.
Planifiez votre relève.

Parlons-en.

pwc.com/ca/pcs

Services aux sociétés privées

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Les 5 étapes d'une relève réussie

Planification. Le transfert d'une entreprise est un long processus, qui doit commencer de 5 à 10 ans avant le départ de son propriétaire.

par Emmanuelle Gril > dossiers@transcontinental.ca

Commencer à préparer sa relève au printemps avec l'objectif d'aller passer l'hiver en Floride pour y jouer au golf est une erreur. Que trop d'entrepreneurs commettent encore.

« Malheureusement, on voit souvent des dirigeants qui commencent à penser à la transmission de leur entreprise à quelques mois de leur retraite », déplore José-Louis Jacome, directeur général par intérim de Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ).

Résultat : le manque de temps risque de faire échouer la transition. « Lorsque celle-ci est bâclée, cela peut même entraîner une perte de valeur de l'entreprise », poursuit M. Jacome qui conseille de s'y prendre tôt, au moins cinq ans avant la date prévue de sa retraite.

« Il faut planifier sa stratégie de sortie longtemps à l'avance », confirme Yves Bonin, leader des services aux sociétés privées chez PricewaterhouseCoopers.

Pourquoi tant d'entrepreneurs remettent-ils cela à plus tard ? « Pour beaucoup d'entre eux, transférer la direction de l'organisation à une autre génération représente un deuil difficile à faire », explique Jules Turcotte,

associé codirecteur chez BCF.

Luis Cisneros, professeur adjoint à HEC Montréal, va plus loin encore. Dans les entreprises familiales en particulier, parler de la succession est un sujet tabou, car cela revient à évoquer la disparition du dirigeant, autrement dit sa mort, ce à quoi ne peuvent se résoudre ses successeurs potentiels, c'est-à-dire ses enfants.

1 Sélectionnez votre successeur

Mener à bien la transition de la direction d'une entreprise comporte plusieurs étapes, la première consistant à identifier un successeur. Les experts parle d'une étape dite « d'incubation », c'est-à-dire durant laquelle les successeurs potentiels - les membres de la famille par exemple - intègrent l'entreprise, commencent à y travailler et acquièrent de l'expérience.

« Parfois l'identification se fait d'elle-même, parce qu'une personne ressort du lot par la qualité de ses résultats et ses aptitudes », indique Jules Turcotte.

Mais ce n'est pas toujours le cas, et l'intervention d'un soutien externe, un consultant ou un psychologue

Une fois le successeur choisi, il faut mettre en place un plan de carrière pour qu'il puisse développer son expérience et son leadership.

industriel par exemple, peut aider à choisir. Dans un contexte familial, c'est particulièrement utile pour faire passer le rase des considérations émotionnelles. « Les personnes externes à l'entreprise mais membres du conseil d'administration peuvent aussi être utiles dans ce processus », poursuit M. Turcotte.

2 Présentez-le à votre entourage

Autre point important une fois le successeur potentiel identifié, surtout dans le cas d'une entreprise familiale : faire connaître son choix. « Il arrive qu'un entrepreneur choisisse un de ses enfants, mais que celui-ci ne soit pas du tout intéressé à reprendre le flambeau », dit Luis Cisneros. Autre cas de figure : les autres membres de la famille s'opposent à ce choix et une telle nomination créerait d'impor-

tantes tensions qui nuiraient à la bonne marche des affaires.

3 Faites approuver le plan de succession

« Le plan de succession doit également être accepté par les principaux dirigeants », rappelle Yves Bonin, de PricewaterhouseCoopers. Il ajoute qu'en l'absence d'un successeur valable, pour le bien de l'entreprise, il est préférable de repousser le transfert à plus tard ou encore prévoir un plan B. « Il y a des relèves familiales qui ne fonctionnent pas, il ne sert à rien de s'obstiner dans ces cas. La famille peut tout de même demeurer actionnaire et l'organisation être tout simplement vendue », dit-il.

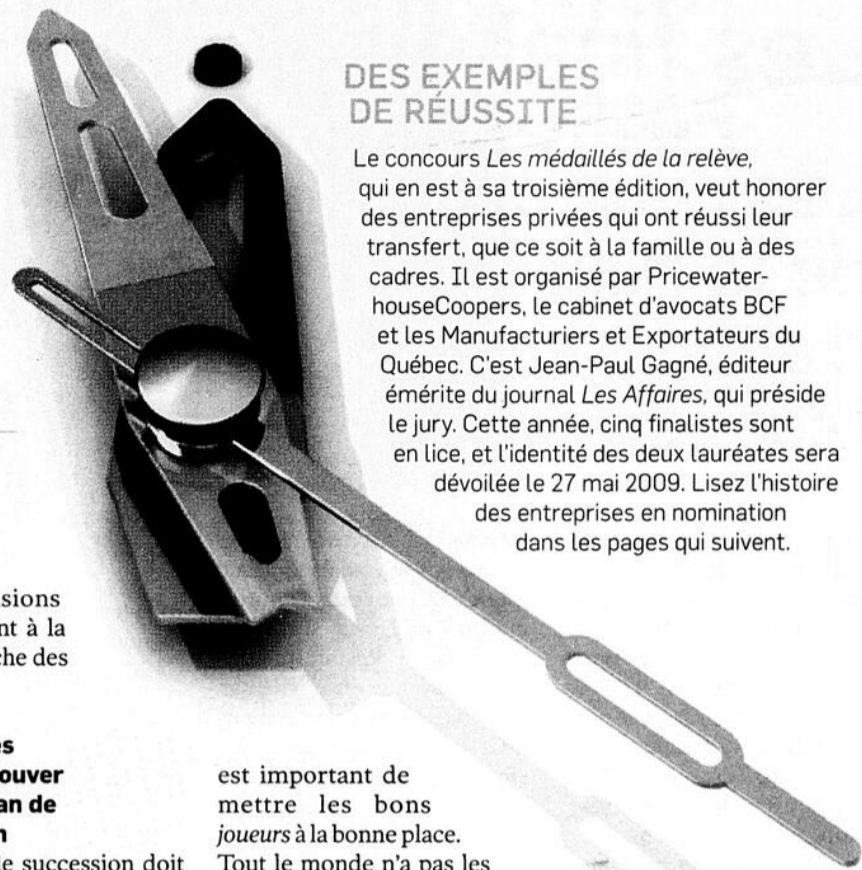
4 Accompagnez l' élu

Une fois le successeur choisi, il faut mettre en place un plan de carrière pour qu'il puisse développer son expérience et son leadership. Il devra faire ses preuves, démontrer qu'il a la capacité de gérer une équipe et de prendre des risques calculés.

« Si la personne est assez jeune, on peut la faire progresser au sein de l'entreprise. Il

DES EXEMPLES DE RÉUSSITE

Le concours *Les médaillés de la relève*, qui en est à sa troisième édition, veut honorer des entreprises privées qui ont réussi leur transfert, que ce soit à la famille ou à des cadres. Il est organisé par PricewaterhouseCoopers, le cabinet d'avocats BCF et les Manufacturiers et Exportateurs du Québec. C'est Jean-Paul Gagné, éditeur émérite du journal *Les Affaires*, qui préside le jury. Cette année, cinq finalistes sont en lice, et l'identité des deux lauréates sera dévoilée le 27 mai 2009. Lisez l'histoire des entreprises en nomination dans les pages qui suivent.



est important de mettre les bons joueurs à la bonne place. Tout le monde n'a pas les capacités pour présider une organisation et agir comme un leader », remarque Jules Turcotte.

Il peut aussi être utile d'attribuer au successeur potentiel un mentor à l'interne, par exemple un cadre expérimenté et proche du dirigeant.

5 Prévoyez une période de transition

Ensuite, vient le temps du règne conjoint, où le dirigeant se retire peu à peu des décisions, et présente le futur président aux employés et aux clients. « Cette période est importante, car c'est elle qui permet d'établir de la crédibilité au futur dirigeant », explique Luis Cisneros. Sans cela, l'équipe de direction, employés et clientèle, peuvent se méfier d'un président qui semble parachuté. Ils n'auront pas non plus eu le temps de s'acclimater au changement de style de la direction de l'entreprise. ■

Crise et prix à la baisse

Les conséquences d'une récession sont bien connues : recul de l'économie, baisse de revenus des entreprises et nombreuses pertes d'emplois. Mais l'une de ces conséquences est insoupçonnée : elle peut retarder le transfert de la direction d'une entreprise.

Par exemple, un dirigeant sur le point de se retirer peut craindre que son successeur ne soit pas à la hauteur, et décider de rester le temps que la situation s'améliore. « L'entreprise est le fonds de pension de l'entrepreneur et, à la veille de partir, il peut être inquiet et craindre que sa relève ne soit pas capable de mener la barque en temps de crise », explique Yves Bonin, leader des services aux sociétés privées chez PricewaterhouseCoopers.

Pourtant, l'arrivée de sang neuf dans l'organisation peut avoir un effet positif, dans la mesure où le nouveau dirigeant apportera des idées nouvelles qui aideront à traverser la tempête.

Du point de vue financier, les choses se compliquent aussi en période de récession, dans la mesure où « la diminution du volume d'affaires rend une entreprise moins attrayante pour un acquéreur potentiel », fait valoir José-Louis Jacome, directeur général par intérim des Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ). Si l'entrepreneur vend ses parts, la difficulté à trouver du financement pour les acheteurs peut aussi retarder la transaction, souligne Jules Turcotte, associé et codirecteur de BCF. E.G.

Vendre à la famille, à des cadres ou à un étranger ?

Que vous choisissiez de transférer votre entreprise à des membres de votre famille, à un groupe de cadres ou à un tiers, vous devrez répondre à certaines questions importantes.

La relève familiale

Le processus peut s'amorcer de façon informelle, quand les enfants sont initiés progressivement aux activités de l'entreprise et grandissent avec elle. Littéralement. Les enjeux affectifs rendent cependant ce transfert périlleux.

Les questions à se poser :

> Comment maintenir l'équité à l'égard des autres membres de la famille qui ne travailleront pas dans l'entreprise ?

> Détiendront-ils aussi des parts ?

> La propriété de l'entreprise sera-t-elle limitée aux seuls enfants et aux petits-enfants, à l'exclusion de leurs conjoints ?

Un groupe de cadres

On peut confier l'avenir de l'entreprise à des cadres déjà en fonction si on estime que

ce sont les personnes les plus compétentes pour le faire. De plus, ils possèdent déjà de l'expérience dans l'organisation. On peut également avoir recours à un modèle de transmission mixte, combinant une relève par la famille et par des cadres.

Questions à se poser :

> Ces cadres sont-ils aptes à prendre les décisions relatives à la direction de l'entreprise ?

> Sont-ils préparés à assumer les risques financiers de l'acquisition ?

> Pourront-ils obtenir le financement nécessaire à la conclusion de la transaction ?

Un tiers

La vente à un tiers peut correspondre au souhait de l'entrepreneur d'assurer la continuité de l'entreprise tout en comblant ses besoins financiers pour sa retraite et en léguant un héritage à ses enfants.

Questions à se poser :

> Un acheteur a-t-il présenté une offre intéressante ?

> Sinon, êtes-vous prêt à cher-

cher un acquéreur autre que provenant de la famille ou des cadres en place ?

> Est-ce important pour vous de vendre à un tiers qui partage votre vision de l'avenir de l'entreprise ?

> La situation financière de l'entreprise a-t-elle été mise à jour en prévision de la transaction ?

Source : Durevealareleve.com, le site de la Chaire de développement et de relève de la PME

cahier les médaillés de la relève

Les finalistes 2009

Les deux coqs de la Maison traiteurs ont uni leurs forces

Deux coqs dans la même affaire de famille. C'est ainsi que David Carrier décrit sa relation avec son père, Pierre, fondateur du traiteur Agnus Dei. Chose certaine, les deux hommes ont mis la table pour une relève mouvementée !

Dès l'adolescence, David touche à tout dans l'entreprise : plongeur, serveur, coursier.

Après des études en finance à HEC Montréal, il fonde en 2001 Avec Plaisirs, un traiteur spécialisé dans les lunchs d'affaires. Ce créneau intéresse peu Pierre Carrier qui, avec Agnus Dei, se concentre depuis 1986 sur le marché événementiel, où il peut concilier créativité et gastronomie. Il prend néanmoins une participation financière dans l'entreprise de son fils.

Avec Plaisirs obtient du succès... et atteint vite la taille

d'Agnus Dei. « Avec le recul, je réalise que je voulais montrer à mon père que j'étais aussi bon que lui », dit David, 32 ans.

Pari gagné. Restait maintenant à travailler ensemble, car les deux hommes convenaient qu'il serait économique de fusionner les deux entreprises.

Mais comment conjuguer les egos des dirigeants ?

Le partage des rôles

Père et fils ont eu la sagesse de se tourner vers des consultants. Entre alors en scène Jacques Renaud, un expert-conseil en management événementiel qui a travaillé pour Le Cirque du Soleil, client de longue date d'Agnus Dei.

En 2004 et 2005, Pierre et David Carrier se retirent à de nombreuses reprises à la campagne avec Jacques Renaud pour jeter les bases de leur



Pierre Carrier et son fils, David, ont fait appel à un coach pour régler la question du leadership et du partage des rôles au sein de Maison traiteurs. [Photo : Gilles Delisle]

collaboration et élaborer une planification stratégique.

Leur réflexion donnera naissance à la Maison traiteurs, qui chapeautera toutes les divisions créées par la famille Carrier, soit Agnus Dei, Avec Plaisirs, Origine Bistro, ainsi que les concessions du restau-

rant de l'Hôtel du Fort et d'Agnus Dei Bonaventure.

Les services d'un coach sont aussi retenus pour régler la question du leadership et du partage des rôles. Il est convenu que David sera directeur général et qu'il achètera les actions sur une période de

10 ans. Pierre restera président, mais se mêlera peu de la gestion quotidienne.

« Au début, c'est comme un deuil de céder une partie du pouvoir, dit-il. Mais c'est aussi une résurrection, car je peux me consacrer à ce que j'aime à créer. »

PROFIL

Nom :

La Maison traiteurs
Activités : Service de traiteur (Avec Plaisirs et Agnus Dei) et de restauration (Origine Bistro, La Scena et Restaurant Hôtel du Fort)
Siège social : Montréal
Effectif : 115 employés
Marchés : Québec et Ontario
Année de fondation : 2005 (1986 pour Agnus Dei)
Sites Internet : www.agnusdei.ca
 www.avecplaisirs.com

À 62 ans, il dit avoir passé le flambeau, mais n'être pas prêt à se croiser les bras. « Tant que je peux réaliser mes rêves, je continuerai. »

Les Carrier ont par ailleurs formé un conseil de consultation composé de gens d'affaires. « Nous discutons avec eux des orientations et des grands projets. Cela apporte de la rigueur aux décisions », dit David, qui vient d'ouvrir une succursale d'Avec Plaisirs à Laval et caresse des projets d'expansion. N.V.

Construction Albert Jean compte sur un jeune trio complémentaire

Quand Pierre Jean a commencé à préparer sa relève, son fils aîné, Pierre-Albert, travaillait déjà chez Construction Albert Jean à titre de vice-président, exploitation. Son autre fils, Sébastien, achevait sa formation de technicien en génie civil et prévoyait entrer dans l'entreprise. Ne manquait que sa fille, Patricia, cadre dans une banque. Son comptable prenant sa retraite, M. Jean a offert à sa fille d'être vice-présidente des finances.

« J'ai toujours souhaité perpétuer l'entreprise fondée par mon père et, surtout, qu'elle reste dans la famille, souligne M. Jean, qui continue de présider le conseil d'administration. Comme mes enfants ont des formations complémentaires, j'estimais qu'ils formeraient une bonne équipe de direction. » Il a vendu à chacun le tiers des actions qu'ils lui repaieront à même le bénéfice de l'entreprise.



Jean Sébastien, Patricia et Pierre-Albert Jean ont repris l'entreprise de construction fondée par leur père. [Photo : Gilles Delisle]

Des discussions franches

Pierre Jean n'est pas du genre à improviser. Pour que ses trois enfants se familiarisent avec les enjeux propres aux entreprises familiales, il leur a

demandé d'adhérer à l'Association canadienne des entreprises familiales (CAFE). Là, chacun a intégré un groupe-conseil différent. Composés d'une dizaine de personnes provenant d'entreprises fami-

liales, ces groupes permettent d'échanger sur des problématiques inhérentes aux familles en affaires.

« J'y ai appris comment faire la différence entre la famille et l'entreprise, dit Pierre-Albert

PROFIL

Nom : Construction Albert Jean
Activités : Construction et rénovation d'immeubles commerciaux, industriels et institutionnels
Siège social : Montréal
Effectif : 75 employés
Chiffre d'affaires : 45 millions de dollars
Marché : Québec
Année de fondation : 1927
Site Internet : www.albertjean.com

Jean, qui est devenu président et chef de l'exploitation en 2001. Grâce aux pères qui participaient au CAFE, j'ai mieux compris comment on se sent quand on passe les rênes à ses enfants. Cela a facilité les discussions avec mon père. » Une commu-

nication ouverte et franche est impérative. D'ailleurs, Pierre Jean, 71 ans, répète souvent à ses enfants : « Si vous avez un problème ou une insatisfaction, ne l'ajoutez pas à votre liste d'épicerie. Videz la question. »

« Quand l'un de nous a une idée qui sort des activités courantes, il doit convaincre les deux autres par des arguments solides, dit Patricia. Sinon, nous n'y allons pas ! »

Heureusement, les Jean sont souvent sur la même longueur d'ondes. Pour assurer la croissance de leur entreprise de construction, ils ont diversifié leur offre plutôt que de s'étendre géographiquement. Ils ont ainsi percé les marchés du commerce de détail, des salles informatiques, des cliniques médicales et des laboratoires. Cela leur a permis d'augmenter leurs revenus de 80 % depuis 2001 et de traverser la crise économique sans perdre de plumes. N.V.

les médaillés de la relève **cahier****Carte blanche
chez Bousquet**

Ronald D. Martin est doué pour la vente et pour les relations avec les clients. Son fils François préfère la gestion et la planification stratégique. En laissant à ce dernier une plus grande place, il a pu se consacrer à ce qu'il aimait par-dessus tout et assurer ainsi à Bousquet Technologies une transition en douceur.

« Quand j'ai intégré l'entreprise après mon baccalauréat en administration, en 1985, mon père m'a vite donné de la latitude », explique François Martin, qui avait commencé à travailler dans l'entreprise à l'âge de 12 ans et qui avait été tour à tour préposé à l'expédition, assembleur, camionneur, etc. « Ça le libérait pour aller chercher des contrats ! »

Le jeune homme occupe d'abord le poste de préposé aux comptes clients et aux

comptes fournisseurs. L'année suivante, il acquiert 26 % des actions. Plus tard, il devient contrôleur, puis directeur des ressources humaines. Son influence sur la destinée de l'entreprise grandit.

Les conditions du père

Mais vient un moment où père et fils ne s'entendent plus sur la voie à suivre. Ronald Martin, la soixantaine bien entamée, souhaite consolider ses acquis. Il n'a plus le goût de prendre des risques. François, au contraire, veut développer et innover.

En 2004, le fils propose d'acheter Bousquet. Son père accepte, mais à deux conditions : qu'un autre de ses fils, Philippe, devienne lui aussi actionnaire, et que François trouve quelqu'un pour l'épauler en matière de développement des affaires.



François Martin, Michel-André Lamarche, Philippe Martin accompagné de Ronald D. Martin qui a posé ses conditions avant de céder sa place. [Photo : Gilles Delisle]

« François est un bon gestionnaire. Je n'avais aucune crainte quant aux finances et à la conduite de l'entreprise. Mais pour les ventes, j'avais des doutes. » François donne raison à son père. « Je ne suis pas un bon vendeur. Il fallait que je compense cette faiblesse. »

Il convainc Michel-André Lamarche, un ingénieur qui avait déjà travaillé pour la

famille, de lui vendre son entreprise de fabrication d'appareils de chauffage au gaz (TEGA Technologie) et de réintégrer Bousquet. En 2005, c'est chose faite. M. Lamarche devient directeur des ventes et actionnaire, et François Martin, pdg de la PME de Sainte-Julie.

La nouvelle direction ne perd pas de temps. Elle vend les activités de distribution pour

se concentrer sur la fabrication, crée un service d'ingénierie, embauche une directrice des ressources humaines et investit 1,5 million de dollars dans l'équipement.

Elle pénètre aussi de nouveaux marchés, faisant passer la proportion des ventes hors Québec de 15 %, en 2005, à 65 % aujourd'hui. Les revenus doublent à 12,5 millions.

(PROFIL)**Nom :**

Bousquet Technologies

Activités : Fabrication d'équipements de ventilation, de chauffage et de climatisation pour les secteurs industriel et commercial

Siège social :

Sainte-Julie

Effectif : 90 employés**Chiffre d'affaires :**

12,5 millions de dollars

Marchés : Canada et États-Unis**Année de fondation :**

1946

Site Internet :

www.bousquet.ca

« Auparavant, l'entreprise reposait sur un seul homme, dit François Martin, 48 ans. Sa pérennité passe maintenant par une équipe de direction forte et complémentaire. » Son père, âgé de 75 ans, est heureux. L'entreprise qu'il avait lui-même acquise de son père est en bonnes mains. 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
Solution Transfert PME

www.fondsftq.com

cahier les médaillés de la relève

Les finalistes 2009

Le conseil de famille a été essentiel pour le Groupe Meloche

Le 1^{er} mai 2009, Hugue Meloche devenait officiellement actionnaire principal et pdg de l'entreprise fondée par son père, Réjean. Le processus de relève s'était amorcé il y a cinq ans avec la nomination de l'aîné des trois enfants Meloche au poste de directeur.

Hugue Meloche, un ingénieur mécanicien, n'a jamais caché son ambition de diriger un jour l'entreprise familiale. C'est dans cette optique qu'il a vendu au Groupe Meloche la firme-conseil en génie (Meloche Technologies) qu'il avait fondée dans les années 1990 avec son frère Vincent.

« J'estimais que les donneurs d'ordres apprécieraient de trouver au même endroit de l'aide technique et des services d'usinage et d'assemblage, dit-il. Pour croître, il fallait intégrer les deux entreprises. » Bien sûr, Hugue Meloche souhaitait orchestrer cette fusion.

La famille se parle

Dans certaines familles, cela aurait pu susciter des conflits. Pas chez les Meloche.

La tenue régulière d'un conseil de famille a permis de clarifier les attentes, de déterminer les rôles et de régler les questions d'argent. Des



Il y a quelques jours, Hugue Meloche, à gauche, devenait officiellement actionnaire principal et pdg de l'entreprise fondée par son père, Réjean. [Photo : Gilles Delisle]

conseillers de Lafond et Associés, une firme offrant des services de préparation de la relève, assistaient aux rencontres. « C'est souvent difficile de départager famille et affaires, dit M. Meloche. Il faut des gens de l'extérieur pour faciliter la communication, faire sortir les non-dits, tempérer. » Il estime que le conseil de famille est une

condition du succès.

Réjean Meloche, 60 ans, qui demeure administrateur et approuve son nouveau rôle de mentor, se réjouit de l'harmonie qui règne entre ses héritiers. « Pas un des trois ne convoite le job de l'autre ! » Vincent est directeur adjoint, technique, tandis qu'Anne-Renée est directrice des ressources humaines.

À la recherche d'investisseurs

Outre les Meloche, trois cadres sont actionnaires : Marc Bigras, Éric Provencher et Normand Sauvé. Ils détiennent au total 30 % des parts.

En mettant en place ce régime d'intéressement, Réjean Meloche voulait fidéliser ses employés clés. Son fils entend maintenant ouvrir l'action-

nariat à d'autres investisseurs. Il souhaite ainsi obtenir le financement nécessaire à un important projet d'agrandissement et de modernisation des installations de Salaberry-de-Valleyfield.

« Pour assurer la croissance, il faut prendre des risques, dit Hugue Meloche. Comme mon père a transmis ses actions par gel successoral, il ne veut

PROFIL

Nom : Groupe Meloche
Activités : Ingénierie en conception d'équipement industriel, usinage de pièces métalliques
Siège social : Salaberry-de-Valleyfield
Effectif : 125 employés
Chiffre d'affaires : 30 millions de dollars
Marchés : Canada et États-Unis
Année de fondation : 1974
Site Internet : www.melocheinc.com

pas risquer ses acquis. D'où la décision de trouver d'autres investisseurs. »

Le président de 35 ans a par ailleurs fait appel à ProAction, spécialisée en optimisation de la productivité, pour améliorer les processus et implanter de meilleures pratiques d'affaires. Il a de plus instauré un exercice de planification stratégique annuelle.

Depuis 2004, les revenus ont bondi de 300 %. N.V.

Le sort de Placage Ste-Foy et RMH s'est scellé autour d'une bière

Un vendredi après-midi de 2003, des cadres de Placage au Chrome de Ste-Foy et de RMH Industries, deux entreprises faisant partie du même groupe, sont réunis autour d'une bière. Claude Régner, alors contrôleur, suggère à la blague d'acheter l'entreprise. L'idée fait mouche et la démarche est amorcée dès la semaine suivante.

« Je n'avais pas réfléchi à cette possibilité auparavant, dit celui qui est maintenant directeur, finance et administration. Mais j'étais préoccupé par le fait qu'aucune relève ne soit encore prévue. Je m'inquiétais pour l'entreprise. »

« Réal, es-tu à vendre ? »

Le président fondateur, Réal Tardif, est surpris mais accueille la proposition plutôt bien.

Il accepte de se départir de 26 % des actions. Claude Régner, Pierre Juneau (l'actuel pdg), Alain Langlois, Éric Moreau et un autre cadre, qui s'est retiré depuis, contractent des prêts personnels



Placage au Chrome de Ste-Foy et RMH Industries ont été rachetées par certains de leurs cadres : Eric Moreau, Pierre Juneau, Claude Régner et Alain Langlois. [Photo : Martin Martel]

et se lancent dans l'aventure.

Un comité de direction est formé... avec un résultat mitigé. L'actionnaire majoritaire, qui est habitué de prendre les décisions seul, n'est pas à l'aise dans ce mode de fonctionnement. Si bien qu'en 2005, M. Tardif propose au

groupe de racheter ses parts.

Les deux entreprises sont alors évaluées à 3,6 millions de dollars. Les investisseurs se bousculent et le financement se boucle sans difficulté. Investissement Québec, le Centre financier aux entreprises Caisses Desjardins des Hautes-

Marées, et Desjardins Capital de risque sont de la partie.

Premières décisions

L'un des premiers gestes de la nouvelle direction est d'accorder une révision salariale à certains employés. « Ils n'étaient pas assez rémunérés,

PROFIL

Nom : Placage au Chrome de Ste-Foy et RMH Industries
Activités : Recouvrement anti-usure, usinage, réparation et fabrication hydraulique et mécanique
Siège social : Saint-Augustin-de-Desmaures
Effectif : 70 employés
Chiffre d'affaires : 7 millions
Marchés : Québec et Maritimes
Site Internet : www.rmhindustries.com

avec Emploi-Québec et le Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique. Le raisonnement est simple : lorsque les employés sont mieux formés et plus dévoués, le rendement et la qualité augmentent.

« Le nombre de reprises de produits était trop élevé », explique Claude Régner, qui suit présentement une formation en leadership et en travail d'équipe avec ses associés et les contremaîtres. « Il fallait faire mieux. »

Les investissements en recherche et développement sont accrus. Un chrome plus résistant à l'abrasion sera d'ailleurs lancé en 2010. Enfin, l'entreprise investit 1,6 million de dollars dans un projet d'agrandissement et d'acquisition d'équipement qui double sa capacité de production.

Les résultats sont à l'avenant : depuis 2005, les revenus ont augmenté de 27 %, pour atteindre 7 millions, et le bénéfice net a bondi de 85 %. N.V.

dit Claude Régner. De plus, nous voulions augmenter la satisfaction et la valorisation des employés. » La direction investit également dans la formation. Entre autres initiatives, elle met en place des programmes d'apprentissage en milieu de travail de concert

La question cruciale du montage financier

Prêts. Il existe des programmes pour aider les repreneurs à obtenir le financement nécessaire pour acheter l'entreprise.

par Sylvain d'Auteuil-Robillard > dossiers@transcontinental.ca

Transmettre la direction d'une entreprise est une chose, en transmettre la propriété en est une autre. La question financière pose souvent problème, car la relève a rarement la capacité d'acheter l'entreprise, alors que l'entrepreneur désire assurer sa retraite.

Pierre Allard, associé chez BCF, est catégorique : « C'est tout le temps, et non généralement, que la relève n'a pas les moyens d'acquiescer l'entreprise. »

Alors, que faire ? Comme la question financière est la clé de voûte de la relève des entrepreneurs qui veulent se retirer, les institutions financières ont mis au point des programmes pour aider les repreneurs à obtenir le financement nécessaire.

Dans le passé, le propriétaire léguait généralement son

entreprise en se payant au fil des ans à même les bénéfices générés par l'entreprise. Mais, en faisant reposer entièrement le risque sur les épaules de la première génération, il prenait de gros risques. « Les PME qui vivent le départ de leur fondateur ont 75 % de probabilité de ne pas y survivre », estime Robert Lemay, coach d'affaires chez Alpha-Pro.

Les prêteurs peuvent accorder des prêts classiques garantis par des actifs matériels appartenant à l'entreprise (aux taux d'intérêt du marché), des prêts subordonnés (qui s'apparentent à une prise de participation; plus onéreux car plus risqués) qui sont fondés sur les perspectives de croissance de l'entreprise, ou encore du capital de risque (contre une prise de partici-

pation; nécessite une perspective de rendement élevé).

Souvent, et dans la mesure du possible, on conjugue ces stratégies, afin de ne pas alourdir l'endettement de l'entreprise tout en conservant un financement raisonnable.

Partage du risque

« La prémisse de base des institutions financières est de partager le risque entre les deux générations », dit Nicolas Marcoux, associé chez PricewaterhouseCoopers, division des services transactionnels.

Par exemple, pour une PME dont le prix de vente est de 5 millions de dollars, on pourrait accorder un emprunt aux repreneurs pour le premier 2,5 millions, plus leur mise de fonds personnelle, alors que le

Le pire piège qui guette l'entrepreneur est d'attendre à la 23^e heure avant d'enclencher le processus de relève.

vendeur laissera dans l'entreprise 50 % du prix de vente comme crédit vendeur.

Quant à l'importance de la mise de fonds de la seconde génération, elle variera selon sa capacité, tout en s'assurant que la faillite de l'entreprise lui fasse suffisamment mal pour qu'elle mette tous ses efforts dans sa réussite.

Les pièges du temps

Selon tous les experts consultés, le pire piège qui guette l'en-

trepreneur – toujours pris par le fonctionnement quotidien de son entreprise – est d'attendre à la 23^e heure avant d'enclencher le processus de relève.

« Si on veut maximiser sa stratégie fiscale de sortie en utilisant la fiducie familiale, qui permet de multiplier la déduction de gain en capital de 750 000 \$ avec les membres de la famille et les proches, il faut prévoir deux années avant la transaction », rappelle Pierre Allard.

Ajoutez la complexité du montage financier, qui implique une multitude de transactions de vente et de financement, ainsi que l'engagement de plusieurs acheteurs, qui doivent comprendre les risques avant de faire une offre sur l'entreprise, tout cela exige du temps. Selon Nicolas Mar-

coux, on parle de deux à cinq années de préparation avant la transaction, suivies de deux à cinq années additionnelles pour le remboursement.

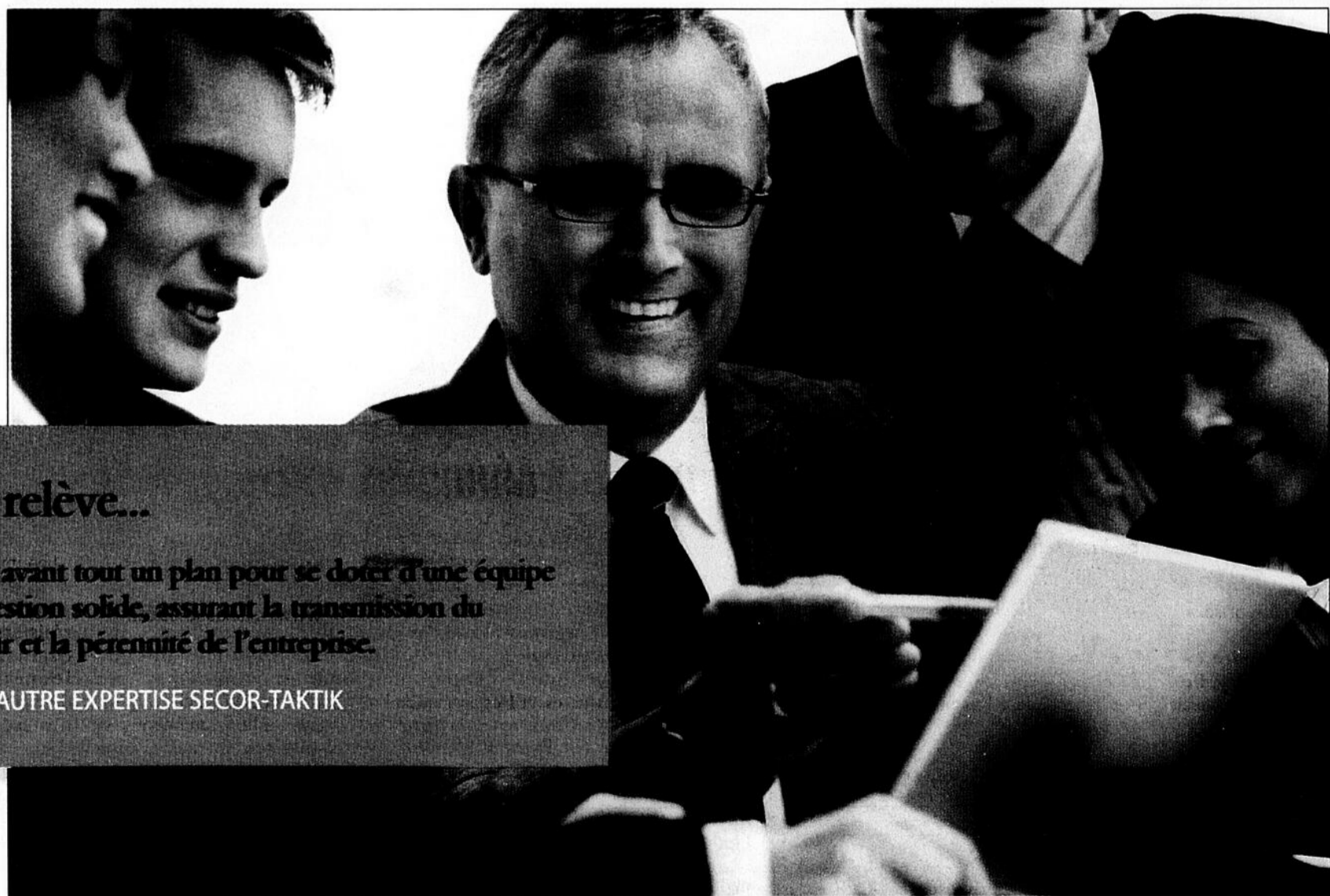
« La pire situation, qu'on rencontre trop souvent, est quand l'entrepreneur impose sa façon de faire, sans écouter les besoins exprimés par sa relève, qu'il utilise des solutions préfabriquées sans demander de conseils de l'extérieur, qu'il répartit les postes de direction entre ses enfants sans convention d'actionnaires... La chicane s'installe, le climat se dégrade, puis les avocats doivent défaire à grands frais tout ce qui a été fait. »

Comme le rappelle Nicolas Marcoux : « La vitesse ne pardonne pas, autant dans les transferts d'entreprise que sur les routes ! »

SECOR  **taktik**

Conseil aux moyennes entreprises et institutions

www.secortaktik.com



La relève...

c'est avant tout un plan pour se doter d'une équipe de gestion solide, assurant la transmission du savoir et la pérennité de l'entreprise.

UNE AUTRE EXPERTISE SECOR-TAKTIK

cahier les médaillés de la relève

Les reprises d'entreprise par des employés réussissent mieux que celles par la famille

Conseils. Comme ils « vivent » dans l'entreprise depuis longtemps, les employés la connaissent bien et ont traversé des coups durs.

par Sylvain d'Auteuil-Robillard > dossiers@transcontinental.ca

Dans les deux tiers des cas, l'entrepreneur ne peut pas confier son entreprise à une relève familiale. Et la réalité démographique ne fait que réduire cette tendance d'année en année. Souvent, la meilleure perspective de relève se trouve du côté des employés.

« Les financiers aiment qu'une affaire familiale évolue vers une entreprise gérée, puis détenue, par des cadres », dit Nicolas Marcoux de PricewaterhouseCoopers.

Ces transferts de relève ont, semble-t-il, un taux de réussite plus élevé que dans les cas de relève familiale.

Les gestionnaires connaissent les activités par cœur et ont

traversé plusieurs difficultés au fil des ans, mentionne Robert Lemay, d'Alpha-Pro. « Ils partent donc sur une base plus solide, sans les turbulences émotionnelles typiques de la relève familiale », ajoute-t-il.

Cela étant dit, certains facteurs améliorent le potentiel des transactions dites de *management buyout* (MBO).

« Premièrement, ça prend une équipe de gestionnaires solides, couvrant presque tous les champs de compétence vitaux de l'entreprise, et entourée de conseillers pouvant compléter leur expertise », dit Nicolas Marcoux, qui conseille de plus la nomination d'un champion de la transaction, qui peut

L'équipe de gestionnaires doit être solide et couvrir presque tous les champs de compétence vitaux de l'entreprise.

être avocat ou conseiller financier, mais avant tout un sage modérateur externe respecté des deux parties impliquées.

Selon Robert Lemay, la première chose à faire par l'entrepreneur-cédant est d'évaluer les valeurs, les intérêts et les motivations des gestionnaires, sans parler de leurs compéten-

ces, dans la perspective de l'avenir de l'entreprise, et non pas en fonction du passé ou de son présent.

« Ils géreront pendant les 10 à 25 prochaines années et, dans l'environnement d'affaires de plus en plus dynamique que nous connaissons, le passé ne sera pas nécessairement garant de leur performance future », dit-il.

Passer d'employé à entrepreneur

Pour procéder à une telle évaluation, estime Nicolas Marcoux, il faut que les gestionnaires aient eu l'occasion « de gérer comme des entrepreneurs, avec les mains sur le guidon, et non comme de simples exécutants. »

Robert Lemay parle ainsi du transfert du sens des affaires, plus ardu que le simple transfert des connaissances. Geneviève Vigneault, associée de la firme d'avocats BCF, insiste sur le fait qu'« il est impératif que la relève démontre des qualités entrepreneuriales. Sa perspective doit passer de celle qui considère l'entreprise comme un état des résultats [court terme] pour plutôt y voir un bilan à gérer à long terme. »

La question qui tue : est-ce que l'employé pourra fermer l'œil malgré la responsabilité accrue du rôle entrepreneurial ? Saura-t-il gérer avec la même émotion contrôlée, la

même rationalité que celui qui s'apprête à prendre sa retraite ?

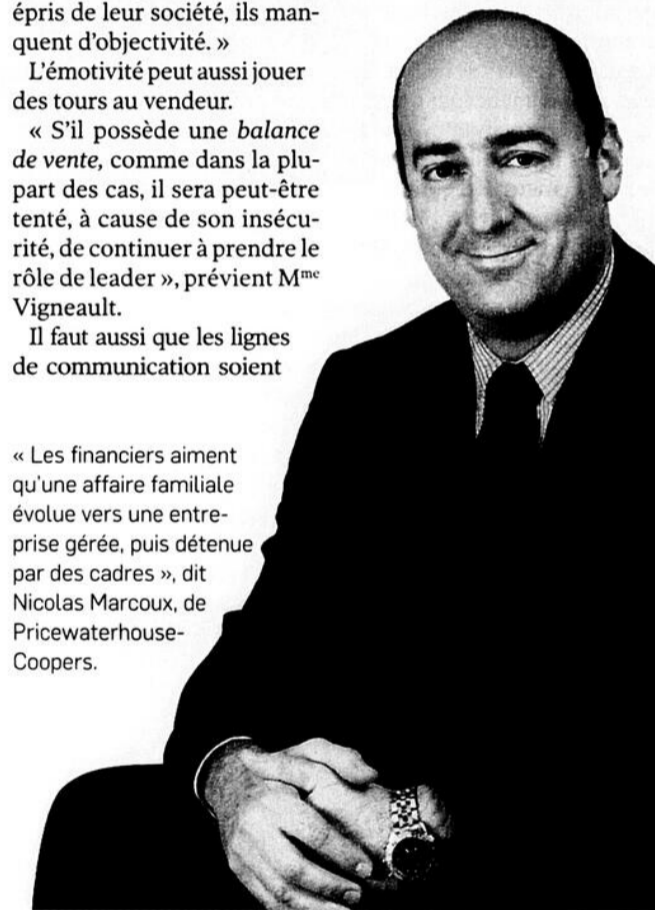
Sa collègue chez BCF, Nathalie Gagnon, croit par ailleurs que l'étape de la vérification diligente est cruciale pour s'assurer que les émotions ne guident pas déraisonnablement la décision des cadres d'acheter l'entreprise. « Lorsque les employés sont trop épris de leur société, ils manquent d'objectivité. »

L'émotivité peut aussi jouer des tours au vendeur.

« S'il possède une *balance de vente*, comme dans la plupart des cas, il sera peut-être tenté, à cause de son insécurité, de continuer à prendre le rôle de leader », prévient M^{me} Vigneault.

Il faut aussi que les lignes de communication soient

claires, non seulement entre le vendeur et les acheteurs, mais aussi avec les fournisseurs, les conseil-ers, les financiers, ainsi qu'avec les employés de l'entreprise. « Cela favorisera l'adhésion des parties dans un climat de confiance, en plus de permettre une transition plus harmonieuse », ajoute M^{me} Vigneault. ■



« Les financiers aiment qu'une affaire familiale évolue vers une entreprise gérée, puis détenue par des cadres », dit Nicolas Marcoux, de PricewaterhouseCoopers.

La continuité de votre entreprise, vous y pensez?

Nous aussi!

- Faites notre test en ligne, puis téléchargez gratuitement les carnets sur le transfert d'entreprise.
- Comparez les possibilités de relève entrepreneuriale qui s'offrent à vous avec la formation « En route vers un transfert d'entreprise gagnant ».
- Abordez les défis et les enjeux du processus de relève du dirigeant dans la formation « Réussir son transfert de direction! ».

www.mdeie.gouv.qc.ca/releve
1 866 463-6642

Communiquez avec nos conseillers.

Développement économique, Innovation et Exportation
Québec

DES NOUVELLES DES ANCIENS MÉDAILLÉS

Le Groupe Deschênes partage son expérience

Depuis déjà neuf ans que le coup d'envoi au processus de relève a été lancé au sein du Groupe Deschênes, médaillé dans la catégorie « Relève familiale » en 2008. « Notre processus est parvenu à sa maturité », soutient Martin Deschênes, président et chef de direction du Groupe Deschênes, qui fait cavalier seul depuis 2004.

Le distributeur-grossiste montréalais de matériaux de plomberie et de chauffage,

fondé en 1940, a réussi pour une deuxième fois de son histoire une passation des pouvoirs de père en fils. De l'avis de Martin Deschênes, la victoire au concours des *Médaillés de la relève* a permis à l'entreprise de faire savoir aux gens de l'extérieur, autres que ses financiers et fournisseurs, que la succession était bien réelle. Le prix est venu officialiser la transaction.

Cela dit, les étapes du pro-

cessus de relève se sont avérées si stimulantes que les deux hommes adorent, aujourd'hui, faire part de leurs expériences à d'autres entreprises qui vivent les mêmes réalités. Outre les conférences et divers comités auxquels le duo père-fils prend part, le paternel, Jacques Deschênes, s'est engagé au sein de l'Institut québécois des familles en affaires. Il y occupe le poste de président du conseil à titre bénévole. C.H.

Quelles qualités rechercher chez la relève ?

Compétences. La personne qui apporte naturellement une contribution additionnelle à l'entreprise a une longueur d'avance.

Quelles qualités essentielles doit rechercher chez un candidat le dirigeant qui souhaite se retirer ?

Une personne qui apporte naturellement une contribution additionnelle à l'entreprise constitue déjà un bon point, souligne Nathalie-Anne Croft, auteure de *Prince ou crapaud, comment identifier sa relève ?* Elle-même engagée dans une relève familiale complexe dans le secteur manufacturier et du détail, M^{me} Croft se spécialise depuis six ans dans la transition d'entreprises à titre de conférencière et conseillère.

Le reprenant doit également avoir une vision de l'entreprise pour l'avenir. Un rêve. Une

vision à laquelle le cédant doit adhérer, mais celui-ci doit demeurer conscient qu'il prépare une équipe à assurer une nouvelle croissance à l'entreprise.

Des atomes crochus avec le dirigeant

Outre le respect des valeurs fondamentales de l'entreprise, le candidat doit avoir développé des affinités avec le dirigeant. Il doit exister une chimie entre les deux personnalités.

Et comment réagit la possible relève ? Veut-elle vraiment s'investir ? Est-elle réellement compétente pour prendre des décisions ?

Le site Web *Du rêve à la re-*

traite, présenté par la Chaire de développement et de la relève des PME de HEC, propose une série de questions pour aider le dirigeant à mieux cibler les meilleurs candidats. Le site comprend aussi une liste de questions à l'intention des personnes qui souhaitent prendre la relève d'un entrepreneur.

Enfin, même si le candidat à la relève répond à toutes vos attentes, la question financière doit être posée. Est-ce qu'il est solvable ? Peut-il assumer les risques financiers de la transaction ? « Une question capitale puisque la relève représente la caisse de retraite du vendeur », résume M^{me} Croft. C.H.

Une équation gagnante

La crédibilité de la relève est évaluée en fonction de ses qualités, de sa personnalité, de ses aptitudes et de ses connaissances.

- 1. Qualités innées**
On évalue l'efficacité intellectuelle, le jugement situationnel, la résilience et le leadership naturel.
- 2. Personnalité**
On met l'accent sur le contrôle des émotions, la confiance en soi, l'écoute active et la flexibilité.
- 3. Aptitudes**
Savoir communiquer et récompenser ainsi que flairer les occasions d'affaires.
- 4. Connaissances**
Du marché, du produit ou de ses services et capacités de gestion.

Source : *Prince ou crapaud - Comment identifier sa relève ?*, par Nathalie-Anne Croft, Pissenlits, 2007.

DES NOUVELLES DES ANCIENS MÉDAILLÉS

Groupe Vézina forme déjà la prochaine génération

La famille Vézina, gagnante de la catégorie « Relève familiale » en 2007, a bel et bien réussi le transfert de pouvoir au sein de Vézina, Dufault, devenue Groupe Vézina et Associés.

Le processus a été entrepris en 1997 avec le rachat des actions de l'associé de leur père, et Patrice et Pierre Vézina ont finalisé la transaction il y a deux ans. Ils ont fait le dernier paiement pour le rachat des parts de leur père Jacques.

Le processus de relève reste pourtant à l'ordre du jour chez Groupe Vézina et Associés. « Il faut maintenant planifier l'autre relève, celle de nos employés », sou-

ligne Patrice Vézina, coprésident du cabinet en assurances de dommages et services financiers, qui gère un volume annuel de primes de plus de 35 millions de dollars.

Plusieurs employés de la PME, fondée en 1978, approchent de leur préretraite. Les frères Vézina ont décidé d'investir près de 2 % de leur chiffre d'affaires dans la formation de stagiaires pour contrer les problèmes de pénurie de main-d'œuvre qui sévissent dans leur domaine. Une planification qui pourra même les aider à préparer la prochaine relève de la direction... C.H.



ET ACTION !

PLANIFIEZ HARMONIEUSEMENT LE TRANSFERT DE VOTRE ENTREPRISE !

Votre retraite n'est pas la fin de votre entreprise...

On peut vous aider !

150 ANS

BANQUE NATIONALE

GRUPE FINANCIER

cahier les médaillés de la relève

Comment Cora Tsouflidou a réussi le transfert de son entreprise à son fils

Témoignage. La fondatrice de Chez Cora Déjeuners s'attendait à faire le deuil du pouvoir. Ce ne fut pas nécessaire.

par Claudine Hébert > dossiers@transcontinental.ca

Plus de 20 ans après avoir créé l'une des adresses matinales les plus courues au Québec (et maintenant presque partout au pays), Cora Tsouflidou demeure toujours la principale actionnaire de Chez Cora Déjeuners. Elle préside encore le conseil d'administration du groupe d'une centaine de franchisés, dont le nombre devrait doubler d'ici cinq ans.

Mais prenez-en note : c'est son fils Nicholas qui tient désormais les rênes de la société. « C'est lui, le grand patron », souligne fièrement M^{me} Tsouflidou, qui a légué la direction de l'entreprise à son fils benjamin, en 2006. Il avait alors 34 ans.

Une offre qui bouleverse tout

Qu'est-ce qui a motivé la reine québécoise des petits-déjeuners à céder subitement son trône? Une offre d'achat. « Depuis l'ouverture du premier restaurant sur Côte-Vertu, j'ai toujours consulté mes trois enfants avant de prendre des décisions pour Chez Cora. Lorsque je leur ai dit qu'une entreprise voulait nous acheter, Nicholas a fait part de son intérêt à la diriger un jour », raconte M^{me} Tsouflidou. Nicholas a occupé presque tous les postes imaginables depuis le début de l'aventure de Chez Cora, de balayeur de planchers à pdg.

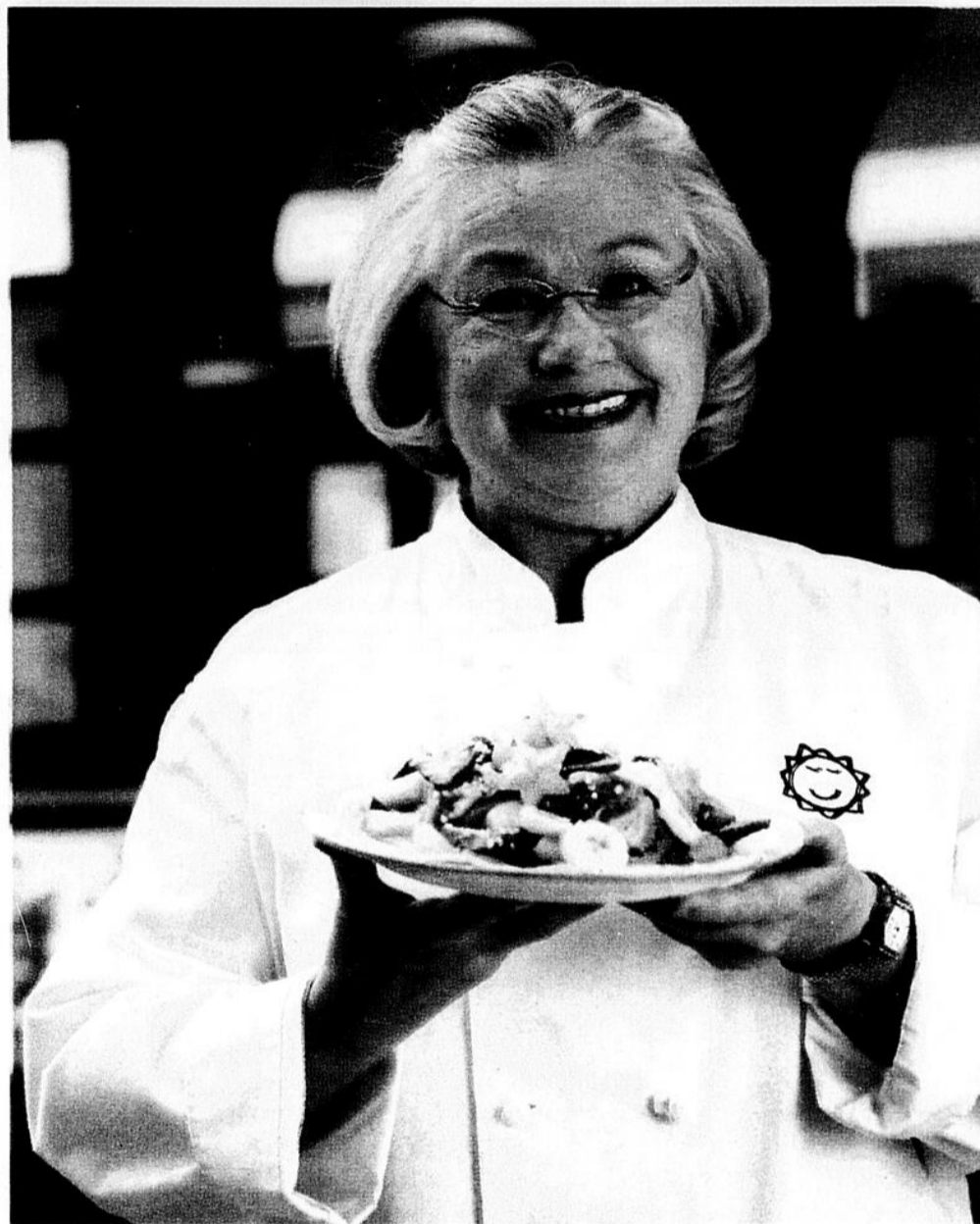
Touchée par les intentions de son fils, la femme d'affaires d'origine gaspésienne, qui disait vouloir mener sa barque aussi longtemps que la Providence lui en donnerait la capacité, n'a pas hésité. Du jour au lendemain, elle a offert le poste de direction à son fils.

Avant d'annoncer la nouvelle aux franchisés, en 2007, Cora Tsouflidou a attendu un an, période durant laquelle son fils a pu s'habituer à occuper le fauteuil de sa mère.

Selon elle, il s'agissait d'une occasion en or de laisser Nicholas prendre le contrôle. De lui donner la chance de développer et d'approfondir ses compétences de direction avant que la société ne prenne de l'expansion. Une fois de plus, son instinct de femmes d'affaires, sa petite voix intérieure, celle qui la guide depuis ses débuts de son entreprise, ne l'a pas trompé.

« Au départ, j'avoue que je craignais de devoir faire le deuil de mon pouvoir. Je considérais cette transition comme un grand sacrifice. J'ai eu peur d'avoir peur... C'est l'une de mes meilleures décisions », dit celle qui célèbre cette année son 62^e anniversaire de naissance.

Avant d'annoncer officiellement la nouvelle aux franchisés, en 2007, Cora Tsouflidou a attendu un an, période durant laquelle son fils a pu s'habituer à occuper le fauteuil de sa mère. Pour faciliter le transfert et assurer la réussite du projet, M^{me} Tsouflidou a fait appel à un ami et conseiller, Robert Sherreck, qui lui avait déjà donné un coup de main lors de la création des premières franchises en 1994. Le changement de garde a été bien accueilli par



« Lorsque j'ai dit à mes enfants qu'une entreprise voulait nous acheter, Nicholas a fait part de son intérêt à la diriger un jour », raconte la fondatrice de Chez Cora Déjeuners. [Photo : Chez Cora]

les employés et les franchisés.

« À la suite de l'annonce officielle de mon départ, j'étais préparée à faire mes adieux à la société, à devoir me retirer, à passer à autre chose. Et non!

Mon fils a insisté pour que je reste auprès de lui. « Maman, me dit-il régulièrement, tu demeures mon meilleur outil », raconte celle qui continue de participer activement

à l'expansion de l'entreprise.

En fait, la situation actuelle plaît énormément à Cora Tsouflidou. Délestée des lourdes fonctions administratives et opérationnelles qui font le bonheur de son fils, la fondatrice de Chez Cora se consacre désormais corps et âme à ses tâches favorites : la création de recettes et le marketing. « Je suis avant tout une créative, pas une administratrice. Mon plaisir a toujours résidé dans la préparation de bonnes assiettes qui ravissent les clients. C'est ce qui m'anime », insiste-t-elle.

En plus, Cora Tsouflidou a la chance de voyager dans tout le pays, un privilège qu'elle n'avait pas auparavant. « En d'autres mots, je fais ce que j'adore et je continue de récolter les compliments ! »

Des actions en héritage

Cora Tsouflidou n'en démord pas : il n'est pas question qu'elle vende ses actions à ses enfants. « Je vais les leur léguer en parts égales à mon décès », souligne-t-elle. Nicholas héritera toutefois de toutes ses actions avec droit de vote. Ses deux autres enfants, Théo et Gesthimani, avec lesquels Cora a longuement discuté de ses intentions, l'appuient sans réserve. « Un seul patron pour le bien de l'entreprise », ont dit ses deux enfants, qui ne sont plus à l'emploi de la société depuis plusieurs années.

Bien que la notion de legs ait fait sourciller son comptable, personne ne fera changer d'idée la sexagénaire. « Si je n'avais pas eu l'aide de mes enfants, qui étaient tous trois adolescents à l'époque, jamais Chez Cora Déjeuners ne serait devenue l'entreprise qu'elle est aujourd'hui. Ils ont souvent travaillé bénévolement. Mes enfants font partie intégrante du succès de l'entreprise », mentionne-t-elle.

Divorcée (son mari l'a quittée pour retourner en Grèce), sans emploi, M^{me} Tsouflidou, alors dans la quarantaine, n'oubliera jamais les moments durs qu'elle a traversés. Pour se sortir de la misère, elle a vendu sa maison (avant que la banque ne la saisisse, avoue-t-elle) pour acheter un petit casse-croûte de 29 places dans l'Ouest de Montréal. C'était en 1987. « Nous sommes passés d'une maison de quatre chambres à un quatre et demi », se souvient-elle.

Un parcours difficile qui explique que Cora Tsouflidou préfère léguer ses actions plutôt que de les vendre. « Je suis parvenue à changer le karma de pauvreté qui régnait dans ma famille depuis des générations. De savoir que mes petits-enfants n'auront pas de soucis financiers me reconforte. » C.H.

DES NOUVELLES DES ANCIENS MÉDAILLÉS

Comact développe l'international

Crise ou pas, les cinq dirigeants actionnaires qui ont pris les commandes d'Équipements Comact, il y a trois ans, poursuivent leur mission. Nos médaillés de la catégorie « Relève cadre-employé » en 2008 continuent d'accroître leur développement sur le marché international et de

diversifier leurs activités dans le secteur forestier.

Chef de file nord-américain dans la conception et la fabrication d'équipement destiné aux usines de transformation du bois, Équipements Comact appartient désormais à Pierre Morency, Simon Potvin, Pierre Jolicoeur, Yvon Hubert et

Jacques Bélanger. La transaction a été financée à 50 % par le Fonds de solidarité de la FTQ et Capital de risque Desjardins. « De fidèles partenaires financiers qui continuent de nous appuyer dans nos démarches », indique Jacques Bélanger, vice-président financier de l'équipementier.

Selon M. Bélanger, le prix du concours des Médaillés de la relève a surtout eu des effets à l'interne. De Chicoutimi à Saint-Georges de Beauce et de Boisbriand à Québec, cette reconnaissance a permis de mobiliser les troupes malgré la baisse de régime de l'industrie forestière. C.H.

les médaillés de la relève **cahier**

Relève au féminin, un autre mode de gestion

Tendance. Plus du tiers des relèves identifiées par les dirigeants d'entreprises sont des femmes.

par Pierre Théroux > pierre.theroux@transcontinental.ca

Elles ne sont pas encore légion, mais les femmes sont de plus en plus présentes à la tête d'entreprises.

Au Québec, elles représentent le tiers des entrepreneurs. Les facultés de gestion des universités comptent plus de 50 % de femmes. Bon nombre d'entre elles accèdent à la direction en prenant les rênes de l'entreprise familiale, créée par leur père ou leur grand-père.

Même si certains hésitent encore à remettre les clés de l'entreprise à leur fille, plus du tiers des relèves identifiées par les dirigeants d'entreprises sont des femmes, estime le Groupement des chefs d'entreprise du Québec. « J'ai toujours senti sa confiance, mais surtout son respect », dit pour sa part Brigitte Jalbert, vice-présidente d'Emballages Carrousel, qui

assure la relève de son père Denis à la tête de cette entreprise fondée en 1971.

« Les femmes entrepreneurs ont des façons de faire qui, dans certains cas, peuvent les différencier des hommes », note Francine Richer, membre associée de la Chaire de développement et de relève de la PME à HEC Montréal.

« Les femmes ne voient pas nécessairement les choses de la même manière. Leur présence amènera d'autres points de vue, d'autres perspectives », dit Anne-Marie Hubert, associée directrice, services consultatifs, chez Ernst & Young.

Gestion plus prudente

Par exemple, les femmes entrepreneurs opéreront généralement pour une gestion plus prudente. « Elles vont surtout



« J'ai toujours senti sa confiance, mais surtout son respect », dit Brigitte Jalbert, d'Emballages Carrousel, qui assure la relève de son père, Denis. [Photo : Yves Provencher]

favoriser une croissance à moyen et long terme, plutôt que des résultats immédiats »,

explique M^{me} Richer. Elles auront moins tendance à tout bouleverser à leur arri-

vée. « Les hommes aiment faire le coq. Ils sont plus prompts à effectuer des changements, pour faire leurs preuves et se démarquer de la gestion paternelle. Les femmes qui prennent la relève le font davantage dans la continuité », dit-elle.

Conciliation travail-famille

Ayant souvent la double tâche de gérer une entreprise tout en s'occupant des responsabilités familiales, les femmes favoriseront davantage l'implantation de politiques facilitant la conciliation travail-famille. « J'ai sûrement une plus grande ouverture que ne l'avait mon père », dit Brigitte Jalbert, qui n'a pas hésité à prendre plusieurs mois de congé à la naissance de ses deux filles.

Mais c'est également une question de génération. « Les jeunes entrepreneurs, qui s'impliquent davantage à la maison que ne le faisaient leur père, sont aussi plus conciliants », dit Anne-Marie Hubert.

Autre constat : « Les femmes ont généralement une plus grande capacité d'écoute et mettent davantage l'accent sur l'aspect communication, avec les clients et les employés », affirme Francine Richer.

Chez Emballages Carrousel, les employés reçoivent chaque mois une lettre d'information annonçant notamment des résultats de ventes ou l'arrivée d'un nouveau client. On y présente aussi des employés. « Cela aide à mieux se connaître, à créer des liens », dit Brigitte Jalbert qui a lancé ce projet en 2006. ■

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

Desjardins Ménard

ASSURANCE DE PERSONNES
CABINET DE SERVICES FINANCIERS



Marie-Claude Houle, présidente de EBC

BCF AVOCATS
AGENTS DE BREVETS
ET DE MARQUES

Chez BCF, nous sommes inspirés par les gens d'action, prêts à repousser les limites et à sortir des sentiers battus. Notre ambition est de leur donner les moyens d'aller toujours plus loin.

...et tout devient possible.

BCF ET EBC

Les entreprises innovatrices savent créer les opportunités qui les mèneront vers de nouveaux sommets. Lorsqu'elles font appel à BCF, nous sommes à leur écoute, afin de mettre nos compétences au service de leurs aspirations.

Dès janvier 2010, près de 10 000 étudiants feront leur entrée sur le nouveau campus de Longueuil de l'Université de Sherbrooke. La construction du bâtiment principal, un projet de 90 millions de dollars, se terminera à l'intérieur des délais et des budgets prévus. Ce défi relevé avec succès est l'œuvre d'EBC, une entreprise familiale fondée en 1968 par Fernand Houle.

Les entreprises familiales sont un pilier de notre économie : toutefois, près des deux tiers d'entre elles ne réussissent pas le transfert vers la deuxième génération. Heureusement, c'est aussi un défi qu'EBC a su brillamment relever, avec l'appui de BCF.

Depuis le début des années 2000, BCF s'est joint à EBC dans son processus pour assurer la relève de l'entreprise par les enfants du fondateur et par un groupe d'employés-cadres. C'est Marie-Claude Houle, une des filles de Fernand Houle, qui est aujourd'hui à la tête de cette entreprise en constante croissance. Comme le témoigne le Grand Prix de l'Entrepreneur d'Ernst & Young qu'elle a reçu dans la catégorie Immobilier et construction, Mme Houle est passionnée par son industrie et déterminée à repousser les limites d'EBC.

Mme Houle a aussi à cœur de garantir la pérennité de l'entreprise fondée par sa famille: BCF est donc devenu l'un de ses conseillers privilégiés dans ce projet.

L'intégration des employés à la gestion de l'entreprise est une valeur bien présente chez EBC. Avec l'aide de BCF, Mme Houle a donc intéressé avec succès une nouvelle génération de cadres qui sont maintenant actionnaires. EBC est aujourd'hui gérée par une équipe composée des enfants du fondateur et de cadres actionnaires.

Mme Houle et son équipe ont donc réussi à donner un deuxième essor à EBC en administrant cette période de transition avec adresse : la croissance de l'entreprise a quadruplé en 10 ans et la nouvelle génération de cadres entrevoit l'avenir avec enthousiasme. BCF est fière d'avoir contribué à ce succès en mettant à profit son expertise en transfert d'entreprises et intéressement des employés. Depuis quelques années, BCF conseille également EBC sur différents aspects de ses activités commerciales et appuie notamment ses actionnaires dans leur planification fiscale et successorale.

Dès sa fondation, BCF s'est donné comme mission de devenir un véritable allié des gens d'affaires. Cette mission s'accomplit quotidiennement grâce à une équipe multidisciplinaire de plus de 130 professionnels passionnés et prêts à épauler nos clients dans toutes leurs réalisations, contribuant ainsi à notre succès — et au vôtre.

EBC

EBC est une entreprise privée de construction fondée en 1968 par Fernand Houle, sous le nom de « Entreprises Bon Conseil ».

D'abord active dans le bâtiment institutionnel, commercial, industriel et multi-résidentiel, EBC a diversifié ses activités et est aujourd'hui également présente dans les grands travaux de génie civil, de terrassement ainsi que dans les travaux sous-marins. Grand bâtisseur, EBC jouit d'une réputation incontestable dans le marché et est reconnu comme chef de file dans chacun de ses secteurs d'activité.

Depuis 1968, EBC a complété quelques 400 projets totalisant plus de 3,5 milliards de dollars à travers tout le Canada, plus particulièrement au Québec, en Ontario, au Nouveau-Brunswick et au Labrador.

Grâce à son grand professionnalisme, sa rigueur et sa vision à long terme, EBC continue à se démarquer au sein de l'industrie de la construction. Les multiples réalisations qu'elle compte à son actif sont autant de preuves de sa capacité à obtenir des résultats qui satisferont complètement ses clients !

bcf.ca