les dossiers

LES MÉDAILLÉS DE LA RELÈVE

Les sept clés d'un transfert réussi

- Des conseils pour assurer le passage du flambeau
- Femmes aux commandes : quand la relève se fait au féminin
- Portrait des trois finalistes 2013

HEC MONTRÉAL
BANQUE NATIONALE
pwc

Colloque sur le transfert et la relève d'entreprise :
Reprendre une entreprise... dans tous ses états – Jeudi, le 31 octobre 2013

Animatrice du colloque :
Suzanne Laberge
Journaliste retraitée de Radio-Canada

En collaboration avec :
Luis Cisneros
Directeur du Centre international des familles en affaires
et **Réal Jacob**
Professeur, directeur de la valorisation des connaissances de la formation des cadres

Pour la 8e année consécutive
Venez entendre le point de vue de conférenciers et d'entrepreneurs chevronnés aux expériences variées !

TÉMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS:

Josée Prud'homme
Présidente
Cargair/Max Aviation

Chantal Contant
Présidente du conseil d'administration et directrice des finances et des RH
Groupe Contant Inc.

Blaise Renaud
Président et directeur général
Librairie Renaud-Bray Inc.

Rabais de 15 % si l'inscription est reçue avant le 15 septembre 2013

Prix : 300 $ + taxes
7 h 30 : accueil, café et viennoiseries
8 h 30 à 14 h : colloque

HEC Montréal
3000, ch. de la Côte-Ste-Catherine
Montréal, H3T 2A7
514 340-5673

Inscription en ligne :
www.hec.ca/cadresetdirigeants/colloques

Le concours **Les Médaillés de la relève**, organisé par le Centre international des familles en affaires McGill – HEC Montréal, PwC et BCF Avocats d'affaires, souligne le transfert réussi d'une entreprise privée québécoise par son propriétaire à une équipe formée de membres de sa famille ou de cadres de l'entreprise.

Les sept clés d'un transfert d'entreprise réussi

PAR **NATHALIE VALLERAND**

Le 1er juin, Jonathan et Stéphanie Dubeau prendront officiellement les rênes de Choquette CKS, 35 ans après que leur père a pris la relève de leur grand-père qui avait lui-même succédé à leur arrière-grand-père. L'entreprise montréalaise de réparation d'équipement de restaurant se prépare à cette journée depuis 2007.

« C'est une offre d'achat qui m'a incité à parler de relève avec mes enfants, raconte Claude Dubeau, 63 ans. J'espérais que l'entreprise reste dans la famille, mais je ne voulais rien leur imposer. Quand ils ont manifesté leur intérêt, j'ai pris une entente avec eux: "Venez travailler dans l'entreprise et, si vous aimez ça, on ira de l'avant". »

Les deux ont aimé. Et c'est ainsi que Choquette CKS, centenaire cette année, fait son entrée dans le club sélect des entreprises dirigées par une quatrième génération. Pour réussir un passage du flambeau comme celui-ci, il faut porter une attention particulière à plusieurs éléments. En voici sept.

1 Une communication efficace

Les aspects financiers, fiscaux et juridiques ne forment que la pointe de l'iceberg du processus de relève, mais ils prennent souvent le dessus. Or, dans plusieurs cas, c'est la gestion des émotions qui est le plus gros morceau. « Des entreprises hésitent à se payer un coach ou croient ne pas en avoir besoin, dit Luis Felipe Cisneros Martinez, directeur du Centre international des familles en affaires. C'est pourtant une nécessité, car les échecs sont souvent causés par des problèmes humains. »

La famille Dubeau se félicite d'avoir fait appel au cabinet Transfert expert Conseil, spécialisé dans la dimension humaine de la relève. « Notre coach nous a aidés à partager nos émotions et nos attentes, à accepter et à miser sur nos différences, souligne Jonathan Dubeau. Il a aussi facilité les discussions sur des sujets délicats, comme la rémunération de chacun. »

« Avec le coach, j'ai pris conscience que, pour aider mes enfants à accomplir la transition, il fallait que j'arrête d'agir en père pour agir en dirigeant », dit Claude Dubeau.

Par ailleurs, l'accompagnateur peut aider cédants et repreneurs à mieux structurer la gouvernance de l'entreprise. Moulures GPL Tradition, un fabricant d'ornements architecturaux de Saint-Clet, s'est fait guider par la firme-conseil Pissenlits. « Pour mener des projets d'expansion, nous avons voulu formaliser la prise de décisions en créant un comité de gestion », explique Isabelle Paiement, qui se prépare avec son frère à reprendre le flambeau.

Le processus de transfert suscite des craintes et de l'incertitude chez les employés. C'est pourquoi il est capital de les informer de ce qui se passe et de répondre à leurs questions. Claude Dubeau a ainsi rencontré ses 85 employés 18 mois avant de céder sa place à ses enfants. « Je voulais les rassurer le plus vite possible. Plusieurs travaillent ici depuis plus de 30 ans et n'ont pas connu d'autre patron que moi. »

Lors d'un transfert à l'externe, c'est encore plus important. « L'attitude compte beaucoup, dit Frédéric Lebel, qui a acheté il y a trois ans ABM Enviro, un fabricant lavallois d'équipements de sécurité pour les marchés de l'eau et des mines. Si j'étais arrivé en disant "C'est moi le boss", la relation aurait mal commencé. J'ai plutôt dit aux gars que je voulais amener l'entreprise plus loin et que, pour ça, j'avais besoin de leur aide. »

2 Le partage du carnet de relations et des responsabilités

Une erreur fréquente consiste à introduire le repreneur auprès des fournisseurs, des clients et des banquiers tardivement dans le processus. Or, si on veut que les affaires continuent de tourner rondement au départ du cédant, c'est pendant la transition que le repreneur doit gagner la confiance de tous ces gens.

Le transfert graduel des responsabilités et la mise en relation progressive auprès des partenaires d'affaires donne de meilleurs résultats, selon Luis Felipe Cisneros Martinez. « Au début, le repreneur accompagne le cédant, ensuite il participe aux discussions, puis il mène les négociations en se faisant accompagner par le cédant et, finalement, il y va seul », décrit-il.

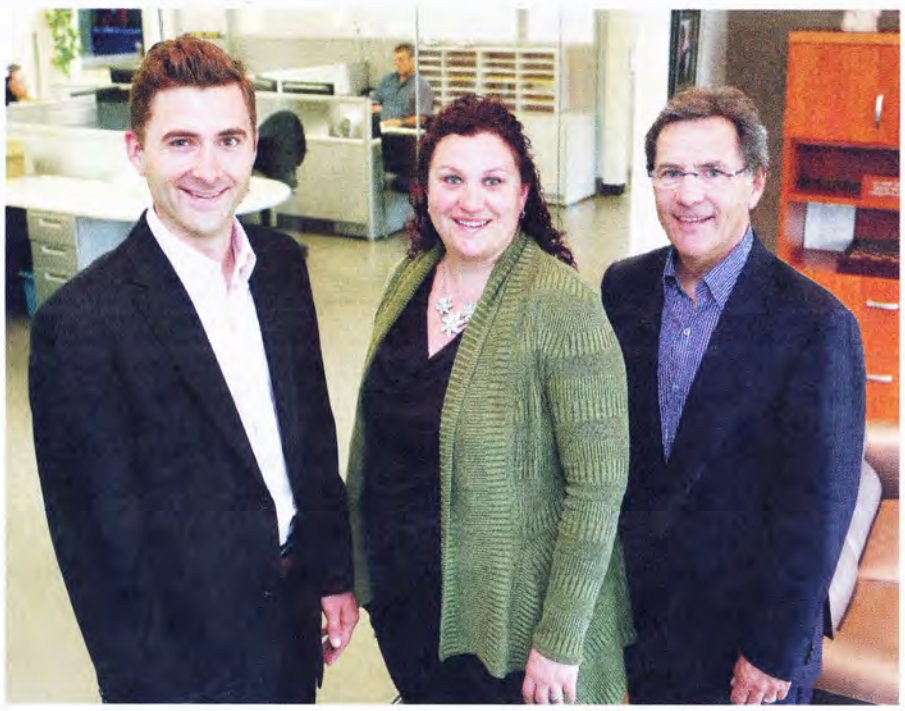
Geneviève Verrier a pris la tête d'Alpha Assurances en 2011. Pourtant, c'est en 2008 qu'elle a commencé à traiter avec les autorités réglementaires, comme l'Autorité des marchés financiers et le Bureau d'assurance du Canada. « Il était essentiel que je sois connue d'eux avant le départ de mon père », dit-elle.

Le cédant doit donc savoir lâcher prise et laisser peu à peu la place à la relève. C'est ce qu'a fait Claude Dubeau avec Jonathan et Stéphanie. L'été dernier, il a même pris des vacances de trois mois. Les jeunes ont été mis à l'épreuve, ayant eu à affronter des imprévus et à mener des négociations corsées. « Je me disais qu'ils m'appelleraient si un problème survenait, raconte celui qui jouera désormais un rôle de mentor. Au lieu de cela, ils m'ont appelé pour m'apprendre qu'ils avaient signé tel ou tel contrat. »

3 Des actions bien réparties

En bon père de famille, le cédant veut souvent transmettre l'entreprise à tous ses enfants, à ceux qui y travaillent comme à ceux qui font carrière ailleurs. Mais cette recherche de l'égalité peut mettre en péril la survie de l'entreprise. « Les uns veulent toucher le plus de dividendes possible, les autres, investir dans l'entreprise, illustre Luis Felipe Cisneros Martinez. Il y a des conflits et ça se termine par une vente à un tiers. Et quand l'entreprise reste dans la famille, c'est que des enfants ont racheté les actions de leur fratrie. »

Il conseille au cédant de mettre son chapeau de dirigeant qui a à cœur la pérennité de l'entreprise plutôt que celui de père. Cela signifie que la majorité des actions votantes doit se retrouver entre les mains des descendants actifs dans l'entreprise.



Jonathan et Stéphanie Dubeau prennent ces jours-ci la relève de leur père Claude à la tête de Choquette CKS. Cette PME montréalaise fait ainsi son entrée dans le club sélect des entreprises dirigées par une quatrième génération.
PHOTO: GILLES DELISLE

La suite à la page 32 ▶

Services aux sociétés privées
www.pwc.com/ca/privee

Reprendre le flambeau et le porter plus haut

pwc

Sonia Boisvert

Associée,
Services aux sociétés privées
sonia.boisvert@ca.pwc.com

Martine Collins

Directrice principale,
Services aux sociétés privées
martine.collins@ca.pwc.com

Notre mission va au-delà de la pérennité de vos affaires.

Chez PwC, notre équipe de professionnels travaille à vos côtés pour préparer une relève formée et compétente, capable de faire évoluer votre entreprise vers de nouveaux sommets, dans le respect de ses valeurs et de sa culture.

© PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2013. Tous droits réservés. **3460-01** 0513

dossiers

Suite de la page 30 ▶

4 Une évaluation juste de la valeur de l'entreprise

Dans environ la moitié des transferts familiaux, les parties s'entendent entre eux pour fixer le prix de vente sans faire évaluer l'entreprise au préalable, selon Nicolas Marcoux, leader national du groupe Transactions chez PwC. Résultat? C'est trop cher, ou pas assez.

« Le chiffre que le vendeur a en tête est souvent fondé sur ses besoins financiers plutôt que sur la valeur réelle de l'entreprise, dit le comptable. Il est aussi attaché émotivement à son "bébé", ce qui le pousse à en surévaluer le prix. » Si la nouvelle génération paie trop cher, elle travaillera des années pour rembourser le cédant au lieu de créer de la valeur pour elle-même.

À l'inverse, les parties se fondent parfois sur la capacité de payer des acheteurs pour déterminer le prix. Dans ce cas, c'est le cédant qui risque d'être lésé.

La bonne pratique consiste à confier l'évaluation de l'entreprise à des experts en la matière. Après l'analyse de diverses variables (valeur des actifs, niveau des bénéfices et des flux de trésorerie, transactions comparables, etc.), ils arriveront à un juste prix. « Et comme ils sont détachés émotivement, leur opinion est objective », ajoute Charles Chamberland, associé, groupe Transactions chez PwC.

5 Une vérification diligente, même lors d'un transfert familial

« Je vends à ma fille, une vérification diligente n'est pas nécessaire », pensez-vous. Peut-être. Mais s'il y a des prêteurs dans le décor, ils tendent de plus en plus à en exiger une. « Les états financiers vérifiés ont leurs limites, souligne Charles Chamberland. Ce sont des chiffres conformes aux normes comptables, alors que les banquiers veulent plutôt comprendre les flux de trésorerie, le fonds de roulement, les dettes et les engagements hors bilan, etc. »

Par exemple, la vérification diligente permet de vérifier la qualité du bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) et cela, sur plusieurs années. Si une entreprise vend un terrain un million de dollars, elle fait un gain non récurrent qui ne se reproduira pas l'année suivante. « En retranchant les anomalies positives ou négatives, on obtient un portrait financier plus juste de l'entreprise », dit Nicolas Marcoux. Avant de déposer une offre d'achat, Frédéric Lebel, le jeune propriétaire d'ABM Enviro, conseille pour sa part de rencontrer les employés clés. « S'ils décident de partir en même temps que le fondateur, cela peut avoir un impact sur la performance financière de l'entreprise. » Même chose avec les principaux clients.

6 Financement: un meilleur partage des risques

Auparavant, le cédant assumait presque tous les risques de la transaction en prêtant la somme nécessaire et en se faisant rembourser à même les flux monétaires. Ça se voyait lors d'un transfert familial, mais aussi lors d'un rachat par les cadres. Il perdait tout si l'entreprise faisait faillite. Il ne touchait rien de plus si elle prospérait.

Depuis quelques années, on constate un meilleur partage des risques entre les parties. « Le cédant obtient de l'argent et diminue son risque financier sans trop endetter l'acheteur ni mettre en péril la capacité de croissance de l'entreprise », dit Nicolas Marcoux.

Ça ne signifie pas qu'il n'y a pas de balance de vente, mais plutôt qu'elle est moins élevée. Ainsi, quand Frédéric Lebel et son associé ont acheté leur entreprise, le vendeur a consenti une balance de vente de 25%. « Pour nous, c'était une sécurité, dit-il, car il y a parfois de mauvaises surprises après l'achat: mauvaises créances, poursuite d'un client, problème avec le fisc, etc. » Dans le cas d'ABM Enviro, tout était beau, et les nouveaux propriétaires ont remboursé la balance de vente plus rapidement que prévu.

Ce meilleur partage des risques est facilité par la panoplie de programmes de financement offerts à la relève d'entreprise. « Depuis quelques années, on remarque une grande volonté des institutions financières comme Desjardins, le Fonds de solidarité FTQ et la Caisse de dépôt et placement du Québec de conserver les entreprises ici, souligne M. Marcoux. Le coffre à outils pour financer la relève est mieux garni. »

Frédéric Lebel, qui n'avait aucune expérience en entrepreneuriat, a pu compter sur la crédibilité de son associé, l'ange financier Gilles Lafond, pour obtenir du financement. « C'était d'autant plus difficile à financer que nous achetions surtout de l'achalandage », dit-il. Le prêteur a eu raison de lui avancer les sommes nécessaires. Depuis, les revenus d'ABM Enviro ont doublé, le nombre d'employés est passé de 6 à 10, et l'entreprise a déménagé dans des locaux deux fois plus grands.

Le jeune dirigeant s'apprête maintenant à racheter les actions de son associé. Et c'est celui-ci qui le financera, en se réservant des actions en garantie. « Je suis chanceux d'être tombé sur un ange, un vrai! »

7 Une convention d'actionnaires bien rédigée

C'est essentiel, même lors d'une relève familiale. André Morrissette, associé chez BCF, décrit ce document comme représentant les règles du jeu. Peut-on embaucher les conjoints des actionnaires? Vendre ses actions à n'importe qui? Exclure un actionnaire indésirable? Qu'arrive-t-il avec les actions d'un actionnaire décédé? Les actionnaires minoritaires ont-ils un droit de regard?

Chaque convention est unique et se doit de bien refléter la situation de l'entreprise. Mais attention à l'envie de vouloir faire simple. « La convention risque de devenir désuète au premier changement, avertit l'avocat. Par exemple, s'il est stipulé que les trois actionnaires doivent prendre les décisions à la majorité, mais que rien n'est prévu en cas de décès, comment obtiendra-t-on la majorité? »

Une convention qui essaie de couvrir toutes les éventualités n'est guère mieux. « Ça devient un monstre de complexité et les actionnaires ne s'y retrouvent plus, ce qui multiplie les risques d'erreurs. » ■

Femmes aux commandes

PAR **NATHALIE VALLERAND**

Les femmes sont de plus en plus nombreuses à se voir remettre les clés d'entreprises familiales. « Elles en dirigeraient environ le tiers », dit Isabelle Le Breton-Miller, titulaire de la Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale à HEC Montréal.

Nancy Simoneau dirige le Groupe Simoneau depuis 12 ans. PHOTO : GILLES DELISLE

« Dans mon cours à la maîtrise sur l'entreprise familiale, il y a 90 % de filles », ajoute-t-elle.

La tendance de reprendre les rênes en équipe favorise la relève au féminin. « On voit plus de transferts visant des frères et sœurs, et même des cadres », dit l'universitaire. Comme Isabelle Paiement, qui est en voie de prendre, avec son frère, la relève de Moulures GPL Tradition, l'entreprise familiale de fabrication d'ornements architecturaux.

Il y aurait aussi une plus grande ouverture du côté des cédants. « Pour les baby-boomers, laisser l'entreprise à leur fille ou à leur garçon ne fait aucune différence, dit M^me^ Le Breton-Miller. Et s'il y en a une, c'est souvent parce que l'entreprise œuvre dans un secteur masculin. »

Mais là encore, les percées sont nombreuses. Nancy Simoneau dirige depuis déjà 12 ans le Groupe Simoneau, l'entreprise de fabrication et d'entretien de chaudières industrielles fondée par son père à Boucherville. « Avant d'être présidente, j'ai travaillé avec lui plusieurs années et il m'a toujours laissé beaucoup de place. Quand il s'est retiré, en 2001, il m'a dit qu'on ne pouvait pas être deux coqs dans le même poulailler ! »

Isabelle Paiement affirme pour sa part que son père avait les mêmes attentes envers elle qu'envers son frère Sébastien, qui travaille pourtant dans l'entreprise depuis son adolescence. « Je faisais carrière ailleurs et il est revenu à la charge deux fois pour me convaincre de faire partie de la relève. »

Diriger comme une femme ?

Isabelle Le Breton-Miller note que les dirigeantes font davantage appel à la collaboration et à la participation de leurs troupes. Geneviève Verrier, qui a succédé à son père à la tête d'Alpha Assurances, de Drummondville, opine. « Je ne tiens pas à avoir toutes les idées et à tout décider. J'aime m'entourer de gens forts et *imputables*, alors je compte sur eux. » Elle se décrit comme pratiquant une gestion collaborative couplée d'un leadership affirmé.

Même attitude chez Nancy Simoneau. Quand elle s'est retrouvée à la présidence, la santé financière de l'entreprise était précaire. « Je tenais à assurer la pérennité et j'ai abordé cette mission avec humilité. J'ai dit aux employés que nous avions des problèmes, je leur ai présenté le plan de restructuration et je leur ai demandé s'ils embarquaient avec moi dans cette aventure. »

Pari relevé. L'entrepreneure se dit « assise sur une structure financière capable de soutenir ses ambitions », elle qui caresse le projet d'ouvrir une deuxième usine.

« Je consulte beaucoup et j'adore être mise au défi, poursuit-elle. Changer d'idée ne me dérange pas quand c'est pour le mieux. »

Prudentes, les filles !

On dit aussi que les femmes ont une gestion plus prudente, prenant davantage la relève dans la continuité et favorisant la croissance à moyen et à long terme. Encore une fois, Geneviève Verrier se reconnaît : « Je prends rarement des décisions impulsives. »

Geneviève Verrier, d'Alpha Assurances

Elle donne l'exemple du marché de Sorel-Tracy qu'Alpha Assurances vient de percer. Au lieu d'ouvrir rapidement une succursale, elle a consacré 18 mois à analyser différentes options. La décision ? Offrir ses produits par un courtier plutôt que directement. Mais plutôt que de s'adresser à un courtier existant, la femme d'affaires a convaincu deux collègues de lancer leur propre cabinet de courtage. Et elle a les accompagnées dans leur démarche. Prudente, peut-être, mais elle ne craint pas de sortir des sentiers battus ! ■

CARGAIR/MAX AVIATION – MÉDAILLÉ OR

« Je suis revenue au bercail »

PAR **JUDITH LUSSIER**

Former des pilotes chinois! Les associés de Josée Prud'homme étaient sceptiques lorsqu'elle a lancé cette idée. Pourtant, il s'agissait d'un projet novateur auquel ils se sont vite ralliés. La nouvelle présidente de Cargair/Max Aviation, qui a pris la relève de son père en 2007, a investi quelques millions de dollars et donné une nouvelle impulsion à la PME familiale. À ce jour, Cargair, la division-école de pilotage, a formé plus de 450 pilotes chinois. De son côté, Max Aviation, la division spécialisée dans le nolisement d'avion pour une clientèle d'affaires, a doublé sa flotte qui compte aujourd'hui 45 avions.

Changement de carrière

Avocate de formation, Josée Prud'homme pratiquait dans un cabinet montréalais quand son frère, Olivier, a quitté l'entreprise familiale pour devenir pilote chez Air Transat. Quand elle a su que son père, Guy, envisageait la possibilité de transmettre le flambeau à ses neveux, elle a décidé de réorienter sa carrière. « Même si le droit me passionnait, je me suis rendu compte que la compagnie était pour moi indissociable de mon père, de ma famille. J'ai alors décidé de revenir au bercail », explique Josée Prud'homme, qui a accédé au poste de vice-présidente de l'entreprise en 2000. Ses cousins, Pierre Prud'homme Roy et Louis-Martin Roy, sont aujourd'hui devenus ses associés au sein de Cargair/Max Aviation qui emploie 130 personnes.

Elle a dû relever plusieurs défis: surmonter les répercussions du 11-Septembre au lendemain de sa nomination, convaincre ses associés d'investir des sommes importantes pour développer le marché chinois et gérer la grogne des citoyens de Saint-Hubert, irrités par le bruit du trafic aérien.

Gérer les émotions

Le plus délicat a sûrement été de gérer les émotions de son père liées au processus de relève. Céder sa place ne se fait pas du jour au lendemain. « Il venait au bureau tous les jours et voyait aux opérations quotidiennes. C'était dans son sang. »

Josée et son père ont aujourd'hui trouvé un équilibre. Lui qui a la passion des chiffres a pris la responsabilité des statistiques financières et opérationnelles de l'entreprise en plus d'occuper le poste de président du conseil d'administration.

« Prendre la relève d'une entreprise familiale, c'est un paradoxe, explique Josée Prud'homme. Tout en assurant la continuité à travers le changement, il faut prendre des décisions rationnelles qui tiennent compte des émotions des membres de la famille. Savoir d'où l'on vient pour déterminer où l'on va. Idéalement, je souhaite toujours que mon père comprenne mes décisions. » ■

« Même si le droit me passionnait, je me suis rendu compte que la compagnie était pour moi indissociable de mon père, de ma famille », dit Josée Prud'homme, de Cargair/Max Aviation. PHOTO: GILLES DELISLE

LE DÉTAIL QUI A TOUT CHANGÉ

« Il fallait s'entourer de gens forts, qui avaient envie de contribuer à notre entreprise. Je suis allée chercher une vice-présidente des finances, un directeur d'exploitation, un directeur du développement des affaires et un directeur de la formation avancée. Ce sont des postes qui ont été créés afin de nous aider, mes cousins et moi, à réussir la relève de Cargair et Max Aviation. »

CONTANT – MÉDAILLÉ BRONZE

« On se parle et on se respecte »

Depuis mai 2008, c'est la troisième génération de Contant qui gère l'entreprise familiale, le Groupe Contant, le plus grand distributeur de véhicules récréatifs de Bombardier (BRP) en Amérique. Il aura fallu 10 ans pour organiser la transition et concilier les divergences d'opinions des trois frères à la tête de l'entreprise, Jean, Gérard et Clément.

Les Contant ont été sensibilisés très tôt à l'importance de bien planifier la relève. « Nous avons commencé à en parler en 1998. Nous avions assisté à une pièce de théâtre s'adressant aux gens d'affaires pour parler de succession, puis un consultant nous a offert du coaching. C'est lui qui a démarré le processus », dit Chantal Contant, présidente du conseil d'administration de l'entreprise.

Plusieurs rencontres avec des avocats, notaires et autres conseillers ont été nécessaires pour concilier les différentes visions des releveurs.

La structure mise en place est complexe. Il y a trois holdings: le groupe de la famille Jean Contant, composé de son fils Jean-Luc et de sa fille Chantal, le groupe de Gérard Contant, formé de sa fille Isabelle et de son ex-gendre Arnaud Bernard, et le holding de Clément, qui comprend sa conjointe Laurence et ses fils Simon et Vincent. Et puis, il y a le cousin Patrick, actionnaire indépendant.

Du sang neuf dans l'entreprise

La présence de plusieurs actionnaires a amené Chantal Contant à jouer un rôle de facilitateur. « Je suis arrivée à 21 ans dans l'entreprise. Dès la première année, j'ai agi à titre d'intermédiaire entre les trois frères. De plus, comme je suis la plus ancienne du groupe des jeunes, je leur ai demandé ce qu'ils voulaient. On se parle et on se respecte », explique-t-elle.

Grâce à ce sang neuf, l'entreprise de déneigement fondée en 1940 par le patriarche, Gaston Contant, prospère. Depuis le transfert, la firme établie à Saint-François de Laval a ouvert deux nouvelles succursales, à Mirabel et à Sainte-Agathe Le nombre d'employés est passé de 50 à 160 et son chiffre d'affaires, de 14 à 56 millions de dollars. L'entreprise distribue également ses souffleuses à neige aux États-Unis.

Pour assurer la direction générale de l'entreprise, Chantal Contant a proposé Michel Nadon à ce poste, une personne qualifiée qui n'a aucun lien avec la famille. « Une personne neutre est mieux placée pour nous donner de petites tapes sur les doigts quand il le faut », dit-elle. Une manière aussi d'assurer pour les prochaines années la pérennité de cette entreprise qui est dans la famille depuis plus de 70 ans. J.L.

L'aide de différents spécialistes a permis de réussir la transition entre la deuxième et la troisième génération, laquelle est aux commandes du Groupe Contant que préside Chantal Contant. PHOTO: GILLES DELISLE

LE DÉTAIL QUI A TOUT CHANGÉ

« La persévérance. Le processus de transfert a été long et parfois difficile, mais au-delà des divergences familiales, toutes les personnes concernées avaient un seul but en tête: la pérennité de l'entreprise. »

JLR RECHERCHE IMMOBILIÈRE – MÉDAILLÉ ARGENT

« Un cours à HEC en accéléré ! »

Félix Laroche et Christian Boivin, qui possédaient 25 % de JLR Recherche immobilière, ont racheté les 65 % du fondateur. PHOTO : GILLES DELISLE

Félix Laroche ne pensait jamais que son père, Jacques Laroche, fondateur de JLR Recherche immobilière, prendrait un jour sa retraite. « C'est arrivé du jour au lendemain », raconte son associé Christian Boivin. « Et quand il s'est décidé, il nous a dit de nous organiser ! »

C'était à l'hiver 2009, et la transaction s'est réalisée en juin 2011. Depuis, l'entreprise qui fournit des données immobilières aux banques et aux municipalités est passée de 25 à 39 employés, a vu son chiffre d'affaires augmenter et ses bénéfices passer de 200 000 à 750 000 $.

Heureusement pour eux, les deux entrepreneurs n'étaient pas nouveaux dans l'entreprise. Félix Laroche s'est joint à la société de son père en 1997. « Je suis impliqué depuis le début de la croissance de l'entreprise », explique-t-il. Quant à Christian Boivin, il a commencé à travailler chez JLR en 2002.

Le fondateur passait de plus en plus de temps en Floride ; même s'il veillait à la santé financière de l'entreprise, il laissait ses deux employés gérer le quotidien de l'entreprise. Bref, sur le plan des connaissances, la relève était prête. Ensemble, Christian Boivin et Félix Laroche, qui possédaient 25 % de l'entreprise, ont racheté les 65 % du fondateur.

L'opération a été complexe, mais elle en a valu le coup.

« Quand tu vas chercher du financement pour acheter un actionnaire, tu ne crées pas de nouvelle valeur à l'entreprise. Notre prêteur, Desjardins, nous a demandé de monter un nouveau modèle d'entreprise », explique Félix Laroche. L'exercice, laborieux, fut profitable. « On a appris beaucoup de ça. On a parlé avec des fiscalistes, des conseillers, des mentors, c'est comme si on avait fait nos cours aux HEC en accéléré ! » ajoute Félix Laroche.

LE DÉTAIL QUI A TOUT CHANGÉ

« Notre connaissance approfondie de l'entreprise. Nous connaissions bien l'entreprise, son mode de fonctionnement, ses employés et ses clients. Et nous nous sommes investis à fond dans la transaction », dit Félix Laroche.

Une transaction complexe

C'est sans doute sur le plan fiscal que les deux associés ont le plus appris. « La transaction a été probablement plus complexe que la majorité des transactions familiales, parce qu'on n'était pas prêts fiscalement », explique Félix Laroche. « Ça aurait été beaucoup plus simple si mon père avait créé une fiducie. En tout, l'opération a requis 170 transactions. »

Âgés respectivement de 35 et de 40 ans, Félix Laroche et Christian Boivin ont déjà créé de telles fiducies à l'intention de leurs enfants, pour que l'erreur ne se répète pas à leur succession. Cette expérience leur a aussi fait comprendre l'importance d'avoir une bonne structure comptable. « Il faut s'associer à de bons conseillers pour avoir une comptabilité plus rigoureuse, explique Christian Boivin. Depuis, ça nous a permis d'accomplir de nouvelles choses. » J.L.