



ASSURER LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Le Québec, nous le savons, fait face à une situation démographique qui fait que nous sommes, après le Japon, la société où le choc démographique lié au vieillissement de la population aura le plus d'impact. Les entrepreneurs devront donc, si ce n'est déjà fait, relever des défis importants en matière de relève. C'est pourquoi le Fonds de solidarité FTQ a décidé, en février dernier, de devenir le partenaire principal du projet **Opération Relève Québec 2011**, dont l'objectif est de donner des outils à la fois aux entrepreneurs qui veulent céder les rênes de leur entreprise et à ceux et celles qui souhaiteraient prendre le relais.

Opération Relève Québec 2011 propose des ateliers-conférences d'une demi-journée aux entrepreneurs qui désirent se préparer à céder leur entreprise bien sûr, mais aussi aux éventuels repreneurs, pour qu'ils saisissent bien les avantages qu'offrent le fait de reprendre une entreprise. Les ateliers-conférences seront offerts dans 13 villes du Québec jusqu'en octobre prochain, et permettront ainsi de rejoindre plus de 500 participants (voir l'encadré pour le calendrier de la tournée).

ÊTRE PRÊTS À PRENDRE LES COMMANDES !

La pérennité des entreprises québécoises a toujours été au cœur de nos préoccupations. En 2000, nous avons lancé le Fonds Relève PME et, pour lui succéder, nous avons créé, en 2008, Solution Transfert PME, toujours dans le but de répondre adéquatement aux besoins des entrepreneurs en matière de relève, et ce, surtout au Québec, en collaboration avec notre réseau de fonds régionaux et de fonds locaux de solidarité.

Les entrepreneurs nous expliquaient que, leurs successeurs potentiels n'ayant pas les moyens financiers de racheter l'entreprise, ils ne pouvaient faire autrement que de la vendre s'ils voulaient assurer leur retraite. Nous souhaitons bien sûr obtenir un bon rendement des investissements que nous faisons, mais notre objectif est prioritairement d'assurer le succès du transfert des entreprises aux enfants, aux cadres ou à des tiers, et leur survie au départ de leur fondateur ou de leur actionnaire principal, surtout quand plusieurs emplois sont en jeu.

Adaptés à diverses situations, les produits financiers que nous offrons pour la relève d'entreprise sont appréciés, parce que plus patients (le partenariat pouvant excéder 10 ans) et plus souples (une participation pouvant aller jusqu'à 49% du capital-actions



YVON BOLDUC

ou un moratoire de quelques années sur le remboursement en capital d'une débenture). Ce pourcentage peut même dépasser les 50% si la relève n'est pas au rendez-vous ou si elle n'a pas les capacités de racheter une entreprise dont le vendeur veut

retirer l'ensemble de son avoir. À ce jour, nous avons participé à près de 100 dossiers de relève, en investissant plus de 175 millions de dollars. Et ça se poursuit!

FONDS RELÈVE QUÉBEC

Par la suite, dans le cadre du budget provincial du 17 mars dernier, un nouveau fonds, le **Fonds Relève Québec**, doté d'une enveloppe de 50 millions de dollars, a été créé par le gouvernement pour soutenir financièrement des repreneurs d'entreprise. Le Fonds de solidarité FTQ investit 10 millions de dollars dans ce fonds, auquel participent trois autres grands partenaires : le gouvernement du Québec (20 millions), Fondation CSN (10 millions) et Capital régional et coopératif Desjardins (10 millions).

[SUITE À LA PAGE 2]

CALENDRIER DE LA TOURNÉE

Des ateliers-conférences se sont déroulés avec succès à : Dorval (23 février), Joliette (16 mars), Québec (12 avril), Lévis (13 avril), Belœil (20 avril), Saguenay (4 mai), Rivière-du-Loup (5 mai) et Trois-Rivières (17 mai).

Les ateliers-conférences se poursuivront cet automne* à :

Saint-Sauveur	14 septembre
Laval	20 septembre
Val-d'Or	28 septembre
Sherbrooke	4 octobre
Drummondville	12 octobre
Saguenay	26 octobre

* Sous réserve de modifications, consultez l'horaire sur notre site web.

OPÉRATION RELÈVE QUÉBEC 2011

DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE

8 H 30 À 12 H :
atelier GRATUIT pour cédants d'entreprise (entrepreneurs seulement; 20 participants maximum)

12 H À 14 H :
dîner-conférence pour cédants et repreneurs (ouvert au grand public)
Thème : « Entretienons l'espoir » – Des moyens pour appuyer notre relève en affaires
Conférencier : le journaliste René Vézina

14 H À 17 H :
atelier GRATUIT pour repreneurs d'entreprise seulement (20 participants maximum)

Pour participer à l'événement, nous vous invitons à communiquer avec M^{me} Rébecca Potvin, au 514 392-9000, poste 546, ou à l'adresse courriel suivante : rebecca-sarah.potvin@transcontinental.ca

...ASSURER LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

FIRA

Enfin, nous avons collaboré en 2010 avec le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et Capital régional et coopératif Desjardins à la mise en place du **Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA)**. Le FIRA a pour but de soutenir l'avenir de l'entrepreneuriat agricole du Québec et il s'adresse aux jeunes agriculteurs qui démarrent une nouvelle entreprise agricole ou qui participent à un transfert qui se fait en dehors du cadre familial. Notre objectif est que le FIRA permette la réalisation d'environ 60 projets par année.

UNE SOLIDE EXPERTISE

Le transfert d'entreprise exige une bonne planification et la gestion adéquate de l'ensemble des aspects financiers et légaux qui sont en jeu. Mais il faut également – et je dirais

surtout – prendre en considération les aspects humains et émotionnels qui y sont liés, car ce sont souvent des difficultés majeures auxquelles doivent faire face les dirigeants d'entreprise et leur famille. Le Fonds de solidarité FTQ est donc fier de pouvoir mettre à profit les compétences de ses spécialistes pour explorer toutes les facettes des projets de relève.

Comme vous le constaterez à la lecture de ce bulletin, le Fonds possède une solide expertise dans ce domaine : c'est un dossier majeur sur lequel nous travaillons depuis dix ans. Nous connaissons bien les enjeux et les défis, et, au fil des ans, nous avons créé des outils adéquats pour assurer le succès des projets de relève des entrepreneurs québécois.

Yvon Bolduc

Président-directeur général

UNE APPROCHE PERSONNALISÉE

« Comme partenaire, il est important d'être proactif et patient, et d'offrir une approche personnalisée », explique Martin Ostiguy, directeur de portefeuille aux investissements, Participations majoritaires et relève, au Fonds de solidarité FTQ.

« Pour le transfert d'entreprise avec participation minoritaire, par exemple, notre participation sous-entend la mise en œuvre de transactions optimales, simples et avantageuses pour toutes les parties concernées, précise-t-il. La souplesse de nos solutions permet tant aux acheteurs qu'aux vendeurs de bénéficier d'avantages tangibles et significatifs. » Les solutions qu'offre le Fonds dans ce cas incluent :

- une participation en capital-actions allant jusqu'à 49% (le contrôle demeure entre les mains de la famille, de la direction ou d'un tiers);
- un prêt sans garantie ni cautionnement dont les modalités sont des plus souples;

- et un horizon de sortie de 10 ans ou plus.

« Pour ce qui est du transfert d'entreprise avec acquisition (c'est-à-dire une participation majoritaire), dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise, notre rôle consiste à concevoir un plan de croissance et d'expansion conçu sur mesure pour la relève, et qui prévoit un appui stratégique de nos experts. Il prévoit également un usage limité de l'effet de levier, un capital patient et une gestion participative de concert avec l'équipe de direction », conclut Denis Thibault, directeur des investissements – Participations majoritaires et relève, au Fonds de solidarité FTQ.

LES AFFAIRES.COM

Relève entrepreneuriale : des recrues aux cheveux gris

RENÉ VÉZINA



Il y a de l'espoir.

Le Québec risque d'être en panne d'entrepreneurs dans les années à venir. Beaucoup de patrons en place arrivent à l'âge de la retraite et un nombre insuffisant de jeunes manifestent l'intention de prendre leur place. Le choc semble inévitable.

Et si le profil de la relève n'était pas celui qu'on imaginait? Si cette relève se caractérisait tout simplement par le désir de sauter dans la mêlée, quel que soit l'âge des intéressés? Le bassin de repreneurs potentiels deviendrait alors bien plus vaste. Or, c'est précisément ce que nous observons depuis le début de l'Opération Relève de *Les Affaires*.

C'était frappant à Joliette, où notre tournée s'est arrêtée le 16 mars. Comme c'est chaque fois le cas, les ateliers de l'après-midi étaient réservés aux aspirants entrepreneurs, soit ceux et celles qui songent à racheter une entreprise.

Première constatation : la relève n'a pas d'âge. Il y avait là des jeunes, mais aussi des gens aux cheveux gris. Et c'est loin d'être exceptionnel, comme le confirme Gabriel Nadon, directeur de portefeuille au Fonds de solidarité FTQ, qui travaille à plein temps sur la question de la relève depuis 10 ans. Lorsque je lui ai parlé, il revenait de Trois-Rivières où il avait rencontré une personne souhaitant acquérir une entreprise... une femme de 52 ans!

« Cette relève a rarement moins de 25 ans, on voit plutôt des gens dans la trentaine ou la quarantaine, et même plus », dit-il. Comment expliquer cette tendance? « Je vois fondamentalement deux raisons, ajoute-t-il. La première est d'ordre financier. Avec l'âge, on finit par disposer d'un meilleur capital, ce qui accroît en même temps sa crédibilité. Deuxièmement, on a vécu, on a eu le temps de définir ce que l'on aime faire, et les choix sont plus clairs. »

L'expérience, un avantage

La relève en affaires a donc ceci de particulier qu'elle peut se révéler en temps et lieu. Rien n'empêche de plonger en tout début de carrière si on sait réunir les appuis. Mais attendre le moment opportun n'est pas un désavantage, au contraire.

Par ailleurs, il y avait une bonne proportion de femmes à l'événement de Joliette, ce qui déboulonne un autre mythe voulant que les repreneurs soient d'abord des hommes. Il fut un temps où le monde des affaires était essentiellement masculin. « C'était particulier à Joliette, on ne voit pas toujours autant de femmes à ce genre d'événement », souligne Gabriel Nadon, « mais il est certain que la transformation est en marche. Il suffit de voir les écoles d'administration, où les étudiantes sont maintenant majoritaires. »



ILLUSTRATION PISHIER

Tant mieux, parce que, faute de capitaines, l'économie québécoise risque de partir à la dérive. Il faut faire le plein de candidats à la relève. Peu importe leur âge et leur sexe, ceux et celles qui font le choix de devenir entrepreneurs méritent d'être félicités.

Enfin du capital pour la relève

On ne doit pas négliger la jeune relève pour autant, et le budget du Québec comportait deux bonnes nouvelles à cet égard.

On a longtemps déploré le manque de capital spécialement dévolu aux entreprises québécoises en démarrage et en prédémarrage. Ce n'est pas encore le Pérou, mais l'argent commence à arriver.

En premier lieu, Québec s'appuie sur le réseau des *anges financiers*, Angés Québec, pour constituer une nouvelle entité, Capital Angés Québec. Il y injectera jusqu'à 20 millions de dollars (M\$) qui s'ajouteront aux 10 M\$ versés par ces investisseurs individuels.

Il reviendra à Investissement Québec de désigner les cinq membres du conseil d'administration de la nouvelle entité, à partir de suggestions faites par la direction d'Angés Québec. Ensuite, c'est ce CA qui mettra en place un comité d'investissement chargé de retenir les projets intéressants.

Parallèlement, on créera le Fonds Relève Québec, doté de 50 M\$, grâce à la contribution du Fonds de solidarité FTQ, de Fondation et de Capital Coopératif Desjardins qui ajouteront chacun 10 M\$ aux 20 M\$ que Québec met dans la caisse.

C'est beau d'encourager la relève, mais un chèque ne fait jamais de tort... On verra à l'usage si ces mesures aideront à briser l'état de financement qui paralyse souvent les intentions entrepreneuriales du Québec. ■



MICHEL VAN DE WALLE

Tasse-toi papa!

L'ARGENT, LA RETRAITE, LA SUCCESSION, LA MORT. Des sujets tabous dans la plupart des familles québécoises. À l'usine et au bureau aussi!

Au fil des années, des PME sont probablement passées à des mains étrangères parce que les enfants du propriétaire, ou ses cadres, n'ont pas osé aborder ces questions.

Pourtant, le Québec n'a pas les moyens de perdre des patrons en devenir. D'ici 2018, on s'attend à ce que 55 000 entrepreneurs prennent leur retraite, selon une étude du ministère du Développement économique. Pendant la même période, 29 800 nouveaux apparaîtront, ce qui laissera un déficit de 25 200 entrepreneurs (contre 4 100 en Ontario).

Heureusement, les solutions pour aider les entrepreneurs à assurer leur succession s'améliorent. Car aborder la question n'est que la première étape!

«Un dimanche soir de 2000, à table, mon père nous a annoncé qu'il était en train de vendre notre entreprise», raconte Renée Demers, 39 ans, propriétaire d'Atelier d'usinage Quenneville, une PME de 45 employés de Salaberry-de-Valleyfield. Elle avait alors 28 ans et était coordonnatrice de la production depuis deux ans. «Je lui ai dit: "Papa, je ne veux pas que tu laisses aller cela à d'autres. Si tu crois que je peux, ça me plairait de continuer."»

La question de la succession n'avait jamais été abordée avant. Même si, affirme Renée Demers, sa famille est très soudée et n'a jamais eu de problèmes de communication. «Pourquoi je n'en ai pas parlé avant? Je ne sais pas. J'étais jeune. Peut-être que, de son côté, il croyait que je n'avais pas d'intérêt dans ce domaine», dit-elle.

Un cas d'espèce? Oh non! assure Gabriel Nadon, directeur de portefeuille au Fonds de solidarité FTQ, qui a travaillé sur environ 80 dossiers de relève dans les PME depuis une dizaine d'années.

Afin de faciliter les transitions, le Fonds a mis au point Solution transfert PME, où les prêts peuvent inclure un

cialisée dans la machinerie destinée à l'industrie du sciage. «Ils en avaient acheté une semblable en Colombie-Britannique et ont mis la clé sous la porte.»

Comact fut pendant longtemps la propriété du Groupe Benoît Allard, du Saguenay, qui l'a vendue en 1997 au fonds d'investissement britannique

parce qu'on avait les connaissances nécessaires pour faire tourner l'entreprise. On avait aussi les contacts pour aller chercher les contrats», dit Pierre Morency.

Après une période difficile, qui s'est soldée par la fermeture de certaines usines et 250 mises à pied, Comact s'est redressée et a pu embaucher du personnel.

La transition n'a pas été facile non plus pour Renée Demers. Atelier d'usinage Quenneville, entreprise créée en 1903 et rachetée par son père dans les années 1980, fait du réusinage de pièces de machinerie. Au cours de la dernière récession, des clients importants ont éprouvé des difficultés, d'autres ont fermé leurs usines locales. Depuis deux ans, Renée Demers s'oriente toutefois vers des créneaux neufs. Elle compte notamment comme nouveau client Bombardier Transport, pour qui elle fabrique et assemble des pièces. «Bombardier m'a amenée à un autre niveau», dit-elle.

Le Fonds de la FTQ a acheté 30 % du capital-actions pour assurer la retraite du vendeur, Jocelyn Demers. Depuis, la fille de celui-ci a racheté les actions du Fonds, et elle est en voie de racheter celles de ses parents.

Dans le cas des Demers, la planification du transfert a duré cinq ans. Selon Gabriel Nadon, du Fonds FTQ, il n'est jamais trop tôt pour enclencher ce processus: «Ça demande habituellement entre 5 et 10 ans. Au Groupe Jean Coutu, ça en a exigé 14.» ☉



MARTIN LA PRISE POUR L'ACTUALITÉ

Succéder à son PDG de père? Renée Demers n'avait jamais osé en parler.

moratoire de quelques années sur le remboursement du capital et s'étaler sur 10 ans au lieu de 5. De plus, la participation du Fonds au capital-actions peut atteindre 49 %, au lieu des 25 % à 33 % habituels.

C'est notamment grâce à ce programme que cinq cadres d'Équipements Comact, de Saint-Georges de Beauce, ont pu racheter leur entreprise en février 2006. «Je suis convaincu que si nous ne l'avions pas rachetée, les Américains qui avaient fait une offre l'auraient fermée», dit Pierre Morency, PDG de cette entreprise spé-

Schroders. L'entreprise a ensuite connu des difficultés. «Nous, les cadres, on voyait les failles dans la gestion», dit Pierre Morency.

Lorsque Schroders décide de vendre, des Américains, des Finlandais et le groupe de cinq cadres sont sur les rangs. L'achat par les cadres n'est pas facile. Le groupe cogne à de nombreuses portes, à la recherche de financement. Le Fonds de solidarité FTQ et Desjardins Capital de risque acceptent de financer le transfert de propriété. «On croyait très fort à notre plan d'affaires,

DES CHIFFRES QUI PARLENT

UNE ENTREVUE AVEC GABRIEL NADON



Quand on parle de relève d'entreprises, les chiffres en disent long : 70 % des entreprises ne survivent pas après un premier transfert de direction; et, sur les 30 % qui restent, 90 % ne survivent pas au deuxième transfert.

« Il s'agit en effet de taux d'échec importants et alarmants, affirme Gabriel Nadon, directeur de portefeuille aux investissements, Relève d'entreprise, au Fonds de solidarité FTQ. Et c'est pourquoi le Fonds de solidarité FTQ veut continuer à contribuer à les réduire. En soutenant financièrement et stratégiquement les entrepreneurs et leurs successeurs, et en offrant des outils financiers novateurs et souples, en complémentarité avec d'autres intervenants financiers qui proposent des produits financiers plus traditionnels, le Fonds leur permet de mettre toutes les chances de leur côté pour réussir les transferts. »

Le Fonds de solidarité FTQ se préoccupe également de l'aspect humain du processus, parce que, comme l'explique M. Nadon, « cet aspect revêt pour nous une importance toute particulière, les émotions étant intrinsèquement liées au processus de relève d'entreprises. Quand on a investi des années de labeur pour bâtir une entreprise, on ne peut pas en céder la direction sans avoir un deuil à faire. Mais,

surtout si la relève est bien planifiée et réussie, on éprouve aussi un sentiment de joie. Les émotions font donc partie du processus. »

LES FAMILLES EN AFFAIRES, UNE AFFAIRE DE FAMILLE!

Pour la plupart des entrepreneurs, peu importe le secteur d'activité, la relève reste une perspective qu'ils cherchent à repousser le plus loin possible; mais vient un jour où ils doivent se poser la question. « Dans la majorité des cas, la pérennité de l'entreprise est un objectif prioritaire, et certains entrepreneurs se préparent d'avance pour maximiser les chances de réussite du transfert. Pour cela, les propriétaires doivent se poser les "vraies" questions, qui vont parfois au-delà de la décision d'affaires strictement rationnelle – et y répondre franchement. » En voici quelques-unes.

- Dans le cas d'un transfert familial: le plan de relève a-t-il été présenté, discuté et accepté par les membres de la famille? Connaît-on les intérêts, les attentes et les besoins de ceux qui composent la relève? (71% des propriétaires d'entreprises canadiennes ont l'intention de prendre leur retraite d'ici 2015, et la majorité n'ont pas encore choisi leur successeur...)
- Les repreneurs ont-ils ce qu'il faut pour poursuivre la croissance de l'entreprise et la conduire vers de nouveaux horizons? (Les défis auxquels les repreneurs feront face au cours des 10 ou 20 prochaines années ne ressembleront en rien à ceux qu'ont dû relever leurs prédécesseurs...)
- Les repreneurs font-ils l'unanimité auprès des employés, des clients et des fournisseurs de l'entreprise?
- Les repreneurs ont-ils les moyens financiers de racheter la participation du propriétaire vendeur et de réaliser le plan de croissance?

- La sécurité financière du propriétaire vendeur est-elle bien assurée? (Dans la majorité des cas, la valeur de l'investissement des entrepreneurs dans leur entreprise représente une part très importante de leur patrimoine personnel...)

« La réussite d'un transfert d'entreprise est très complexe. Elle demande beaucoup d'expérience et de doigté. Tous les aspects, financiers et humains, doivent être considérés, et chacune des étapes doit être franchie au bon moment, et le plus harmonieusement possible. Les ateliers-conférences de l'Opération Relève Québec 2011, que nous avons lancés en 2011 avec des spécialistes et des partenaires d'enver-

gure – le journal *Les Affaires*, Raymond Chabot Grant Thornton, le cabinet d'avocats BCF, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et tout le réseau régional d'investissement du Fonds de solidarité FTQ –, permettront, entre autres, de poursuivre le travail bien amorcé dans ce domaine et de contribuer à accroître le taux de réussite des transferts d'entreprise au Québec », conclut Gabriel Nadon.

Ajoutons, en terminant, que les entrepreneurs ont accès à un nouvel outil financier majeur pour assurer la relève: il s'agit du Fonds Relève Québec, dans lequel le Fonds de solidarité FTQ investira 10 millions de dollars (voir p. 1).

FAIRE TOURNER L'ÉCONOMIE D'ICI!

RELEVER LE DÉFI DE LA RELÈVE

Pour le Fonds de solidarité FTQ, maintenir et créer des emplois, cela veut dire offrir toute son expertise afin d'assurer efficacement le transfert des entreprises et faire tourner l'économie d'ici.

<http://bloguereleve.fondsftq.com>

FONDS
de solidarité FTQ

POUR TOUT SAVOIR (OU PRESQUE) SUR LA RELÈVE, VOUS POUVEZ CONSULTER :

- le blogue de Gabriel Nadon sur le sujet: <http://bloguereleve.fondsftq.com>
- le programme, les conférenciers et le calendrier de l'Opération Relève Québec 2011: <http://www.operationreleve.com>
- le site Internet du Fonds de solidarité FTQ: <http://www.fondsftq.com>
- le site *Du rêve à la relève*: <http://www.durevealareleve.com>, créé par la Chaire de développement et de relève de la PME de HEC Montréal, en collaboration avec le Fonds de solidarité FTQ
- le site du Fonds d'investissement pour la relève agricole: <http://www.lefira.ca>

