

PARTICIPATIONS MAJORITAIRES

DU « BUY OUT » RESPONSABLE !

Instrument financier innovateur au Québec depuis 1983, le Fonds de solidarité FTQ présente dans *Les Affaires* huit de ses secteurs d'investissement, en autant de semaines.

Vous pouvez aussi consulter le www.lesaffaires.com/section/promo/Fonds pour trouver des informations additionnelles.

1. Agroalimentaire
2. Aérospatiale
3. Services financiers
4. Plastique et matériaux composites
5. Matériel de transport
6. TI/Télécoms
7. Produits métalliques

→ 8. Participations majoritaires



Garder nos meilleures entreprises au Québec! C'est l'objectif du Fonds de solidarité FTQ en matière de participations majoritaires.

Fort de son expérience de prise de participations minoritaires dans des entreprises québécoises de secteurs variés tels l'agroalimentaire, l'aérospatiale, les technologies de l'information, les plastiques et matériaux composites, le transport et les produits métalliques, le Fonds de solidarité FTQ se lance dans le « buy-out » ou plus précisément dans les participations majoritaires. Hugues Lacroix est vice-président aux investissements, Participations majoritaires : « Depuis 25 ans, nous avons acquis une maturité et une expertise qui nous indiquent que nous maîtrisons bien le processus d'affaires de l'investissement, explique-t-il. Nous avons décidé d'ajouter un outil à ceux déjà à notre disposition et d'agir comme un pont financier entre un vendeur et des acheteurs généralement déjà impliqués dans une entreprise, en attendant que l'équipe de relève augmente graduellement sa participation jusqu'à en prendre le contrôle. Nous ne souhaitons pas devenir un holding d'entreprises

opérantes diversifiées. Nous avons plutôt pour objectif de contribuer à garder nos meilleures entreprises au Québec. »

Les conditions pour justifier une telle décision sont réunies. Le nombre d'entrepreneurs susceptibles de transférer la propriété de leur entreprise croît au Québec, et ils sont de plus en plus courtisés par des fonds étrangers. Le nombre de transactions de privatisation d'entreprises publiques et surtout, de vente de contrôle lié à un transfert générationnel ira en augmentant au cours des prochaines années, a-t-on évalué au Fonds de solidarité FTQ. Malheureusement, certains acheteurs ont une vision à court terme de ces transactions, qui peut les amener à les faire au détriment de la santé financière des entreprises : « Dans ce contexte, précise Hugues Lacroix, la mission du Fonds, son capital patient, sa volonté d'aider au développement des entreprises et la force de ses équipes sectorielles et multidisciplinaires sont des atouts de premier

plan. Nous voulons effectuer des transactions ponctuelles et nous positionner entre le vendeur et l'acheteur. En fait, ce projet est un prolongement de nos activités actuelles d'investissement. »

Les Industries Spectra Premium Inc., une entreprise de pièces automobiles de rechange telles que des radiateurs, des pièces d'unités d'air climatisé et des contenants d'huile, est actuellement le plus important manufacturier de réservoirs d'essence au monde. Elle a bénéficié de cette approche : « L'entreprise était inscrite aux bourses de Montréal et de Toronto depuis 1997, rappelle Jacques Mombteau, président et chef de la direction de Spectra. Lorsque l'actionnaire de contrôle a décidé d'entreprendre un processus de vente de ses actions en 2006 et qu'il a réalisé la difficulté de le faire sur le marché public, celui-ci a donné un mandat de vendre l'entreprise à une firme de courtage. C'est à ce moment que le groupe de management a approché le Fonds de solidarité FTQ en vue de préparer une offre aux actionnaires de la compagnie. »

Même si le Fonds n'est pas devenu majoritaire dans le cas particulier de Spectra, il a utilisé la même approche que pour une participation majoritaire : « Nous sommes devenus actionnaires à 40 % et nous nous sommes associé à deux autres investisseurs institutionnels. » Jacques Mombteau reconnaît le rôle primordial du Fonds dans cette transaction : « Notre principal concurrent, celui qui aurait pu nous acquérir, était une compagnie publique américaine. Les investisseurs du Fonds ont manifesté dès le

départ un solide intérêt à garder l'entreprise chez nous. Ce qui ne les a pas empêchés d'effectuer minutieusement leur propre évaluation de l'entreprise, dont nous avons dû négocier le prix de vente. »

Étant déjà dotée d'un conseil d'administration, Spectra n'a pas eu besoin d'effectuer un changement de culture important. L'équipe de direction en place a pris une part importante à l'actionnariat, à la plus grande satisfaction des deux parties : « L'entente nous a apporté un soutien financier, mais aussi opérationnel. Le Fonds de solidarité FTQ a développé une bonne relation d'affaires avec l'équipe de direction en place, se réjouit Jacques Mombteau, et ses experts se sont impliqués rapidement pour bien comprendre la stratégie de croissance de l'entreprise. Depuis la conclusion de la transaction en 2007, les défis se sont multipliés, notamment avec la crise financière et les difficultés du secteur de l'automobile. Malgré cela, Jacques Mombteau ne regrette rien, au contraire : « Je referais une telle transaction sans hésiter! Dans un tel contexte, le Fonds de solidarité FTQ est un incontournable. »

L'expérience avec Spectra constitue une solide assise pour passer du mode partenaire au mode propriétaire au moment des prochaines acquisitions : « Ces nouvelles activités sont complémentaires à l'approche sectorielle, explique Hugues Lacroix. Les dossiers de participations majoritaires proviennent de diverses sources. Le contact direct, de notre part ou de celle de l'entrepreneur, est une première approche. Nous pouvons aussi

évaluer une demande de la part de nos experts d'un secteur particulier, comme dans le cas de notre secteur des produits métalliques pour Spectra. Il peut aussi arriver que nous soyons appelés pour diverses raisons (âge, santé, retraite,...) à augmenter notre participation minoritaire dans une entreprise déjà partenaire du Fonds pour en devenir propriétaire. »

Pierre Bérubé, premier vice-président et administrateur de Financement corporatif KPMG, est bien placé pour comparer l'approche du Fonds de solidarité FTQ avec d'autres fonds d'investissement, canadiens et américains : « Les investisseurs du Fonds sont également là pour le rendement, bien sûr, mais ils sont par ailleurs très flexibles dans leur approche et écoutent beaucoup l'entrepreneur, et cela se reflète dans les structures de transaction proposées. Ils ont l'expérience d'amener une entreprise dont les habitudes de gestion sont moins explicites vers l'adoption d'un mode de gestion plus formel, notamment avec la mise sur pied d'un conseil d'administration. Ils sont aussi en mesure de repérer l'expertise manquante et de proposer des solutions pour permettre une meilleure création de valeur. »

Le Fonds de solidarité FTQ vise toujours à investir dans des entreprises susceptibles de réunir des conditions gagnantes : « Notre appétit pour une utilisation forte de l'endettement pour agir comme effet de levier sera limité afin d'éviter de mettre en péril la pérennité des entreprises acquises. Cette stratégie, conjuguée avec notre volonté d'intégrer une équipe en place, par exemple des enfants qui travaillent déjà dans l'entreprise ou une équipe de management en place qui assurera la direction, nous intéresse, affirme Hugues Lacroix. Cette présence d'un acheteur connu ou déjà identifié (famille, management,...) ou encore une certaine forme de sensibilité à l'idée de vendre à un acheteur québécois sont des situations qui nous plaisent particulièrement. Nous voulons encourager un vendeur qui souhaite passer le flambeau à des personnes comme lui, parfois même en demeurant propriétaire de façon minoritaire. Il faut toutefois nous assurer que le vendeur qui conserve des actions accepte de laisser le contrôle si on veut que la transition réussisse. Certains vendeurs ont actuellement une perception irréaliste de la valeur de leur entreprise. Il est clair que dans

Selon un rapport de l'économiste Gilles Duruflé intitulé *Les enjeux de l'industrie Buy-out au Québec en 2027* et réalisé avec la collaboration du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et le ministère des Finances du Québec, il existe un relatif sous-développement du marché québécois quant aux petites et moyennes transactions, celles de moins de 500 millions de dollars. Cette situation « demeure partiellement énigmatique » pour nombre de spécialistes du domaine, mais des explications sont proposées, notamment que les PME québécoises sont plus petites que leurs équivalentes ontariennes, qu'on y voit plus d'entrepreneurs de première génération et moins d'équipes de gestion formées professionnellement, ou que l'offre de financement est faible.

TRANSFERT D'ENTREPRISE

PRÉSERVER UNE RICHESSE COLLECTIVE

Arrivé d'Angleterre à Montréal en 1782, John Molson fonde la brasserie Molson quatre ans plus tard. Celle-ci en est aujourd'hui à la sixième génération de dirigeants de la même famille. Il s'agit de la plus ancienne entreprise familiale au Québec. Mais de telles situations sont malheureusement rares et, pour plusieurs spécialistes, les statistiques à cet égard sont inquiétantes.

Au Québec, en 2004, 50 % des salaires et les deux tiers des nouveaux emplois créés provenaient d'entreprises familiales. En 2004, dans un contexte de vieillissement de la population et alors que les baby-boomers commencent à se préparer à la retraite, on constatait que 70 % des entreprises disparaissent à la suite d'une première succession et que 90 % n'atteindraient pas la troisième génération. La titulaire de la Chaire de développement et de la relève de la PME à HEC Montréal, Louise St-Cyr, a alors entrepris de « faire

mentir les statistiques voulant que les entreprises disparaissent en raison d'un manque de planification du processus ».

Depuis, le site Internet Durevealareleve.com a été développé par HEC Montréal, et le Fonds de solidarité FTQ est l'un des partenaires : « Ce site consacré à la relève est aujourd'hui une source précieuse d'information autant pour les dirigeants qui songent à céder leur entreprise que pour les repreneurs potentiels, soutient Hugues Lacroix, vice-président aux investissements, Participations majoritaires. »

Spécialiste des sciences de la gestion, en particulier de l'entrepreneuriat familial, Luis Felipe Cisneros Martinez est professeur adjoint au Service de l'enseignement du management, à HEC Montréal : « Aujourd'hui, plus de 80 % des PME québécoises sont des entreprises familiales. La demande pour des formations en entreprise augmente rapidement,

remarque-t-il. Entre 30 et 35 % de nos étudiants du baccalauréat et de la maîtrise ont un lien avec des familles en affaires ou en font partie. Nous avons créé une association d'étudiants spécifiquement pour eux et nous tentons de les intéresser à assurer la relève. Ils sont très attirés par les grandes entreprises comme Microsoft ou L'Oréal, qui servent souvent d'exemples dans les cours, ou encore, par les grands cabinets-conseils comme Pricewaterhouse-Coopers ou KPMG. Mais si nombre d'étudiants se laissent séduire par l'étranger, plusieurs reviennent ici riches d'une expérience précieuse avec le goût de travailler pour eux-mêmes. Nous nous préparons à les accueillir. »

En raison sans doute de leur difficulté à accéder à un réseau social, les immigrants qui ne sont pas nés au Québec se joignent plus facilement à l'entreprise familiale. Libanais, Chinois ou Italiens baignent souvent depuis qu'ils sont petits dans une tradition qui valorise cette appartenance, ce qui n'est pas le cas des Québécois. M. Cisneros Martinez intervient régulièrement auprès de familles qui souhaitent conserver leur entreprise : « Au moment d'une succession, explique-t-il, on doit transmettre la direction, la propriété, le capital social à travers des contacts ainsi que le capital tacite qui se traduit par un savoir-faire et par des secrets industriels. Au Québec, les PME ont besoin d'être plus sensibilisées aux étapes d'une succession réussie. »

En 2004, une enquête dirigée par Louise St-Cyr a montré que 90 % des entrepreneurs qui avaient mené à bien le transfert « avaient fait appel à des comptables-fiscalistes ou juristes-fiscalistes, et 58 % à des notaires ou des avocats ». La planification des aspects financiers revêt une grande importance, et les équipes multidisciplinaires du Fonds de solidarité FTQ sont en mesure de jouer un rôle efficace :



Les familles en affaires : une richesse collective inestimable!

Les entreprises familiales ici...

« Selon l'enquête sur la population active (EPA) de 2006, 24 % des dirigeants d'entreprises canadiennes avaient plus de 54 ans et 40 % avaient plus de 49 ans. En faisant l'hypothèse d'un retrait de la vie active en moyenne vers 60 ans, on constate que ce sont plus de 40 % des entrepreneurs qui se retireront des affaires d'ici 10 ans, 57 % d'ici 15 ans. Transposons ces chiffres en 2009 : 40 % se retireront d'ici sept ans, 57 % d'ici 12 ans ! »

...et ailleurs

En Europe, les secrets de fabrication dans certains vignobles ont été transmis d'une génération à l'autre depuis le 12^e ou le 13^e siècle. Aujourd'hui, les Ikea, Benetton, Bic comptent parmi les entreprises familiales bien connues. De manière générale, les activités des entreprises familiales européennes représentaient entre 45 % et 65 % du PIB en 2004, selon Jean-Louis Navarro, maître de conférence à la Faculté de droit et de sciences politiques de l'Université Lumière, Lyon 2.

Taux des entreprises familiales en Europe
 Allemagne 80 % • Espagne 71 % • Royaume-Uni 76 %
 Italie 99 % • France 63 %

Sources : Chaire de recherche et de développement de la PME, HEC Montréal
<http://www.durevealareleve.com/>

Byrne, Connie, « Transmission d'une entreprise familiale », *Le Journal*, vol. 36, n° 11, 15 juin 2004.

→ le contexte actuel, le vendeur doit être très motivé pour vendre rapidement, sinon l'opération risque d'être difficile à compléter maintenant. Malheureusement, certaines personnes ont trop attendu et ont perdu le momentum qui existait en 2007-2008 pour obtenir un fort prix. » Trop souvent, les dirigeants retardent

l'heure de la retraite d'année en année, soit pour des raisons financières, ou soit parce qu'ils éprouvent un certain malaise à planifier leur sortie. Un vendeur avisé doit planifier sa sortie, avoir une vision raisonnable de l'évolution de son entreprise, prévoir la mise en place d'équipes de gestion performantes et

développer une ingénierie financière adéquate : « Nous sommes là pour l'appuyer dans ces démarches, conclut Hugues Lacroix, dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise, laquelle, nous le souhaitons, sera établie au Québec et pour lui permettre d'y poursuivre des activités économiques importantes. »

« Notre expertise opérationnelle s'ajoute à notre savoir-faire sectoriel, précise Hugues Lacroix. Nous cumulons des années d'expérience dans le transfert d'entreprises. Nous pouvons même compter sur une banque de spécialistes dans différents secteurs qui peuvent agir à titre de membres d'un conseil d'administration. »

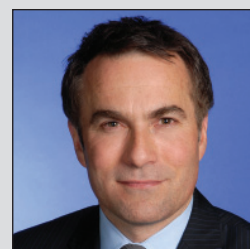
Étonné du nombre de PME québécoises qui résistent à l'idée d'un conseil d'administration, Luis Felipe Cisneros Martinez insiste sur son importance : « Les entreprises qui réussissent le mieux la transition sont celles qui se sont dotées d'un solide conseil d'administration ou, à défaut, d'un conseil consultatif. Elles prennent de meilleures décisions sur le plan du marketing, du management, de la gestion familiale, de la fiscalité et de la croissance. » Le professeur propose même de développer des conseils de famille qui s'ajoutent à l'assemblée des

actionnaires et au conseil d'administration : « Une telle structure, très développée en Europe, particulièrement en Espagne, évite de mélanger les aspects liés aux valeurs familiales, car les règles du jeu sont bien établies, dans une charte qui reflète ces valeurs. C'est là un bon moyen d'éviter les chicanes, car les discussions, dans ce contexte, sont parfois très fortement chargées émotionnellement. »

Une transition réussie va s'échelonner sur trois, cinq ou sept ans : « Une période de règne conjoint est souhaitable, affirme M. Cisneros Martinez, et le prédécesseur doit planifier l'après-relève. Jouer au golf ? Créer une fondation philanthropique ? Je conseille à plusieurs dirigeants de continuer à agir à titre d'ambassadeur auprès des clients. Mais surtout, de faire calmement le deuil du pouvoir, ce qui est souvent plus difficile que de faire le deuil de son salaire... »

Ne manquez pas cette semaine sur
www.lesaffaires.com/
sectionpromo/Fonds

Entrevue avec
Pierre Bérubé,
 vice-président senior et
 directeur de Financement
 corporatif KPMG



Source : KPMG