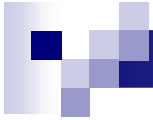


# **Industrie des produits verriers et de fenestration du Québec**

**Perspectives de changement  
de propriété des entreprises  
entre 2009 et 2012**



# Table des matières

- Introduction
- Le profil des répondants
- Les constats
- Quelques références statistiques
- Recommandations



## Introduction

- Cette étude a été commandée par le conseil d'administration de l'AIPVFQ
- On nous a fourni une liste de 35 entreprises dont nous avons contacté la direction au cours des mois d'octobre et novembre 2008
- Nous avons obtenu 30 répondants sur 35 soit un taux de 86%
- En plus des réponses au sondage, nous avons examiné un certain nombre d'études démographiques, de même que sur les tendances au chapitre des ventes d'entreprises, fusions et acquisitions
- Nous tenons à remercier tous les participants de leur aimable collaboration et tenons à les assurer que toutes les informations transmises ont été gardées confidentielles et que les questionnaires seront détruits immédiatement après l'adoption du rapport par le conseil d'administration
  
- André Turcotte MBA



## Le profil des répondants

- Répartition par groupes d'âges des répondants:
  - Moins de 45 ans: 30%
  - 45 – 55 ans: 50%
  - Plus de 55 ans: 17%
- Répartition par taille de l'entreprise:
  - 01 – 10 M \$: 30%
  - 10 – 25 M \$: 23%
  - 25 M \$ Plus: 47%
- 30 répondants sur une liste de 35 entreprises ciblées (86%)

# Évolution des ventes

## De 2005 à 2008

- Hausse/ventes: 70%
- Stabilité des ventes: 23%
- En baisse ou refus: 0,7% (2)

## Hausse moyenne annuelle/3ans

- 57% ont réalisés de 1 à 10%
- 19% ont réalisés de 11 à 20%
- 19% ont réalisés 21% et plus
  - 2 ont moins de 45 ans
  - 2 font plus de 25 M\$

## Attentes pour 2009-2012

- Hausse des ventes: 59%
- Stabilité des ventes: 34%
- Baisse des ventes: 7%

Note: Les données ne sont pas précises quant aux augmentations attendues

	2005	2006	2007	2008	2009P
Mises en chantier au Québec:	50K	48K	48,5K	47,9	42K

Source: SCHL



## Opportunités au cours des trois prochaines années

### Reliées au marché

- Programme infrastructure Gvt Qc
- Marché de la rénovation
  - 19% des ménages: portes & fenêtres
  - 300 000 ménages
- Concentration / niches
- Normes de produits + sévères
- Taux d'intérêt bas
- Québec, Ouest canadien et éventuellement reprise USA
- Fin des subventions du gvt chinois pour produits liés/énergie
- Coûts énergétiques

### Reliées à la gestion

- Innovation / produits
- Virage vert et produits durables
- Acquisitions / consolidation



## Menaces au cours des trois prochaines années

### Reliées au marché

- Récession économique et USA
- Coûts du pétrole et des matériaux
- Niveau de taxation au Québec
- Surcapacité de production: PVC
- Baisse dans la construction neuve
- Réduction du nombre d'acheteurs de premières maisons
- Saturation dans les chaînes
- Confiance des consommateurs

### Reliées à la gestion

- Disponibilité de relève
- Disponibilité de main-d'œuvre
- Concurrents qui n'ajustent pas les prix pour refléter les hausses
- Qualité discutable de certains approvisionnements chinois
- Qui va assumer les garanties à vie sur certains produits??



## Perspectives de la SCHL pour le Québec en 2009

- **Faible croissance du PIB en 2009: 1.2%**
  - Consommation: tendance baissière
  - Investissements stagneront
  - Commerce extérieur stable (au mieux)
  - Dépenses des gouvernements: hausse
- **Ralentissement économique en 2009**
- **Recul construction résidentielle: - 13%**
  - Unifamiliale – 9%
  - Logements collectifs – 15%
  - Globalement 35 000 mec/an 2009 à 2012
- **Moins de nouveaux ménages**
- **Léger recul des reventes de maison**
- **Donc, impact possible sur la rénovation**
- **Taux d'emplois et de participation déjà à des niveaux records, donc plafonnement**
- **Vieillesse de la population**
- **Diminution de la population active (2014)**
- **Nombre de dépendants en hausse**
- **Prolongation de la vie active**
- **Cibles d'immigration seront déterminantes et plus élevées. Donc, c'est inévitable que vous devrez apprendre à les intégrer en emploi**

## Formation des ménages et taux de dépendance

- 2007 à 2012: **35 000** ménages
- 2012 à 2017: 32 000 ménages
- 2017 à 2022: 27 000 ménages
- 2022 à 2027: 22 000 ménages
- 2027 à 2031: **19 000** ménages

- Le niveau des mises en chantier devrait suivre cette évolution, car le coefficient de corrélation à moyen terme est de 1:1
- Le nombre de personnes vivant seules atteindra les 80% vers 2027

Retraite	Migration	Taux de dépendance 2007	Taux de dépendance 2020
65 ans	Niveau constant	44%	55%
65 ans	Augmentation de 50%	44%	54%
<b><u>70 ans</u></b>	Augmentation modérée	44%	<b><u>41%</u></b>



## Intention de vendre votre entreprise au cours des 3 prochaines années?

### Oui: 20%

- Vendre la totalité
- Vendre les actions
- Veulent se retirer progressivement
- Tous sont prêt à demeurer au CA
- Paiement comptant
- Plus de flexibilité pour les enfants
- Les planifications fiscales sont faites 5 ans à l'avance
- L'entreprise représente de 50 à 80% du portefeuille du dirigeant
- Environ 20% des répondants souhaitent faire des acquisitions
- Ils ont planifié leur relève
- Ils sont accompagnés par des professionnels pour leur transaction
- Il y a eu évaluation de l'entreprise ou gel successorale
- Ils sont préoccupés par la crise économique (envergure et durée) et la disponibilité de crédit pour être payé
- Ceux qui transfèrent à leurs enfants ont peur d'être obligé de revenir si ça ne fonctionne pas

Ceux qui veulent vendre estiment à 50%-60% le nombre d'entreprises à vendre comparativement à 15%-35% pour ceux qui ne sont pas à vendre!!!



## Impacts anticipés des ventes d'entreprises

- Consolidation du secteur
- Certains acquéreurs se sont retrouvés fortement endettés et en difficulté
- Où trouvera-t-on la relève pour acquérir?
- Beaucoup d'appréhension vs acquéreurs externes au Québec (USA):
  - Appauvrissement du Québec
  - Qualité des produits et du service à la baisse. Concentrés sur stratégie de prix
  - Contrôle des coûts vs « money is no object »
  - Forte concentration qui a un impact négatif sur les fournisseurs québécois
  - Certaines fonctions de gestion disparaissent du Québec (R&D, marketing, DG)
- Les prix d'acquisition des entreprises pourraient être en baisse
- **Ceux qui ne sont pas à vendre vont investir de façon importante au cours des trois prochaines années: Équipements, agrandissements, nouveaux produits et acquisitions d'entreprises**



## **Est-ce qu'on s'attend à des fermetures? OUI (unanime)**

- La relève est rare
- Il y a une pénurie de main-d'œuvre directe
- Certaines entreprises sont mal capitalisées voir en situation précaire
- La récession va en affecter certains. Déjà les prix des produits sont très bas
- Les nouvelles normes de produits sont dispendieuses (Energy Star, CSA, etc.)
- Il y a peu d'acheteurs pour les petits manufacturiers régionaux
- Il y a peu de barrières à l'entrée pour les manufacturiers de fenêtres de PVC:
  - Plusieurs petites entreprises locales
  - Forte concurrence



## Quels seront les enjeux du secteur au cours des prochaines années

### Au plan commercial

- Concentration des grands réseaux de distribution et spécialisation des petits
- Fluidité difficile à la frontière US
- Protectionnisme américain
- Relations variables dans le ROC
- Instabilité de la devise Canadienne
- Nécessité de développer des marchés hors Québec
- Normes de produits plus élevées
- Accélération de l'innovation comme stratégie d'entreprise
- Fusions/acquisitions comme stratégie de croissance

### Au plan des opérations

- Les enjeux relatifs à la main-d'œuvre seront multiples et complexes (attraction, recrutement, formation, intégration, développement, rétention, caractéristiques des nouvelles générations, etc.)
- Lean manufacturing, nouveaux équipements, nouvelles technologies
- Revue de la chaîne d'approvisionnement

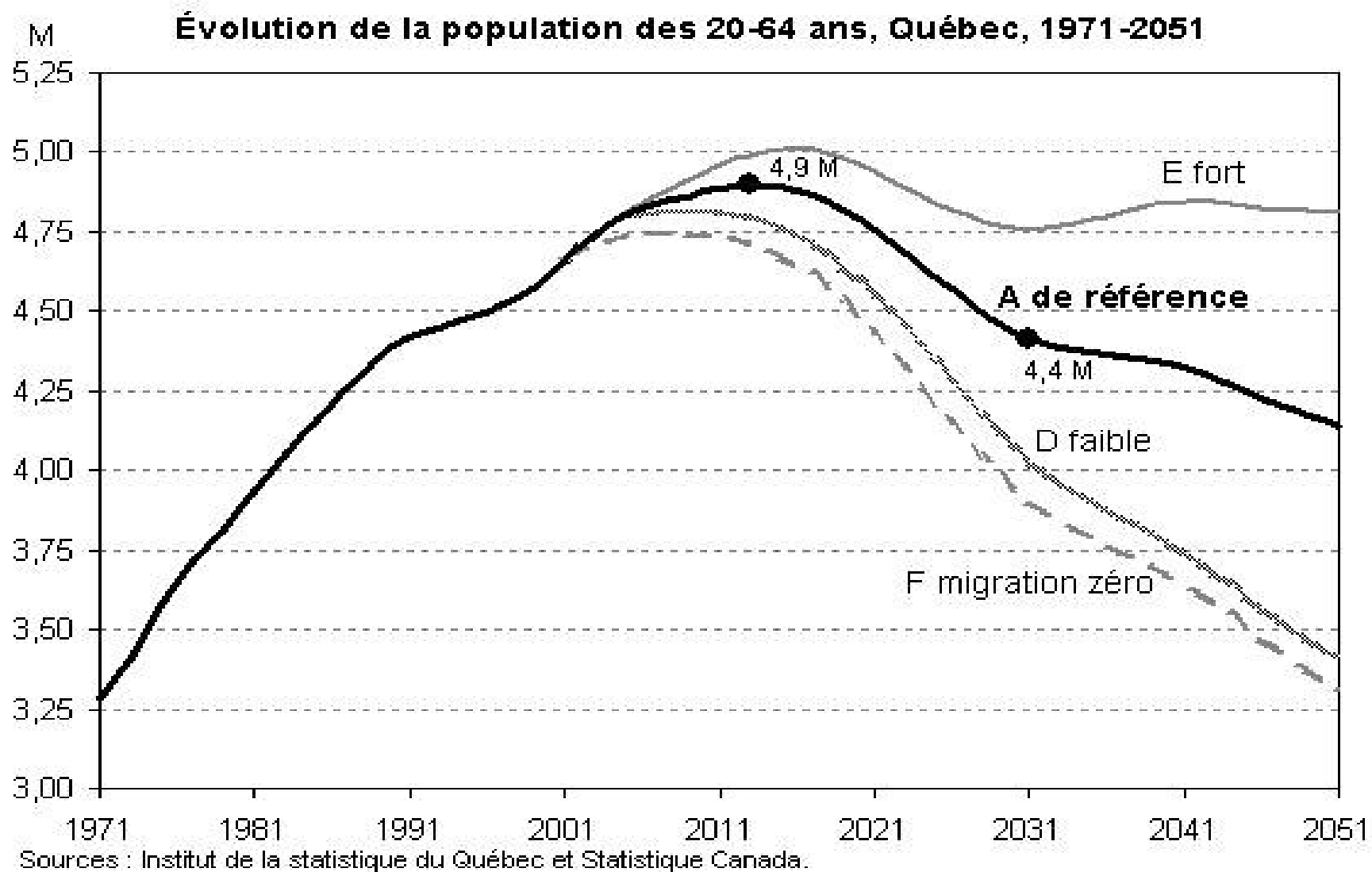
**Note: Actuellement, la crise économique qui affectera les ventes et les profits risque d'affecter la vigueur avec laquelle on adressera ces enjeux!!**



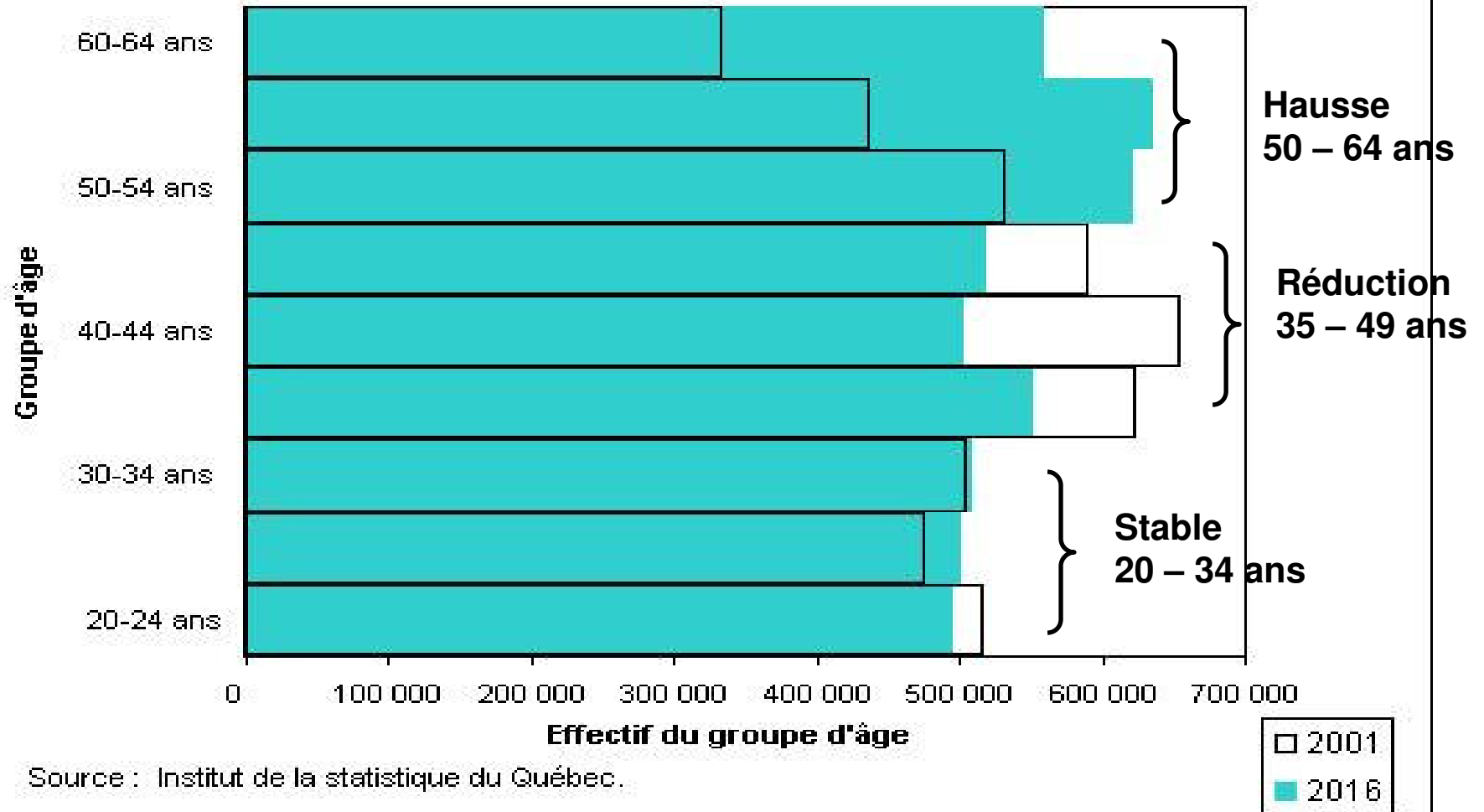
## Quelques notes sur le fusions acquisitions\*\*

- Lorsque l'économie se resserre, il s'agit d'un mode de croissance populaire
- Au Canada, 42% des entreprises privées prévoient recourir à ce mode de croissance au cours des 3 prochaines années, mais seulement 8% des dirigeants prévoient vendre!! Il y aura donc des offres non sollicitées
- L'actuelle situation économique est vue comme un bon moment pour cibler d'éventuelles acquisitions
- Les compagnies privées chinoises cherchent à acquérir des «marques de commerce » et des réseaux de distribution en Amérique du nord
- Tous les dirigeants savent qu'ils doivent prévoir leur sortie. Statistiquement:
  - 58% vendent à un tiers parti
  - 19% à leurs employés
  - 15% à leur famille
  - 10% ont un plan écrit

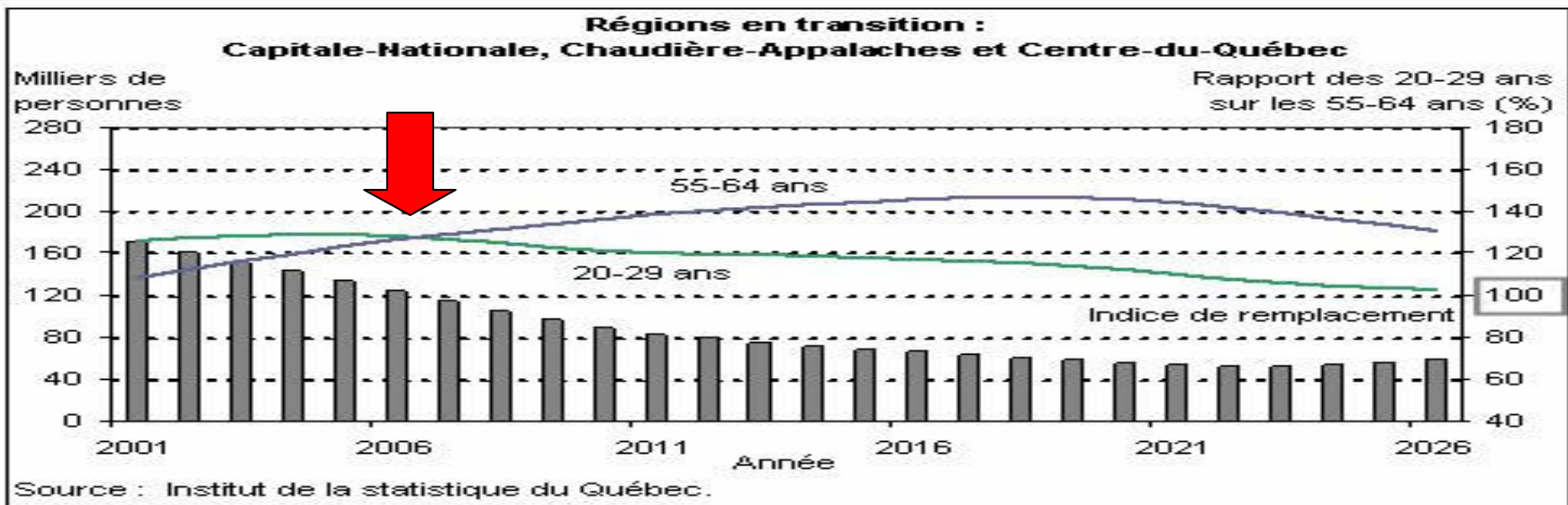
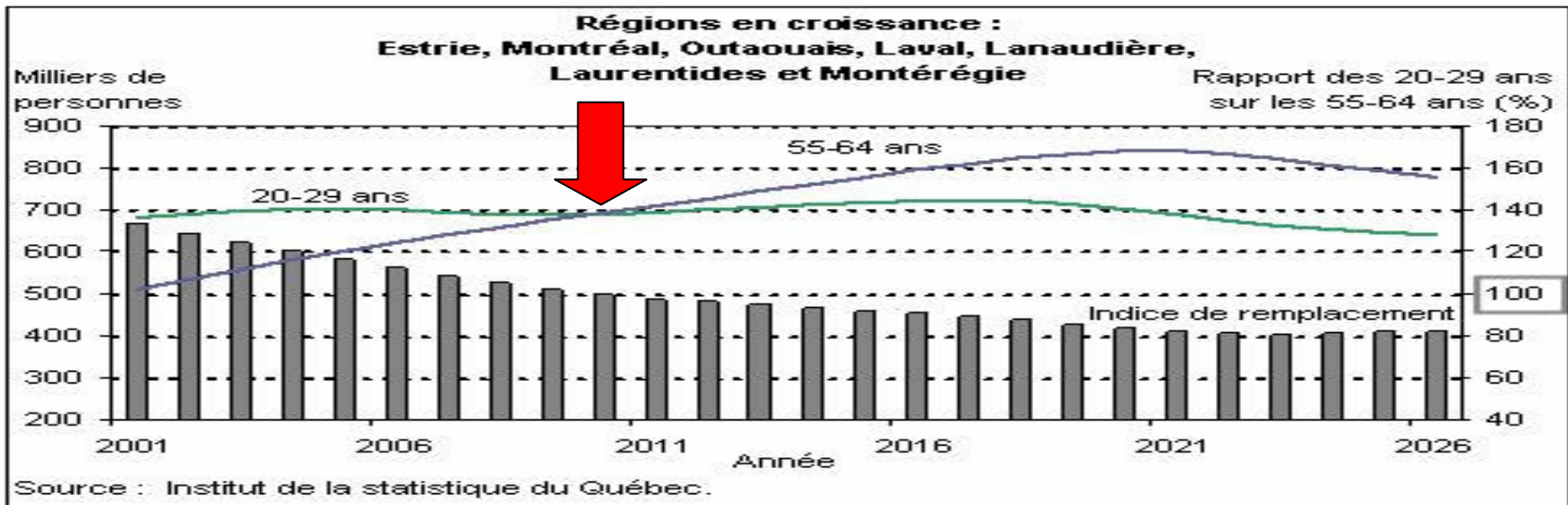
\*\*Source: Mergers and acquisitions: Opportunities for global growth – Grant Thornton 2008



**Répartition par groupe d'âge, population des 20-64 ans,  
scénario A, Québec, 2001 et 2016**



**Indice de remplacement: 20-30 ans / 55-65 ans en 2001: 110% à 115% selon les régions**  
**Actuellement autour de 80% à 100% selon les régions**  
**Prévu pour 2018: 60 à 90% selon les régions**





## Enjeux démographiques

- Il faudra que votre secteur influence l'offre de main-d'œuvre pour répondre à ses besoins
- Les employeurs contrôlent la demande par leur processus de recrutement
- L'offre de MO est vue comme externe à l'entreprise (éducation, immigration, chômeurs, Emploi Québec, etc.)
- Depuis 30 ans l'offre > la demande mais ce n'est plus la réalité
- Pensée magique: L'offre s'ajustera à la demande.
- Dorénavant la demande va devoir « **influencer** » et « **construire** » l'offre:
  - **En ce qui a trait à sa main-d'œuvre**
  - **En ce qui a trait à la relève à la direction et la propriété des entreprises (MBO)**



## Conclusion

- Les ventes de 2008 ont été bonnes pour plus de 70% des répondants
- Les attentes pour 2009 sont à la baisse
- Même si on perçoit des opportunités, la récession obscurcie la lunette de nos dirigeants visionnaires
- 20% de nos répondants prévoient vendre d'ici 3 ans et ils s'y préparent depuis 5 ans
- On s'attend à la poursuite de la consolidation du secteur, mais on appréhende des achats par les américains
- Au plan théorique, si les acquisitions sont réalisées au bon prix et de la bonne façon, elles pourraient être profitables au secteur dont les enjeux évolueront au cours des prochaines années
- On s'attend également à des fermetures en raison des problèmes de relève
- Ceux qui ne cherchent pas à vendre, cherchent à croître énergiquement
- Vous ne pourrez pas vous contenter de contrôler la demande de MO et les postes de relève en gestion, vous allez devoir l'influencer et la construire
- Cette dernière affirmation est vrai pour toutes les régions du Québec, mais au seuil du non-retour pour les régions du Bas St-Laurent, Saguenay/Lac-St-Jean, Mauricie, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Gaspésie
- Aucune de vos entreprises ne peut le faire seul. Votre Comité sectoriel sera la principale clé de votre réussite à ce niveau