

MIRADEV

REGARD SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE MIRABELLOIS

ENTREVUES

Ginette Éthier	4
Marc Grégory	8
Michel Ouimet	10

CONSEILS D'EXPERTS

Jean-Luc Riopel	3
Gabriel Nadon	6
Marc Legault	14

DOSSIERS

Portrait	2
Trousse Carrière EntRepeneur	12
Financement	13
Accompagnement	15

ENTREVUE

GINETTE ÉTHIER

GROUPE ÉTHIER



Le *Miradev* est un magazine d'information économique, produit par le Centre local de développement (CLD) de Mirabel, dans le but d'informer ses différents publics sur l'activité économique de Mirabel.

Cet outil d'information présente des articles sur les entreprises d'ici, des portraits de dirigeants d'entreprises mirabelloises ainsi que des projets en cours.

Ce magazine économique est distribué dans tous les foyers de Mirabel et est aussi disponible sur le site internet du CLD de Mirabel à l'adresse suivante :
www.cldmirabel.qc.ca.



RÉDACTION
Marc St-Pierre et Audrey Simard

RECHERCHE
Marc St-Pierre

RELECTURE
Jean-Luc Riopel et Audrey Simard

PHOTOGRAPHIE
Yvan Labelle (Image-13), Shutterstock

CONCEPTION ET RÉALISATION GRAPHIQUE
Voyou Communications

IMPRESSION
Imprimerie PLB Graphique

Imprimé sur du papier recyclé

LA RELÈVE ET LE TRANSFERT D'ENTREPRISES, UN ENJEU MAJEUR AU QUÉBEC!

VOUS DÉSIREZ UN JOUR PRENDRE LA RELÈVE D'UNE ENTREPRISE EXISTANTE ?

VOUS ÊTES UN ENTREPRENEUR SOUCIEUX DE PLANIFIER LA RELÈVE DE VOTRE ENTREPRISE ET D'EN ASSURER UN AVENIR PROSPÈRE ? Dans ce numéro du *MIRADEV*, nous vous invitons à pousser encore plus loin votre réflexion en vue de la planification de cette transaction unique qu'est le transfert d'une entreprise.

VOICI QUELQUES INFORMATIONS DE BASE À SAVOIR SUR LE THÈME DE LA TRANSFERT D'ENTREPRISES :

- 70 % des dirigeants d'entreprises partiront à la retraite d'ici 10 ans.
- 55 000 entrepreneurs prendront leur retraite d'ici 2018.
- Seulement 29 300 entrepreneurs ont manifesté un intérêt de prendre la relève, ce qui signifie par le fait même une disparition possible de plus de 25 000 entreprises au cours des prochaines années.
- Seulement 10 % des dirigeants ont un plan bien établi pour céder leur entreprise.
- Près de 200 000 entreprises seront à vendre d'ici 10 ans.
- De 500 000 à 1 000 000 d'emplois sont en jeu.
- Un achat d'entreprise sauve en moyenne 5 emplois.

Avec le phénomène du manque de relève, il y a beaucoup d'emplois qui seront en jeu et c'est l'économie du Québec qui devient aussi un enjeu. De plus, c'est un phénomène nouveau, car il s'agit de la première génération d'entrepreneurs. Avant eux, les Québécois ne s'intéressaient pas au monde des affaires car ils travaillaient pour des commerçants formés ailleurs sur la planète. Il faut s'en préoccuper parce qu'il s'agit de l'économie du Québec de demain.

Dans ce *MIRADEV*, vous pourrez lire des analyses et des conseils éclairés d'experts qui se spécialisent dans la relève et le transfert d'entreprises ainsi que des témoignages d'entrepreneurs cédants et repreneurs.

• Le Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), maintenant le Ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFEQ) et la Fondation de l'entrepreneuriat, 2011.





LA TRANSACTION D'UNE VIE

SE PLANIFIE DÈS AUJOURD'HUI!

Chaque année, un grand nombre d'entreprises changent de mains, et malgré l'importance du phénomène, des études révèlent que ces transactions n'atteignent pas toujours la finalité recherchée. Si on regarde les études sur les transferts d'entreprises, on s'aperçoit que 70 % des entreprises ne survivent pas à un premier transfert. La problématique est d'autant plus inquiétante, car un nombre important d'entreprises québécoises vont devoir changer leur équipe dirigeante d'ici les deux décennies à venir. Ce phénomène est surtout dû aux prévisions de départs à la retraite des baby-boomers.

D'autre part, les réalités changent et la proportion de reprises familiales tend à diminuer. Les fondateurs hésitent souvent à parler de relève et présumant que leur fils ou leur fille sera intéressé. Mais le jour où on commence à en parler, la réalité est souvent différente et l'entrepreneur fondateur devra être en mesure de trouver l'équipe capable de donner un nouvel élan à son entreprise. Et s'il ne la trouve pas au sein de la famille, il n'aura d'autres choix que de se tourner du côté du marché externe.

VOTRE CLD PEUT VOUS AIDER...



LE CLD DE MIRABEL a pour mission de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche axée vers l'action en vue de favoriser le développement économique et la création d'emplois sur le territoire mirabellois dans le cadre de partenariats entre le ministère des Finances et de l'Économie du Québec, la MRC de Mirabel et le CLD. Pour ce faire, celui-ci offre un soutien technique et financier adapté aux particularités du territoire mirabellois, appliqué rigoureusement dans le seul but de contribuer de façon active et concrète à la vitalité entrepreneuriale des dirigeants d'entreprises.

Venez rencontrer l'équipe de collaborateurs expérimentés qui seront en mesure de vous accompagner dans tous vos projets d'affaires.

Jean-Luc Riopel,
Directeur général, CLD de Mirabel

UNE TROISIÈME GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS QUI PRÉPARE DÉJÀ SA RELÈVE

LE GROUPE ÉTHIER EXISTE DEPUIS PRESQUE 100 ANS. EN 1918, ALORS QU'IL ÉTAIT PROPRIÉTAIRE D'UNE TERRE AGRICOLE, ABONDIUS ÉTHIER FAISAIT LA CULTURE DE LÉGUMES RACINES. VERS 1954, IL CÈDE LA FERME À SES QUATRE FILS QUI FONT ÉVOLUER LE COMMERCE DE PRODUITS MARAÎCHERS JUSQU'À FAIRE LA MISE EN MARCHÉ DES PRODUITS DES AUTRES PRODUCTEURS DE LA RÉGION. ILS ONT ALORS DÉPLOYÉ LEUR DISTRIBUTION SUR PRATIQUEMENT L'ENSEMBLE DU QUÉBEC. L'ENTREPRISE EST DEVENUE, AU FIL DES GÉNÉRATIONS, DAVANTAGE UN DISTRIBUTEUR QU'UN PRODUCTEUR AGRICOLE EN TERMES DE POURCENTAGE D'ACTIVITÉS. EN 1981, HUIT COUSINS ET COUSINES SE JOIGNENT À L'ENTREPRISE, LUI PERMETTANT DU COUP DE CONNAÎTRE UN GRAND ESSOR QUI S'ÉTENDRA SUR PLUS DE 20 ANS. AUJOURD'HUI, DE CETTE TROISIÈME GÉNÉRATION, GINETTE ET JOCELYN ÉTHIER SONT TOUJOURS ACTIONNAIRES. ILS GÈRENT L'ENTREPRISE AVEC DENIS BISSONNETTE QUI S'EST JOINT À LA COMPAGNIE EN 1996 ET PASCAL ÉTHIER PREMIER PROPRIÉTAIRE DE LA 4^e GÉNÉRATION. CINQ AUTRES ENFANTS REPRÉSENTANT LA 4^e GÉNÉRATION SONT DÉJÀ EN PLACE AU SEIN DE L'ENTREPRISE, SE PRÉPARANT À POURSUIVRE LE TRAVAIL. TÉMOIN DE L'HISTOIRE DE L'ENTREPRISE, GINETTE ÉTHIER EXPLIQUE COMMENT LES TRANSFERTS ENTRE GÉNÉRATIONS SE SONT VÉCUES AU FIL DE CES CENT ANNÉES.

VOUS ÊTES ACTIONNAIRE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE DEPUIS 1981. COMMENT S'EST PASSÉE VOTRE ARRIVÉE DANS L'ENTREPRISE ?

L'entreprise a toujours fait partie de la famille. Très tôt, mes frères, cousins et moi, y avons travaillé. Mon père et mes oncles étaient assez malins pour voir à enligner leurs enfants à la bonne place selon leurs aptitudes et intérêts. C'est ce qui a fait que nous avons été huit personnes stratégiquement positionnées pour une saine gestion de l'entreprise. Aussi, ils nous ont fait confiance. La transition s'est, en quelque sorte, faite par elle-même. Je n'avais que 21 ans lorsque je me suis retrouvée parmi les gestionnaires de l'entreprise, mais les plus vieux avaient assez d'expérience pour prendre en mains les commandes de la compagnie et en assurer le développement. Par la suite, ayant le vent dans les voiles, nous nous sommes retrouvés en pleine expansion et en innovation dans tous les départements. En moins de 5 ans, mon père et mes oncles se sont retirés de l'entreprise, et avec du recul, je constate que c'est le minimum pour compléter une transition avec succès.

JUSQU'À RÉCEMMENT, VOUS ÉTIEZ 8 ACTIONNAIRES DANS L'ENTREPRISE. ÉTAIT-CE DIFFICILE D'ARRIVER À UN CONSENSUS ET DE GÉRER L'ENTREPRISE ?

On pourrait croire qu'il est plus ardu d'obtenir un consensus à 8, mais cela n'a pas été une difficulté que nous avons rencontrée au quotidien. Chacun de nous avait sa spécialité. Bien appuyés par tous les autres, nous avons été en mesure de nous servir de l'expertise de chacun et de la mettre à profit, afin d'innover, d'être visionnaires et de nous investir dans l'entreprise. Notre force, c'était qu'il y avait des décideurs motivés dans tous les secteurs de l'entreprise : la culture maraîchère, la mise en marché, l'emballage, la gestion des employés, la logistique des livraisons, l'entretien des entrepôts et des frigidaires, l'administration, etc. Un autre atout du fait d'être plusieurs : lors de la période des récoltes, il n'était pas rare que tout le monde mette la main à la pâte pour récolter rapidement avant la période de gel ou de travailler le soir et les fins de semaine. Les propriétaires ont eu cette motivation pendant 20 ans, sans relâche. En 2005-2006, six actionnaires ont pris leur retraite de l'entreprise. M. Bissonnette s'est alors joint à l'entreprise à titre de président. Son fils fait partie de la 4^e génération et ils ont tout autant à cœur le développement de l'entreprise familiale.

ET COMMENT SE PASSE LE TRANFERT DE LA 3^e GÉNÉRATION À LA 4^e ?

Cinq de nos enfants ont manifesté leur intention de prendre la relève de l'entreprise et ils y sont actuellement impliqués. Il s'agit d'une décision propre à chacun d'eux et on ne les force pas du tout, car c'est un travail difficile, il faut être motivé pour réussir. Ce n'est pas un travail de 9 à 5. Il n'est pas rare que l'on travaille 7 jours sur 7. Ils ont commencé au bas de l'échelle. C'est là que l'on apprend le plus les rouages d'une entreprise. De plus, nos enfants ont planifié leurs formations académiques de façon à être mieux outillés pour faire face aux responsabilités d'entrepreneurs. La compagnie planifie les horaires de chacun afin de parfaire leur éducation. Ils découvrent ce qu'ils aiment de ce travail et souhaitent se perfectionner. Comme parent, on ne peut pas être en désaccord avec ça. Les jeunes doivent expérimenter des choses et on supervise les décisions à prendre au fur et à mesure. Toutefois, ils ont pris conscience à plusieurs reprises qu'il y a des sacrifices à faire et qu'il y a des horaires à respecter, notamment pour les chargements et les délais de livraison. De plus, quand on est producteur agricole, on doit faire avec la nature. Quand c'est le temps d'aller récolter ou de faire des applications, le travail doit être fait avant la pluie. Les imprévus se multiplient et il faut savoir composer avec eux. Cela prend donc des personnes responsables. Idéalement, le transfert devrait se faire d'ici les 7 à 10 prochaines années. En ce moment, les jeunes ont 18, 19, 22, 23 et 26 ans. Ils n'ont pas suffisamment d'expérience, mais ils sont sur la bonne voie. La camaraderie et l'entraide se développent et, comme gestionnaire et maman, je trouve cela primordial.



COMMENT GÉREZ-VOUS LA DÉLICATE QUESTION DES HÉRITAGES ÉTANT DONNÉ QUE CE NE SONT PAS TOUS LES ENFANTS QUI PRENDRONT LA RELÈVE ? Dans notre cas, cela a toujours été très clair. Le prix à payer pour hériter de l'entreprise se mesure par le travail acharné que cela requiert. Les enfants choisissent leur vie respective. Par contre ils savent que celui qui fournit les efforts, l'implication, qui fait les sacrifices et passe sa vie à faire progresser la compagnie, récoltera ce qu'il a semé, sans faire de jeu de mots.

COMMENT SE DÉROULENT LES SOUPERS DE FAMILLE ? Plusieurs membres de la famille ne sont pas dans la compagnie alors, ce ne sont pas des soirées propices à parler affaires. Nous nous en tenons à des moments autres, comme tout le monde. Nous le faisons entre cousins de la 3^e génération et nous essayons de faire la même chose avec la 4^e génération qui nous succèdera. Lorsque nous sommes avec nos partenaires dans un contexte de travail, c'est là qu'on parle « business » et chacun a le droit d'émettre son opinion.

AVEZ-VOUS PRÉVU OU PLANIFIEZ-VOUS ÊTRE ENTOURÉS PAR DES EXPERTS-CONSEILS POUR VOUS ASSURER DU BON FONCTIONNEMENT DU PROCESSUS DE TRANSFERT D'ENTREPRISE ? Par le passé, nous ne l'avons pas fait, mais dans la situation actuelle, je crois que cela pourrait être utile. La direction que prendra l'entreprise au cours des prochaines années est en plein renouvellement et en réorganisation. Par le passé, il y avait moins de produits sur le marché. La vision était plus claire. Maintenant, le marché fait en sorte que c'est plus compliqué et il nous faut constamment innover. Nous avons eu la chance de vendre les mêmes produits que nos parents jusqu'à présent. Cela nous a bien aidés à démarrer. L'expertise s'est transmise de génération en génération. Maintenant, nous devons innover et investir. La 4^e génération devra suivre le même processus que nous, mais aura aussi à composer avec d'autres particularités, tels que les produits prêts-à-manger, les plus petits formats, la traçabilité des aliments. Tout passera par l'innovation. Pour ce qui est du cédant, qu'il soit entouré d'un expert-conseil ou non, je suggère de mettre sur papier sa vision des choses et la réviser régulièrement, car tout évolue rapidement. Cela permet de planifier et de faire en sorte que lorsque plusieurs personnes quittent une entreprise en même temps, ou un à la suite de l'autre, on évite d'avoir trop de passages à vide.

EN TERMINANT, AVEZ-VOUS PEUR QUE LA 4^e GÉNÉRATION FASSE MIEUX QUE VOUS ? Non, au contraire, c'est ce que je souhaite. Même au risque de me faire pousser vers la sortie plus rapidement... et d'admirer leur croissance.



LES DÉFIS DU TRANSFERT D'ENTREPRISES

LA PLANIFICATION EST LA SOLUTION GAGNANTE À TOUS LES NIVEAUX: POUR L'ENTREPRENEUR QUI PRENDRA UN JOUR SA RETRAITE, POUR LA VIABILITÉ DE L'ENTREPRISE ELLE-MÊME, POUR L'ACHETEUR QUI SE PROCURE UNE ENTREPRISE EN SANTÉ ET, BIEN SÛR, POUR TOUT LE SYSTÈME ÉCONOMIQUE DE LA PROVINCE ET DU PAYS. DISCUSSION SUR LE SUJET AVEC M. GABRIEL NADON, DIRECTEUR DE PORTEFEUILLE AU FONDS FTQ.

PEU DE FONDATEURS D'ENTREPRISES ONT UN PLAN FORMEL DE RELÈVE. COMMENT SE FAIT-IL QUE PLUSIEURS ENTREPRENEURS TARDENT À ENCLENCHER UN PROCESSUS DE RELÈVE OU DE TRANSFERT? Pour des raisons très souvent émotives, le fondateur croit qu'il est confronté à lui-même lorsque vient le temps de prendre des décisions importantes quant à la destinée de son entreprise. Il s'accroche lorsque son rôle d'homme-orchestre arrive à terme. Il devra se trouver d'autres passions après la passation de ses pouvoirs. Il faut parvenir à faire comprendre au fondateur qu'il dispose d'une vaste expérience et d'une expertise qu'il peut mettre à profit en siégeant sur des conseils d'administration d'organisations diverses. De plus, même si son rôle change au sein même de son entreprise, très souvent, il souhaite y demeurer. Lui confier la responsabilité de s'occuper de ses plus anciens clients peut s'avérer être une bonne transition, autant pour l'entreprise que pour lui-même.

COMBIEN DE TEMPS DOIT-ON COMPTER POUR LE PROCESSUS DE RELÈVE? Il faut compter généralement de 5 à 10 ans. Parfois, pour différentes raisons, ça peut même être plus long. Et très souvent, le fondateur n'en voit pas la priorité. Pour plusieurs entrepreneurs, le plan de relève se limite au processus de transfert de propriété. Mais un processus de relève comporte en fait beaucoup d'autres étapes. Il est essentiel de mettre en place un plan formel de relève qui inclura tant l'aspect humain que la gestion quotidienne de l'entreprise et les relations avec la clientèle. À cela s'ajoute, bien sûr, tout l'aspect du financement et de l'évaluation du prix de vente de l'entreprise parce que sa valeur représente, ni plus ni moins, le fonds de pension de son fondateur. En somme, le transfert d'entreprise, c'est vendre au prix le plus élevé possible à quelqu'un qui veut acheter au plus bas prix possible. Il faut donc bien planifier le processus.





80 % DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES SONT DES PME. CE SONT ESSENTIELLEMENT ELLES QUI SONT GÉNÉRATRICES DE NOS EMPLOIS. QUE POUVONS-NOUS LEUR DIRE QUANT À L'IMPORTANCE DE BIEN PLANIFIER LEUR RELÈVE ?

Plus on attend, moins notre entreprise va être intéressante pour un éventuel acheteur. De façon générale, un entrepreneur âgé de 70 ans est moins dynamique que celui qui est âgé de 35 ans. Il est plus conservateur. Il est donc normal qu'il souhaite protéger ses acquis plutôt que d'investir dans des nouveaux produits ou de nouveaux projets. L'entrepreneur risque alors de passer à côté d'opportunités. Et s'il n'est pas innovateur, la concurrence, elle, le sera.

SI VOUS AVIEZ UN CONSEIL À TRANSMETTRE AU CÉDANT ET AU REPRENEUR, QUEL SERAIT-IL ? De communiquer, de se parler et de manifester son intérêt sans tarder. Ne pas attendre avant de dire les choses, même si elles sont parfois difficiles à dire ou à entendre. Il faut faire le point souvent et de façon transparente.

LE FONDS FTQ N'EST PAS UN BANQUIER COMME LES AUTRES. VOUS ACCOMPAGNEZ RÉGULIÈREMENT LES ENTREPRISES QUI PROCÈDENT À UNE RELÈVE ET/OU UN TRANSFERT. VOUS ARRIVE-T-IL DE DEVOIR JOUER LE RÔLE DE MÉDIATEUR ENTRE LE CÉDANT ET LE REPRENEUR ?

Oui, cela arrive parfois. Le Fonds FTQ effectue régulièrement des évaluations de la valeur marchande d'une entreprise. Nous ne sommes cependant pas des évaluateurs agréés, mais nous possédons tout de même une expertise dans le domaine. Nos fiscalistes et nos avocats ne deviennent pas ceux de l'entreprise avec laquelle nous collaborons. Nous travaillons avec les acteurs qui sont en place dans l'entreprise afin de rendre la transaction optimale pour tout le monde. Donc, par exemple, si nous participons au financement du capital-actions de l'entreprise, on doit se faire une bonne idée de la valeur de cette dernière.

EST-CE QU'IL EXISTE, SELON VOUS, SUFFISAMMENT DE PRODUITS FINANCIERS AU QUÉBEC QUI VIENNENT EN AIDE AUX ENTREPRISES ET QUI INCITENT UN ACHETEUR À PRENDRE LA RELÈVE D'UNE ENTREPRISE ?

Il y a différentes sources de financement. Les institutions financières souhaitent conserver leurs clients. Cependant, une chose les dérange, c'est la mise en place d'une nouvelle équipe de direction qu'ils ne connaissent pas. Lorsqu'ils regardent les états financiers de l'entreprise, ils savent bien que cela reflète les efforts du cédant et non ceux de la relève qui s'en vient. D'où l'importance de planifier une relève s'échelonnant sur plusieurs années pour faire en sorte d'augmenter sa connaissance du milieu et la confiance en ses capacités. Malheureusement, les banques n'ont pas de produits différents, innovateurs, adaptés à cette nouvelle réalité.



EN TERMINANT, AURIEZ-VOUS UN MESSAGE À TRANSMETTRE À NOS LECTEURS ?

Lors d'un transfert d'entreprise, il faut entreprendre une démarche rationnelle et planifiée. Il faut que l'entrepreneur garde à l'esprit qu'il a la possibilité de se constituer une belle retraite en se détachant graduellement de son entreprise et qu'il y a autre chose qui existe après.

Gabriel Nadon, Directeur de portefeuille, expert en relève entrepreneuriale
Fonds de solidarité FTQ



ENTREVUE

MARC GRÉGORY – GROUPE CANREP

UNE RELÈVE PRÉVUE DANS QUELQUES mois

ATTIRÉ PAR L'AVIATION DEPUIS SON PLUS JEUNE ÂGE, MARC GRÉGORY A GRANDI EN VOYANT SON PÈRE, SON PARRAIN ET UN DE SES ONCLES TRAVAILLER DANS CE DOMAINE. IL FAIT SES ÉTUDES EN AÉRONAUTIQUE ET COMPLÈTE UN DIPLÔME D'ÉTUDES COLLÉGIALES À L'ÉCOLE NATIONALE D'AÉROTECHNIQUE, CE QUI L'AMÈNE À TRAVAILLER CHEZ BOMBARDIER, AIR CANADA ET VIA RAIL. UN CONCOURS DE CIRCONSTANCES L'AMÈNE PAR LA SUITE À JOINDRE TEMPORAIREMENT L'ENTREPRISE FAMILIALE, LE GROUPE CANREP, UN DISTRIBUTEUR DE COMPOSANTES EN AÉRONAUTIQUE. NEUF ANS PLUS TARD, MARC GRÉGORY Y TRAVAILLE TOUJOURS ET IL S'APPRÊTE À PRENDRE LES RÊNES DE L'ENTREPRISE.





PARLEZ-NOUS DE LA CRÉATION DE CANREP. Mon père, après avoir quitté les Forces armées canadiennes et fait un passage chez Bell Helicopter, a fondé l'entreprise en 2000 avec des partenaires. Environ six mois après la création de CanRep, il décide de racheter ses partenaires et, en 2001, il installe son entreprise à Mirabel. C'est à ce moment que tout prend son envol. Ma mère s'est jointe à l'entreprise pour aider mon père. À cette époque-là, l'entreprise avait des contrats avec Bombardier pour offrir des services de livraison et de logistique. Puis, étant donné l'importante quantité de produits que CanRep devait entreposer pour ses clients, l'entreprise est passée rapidement de « représentant » à « distributeur » de composantes en aéronautique.

COMMENT VOUS ÊTES-VOUS JOINT À L'ENTREPRISE ? En 2004, mon père m'a embauché afin de remplacer temporairement une personne au service à la clientèle. CanRep était alors une très petite entreprise avec 4 employés. Malgré ma présence dans l'entreprise familiale, on ne parlait pas de relève. Dans la tête de mon père, je n'étais qu'un employé temporaire. De mon côté, j'avais une bonne expérience comme technicien, mais je ne me voyais pas comme un entrepreneur. Et, j'avais un plan de carrière bien déterminé et CanRep n'en faisait pas vraiment partie. Peut-être parce que je n'y avais pas grandi... Mais, plus le temps passait et plus je voyais le potentiel de cette entreprise. J'ai commencé à prendre goût à l'adrénaline des ventes, de la signature de contrats, etc. J'aimais beaucoup l'aspect de liberté, mais aussi l'aspect entrepreneurial que je retrouvais dans l'entreprise.

À QUEL MOMENT AVEZ-VOUS COMMENCÉ À PARLER DE RELÈVE ? Il y avait une possibilité d'expansion pour CanRep et j'ai commencé à voyager aux États-Unis pour rencontrer mes fournisseurs et mes clients. Au même moment, on m'offrait un poste chez Air Canada. Je me suis retrouvé confronté à un choix. J'ai alors approché mes parents pour savoir quels étaient leurs plans pour l'entreprise. Ils étaient très ouverts à ce que j'y prenne plus de place et même, éventuellement, à ce que je la rachète. Nous avons donc discuté et mis sur papier certaines possibilités. Je souhaitais rester, mais je devais d'abord voir s'il y avait une place pour moi à long terme et si mon père était prêt à céder sa place éventuellement. Après nous être laissé un moment de réflexion, nous étions d'accord et nous avons convenu qu'il nous fallait mettre en place un programme de relève.

COMMENT VOUS Y ÊTES-VOUS PRIS POUR FAIRE LA PLANIFICATION DU TRANSFERT ? Nous avons retenu les services d'un intervenant externe, recommandé par la BDC, pour nous donner un coup de main. Il nous a appris qu'un plan de relève s'échelonne sur une période d'environ 7 ans. On s'est rendu compte que ça nous laissait peu de temps. Nous avons établi un conseil de famille, ce fut une excellente initiative. Cela nous a permis de mettre cartes sur table et de discuter des attentes de chacun de manière franche et transparente,

avec quelqu'un pour modérer et orienter les discussions. Plusieurs points sont ressortis de ces rencontres, comme l'investissement personnel de chacun dans l'entreprise, le fait que mon salaire était moindre que dans mon ancien emploi ou la part potentielle de ma sœur. Puis, nous avons abordé rapidement la mécanique entourant le plan de relève. Durant certaines périodes, nous avons beaucoup travaillé à ce projet, à d'autres moments moins. Nous ne pouvions pas faire que cela, il y avait aussi les opérations courantes de l'entreprise.

PERSONNELLEMENT, FAITES-VOUS DES DÉMARCHES EN VUE DE VOUS PRÉPARER À PRENDRE LA RELÈVE ? J'ai aussi fait une série de tests psychométriques pour identifier mes forces et faiblesses et voir si je possédais les aptitudes nécessaires pour prendre la relève. Au départ, je n'étais pas très chaud à l'idée de faire ce genre de test, mais j'ai tout de même trouvé qu'il s'agissait d'un bon outil. En connaissant mes faiblesses, cela m'a permis de m'entourer de gens avec des forces complémentaires aux miennes. D'autre part, je me suis impliqué dans un club relève avec le Regroupement des chefs d'entreprises, qui m'a beaucoup apporté. J'ai rencontré plusieurs jeunes dans des situations similaires à la mienne. On pense souvent que l'on est seul à vivre ce genre de choses. Mais quand on rencontre des gens dans la même situation que soi, on découvre beaucoup d'éléments en commun et en discuter est très enrichissant.

CONSTATEZ-VOUS DES DIFFÉRENCES ENTRE VOTRE PERCEPTION DE L'ENTREPRISE ET CELLE DE VOS PARENTS ? Les réalités et les attentes ont changé. La perception de l'entreprise et du travail est différente aussi. À mon avis, on peut faire de longues heures, mais il faut un juste équilibre. Je ne peux pas travailler au bureau 7 jours sur 7. Je suis un père monoparental de 3 enfants. Je les ai une semaine sur deux et quand ils sont là, j'ai l'obligation de quitter le bureau à une certaine heure. Ce que mon père n'a jamais connu. Quand il se faisait envoyer quelque part pour les affaires, il ne se posait pas de questions et faisait sa valise. Ma mère était à la maison. Ma réalité est tout autre. Mes voyages à l'extérieur, il faut que je les planifie beaucoup plus d'avance. C'est le genre de chose dont il a fallu que nous parlions au courant du processus de transfert.

LE JOUR OÙ VOS PARENTS PRENDRONT LEUR RETRAITE, QUELS RÔLES AURONT-ILS DANS L'ENTREPRISE ? Dans notre cas, nous avons convenu que ce serait un rôle consultatif. Mon père aura aussi un rôle officiel au sein d'un comité de direction ou comité consultatif. Il est certain que plus l'entreprise pourra bénéficier longtemps de ses connaissances, le mieux cela sera. Je dois dire que tout le monde fait preuve d'une excellente ouverture d'esprit et cela facilite les choses énormément. Officiellement, nous sommes dans la dernière partie du plan, mais il nous reste beaucoup à faire. En octobre 2014, c'est la date que nous avons identifiée, il y aura une passation complète des pouvoirs. Cela s'en vient vite, mais nous serons prêts!

UN CABINET D'ASSURANCES DE PÈRE EN FILLE ET FILS

ASSURANCES MICHEL OUMET INC. EST UN CABINET DE COURTAGE EN ASSURANCES DE DOMMAGES ET DE PERSONNES ÉTABLI DEPUIS PLUS DE 20 ANS. LE FONDATEUR, MICHEL OUMET, VIENT TOUT JUSTE DE CÉDER LES RÊNES DE L'ENTREPRISE À SON FILS STÉPHANE, À TITRE DE PRÉSIDENT, ET À SA FILLE BRIGITTE, COMME VICE-PRÉSIDENTE. NOUS LES RENCONTRONS TOUS LES TROIS POUR QU'ILS NOUS PARLENT DU PROCESSUS DE LA TRANSMISSION DE LEUR ENTREPRISE.

VOUS AVEZ ENTAMÉ UN PROCESSUS DE RELÈVE AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE.

EXPLIQUEZ-NOUS COMMENT LE TOUT A DÉBUTÉ? Mes enfants ont démontré un intérêt pour prendre la relève de l'entreprise. Nous avons donc contacté notre comptable qui nous a référé à un fiscaliste pour nous accompagner. Avec lui, nous avons franchi certaines étapes, dont celle de l'élaboration d'une convention d'actionnaires. Les parts de l'entreprise ont alors été divisées à 1/3, 1/3, 1/3 entre les enfants et moi. Lorsque je me retirerai de la gestion de l'entreprise, il est convenu qu'ils rachètent mes parts et, qu'éventuellement, Brigitte et Stéphane seront 50/50. Mais nous n'en sommes pas encore rendus là. Ce qui est important à dire à ce sujet, c'est que mes deux enfants ont toujours été complices, l'un a toujours protégé l'autre. J'ai confiance en leur capacité de s'entendre et de résoudre les problèmes à l'interne.

SELON VOUS, EST-CE IMPORTANT DE S'ENTOURER DE PERSONNES POUR FAIRE CE

GENRE DE TRANSACTION? Oui. Le fiscaliste nous aide à établir les règles et les conventions. Si l'un des trois tombe malade demain matin, il faut prévoir les choses afin d'éviter les pépins. Comme le fiscaliste ne nous connaissait pas, nous nous sommes rencontrés à deux reprises dans un premier temps. Il a établi le profil de l'entreprise, le profil des acquéreurs. À partir de ces données, il a rédigé les conventions et bâti les différents échéanciers et les étapes à suivre.



LE « JOUR J » DE LA PASSATION DES POUVOIRS DÉCISIONNELS EST PLANIFIÉ D'AVANCE. LE DANGER, C'EST QUE LE FONDATEUR SOUHAITE CONTINUER À PRENDRE LES DÉCISIONS. COMMENT AVEZ-VOUS PLANIFIÉ CETTE FAÇON DE PROCÉDER AVEC LA SUCCESSION?

C'est très clair. Il est certain que l'on peut donner des conseils, mais à partir du « Jour J », il s'agira de leurs décisions. Et c'est important que cela soit clair. Il faut donc apprendre à couper le cordon. Mais lorsque l'on a une bonne relève, c'est beaucoup plus facile. Et quand Brigitte et Stéphane seront à la barre de l'entreprise, il y aura certainement des changements, mais la continuité et la stabilité demeurent des priorités pour eux. Il est déjà établi que la proximité que nous avons avec nos clients se poursuivra.





BRIGITTE ET STÉPHANE, ÊTES-VOUS SATISFAITS DE LA FAÇON DONT LES CHOSSES ONT ÉTÉ FAITES DEPUIS LA TRANSITION? EST-CE QUE VOUS SERIEZ TENTÉS DE GARDER VOTRE PÈRE À DEMI-TEMPS? C'est pas mal ce qui est prévu. C'est important pour nous. L'avantage de nous avoir préparés depuis plusieurs mois, voire des années avant le départ de notre père, c'est que cela permet à la clientèle de s'habituer à ce changement.

MICHEL, ON PEUT IMAGINER QUE CELA VOUS PRENDRA UNE AUTRE PASSION UNE FOIS LA TRANSITION COMPLÉTÉE, MÊME SI ELLE SE FAIT GRADUELLEMENT. QUE FEREZ-VOUS ENSUITE? En fait, je serai toujours présent pour les supporter. Mais c'est certain que je vais prendre davantage de temps pour moi. Par exemple, je souhaite faire davantage de voyages et passer plus de temps avec mes petits-enfants.

BRIGITTE ET STÉPHANE, CROYEZ-VOUS ÊTRE SUFFISAMMENT PRÊTS AFIN DE PRENDRE LA RELÈVE DE VOTRE PÈRE? Nous le sommes, mais nous croyons qu'on ne l'est jamais suffisamment. Néanmoins, nous pourrions toujours demander des conseils au besoin. C'est l'avantage d'une relève familiale.

BRIGITTE ET STÉPHANE, LE CHANGEMENT DE GARDE A ÉTÉ FAIT. MAINTENANT, EST-CE QUE MICHEL VA REVENIR DAVANTAGE VOTRE PÈRE OU SERA-T-IL CONSIDÉRÉ COMME UN CONSEILLER DE L'ENTREPRISE? Ça fait longtemps que c'est notre père et notre meilleur ami. Nous avons confiance que lorsqu'il se retirera complètement de l'entreprise, nous aurons d'autres choses à partager, comme des loisirs. On fait déjà beaucoup de choses ensemble...

LE MOT DE LA FIN, BRIGITTE ET STÉPHANE. QU'AURIEZ-VOUS À DIRE À QUELQU'UN QUI VEUX ACHETER UNE ENTREPRISE? Nous lui dirions de ne pas hésiter, de foncer et de ne pas lésiner sur la préparation et la communication.

MICHEL, VOTRE CONSEIL À UN CÉDANT, QUEL SERAIT-IL? De bien se préparer, ainsi que la relève, et d'avoir une bonne communication. D'aviser tout de suite les acquéreurs, dire si quelque chose ne convient pas dans la façon de faire et de ne pas hésiter à donner des conseils pour améliorer les choses.

CHEFS D'ENTREPRISES, QUELS SONT VOS PLANS POUR VOTRE ÉVENTUELLE RELÈVE?



SAVIEZ-VOUS QUE SEULEMENT UN TIERS DES CHEFS D'ENTREPRISES ONT UN PLAN DE RELÈVE (SOURCE : FCEI) ? POURTANT, NOMBREUX SONT LES ENTREPRENEURS QUI, APRÈS AVOIR PASSÉ DE 20 À 40 ANNÉES DE LEUR VIE À DÉVELOPPER LEUR « BÉBÉ », SE VOIENT DANS L'OBLIGATION DE VENDRE LEUR ENTREPRISE SANS AVOIR EU LE TEMPS DE BIEN Y RÉFLÉCHIR. MME LOUISE CADIEUX, PROFESSEURE EN MANAGEMENT À L'UQTR ET COAUTEURE DE PLUSIEURS LIVRES EN MATIÈRE DE TRANSFERT D'ENTREPRISES, NOUS RAPPELLE « QU'ON NE TRANSFÈRE PAS 40 ANS D'HISTOIRE SANS S'INTERROGER. »

Le transfert d'entreprise est composé de deux processus parallèles et distincts, soit le transfert de propriété et le transfert de direction. Il est recommandé de solliciter l'aide de ressources externes pour vous aider à manœuvrer le transfert de propriété qui est un processus plus technique. Celui-ci fait référence à la vente d'actions ou d'actifs et se réalise avec l'aide d'experts, notamment en droit et en comptabilité-fiscalité. Le transfert de direction, quant à lui, est un processus qui implique des enjeux humains, tels le transfert des connaissances et la gestion du changement qui peuvent être plus difficiles à réaliser.

C'est pourquoi l'unité de transfert d'entreprise de Laurentides Économique vous propose des ressources et services afin de vous soutenir dans votre projet de relève. Notre expérience terrain vous permet de bénéficier d'informations sur les enjeux du transfert, d'ateliers et de formations, comme « Succès-relève pour les repreneurs », ainsi que du référencement vers des experts et de l'accompagnement. Découvrez également la toute nouvelle « Trousse Carrière EntRepreneur », un outil dynamique qui permet à travers une démarche simple et pratique de mener une réflexion quant à son profil entrepreneurial, de s'outiller et d'élaborer un plan d'action en vue de réaliser un projet d'achat d'une entreprise existante.

Découvrez gratuitement la trousse sur le site <http://www.laurentidesreleve.ca/trousse>

UN OUTIL INTÉRESSANT: LE FONDS RELÈVE QUÉBEC

Financer une relève n'est pas évident, car contrairement à un agrandissement d'usine ou un achat d'équipement de production, qui générera des liquidités additionnelles, le processus de relève implique une sortie d'argent de la compagnie.

Pour aider les entreprises en processus de transfert et diversifier le financement, il existe le Fonds relève Québec qui a été lancé, il y a un peu plus de deux ans, par le gouvernement du Québec. Ce fonds permet à l'acheteur, quel que soit son âge, de doubler sa mise de fonds. C'est un prêt personnel attitré à l'individu, ou à sa compagnie de gestion. Certains critères et conditions minimales sont à respecter : l'emprunt minimum est de 50 000 \$ et d'un maximum de 200 000 \$ par individu, s'il y a plusieurs acquéreurs, le maximum de l'emprunt est de 500 000 \$ par entreprise. L'emprunteur doit être actif dans l'entreprise, il doit y avoir un changement de contrôle et lors de la journée du déboursé du prêt, le vendeur doit perdre le contrôle de son entreprise. Le vendeur peut conserver un pourcentage de 49 %. Un contrôle légal est effectué et le ou les acheteurs doivent détenir plus de 50 % des actions.

En parallèle, le gouvernement exige, afin de donner plus d'oxygène aux nouveaux acheteurs, l'implication d'une autre des trois portes d'entrée suivantes :

- DESJARDINS
- FONDATION CSN
- FONDS DE SOLIDARITÉ FTQ



OÙ TROUVER UNE ENTREPRISE À VENDRE?

Certains courtiers offrent le service, mais tout est une question de coûts. De façon générale, ceux-ci sont rémunérés suite à la réussite de la vente. Sinon, on s'adresse à un bureau de comptable, car celui-ci est en général près de ses clients, il les connaît, fait leurs déclarations de revenus, et leurs états financiers depuis des années, donc il y a une certaine « proximité » qui se crée avec les années. Mais la première ressource, c'est notre réseau.

Il faut faire connaître votre intention à toutes les personnes qui gravitent dans votre réseau. Il est important aussi d'avoir une bonne idée du genre d'entreprise que l'on recherche de façon à maximiser les résultats.

UN ACCOMPAGNEMENT POUR UNE RELÈVE RÉUSSIE

CHEZ AMYOT GÉLINAS, COMPTABLES, UNE TRANSACTION DE RELÈVE EST ABORDÉE DE LA MÊME MANIÈRE QU'UNE VENTE D'ENTREPRISE. POUR EUX, L'ASPECT FINANCIER EST LA PARTIE LA PLUS IMPORTANTE.

SI L'ACHETEUR PAIE TROP CHER, IL RISQUE DE NE PAS PASSER AU TRAVERS. EST-CE LE CAS ? Effectivement. Et, à l'inverse, si le vendeur ne vend pas son entreprise assez chère, nous aurons deux problèmes sur les bras. L'impôt pourra alors enquêter parce qu'elle n'aura pas été vendue à sa juste valeur et, d'autre part, il se peut que le fonds de pension du vendeur ne soit pas suffisant. Mais à cela peut s'ajouter d'autres problèmes, d'où l'importance que la transaction de vente se fasse selon les règles.

PARLEZ-NOUS DU « BUSINESS STAGING » ? Il s'agit de la préparation de l'entreprise pour sa mise en vente. On décide de geler la valeur de l'entreprise et de lui amener une plus-value lorsqu'il y a relève en vue. Le vendeur va ensuite financer une partie des actions par l'acheteur. Souvent, le vendeur demeure en partie partenaire dans l'entreprise pour un certain temps même s'il n'en est plus le gestionnaire principal.

EST-CE QUE VOUS CONSEILLEZ AUX REPRENEURS DE SE FAIRE ACCOMPAGNER D'UNE PERSONNE PROVENANT DE L'EXTERNE DANS LE PROCESSUS DE RELÈVE ? Selon moi, l'étape la plus importante dans toute transaction, c'est la revue diligente. Parfois appelée vérification diligente, une revue diligente est un examen approfondi des affaires de la compagnie, sous ses aspects comptables, fiscaux, juridiques et opérationnels. Il ne faut surtout pas négliger cela tout en faisant affaire avec des gens d'expérience tout au long du processus.

PETITE MISE EN SITUATION : UN ENFANT VEUT ACHETER L'ENTREPRISE DE SON PÈRE. CEPENDANT, LE PÈRE A UN AUTRE ENFANT QUI, LUI N'EST PAS INTÉRESSÉ PAR L'ENTREPRISE FAMILIALE. ON PEUT IMAGINER QU'IL FAUT AUSSI PENSER À L'HÉRITAGE QUE LE PÈRE LAISSERA À SES DEUX ENFANTS. DES DISCUSSIONS SONT DONC À PRÉVOIR ? L'important, c'est que l'autre enfant soit informé de la valeur de l'entreprise et des intentions de son père. Évidemment, tout cela peut se corriger par un testament, une fiducie. Ce qui est important, lorsque les parents souhaitent être équitables envers leurs enfants, c'est que la transaction se fasse à la juste valeur marchande, et, à partir de ce moment, personne ne pourra critiquer le processus. De plus, il faut pouvoir communiquer librement et évidemment consulter un spécialiste pour s'assurer que tout est fait comme il se doit. C'est la même chose dans le cas d'une vente externe.

DOIT-ON PLANIFIER L'IMPLICATION D'UN COMPTABLE ET D'UN FISCALISTE ? Chez Amyot Gélinas, nous sommes en relation avec 8 fiscalistes. Je ne peux pas concevoir qu'un comptable n'ait pas besoin de l'expertise d'un fiscaliste dans certains de ses mandats. Il n'y a pas une journée qui passe sans que je ne pose une question à un fiscaliste. La loi sur l'impôt est très complexe et ça ne va pas en s'améliorant.



LE MOT DE LA FIN... Planification, planification, planification. Autant pour ce qui est d'une relève à l'interne qu'au niveau d'organiser son entreprise pour qu'elle soit attirante et intéressante à vendre. Relève ou pas, il faut générer des profits, déclarer nos revenus, bâtir un bilan des plus intéressants et savoir se comparer avec les entreprises de son secteur d'activités.

Marc Legault, CPA CGA
Associé gestion-conseils, Amyot Gélinas



SE FAIRE ACCOMPAGNER
PAR UN EXPERT-CONSEIL :

CELA PEUT FAIRE TOUTE LA DIFFÉRENCE

Cet expert-conseil va orchestrer les interventions du banquier, de l'avocat, du fiscaliste, etc. De façon générale, l'entrepreneur n'a pas le temps ni l'expertise et ne souhaite pas non plus organiser tout ce processus. Il a donc besoin d'une ressource extérieure à l'entreprise qui saura le faire et qui pourra aussi jouer un rôle de « tampon » dans le cas d'un processus de relèvement dans une entreprise familiale. Le consultant aura comme responsabilité de « filtrer » et d'interpréter toutes les communications et les intérêts des membres de la famille de l'entreprise afin de minimiser les zones de conflits.

Bien que l'entrepreneur ne parte pas le lendemain matin, il faut s'assurer que la transition se fera dans l'harmonie, que le cédant laissera la place au repreneur. L'aide externe vient aider à établir et à respecter l'échéancier nécessaire à la transition. Il va aussi s'assurer que les moyens pour y parvenir soient en place. Un fils ne dira pas à son père : « As-tu fait tes devoirs pour le prochain CA ? » Pas plus que le père. C'est l'un des rôles du consultant.

Il y a des experts en évaluation d'entreprise qui possèdent toute l'expertise nécessaire pour évaluer le prix de vente à sa juste valeur. Le comptable peut aussi le faire, mais cela se fera davantage sur une base comptable. Quant à l'expert en évaluation d'entreprise, il procèdera à une analyse sur plusieurs points (le niveau de risque, le secteur d'activités, etc.). C'est ce qui lui permettra d'établir un prix juste, tant pour le vendeur que pour l'acheteur.

CROISSANCE SOLIDITÉ DÉVELOPPEMENT

**MIRABEL : OÙ VOUS
AVEZ TOUT À GAGNER.**

Principale porte d'entrée en matière de soutien aux entreprises, le Centre local de développement de Mirabel offre aux entrepreneurs une multitude de services-conseils dont:

- le soutien approprié pour trouver une localisation à Mirabel
- l'aide technique, l'appui financier et la recherche de financement
- l'aide à l'élaboration du plan d'affaires
- le développement de l'emploi
- l'accompagnement au démarrage d'entreprise
- le soutien au développement technologique

VOUS POUVEZ COMMUNIQUER AVEC LE CLD DE MIRABEL, PAR COURRIEL, À: INFO@CLDMIRABEL.QC.CA

17690, RUE DU VAL-D'ESPOIR C.P. 1140 | MIRABEL (QUÉBEC) J7J 1A1
TÉL.: 450 435-2800 | TÉLÉC.: 450 435-3177 | WWW.CLDMIRABEL.QC.CA



Centre local
de développement
de Mirabel

