

# Cas Repreneuriat : la Roue-Verte Gourmande Inc.

Auteurs : Andrée Anne Ouellette, CPA - Ordre des CPA du Québec  
Loïc Bellefeuille - Ernst & Young (EY Canada)



## *L'entreprise en bref*

La Roue-Verte Gourmande Inc. est une entreprise familiale de restauration mobile qui se spécialise depuis 50 ans dans la préparation de repas rapides et sains. Écoresponsable, l'entreprise utilise des camionnettes électriques pour le service. Basée fièrement à Drummondville, elle possède une solide notoriété auprès de sa clientèle et est également renommée lors des événements estivaux comme les festivals.

Les propriétaires sont Dolores et Mario Greene, un couple de septuagénaires. Ils sont très satisfaits de la réussite de leur entreprise fondée en 1973. Ils ont toujours voulu se concentrer seulement sur les repas équilibrés comme des salades et des sandwiches ainsi que sur les collations naturelles comme les légumes et les fruits, afin de prôner la bonne santé et conserver leur excellente réputation. Pour eux, le contact humain avec leurs clients est le plus important; ils aiment prendre de leurs nouvelles.

L'entreprise dispose d'une santé financière solide depuis de nombreuses années. Leur situation financière est stable. Cependant, en raison des changements climatiques, les dernières années ont été plus difficiles. Les températures estivales décevantes de 2023 ont incité les propriétaires à réfléchir et envisager des solutions. Pensant à leur retraite depuis quelques années, le couple commence à réduire peu à peu leur implication et leurs heures de travail tout en restant les uniques propriétaires. Puisque la Roue-Verte Gourmande Inc. est leur premier « bébé », ils n'ont pas l'intention de vendre l'entreprise à des inconnus.

Durant le temps des Fêtes, Dolores et Mario ont beaucoup discuté avec leurs trois petits-enfants de l'avenir de la Roue-Verte Gourmande Inc. Évidemment, les petits-enfants ont à cœur l'entreprise familiale puisqu'elle leur rappelle beaucoup de souvenirs. Les trois ont commencé à lancer des idées sur l'avenir de l'entreprise en rigolant. Sous le charme de ces échanges, les grands-parents ont décidé de léguer leur entreprise aux petits-enfants, à condition qu'ils aient une idée réalisable.

*Brasse  
les affaires*

## *Mission, valeur et vision*

La **mission** de l'entreprise est de prôner le bien-être par la nourriture et de mettre de l'avant la santé en offrant des repas frais, rapides et sains. « *Nous sommes déterminés à créer des options de repas délicieux qui nourrissent le corps et l'esprit, tout en rassemblant la communauté et en offrant un service exceptionnel à nos clients.* »

Les **valeurs** de l'entreprise se collent à la mission de celle-ci :

- La santé. Au cœur de l'entreprise, la santé et la qualité des plats nutritifs contribuent au bien-être des clients.
- La clientèle. Celle-ci est très importante pour les propriétaires, car sans elle l'entreprise n'existerait pas ! Pour eux, un service client personnalisé et amical est essentiel pour fidéliser les clients.
- La responsabilité sociale et environnementale. L'entreprise minimise son impact sur l'environnement en adoptant des pratiques durables et en soutenant des initiatives communautaires locales depuis 1973.

La **vision** de l'entreprise a toujours été de devenir la référence en matière de restauration mobile santé dans la région, reconnue non seulement pour la qualité exceptionnelle des repas à un prix compétitif, mais aussi pour l'innovation et la passion pour une société et une planète plus en santé.

## *Fonctionnement de l'entreprise*

### **Ressources humaines**

La Roue-Verte Gourmande Inc. compte près de dix employés. 5 employés sont permanents, dont 3 chefs qui préparent la nourriture et 2 caissières qui offrent le service à la clientèle. 2 autres employés sont engagés à temps partiel pour les moments forts de l'été. Les propriétaires travaillent toujours, même s'ils ont réduit leur horaire de travail pour faire chacun environ 25 heures par semaine.

Dolores s'occupe principalement du côté administratif, de la comptabilité et des employés, tandis que Mario s'occupe principalement de la production et ce qui l'entoure, soit l'approvisionnement d'ingrédients frais, etc. Les deux s'occupent ensemble du développement des nouveaux repas, ce qui constitue leur passion depuis 50 ans. Ils font affaire avec Éric, un comptable professionnel agréé (CPA), qui est consultant pour l'entreprise depuis 20 ans. Spécialisé dans l'accompagnement des PME, Éric est le bras droit de Dolores et Mario pour les décisions stratégiques de l'entreprise.

## Finances

Dolores a suivi un cours en comptabilité dans un collège lorsqu'elle était une jeune adulte. Elle a toujours su mener à bien les finances de l'entreprise. C'est elle qui s'occupe de faire la tenue de livres, de déterminer le prix des produits, de faire les rapports de taxes, etc. L'entreprise a peu de dettes, car la plupart des investissements ont été faits il y a longtemps. Dolores et Mario ont fait quelques investissements pour faire croître l'entreprise depuis son démarrage et pour répondre à la demande.

Le dernier investissement date de 2014, lorsqu'ils ont fait l'achat de camionnettes 100% vertes. Les états financiers des 5 dernières années sont présentés en annexes. Il en ressort que la pandémie a eu un petit impact négatif sur l'entreprise. Cependant, cela a été éphémère puisque les Québécois ont commencé à voyager davantage à l'intérieur de la province.

En revanche, les changements climatiques et les températures estivales de 2023 ont fait plutôt mal à l'entreprise. C'est pourquoi les propriétaires veulent conserver l'entièreté de leur fonds de roulement pour les achats et commandes de début d'année. Il sera donc impératif d'emprunter, car ils ne veulent pas risquer de mettre en péril le succès de l'été prochain.



## *L'industrie*

Les établissements de restauration à service restreint, incluant les restaurations rapides, les food-trucks et bien d'autres, représentaient 35 % des ventes de la restauration commerciale au Québec en 2011, alors qu'en 2021, ceux-ci représentaient 46 %. En effet, comme le souligne la MAPAQ :

« De 2020 à 2021, le chiffre d'affaires pour l'ensemble des services alimentaires dans le réseau de l'hôtellerie, de la restauration et des établissements institutionnels publics et privés (HRI) a progressé de 22 % pour atteindre une valeur estimée à 15,5 G\$ en 2021. Bien que le déconfinement et la reprise des activités économiques et touristiques aient profité à ce secteur, la hauteur des ventes n'a pas retrouvé son niveau de 2019 à l'exception des établissements de restauration rapide. » <sup>1</sup>

## *Le marché*

Les propriétaires actuels, souvent surnommés « snowbirds », ont suivi une stratégie saisonnière cyclique qui correspondait à leur style de vie dans les derniers 50 ans. Passant leurs hivers en Floride, ils ont géré l'entreprise pendant la haute saison estivale, profitant pleinement de l'engouement pour leur food-truck santé. Cependant, cette approche saisonnière a ses limites, d'autant plus que le marché évolue rapidement dernièrement. La concurrence dans le secteur de la restauration mobile s'est largement intensifiée. De nouveaux concurrents ont émergé, proposant une gamme diversifiée de plats et de saveurs. La restauration commerciale s'est vue plus populaire dernièrement permettant aux concurrents de se faire une place sur le marché.

Pour rester compétitifs, les futurs propriétaires devront impérativement diversifier les sources de revenus. Il ne suffira plus de compter uniquement sur la saison estivale pour assurer la pérennité de l'entreprise. Il sera crucial de trouver des moyens de générer des revenus tout au long de l'année puisque les futurs propriétaires sont jeunes et ont une situation financière précaire. Les futurs propriétaires devront repenser la stratégie de l'entreprise et envisager des solutions innovantes pour prospérer dans un marché de plus en plus compétitif et en constante évolution.

---

<sup>1</sup> Source : Statistique Canada, Enquête mensuelle sur les services de restauration et débits de boissons, tableau 21-10-0019-01; compilations du MAPAQ. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/restauration.aspx>

# Mandat

Ayant des idées de grandeur, les chers petits-enfants Greene doivent présenter à Éric, le CPA consultant des grands-parents, un plan stratégique réaliste, clair et concis, pour l'entreprise familiale. Ils aimeraient éventuellement faire croître l'entreprise. Ils ont plusieurs idées novatrices, contrairement à leurs grands-parents, mais doivent être capables de les convaincre de la rentabilité de celles-ci.

Bien qu'ils aient confiance en leurs nouvelles idées, les petits-enfants Greene veulent absolument obtenir l'approbation d'Éric, le CPA, pour le plan financier ainsi que le plan stratégique avant de les présenter à leurs grands-parents.

Éric vous a dressé une liste assez précise des éléments que vous devrez préparer, ici-bas.

# Travail à faire

Nous sommes le 3 novembre, Dolores et Mario partent le 30 décembre pour la Floride, d'ici là, vous devez :

- |   |
|---|
| <p><b>I. Proposer une solution innovante pour l'hiver (résoudre le problème de l'entreprise saisonnière)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>i. Monter un plan stratégique (quantitatif et qualitatif)</li></ul>  |
| <p><b>II. Présenter un plan de financement pour le nouveau projet d'hiver</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>i. Estimation grossière des besoins de trésoreries</li><li>ii. Subvention et financement externe</li></ul>  |
| <p><b>III. Proposer des cibles réalisables (indicateurs clés de performance ICP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>i. Éric vous demande une ébauche des ICP et il vous aidera avec les calculs finaux</li></ul>   |
| <p><b>IV. Produire une analyse FFOM</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>i. Évaluation des FFOM de l'entreprise</li><li>ii. Actions à prendre pour renforcer les forces et profiter des opportunités</li><li>iii. Actions à prendre pour réduire, éliminer, contrôler ou transférer les risques et les menaces</li></ul> |

# Annexe 1

## États des résultats

Exercices clos les 31 octobre	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Chiffre d'affaires</b>					
Produits – Événements	769 254 \$	899 582 \$	878 006 \$	838 965 \$	889 157 \$
Produits – Autres	17 875	19 899	18 450	17 896	19 485
	<u>787 129</u>	<u>919 481</u>	<u>896 456</u>	<u>856 861</u>	<u>908 642</u>
<b>Coût des produits vendus</b>					
Achats – Boissons, nourritures	461 552	539 749	526 804	511 379	533 494
Salaires (Note 1)	272 870	276 669	277 546	270 713	274 049
Frais de vente, généraux et administratifs	15 189	15 010	14 893	14 288	13 985
	<u>749 611</u>	<u>831 428</u>	<u>819 243</u>	<u>796 380</u>	<u>821 528</u>
<b>Bénéfice avant impôts sur les bénéfices</b>	<u>37 518 \$</u>	<u>88 053 \$</u>	<u>77 213 \$</u>	<u>60 481 \$</u>	<u>87 114 \$</u>
Impôts exigibles	5 628	13 208	11 582	9 075	13 067
<b>Profit net</b>	<u>31 890 \$</u>	<u>74 845 \$</u>	<u>65 631 \$</u>	<u>51 406 \$</u>	<u>74 047 \$</u>

# Annexe 11

## État de la situation financière

Exercices clos les 31 octobre	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Actif</b>					
<b>À court terme</b>					
Trésorerie	24 818 \$	50 804 \$	14 882 \$	26 142 \$	52 183 \$
Stocks	38 157	19 581	38 624	49 420	27 789
	<u>60 975</u>	<u>70 385</u>	<u>53 306</u>	<u>75 562</u>	<u>79 952</u>
<b>À long terme</b>					
Placements	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000
Immobilisations corporelles (camions)	480 700	497 810	514 920	532 030	549 140
	<u>596 675 \$</u>	<u>623 195 \$</u>	<u>623 226 \$</u>	<u>662 592 \$</u>	<u>684 092 \$</u>
<b>Total de l'actif</b>					
<b>Passif</b>					
<b>À court terme</b>					
Comptes à payer	102 216 \$	75 162 \$	87 147 \$	75 162 \$	103 689 \$
Salaires à payer	14 956	18 840	19 357	24 849	21 236
Impôt à payer	5 628	13 208	11 582	9 072	13 087
Tranche de la dette, portion court terme	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
	<u>136 800</u>	<u>121 210</u>	<u>132 086</u>	<u>123 083</u>	<u>151 992</u>
<b>À long terme</b>					
Dette à long terme	278 000	290 000	304 000	318 000	332 000
	<u>412 800 \$</u>	<u>411 210 \$</u>	<u>436 086 \$</u>	<u>441 083 \$</u>	<u>483 992 \$</u>
<b>Total du passif</b>					
<b>Capitaux propres</b>					
Capital-actions	100	100	100	100	100
Résultats non distribués	183 775	211 885	187 040	221 409	200 000
<b>Total des capitaux propres</b>	<u>183 875</u>	<u>211 985</u>	<u>187 140</u>	<u>221 509</u>	<u>200 100</u>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>					
	<u>596 675 \$</u>	<u>623 195 \$</u>	<u>623 226 \$</u>	<u>662 592 \$</u>	<u>684 092 \$</u>

# Annexe 111

## Divers

<b>Salaires (Note 1)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Employés permanents	69 717	69 118	69 287	63 562	62 677
Employés temporaires, temps partiels	3 153	7 551	8 259	7 151	11 372
Propriétaire - Dolores	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Propriétaire - Mario	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
	<b>272 870 \$</b>	<b>276 669 \$</b>	<b>277 546 \$</b>	<b>270 713 \$</b>	<b>274 049 \$</b>

En plus des salaires, les propriétaires ont tirés profits des dividendes suivants :

Propriétaire - Dolores	30 000	25 000	50 000	15 000	30 000
Propriétaire - Mario	30 000	25 000	50 000	15 000	30 000
	<b>60 000 \$</b>	<b>50 000 \$</b>	<b>100 000 \$</b>	<b>30 000 \$</b>	<b>60 000 \$</b>

# *Notes*