

FEMPRO une deuxième vie au Québec

LA VENTE D'UNE ENTREPRISE SE RÉSUME SOUVENT À LA FORMULE CLASSIQUE: VENDEUR, ACHETEUR, NÉGOCIATION ET TRANSACTION. OR, AVEC LA VOLONTÉ FERME DE SES FONDATEURS DE MAINTENIR L'ENTREPRISE, DONC LES EMPLOIS, DANS SA RÉGION D'ORIGINE, DRUMMONDVILLE, FEMPRO A EMPRUNTÉ UNE AUTRE AVENUE.

Par Annie Boutet

10

DESJARDINS
ENTREPRISES

Inconnu, ce nom vous dit quelque chose? Il s'agit de la gamme de produits d'hygiène féminine commercialisés par Fempro et de la deuxième marque nationale la plus vendue au Québec. Outre ses propres produits, Fempro s'impose comme le plus important fabricant de serviettes hygiéniques au Canada et le deuxième joueur en Amérique du Nord au chapitre des marques privées comme celles des chaînes de pharmacies. En parallèle, l'entreprise produit des buvards alimentaires pour les emballages de viandes, volailles et poissons vendus dans les commerces d'alimentation.

L'histoire de Fempro remonte à 1984 alors que Cascades, en partenariat avec une entreprise française, élargit ses activités en se lançant dans la fabrication de produits d'hygiène féminine et pour l'incontinence. Douze ans plus tard, Cascades décide

de recentrer ses activités sur le papier et vend la division des produits d'hygiène féminine à Sylvie Lemaire, responsable de la recherche et du développement, et à son conjoint Ronald Tremblay, directeur général. Pendant vingt ans, le couple fait grandir l'entreprise avec le concours de son équipe de gestion et de ses employés. Puis, en 2007, les propriétaires expriment leur désir de relever de nouveaux défis et de confier leur bébé Fempro à d'autres mains.

LE GRAND VIRAGE

Simple logique: les entrepreneurs se tournent alors vers leur directeur général, Jean Fleury, qui représente la parfaite relève. «On a regardé les solutions pour que je rachète l'entreprise, mais c'était impossible sur le plan financier. On s'est dit qu'au moment où un acheteur se manifesterait on verrait la possibilité pour les dirigeants d'investir ou non», relate Jean



Jean Fleury, directeur général de Fempro.

Fleury. La bonne santé financière de l'entreprise, son équipe de direction talentueuse, sa performance et son excellent potentiel de croissance soulèvent l'intérêt de plusieurs acheteurs éventuels, notamment des concurrents américains, mais les offres ne rejoignent pas les espoirs nourris par les propriétaires quant à l'avenir de l'entreprise.

Puis, Desjardins Capital de risque (DCR) fait son entrée

en scène. Aux yeux de Sylvie Lemaire et Ronald Tremblay, cette composante de Desjardins inspire la confiance et fournit l'assurance de maintenir les emplois au Québec, de préserver la philosophie de gestion et de respecter l'équipe de direction en place. Ces facteurs pesant dans la balance, une longue négociation s'entame et porte ses fruits. «Notre seule condition était de nous entendre avec la personne clé de l'entreprise, Jean Fleury, sur un partenariat futur. Donc, il est devenu actionnaire en même temps que nous», précise Yves Gagné, vice-président, Rachats d'entreprises et investissements majeurs chez DCR.

Ainsi, pour la première fois de son histoire, DCR devient actionnaire majoritaire d'une entreprise en détenant 75% des actions de Fempro pour un investissement total de 22,5 M\$. Ce nouveau rôle à la fois pour DCR et Jean Fleury nécessite une période



Depuis février 2009, 9,5 % des actions de Fempro appartiennent à une coopérative de travailleurs actionnaires, présidée par **Benoît Morin** (rangée arrière, au centre).

d'apprentissage, mais la bonne communication favorise une saine évolution. «DCR nous a aidés en nous confirmant que nous étions d'excellents propriétaires-dirigeants pour l'entreprise, affirme Jean Fleury. Il y avait beaucoup de respect et de discussion. On sentait une volonté de nous accompagner et non de prendre la place. Il n'y a pas eu de guerres d'égos. Le processus a été humain, même lorsqu'il a fallu apprivoiser les changements comme la création du conseil d'administration.»

D'EMPLOYÉ À ACTIONNAIRE

Évidemment, l'annonce de la poursuite des activités de Fempro dans la région a réjoui les employés. Puis, autre tournant, DCR propose à ces derniers une participation à l'actionnariat par la création d'une coopérative de travailleurs actionnaires (CTA). «La formation d'une CTA exige

une bonne base, fait remarquer Jean Fleury. Il faut vraiment avoir la volonté de le faire. Chez Fempro, le contexte était propice en raison de la mobilisation, du fort sentiment d'appartenance et du niveau de confiance bâti avec les employés grâce à une philosophie de gestion où priment l'humain, le respect et la transparence. La CTA s'inscrivait dans une continuité.»

De prime abord, ce type de coopérative – qui regroupe des employés salariés et détient en leur nom des actions de l'entreprise – soulève quelques inquiétudes chez les employés. Il faut dire qu'une CTA devient souvent la solution retenue pour une entreprise en péril, ce qui n'est pas du tout le cas de Fempro. «C'est aussi un peu vertigineux pour des gens qui ne font pas de finance au quotidien», ajoute Jean Fleury. Il a donc fallu mettre sur pied un comité provisoire pour étudier la demande de DCR et tenir

QUI EST DESJARDINS CAPITAL DE RISQUE?

Familièrement appelée DCR, cette société du Mouvement Desjardins accompagne les entreprises sur les plans financier et stratégique dans leurs projets de croissance, de fusion, d'acquisition et de transfert. Concrètement, DCR met à la disposition des entrepreneurs du capital issu des neuf fonds sous sa gestion par l'entremise de ses quatre domaines d'affaires :

1. les gros investissements et les rachats d'entreprises;
2. le capital de risque;
3. le capital de développement pour les projets de fusion ou de croissance;
4. les investissements dans les coopératives et les régions ressources.

«On parle de capital non garanti. Notre investissement repose donc sur la qualité des gestionnaires de l'entreprise, leur expérience, leur performance financière passée et leur plan d'affaires pour le futur», explique Yves Gagné, vice-président Rachats d'entreprises et investissements majeurs. Parmi ses autres critères pour le rachat d'entreprises, ce partenaire financier lorgne du côté des entreprises dont la valeur oscille entre 10M\$ et 60M\$. Au fil de ses accompagnements, DCR collabore avec les centres financiers aux entreprises et les autres filiales de Desjardins afin de proposer aux entrepreneurs une offre intégrée en matière de produits et de services financiers. «Étant donné notre capacité de réseautage, notre appui peut aller jusqu'à mettre en communication deux entreprises présentant un potentiel de fusion», ajoute Yves Gagné.

des rencontres d'information afin de rassurer les employés. Mais c'est mission accomplie! Aujourd'hui, plus de 90% des travailleurs détiennent 9,5% de Fempro. Le résultat est encore plus surprenant si l'on tient compte de la moyenne d'âge, qui n'est que de 30 ans.

FAIRE VIVRE LES VALEURS DE LA COOPÉRATION

Somme toute, la CTA a nécessité des efforts et l'engagement bénévole des employés du comité de transition, notamment de Benoit Morin, devenu responsable de la CTA, comme l'ont voulu ses pairs. Ce choix n'est pas étonnant, au dire de Jean Fleury, puisque l'élu se démarque par son leadership naturel et son aisance à communiquer. L'électrotechnicien ne cache toutefois pas les tracas et les maux de tête éprouvés pour bien saisir les dédales d'une CTA. Néanmoins, son expérience et sa capacité à bien s'entourer l'aident à relever ce défi. «La clé du succès est vraiment dans la qualité de l'information et de la communication avec les employés parce qu'il y a beaucoup de détails financiers à comprendre, mentionne-t-il. Il faut aussi une équipe solide et une relation saine et transparente entre les parties.»

Mais le jeu en valait la chandelle car les membres de la CTA en retirent des avantages financiers, sans compter leur fierté accrue de voir grandir leur entreprise. Et, comme Sylvie Lemaire a accepté de les représenter au conseil

d'administration de l'entreprise, nul besoin d'ajouter qu'ils se sentent en confiance. Pour Desjardins, la CTA devient une autre façon de faire vivre les valeurs coopératives. «Il importe de partager la richesse avec les employés de cette organisation. Cela fait partie de nos mœurs», rappelle Yves Gagné.

UNE ENTREPRISE EN PLEINE ÉVOLUTION

Actuellement, DCR possède toujours 75% des actions de Fempro, les membres de la direction, Jean Fleury et, plus récemment, Sébastien Bourassa, vice-président ventes et marketing, en détiennent 15% et la CTA, 9,5%. Pour l'instant, les parties explorent différents scénarios en vue de l'éventuel retrait de DCR, mais aucun échéancier n'est arrêté.

Avec un chiffre d'affaires de 40 M\$, Fempro poursuit sur sa belle lancée. Pour la dernière année financière, l'entreprise affiche une croissance de 40% en raison d'une percée énorme de la marque privée pour des bannières américaines. Après un bon tour de piste, tous peuvent affirmer que la vente de Fempro se révèle un exemple inspirant. «L'équipe de gestion n'a pas changé d'un iota. C'est la même chose pour les 150 employés», note Yves Gagné. Jean Fleury, lui, souligne qu'une telle réussite repose sur le choix de l'acheteur et la sagesse des fondateurs de se retirer au bon moment pour laisser évoluer les nouveaux joueurs. ▶

Pour une prise de décision éclairée!

INTÉRESSÉS À UTILISER ACCÈS D AFFAIRES POUR SIMPLIFIER CERTAINES TRANSACTIONS? VOICI DEUX NOUVELLES FONCTIONS PRÉSENTANT UNE MEILLEURE INFORMATION EN VUE DE PRENDRE DES DÉCISIONS D'AFFAIRES ÉCLAIRÉES.

Par *Éric Bujold*

LE PORTRAIT FINANCIER: UN BILAN DE VOS ACTIF ET PASSIF

Accès D Affaires construit le bilan des actif et passif détenus chez Desjardins. Ce bilan, présenté à l'écran sous forme de rapport, peut être produit chaque jour, chaque mois ou à toute autre période souhaitée. Le rapport peut être imprimé et archivé.

Flexibles et conviviales, ces fonctions facilitent la prise de décision.

LA SIMULATION DE POSITION NETTE POUR LES OCCASIONS D'AFFAIRES

Pour repérer rapidement les fonds disponibles tout en prenant compte des paiements à venir, Accès D Affaires propose la «simulation de position nette». En quelques clics, cette opération permet de connaître ses liquidités, facilitant ainsi une gestion efficace en fonction des projets.

La simulation de position nette calcule les liquidités à une période donnée, en fonction de la détention de différents types de produits financiers. Au besoin, elle tient compte des sorties de fonds à venir et même des produits financiers détenus dans d'autres institutions financières. Pour obtenir la valeur de cette position nette en devise

américaine, aucun problème! La conversion se fait automatiquement. Le rapport produit peut être également imprimé, sauvegardé ou archivé électroniquement. ▶

