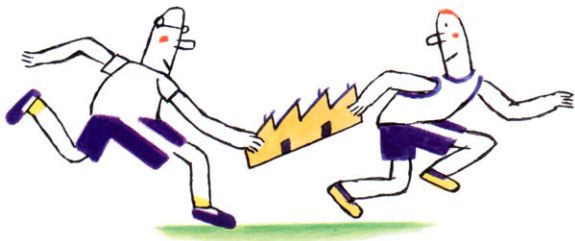




Louise St-Cyr • Francine Richer

Préparer la relève

NEUF ÉTUDES DE CAS SUR L'ENTREPRISE AU QUÉBEC



Préparer la relève

Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec

paramètres 

LOUISE ST-CYR
FRANCINE RICHER

Préparer la relève

Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec

Les Presses de l'Université de Montréal

Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

St-Cyr, Louise

Préparer la relève : neuf études de cas sur l'entreprise au Québec
(Paramètres)

Comprend des références bibliographiques

ISBN 2-7606-1941-9

1. Entreprises familiales — Transmission — Québec (Province) — Cas, Études de.
2. Petites et moyennes entreprises — Québec (Province) — Cas, Études de.
3. Entreprises — Transmission — Planification.

I. Richer, Francine, 1944- .

II. Titre.

III. Collection.

HD62.25.S23 2003 658.02'2 C2003-941368-3

Dépôt légal : 4^e trimestre 2003

Bibliothèque nationale du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2003

Les Presses de l'Université de Montréal remercient de leur soutien financier le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada et la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC).

IMPRIMÉ AU CANADA EN OCTOBRE 2003

À nos familles

St-Cyr Bourque

et

Richer-Cugno

Page laissée blanche

Remerciements

NOUS TENONS À REMERCIER les dirigeants et dirigeantes d'entreprises qui ont accepté de nous faire part de leur expérience dans le cadre de la rédaction de ce livre. Nous remercions particulièrement le ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche du Québec et les partenaires de la chaire de développement et de relève de la PME de HEC Montréal¹ : leur contribution financière aux deux projets de recherche nous a permis de réaliser cet ouvrage. Nos remerciements s'étendent enfin à tous les collaborateurs, plus particulièrement à M. Philippe de Gaspé Beaubien et à Mme Nan-b de Gaspé Beaubien, président et vice-présidente de la Fondation des familles en affaires, qui ont créé cet organisme pour venir en aide aux dirigeants qui se préparent à passer le bâton à la prochaine génération. Merci également à Mme Denise Paré-Julien pour sa collaboration à la rédaction du texte sur les conseils de famille et à Mme Rachel Beaudoin, secrétaire de la chaire de développement et de relève de la PME. Merci aussi aux onze assistants et assistantes de recherche qui nous ont aidées à réaliser cette étude.

Enfin, un merci des plus chaleureux à ces dirigeants d'entreprises, prédécesseurs ou successeurs, hommes et femmes, qui ont accepté de parler si généreusement et si ouvertement de la continuité de leur entreprise. Chacun des récits de vie présentés dans ce

1. Les partenaires de la chaire de développement et de relève de la PME sont : le Fonds de solidarité FTQ, l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, Développement économique Canada pour les régions du Québec, Hydro-Québec, Bell Canada et PricewaterhouseCoopers.

livre raconte une partie de leur histoire et témoigne d'un moment de réflexion à une étape de leur cheminement. Le processus de transfert est parfois complété, parfois en suspens, parfois en bonne voie. Certains aspects sont réglés, d'autres sont en attente. Il n'y a pas de moyen ou de solution unique pour parvenir aux objectifs fixés.

Préface

CE LIVRE SUR LA RELÈVE traite d'un des sujets les plus importants pour nos entreprises du Québec. Même si le thème de la transmission des entreprises est d'une importance capitale pour toutes les entreprises familiales du monde entier, il est particulièrement important pour les familles en affaires des continents américains. On estime, en effet, que plus de 50 % des dirigeants d'entreprises prendront leur retraite d'ici 5 à 10 ans, ce qui veut dire que la direction d'une majorité d'entre elles changera de mains à cette occasion. On dit même que les transferts de biens, propriétés et valeurs qui en découleront s'élèveront à plus de 30 trillions de dollars durant les deux prochaines décennies.

La question qui se pose est la suivante : quelle sera l'incidence de ces transferts sur l'économie nord-américaine et plus particulièrement sur celle du Québec ? Vivrons-nous dans un monde meilleur ? Nous pensons que la réponse à cette question dépend beaucoup de la planification du processus de relève.

Que savons-nous sur les entreprises familiales ? Plusieurs avancent qu'elles comptent pour plus de 90 % de toutes les entreprises au Québec. Elles contribueraient à plus de la moitié de notre produit national brut. De plus, elles paieraient plus de 50 % de tous les salaires et seraient responsables chaque année de la création de plus de 60 % des nouveaux emplois. Cependant, on dit aussi que seul un faible nombre des familles en affaires prennent le temps de planifier la transmission de leur entreprise. Ce manque de planification expliquerait pourquoi plus des trois quarts de nos familles en affaires ne se rendent pas jusqu'à la fin d'une deuxième génération et qu'à peine 10 % d'entre elles

perdurent jusqu'à la fin de la troisième génération. Quelle perte pour l'essor économique et social du Québec!

Comment se fait-il qu'une telle situation se perpétue? Si, comme dans bien des cas, il n'y a pas une seule réponse, simple et précise, à une question aussi complexe, notre expérience auprès des familles en affaires nous incite à avancer quelques pistes. Il est en effet possible que :

- les conseillers auprès des familles en affaires n'aient pas su apprécier la complexité du processus de planification de la transmission ;
- les membres des familles impliqués n'aient pas osé parler de leurs préoccupations de peur d'incommoder la génération des fondateurs ;
- les successeurs au sein des entreprises familiales ne se soient pas suffisamment bien préparés à faire face aux défis de la relève ;
- les fondateurs aient trop souvent hésité à partager leur pouvoir et leurs connaissances avec leurs successeurs potentiels ;
- les épouses ayant hérité du contrôle de l'entreprise après le décès de leur conjoint n'aient pas su à qui s'adresser pour trouver l'aide et le support nécessaires.

Il n'y a pas qu'au Québec, que l'on éprouve ces difficultés. La thématique de la relève est universelle et les défis sont toujours les mêmes, qu'il s'agisse d'entreprises familiales asiatiques, européennes ou américaines. Ce qui diffère, en fonction des valeurs et de la culture de chacun, c'est la façon de les envisager.

Or, il est possible d'améliorer notre performance en transmission d'entreprise. En effet, nous savons que :

1. la planification a fait ses preuves ; le fait de prendre le temps de bien planifier peut économiser beaucoup de temps et éviter des écueils aux générations à venir ;
2. les familles en affaires qui se donnent la peine d'étudier et d'approfondir leurs connaissances sur les entreprises familiales, leurs caractéristiques, leurs particularités sur le plan de

la gestion, trouvent souvent elles-mêmes la solution à leurs problèmes ;

3. même si, parfois, la tension monte et qu'il semble que rien ne va plus, les situations conflictuelles sont choses courantes dans les familles en affaires. Ce qui n'est pas acceptable, ce n'est pas tant les conflits, c'est plutôt qu'il n'existe pas de mécanisme pour les gérer avant qu'ils ne deviennent des crises.

Malheureusement, il y a très peu d'organismes où les familles en affaires peuvent trouver de l'aide et du soutien, non seulement en cas de conflits, mais aussi pour se doter des outils nécessaires pour planifier le transfert.

Il est encourageant de voir que HEC Montréal prend conscience de l'importance du sujet et accepte de se joindre aux familles en affaires du Québec pour fonder le Centre international des familles en affaires. La création, dans cette institution, de la chaire de développement et de relève de la PME, de la chaire de leadership Pierre-Péladeau et de la chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter est aussi un gage de son engagement dans les domaines qui touchent les entreprises familiales du Québec.

Enfin, nos PME québécoises peuvent voir :

- qu'il existe chez nous, au Québec, des mécanismes de support tels que le Centre international des familles en affaires à HEC Montréal et la Fondation des familles en affaires ;
- qu'elles ne sont pas les seules à relever le défi de la relève et à en maîtriser les enjeux ;
- que d'autres familles en affaires, qui sont déjà passées par la même route et ont développé des stratégies de réussite, sont disposées à les partager avec elles.

Bravo pour cet ouvrage ! Ce n'est qu'un début, mais il aidera les dirigeants d'entreprise, nous l'espérons, à assurer la continuité de leur entreprise.

NAN-B et PHILIPPE DE GASPÉ BEAUBIEN

Vice-présidente et président de la Fondation des familles en affaires
Montréal, juillet 2003

Page laissée blanche

Introduction

LE DOMAINE D'ÉTUDES des petites et moyennes entreprises (PME) familiales s'est développé rapidement, et les raisons qui justifient cet essor auraient dû nous interpeller depuis longtemps. Premièrement, parce que les PME, familiales ou non, sont nombreuses au Québec. Très petites, petites ou moyennes, elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité et dans toutes les régions. Deuxièmement, parce que la grande majorité de ces PME présentent une dimension familiale. En effet, chacune de ces entreprises a été créée par un entrepreneur qui la gère et qui la contrôle. Ce dernier est le plus souvent un père ou une mère de famille. Plusieurs de ses proches travaillent dans l'entreprise : son conjoint ou sa conjointe, ses enfants, des belles-sœurs, des beaux-frères, des cousins, des cousines, etc. Troisièmement, parce que les dirigeants des PME familiales font face à un défi commun qui caractérise ce type d'entreprise : préserver l'intégrité de sa structure, assurer sa continuité, sa survie, en choisissant un ou des successeurs parmi les membres de la famille.

Malheureusement, dans les registres d'entreprises, il n'est pas indiqué si une PME est familiale ou non. Ces entreprises se fondent donc dans l'ensemble des PME. Pour avoir une bonne idée de l'importance économique et sociale des PME familiales, considérons d'abord le portrait global des PME que nous présentent les statistiques, dans ce «royaume de la PME» que serait le Québec. Cette étape est importante parce que la réalité québécoise est passablement éloignée de la réalité américaine à partir de laquelle les premières études sur les PME et les PME familiales ont été faites.

Nous analyserons ensuite comment les PME familiales du Québec traitent cet enjeu primordial de leur survie et de leur continuité par le biais du processus de la relève.

DÉFINITION D'UNE PME

Comment définir la PME? Même si le chiffre d'affaires ne constitue pas nécessairement le critère essentiel d'appartenance à cette catégorie, il est raisonnable de penser qu'une entreprise dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions de dollars n'est plus une PME. Le critère d'appartenance à un secteur d'activité est intéressant, mais les PME, à l'image de l'ensemble des activités d'un pays, ne se restreignent pas à un seul secteur. Par contre, le nombre d'employés œuvrant au sein de l'entreprise constitue le critère le plus fréquemment utilisé. Une PME se définit en fonction du nombre de ses employés, le plus souvent inférieur à 100, à l'exception du secteur manufacturier qui hausse la barrière à 200, parfois même à 250.

Cette définition cache plusieurs réalités. Personne n'aurait l'idée de considérer du même oeil l'entreprise d'un travailleur autonome qui travaille seul, une microentreprise qui embauche 3 employés, un atelier d'usinage qui en regroupe 30 et une autre entreprise du domaine de la construction qui fournit du travail à plus de 100 personnes.

Selon les dernières compilations du ministère de l'Industrie et du Commerce¹, il y aurait au Québec 195 925 employeurs, un nombre relativement stable depuis le début des années 1990. Or, là encore, des recoupements sont nécessaires et nous indiquent que de 1990 à 1996, le nombre d'entreprises de moins de 5 employés est passé de 137 333 à 144 368 (74 % des employeurs); celui de 5 à 49 employés est passé de 49 243 à 43 269, montrant une légère baisse (22 % des employeurs); celui de 50 employés et plus est

1. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Finances, Économie et Recherche, *Les PME au Québec – État de la situation*, 1999, <<http://www.mic.gouv.qc.ca/dgae/pme-99/>>.

passé de 7 920 à 8 288 (soit 4 % des employeurs). Au Québec, tout comme en Ontario, 97,7 % de ces employeurs auraient donc moins de 100 employés.

Ces entreprises sont réparties inégalement dans les trois secteurs économiques : le secteur primaire (agriculture, pêcheries, mines), le secteur secondaire (activités manufacturières et de transformation) et le secteur tertiaire (les services). Au Québec, un de ces secteurs a même une forte tradition de relève familiale : il s'agit de celui des exploitations agricoles où le taux de jeunes qui s'établissent en agriculture en prenant la relève de leurs parents ou de leurs beaux-parents varie de 90 à 98,8 %.

La répartition des PME selon les secteurs peut varier légèrement selon qu'elles embauchent moins de 100 employés ou plus de 100 employés. Les PME qui embauchent moins de 100 employés se distribuent à 6 % dans le secteur primaire, à 18 % dans le secteur secondaire et à 76 % dans le secteur tertiaire. Celles qui embauchent plus de 100 employés se répartissent de façon quelque peu semblable. Elles sont un peu moins présentes dans le secteur primaire, tandis qu'elles sont plus répandues dans le secteur manufacturier et le secteur tertiaire.

LA VITALITÉ DES PME

La première grande qualité des PME, c'est qu'elles créent de l'emploi, même en période de ralentissement économique, dans l'ensemble de la société et ce, malgré les difficultés personnelles sérieuses que peuvent vivre des individus. L'histoire de la création de beaucoup d'entreprises ne débute-t-elle pas à la suite d'une perte d'emploi ? De plus, les PME sont dynamiques et innovatrices. Elles prennent les virages beaucoup plus rapidement que les grandes entreprises. La preuve en est que de 1983 à 1996, au Québec, une période difficile et morose, les entreprises de moins de 50 employés ont maintenu leur part de l'emploi, soit 34 %, celles de 50 à 499 employés ont connu une légère croissance de l'emploi, de 21,7 à 24,4 %, tandis que les grandes entreprises et

les gouvernements ont réduit de 44,3 à 41 % leur part des emplois.

Mais surtout, les PME ont une grande importance sociale, car elles maintiennent la qualité du tissu socioéconomique d'une région. Elles procurent de l'emploi aux jeunes. Les femmes disent que la conciliation de la famille et du travail est facilitée dans ce type d'entreprises. On dit aussi que les emplois sont plus intéressants parce qu'ils font appel à l'esprit d'initiative des travailleurs et travailleuses et qu'ils sont moins cloisonnés dans une seule définition de tâche. Ces PME, en effet, surtout les plus petites, font plus souvent appel à la polyvalence des membres de leur personnel que les plus grandes. Bien plus, ce serait dans les PME que le niveau de satisfaction des travailleurs serait le plus élevé en ce qui concerne le climat de travail.

LE CARACTÈRE FAMILIAL D'UNE ENTREPRISE

Selon une étude internationale, les préoccupations des dirigeants de toutes les PME sont les mêmes : pour 85 % d'entre eux, ce sont le développement stratégique et la croissance financière de leur entreprise qui viennent en premier². Pour 79 % des entrepreneurs, le maintien de l'équilibre et de l'harmonie au sein de la famille est d'une importance capitale. Pour plus de 50 % des dirigeants, la troisième source de préoccupations est la question de qui les remplacera à la tête de leur entreprise et en quatrième place, se trouve l'élaboration d'un projet de retraite pour le dirigeant, projet tenant compte des aspects financiers intimement reliés à la survie de l'entreprise. Ces dernières sources de soucis sont nettement plus présentes chez les dirigeants qui affirment le caractère familial de leur entreprise.

Il s'agit donc de mieux définir les comportements et les démarches qu'on attendrait d'un dirigeant d'entreprise familiale pour

2. GRANT THORNTON, *PRIMA International Research*, London, Imperial College, University of London, 1999.

vérifier à quel point, justement, cette entreprise est gérée en tenant compte de la famille. Mais tout d'abord, il est indispensable que ce dirigeant fasse un choix en ce qui concerne ses objectifs, car c'est ce qui définira ses stratégies : l'entreprise a-t-elle été conçue pour rester familiale ? lui est-il indifférent qu'elle demeure familiale ou soit vendue ? ou dès le départ, la création de cette entreprise n'avait-elle rien à voir avec la famille ? En effet, il est très concevable que l'on mette sur pied une entreprise pour la revendre au moment de la retraite, tout comme il est légitime de caresser des rêves de dynasties invincibles.

Les résultats de cette même étude internationale ont permis d'établir que chez nos voisins américains, entre 80 et 90 % des dirigeants affirment fermement le caractère familial de leur entreprise. Dans d'autres pays, comme au Japon, on parle de 99 % des entreprises identifiées comme étant familiales, une tendance encore plus prononcée, et en Italie, de 40 %. Au Canada, ce serait autour de 66 % et au Québec, autour de 68 à 69 %. Cette tendance est encore plus remarquable en dehors des grands centres.

Les Québécois font partie d'un groupe ambivalent, partagé entre le désir de voir les enfants prendre la relève dans l'entreprise et le respect de leur liberté de choix. L'étude internationale a conclu que c'était la vision du dirigeant qui déterminait le caractère familial de l'entreprise, et qu'il ne suffisait pas de l'exprimer, il fallait aussi la concrétiser.

LA STRATÉGIE FAMILIALE

Pour pouvoir établir une relève, les dirigeants doivent faire des choix. Pour la majorité d'entre eux, le choix spontané est de régler les problèmes à la pièce : ils ne planifient pas de démarche, ils prennent quelques décisions qui leur semblent tout à coup très importantes et ils demeurent seuls, ne discutant avec personne de leur succession. En effet, de nombreux dirigeants ont en horreur la simple idée d'en parler parce que celle-ci semble annoncer leur propre disparition... Et si on parlait plutôt de vie, de continuité ?

Que sera l'entreprise dans 5 ans, dans 10 ans? Que souhaiteriez-vous qu'elle soit? Avec ou sans vous? Il faut oser parler de cette réalité et de l'avenir qui se prépare.

Les dirigeants disent que les démarches qu'ils entreprennent sont, le plus souvent et en premier lieu, liées à leur succession personnelle. Ils disent qu'ils mettent de l'ordre dans leurs dossiers. Ils parlent de testament, de procuration et de contrats d'assurance, des sujets relatifs à leur mort. Mais là encore, il y aurait un écart important entre ce qui est dit et ce qui se fait. Selon une étude canadienne³, seulement 74 % des dirigeants auraient rédigé leur testament et 44 % auraient signé une procuration en cas d'incapacité temporaire ou prolongée. Alors que l'on sait que le plus mauvais tour qu'un dirigeant puisse jouer à sa conjointe (ou une dirigeante à son conjoint), c'est de lui léguer l'entreprise par testament et de lui confier le soin de tout régler, surtout si cette personne n'a presque jamais été impliquée dans les activités de l'entreprise. Pour ce qui est des assurances, il n'est pas toujours clair qu'en plus d'une assurance sur la vie, le dirigeant détienne une assurance suffisante pour payer l'impôt au décès. C'est ainsi que plusieurs entreprises disparaissent, à l'avantage du fisc...

Les dirigeants disent qu'ils s'informent et qu'ils y pensent. Mais s'informent-ils systématiquement, après avoir précisé ce qu'ils veulent vraiment, individuellement, en tant que dirigeant et membre d'une famille? Font-ils appel à des personnes-ressources? En réalité, on tâte le terrain et la plupart du temps, c'est le comptable, le fiscaliste ou le notaire qui avertissent le dirigeant qu'il est plus que temps d'y penser. Les études ont montré que seulement 23 % des dirigeants consultent un spécialiste de la planification de la relève et que 33 % ont suivi des cours, assisté à des conférences, des séminaires, etc.

3. UNIVERSITÉ DE WATERLOO ET SAMSON/BÉLAIR/DELOITTE ET TOUCHE, *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles en voie de disparition?*, Waterloo, Centre d'études et de recherches fiscales, 1999, <<http://www.deloitte.ca>>.

LES GRANDS ENJEUX

Les dirigeants disent qu'ils pensent plus ou moins à leur retraite. Dans les faits, quand il s'agit de s'asseoir et de réfléchir à ces questions, ils n'ont pas le temps, ils ont des choses plus importantes à faire. Or, pour 52 % des dirigeants, l'entreprise représente plus de 50 % de leur patrimoine. En dépit de ce fait, 26 % n'auraient fait aucun calcul pour évaluer leurs besoins à la retraite, 93,2 % n'auraient aucun régime de pension, 36 % auraient des REÉR et d'autres biens et 24 % comptent sur des dividendes et un salaire que l'entreprise continuerait à leur verser.

Ils en viennent ensuite aux grandes questions : Qui prendra la relève ? Pourquoi ? Comment ? Quand ? Ces questions sont reliées à la présence d'un successeur crédible, et beaucoup de dirigeants se les posent tard, même si des jeunes sont déjà dans l'entreprise. Dans les faits, 66 % des dirigeants n'ont pas établi de stratégie pour choisir un successeur et cela, à 10 ans de la retraite. Dans les PME familiales de tous les secteurs, il semble bien que le successeur sera la personne qui sera demeurée le plus longtemps dans l'entreprise.

Quand il est question d'assurer la continuité d'une entreprise à caractère familial, cela signifie que le dirigeant décide d'adopter une stratégie de relève bâtie en fonction du maintien de ce caractère familial. Cela signifie aussi que pour le choix du successeur, il a déterminé des critères basés sur la formation, le caractère, la qualité de leadership et la présence de valeurs semblables aux siennes. Enfin, le dirigeant doit faire en sorte que ces critères soient connus des principaux intéressés, soit le successeur lui-même et l'ensemble de la famille. Avoir une stratégie, c'est se donner les moyens de faire avancer le successeur en lui confiant des mandats, en le faisant connaître aux clients, aux fournisseurs, au banquier. Or, 70 % des dirigeants n'auraient encore fait aucun choix, toujours sous le prétexte de la liberté de choix des enfants.

Pourtant, ce successeur travaille souvent dans l'entreprise. Parfois, il a l'assurance du futur héritier. Souvent, il est en retrait et n'ose pas s'avancer, par respect pour son père ou sa mère. Il se

Table des matières

REMERCIEMENTS	7
PRÉFACE	9
INTRODUCTION	13
Définition d'une PME	14
La vitalité des PME	15
Le caractère familial d'une entreprise	16
La stratégie familiale	17
Les grands enjeux	19
La famille : un appui négligé mais non négligeable	20
LE PROCESSUS DE RELÈVE ET SA PLANIFICATION	23
La gestion de la continuité dans les PME	26
Le transfert de leadership	29
Le transfert de propriété	38
L'importance de la planification du processus	43
Retard dans la prise de décision	44
LA PAROLE AUX ENTREPRENEURS	47
Le passage de la première à la deuxième génération –	
Paroles de successeurs	47
Produits de piscines Vogue – Gilles Lebuïs, président	47
Atelier Arboit – Benoît Verstraete, président-directeur général	61
Laboratoire Médical Biron – Ève-Lyne Biron, présidente-directrice générale	69
Développement Germain-des-Prés – Le Groupe Germain – Christiane Germain, présidente-directrice générale	81
Bilan	92

Le passage de la deuxième à la troisième génération –	
Paroles de successeurs devenus prédécesseurs	96
Aliments Krispy Kernels inc. – Denis Jalbert, propriétaire dirigeant	96
Bestar inc. – Paulin Tardif, président du conseil d’administration et chef de la direction	110
Bilan	124
Un transfert tardif, un établissement simultané	
et une relève non familiale	127
Outillage et soudure Beauvais – Pierre Jutras, président-dirigeant	127
Boulangeries Première Moisson – Liliane Colpron, présidente- directrice générale	142
Le Groupe Pierre Belvédère – Guy Bélanger, c. a., propriétaire dirigeant	152
Bilan	160
LA SUCCESSION DANS LES PME AU QUÉBEC	165
Portrait des répondants	166
Défis et stratégies	169
Planification du processus	182
QUELQUES OUTILS POUR PRÉPARER LA SUCCESSION	191
Quels rôles jouez-vous?	192
La ligne de vie	197
La liste d’épicerie	199
Rédiger l’histoire de l’entreprise	202
Le conseil de famille	202
CONCLUSION	213
BIBLIOGRAPHIE	217
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	221