



MC

Mario Charpentier, associé, coresponsable de l'équipe Affaires et technologie.

Notre engagement est unique.

Nous le considérons comme une marque de commerce dont chacun des membres de notre équipe est le porte-parole. Notre engagement : offrir à nos clients le meilleur de nous-mêmes.

Chez BCF, nous savons que vous n'avez pas besoin de simples avocats. Les membres de notre équipe stratégique en Affaires et technologie ont la passion de l'innovation. Ils assistent et conseillent les entreprises technologiques à chaque étape de leur cycle de vie : création, « spin offs » universitaires ou d'entreprises établies, protection et valorisation de la propriété intellectuelle, financement, croissance, premier appel public à l'épargne, expansion internationale, vente, fusion et restructuration.

Chez BCF, nous sommes plus que des experts du droit. Nous sommes des bras droits.

www.bcf.ca

BCF AVOCATS
AGENTS DE BREVETS
ET MARQUES

Régimes d'intéressement : outils de motivation et de rétention des employés

Plus de 50 % des employés canadiens sont à la recherche d'un nouvel emploi ou sont ouverts au changement ! Un gestionnaire d'entreprise technologique qui ne tient pas compte de cette réalité supporte les coûts qu'occasionne un roulement trop grand de la main-d'œuvre. L'impossibilité, pour une entreprise en croissance, de conserver ses meilleurs éléments fera souvent la différence entre le succès et l'échec. La mise en place d'un régime d'intéressement des employés-clés favorisera la rétention de ceux-ci et stabilisera le capital humain de l'entreprise.

Le régime d'intéressement idéal permet d'atteindre deux objectifs : il sera source de motivation pour les employés-clés et permettra à l'entreprise de les retenir à long terme. Les entreprises technologiques utilisent régulièrement cet outil afin de pallier aux manques de ressources financières nécessaires pour attirer et retenir les talents. L'employé accepte une rémunération moindre, mais court la chance de participer au succès financier de l'entreprise.

Les régimes d'intéressement des employés peuvent être inclus dans trois catégories :

1. régimes de bonification et d'avantages sociaux;
2. régimes de retraite (régimes individuels ou supplémentaires pour cadres supérieurs);
3. régimes de participation à l'équité (régimes d'achat d'actions, d'options d'achat d'actions, d'actions fantômes, etc.).

Chaque catégorie de régimes comporte ses avantages et inconvénients. Ainsi, un régime de bonification possède l'avantage d'être simple à mettre en place et à administrer et d'être une source de motivation assez importante. Par contre, un tel régime ne crée pas d'attachement à long terme de l'employé.

Un peu méconnu, des entreprises technologiques qui n'ont pas toujours la maturité nécessaire pour le mettre en place, un régime de retraite est un moyen intéressant pour fidéliser les employés à long terme. Les assouplissements apportés en 2001 à la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* ont eu pour effet d'augmenter le nombre de régimes de retraite individuels (« RRI ») mis en place

pour les propriétaires d'entreprises. Un RRI est similaire à un régime enregistré d'épargne-retraite (« RÉER ») tout en étant plus avantageux, notamment à l'égard du montant des cotisations permises. Le RÉER et le RRI visent tous deux à assurer une retraite confortable à un employé qui gagne 100 000 \$ par année et moins. Par contre, puisque l'employé conserve la valeur acquise de son RÉER ou son RRI lors d'un changement d'emploi, l'impact du RRI sur la rétention est assez limité.

La situation est différente en ce qui concerne les régimes de retraite supplémentaires, lesquels visent les employés gagnant plus de 100 000 \$ par année. En effet, un tel régime peut prévoir des restrictions importantes applicables à un employé quittant son emploi trop rapidement au goût de l'employeur. Par exemple, le droit de l'employé de toucher des prestations du régime peut s'acquérir à raison de 10 % par année de services, ce qui signifie que le cadre supérieur doit conserver son emploi 10 ans avant de toucher une pleine rente de retraite. Un tel régime, assujéti de conditions raisonnables, peut s'avérer un excellent outil de rétention des employés-clés.

Les régimes de participation à l'équité sont de nos jours plus fréquemment utilisés par les entreprises technologiques soucieuses de conserver leur capital humain tout en maintenant leur motivation. En effet, de tels régimes peuvent permettre à l'entreprise de solidifier ses liens avec ses employés-clés, tout en constituant une source de motivation importante pour ceux-ci.

Le régime d'intéressement idéal permet d'atteindre deux objectifs : il sera source de motivation pour les employés-clés et permettra à l'entreprise de les retenir à long terme.

On peut diviser ces régimes en deux catégories générales : les régimes d'actionariat et les régimes synthétiques. Les régimes d'actionariat comprennent le régime d'achat d'actions et le régime d'option d'achat d'actions. Dans les deux cas, les employés-clés se voient offrir la possibilité d'acquérir des actions participantes de l'employeur. Le régime d'achat d'actions prévoira les conditions (atteinte d'objectifs personnels, de groupe ou encore d'entreprise) qui doivent être rencontrés afin que l'employé puisse acheter des actions de l'employeur. Cette acquisition est habituellement financée en grande partie par un prêt à moyen ou long terme octroyé par l'employeur.

Le régime d'achat d'actions possède l'inconvénient de requérir une structure juridique plus complexe, puisqu'il implique des actionnaires minoritaires. Une convention d'actionnaires est requise afin de gérer adéquatement cette situation, principalement afin d'éviter que les actionnaires minoritaires ne se transforment en troubles-fêtes, par exemple lors du financement ou de la vente de l'entreprise. Il sera également important d'établir la politique de distribution des profits de l'employeur :

en l'absence d'une politique claire, les actionnaires minoritaires pourraient même être en mesure de contester la rémunération de l'actionnaire majoritaire.

Le régime d'option d'achat d'actions est similaire au régime d'achat d'actions, mais permet à l'employé de retarder le déboursé nécessaire à l'achat des actions. Depuis quelques années, les régimes synthétiques d'intéressement des employés prennent de plus en plus d'importance : en effet, ils permettent d'obtenir sensiblement les mêmes avantages que les régimes d'actionariat, tout en évitant la principale faiblesse de ces derniers, soit la gestion d'actionnaires minoritaires. Le régime synthétique le plus commun est le régime d'actions fantômes. Dans un tel régime, les employés-clés se voient octroyer des unités, dont la valeur est calquée sur l'augmentation de la juste valeur marchande des actions participantes de l'employeur. Périodiquement, les employés peuvent réclamer le rachat en argent de leurs unités ou encore conserver celles-ci en espérant qu'elles continueront de prendre de la valeur. Par exemple, les unités peuvent être rachetables à compter de la cinquième année suivant leur émission. Un employé qui quitte perd la valeur des unités qu'il a reçues au cours des quatre années précédant son départ.

En résumé, la mise en place d'un régime d'intéressement des employés aura pour but de conserver et de motiver le capital humain de l'entreprise. Il jouera souvent un rôle essentiel pour l'entreprise qui a besoin de toutes ses roues motrices sur le chemin de la croissance !

François Giroux, associé fiscaliste spécialisé dans les régimes d'intéressement en collaboration avec Jocelyn Auger, associé coresponsable de l'équipe Affaires et technologie. Ils peuvent être joints à fgiroux@bcf.ca et ja@bcf.ca.