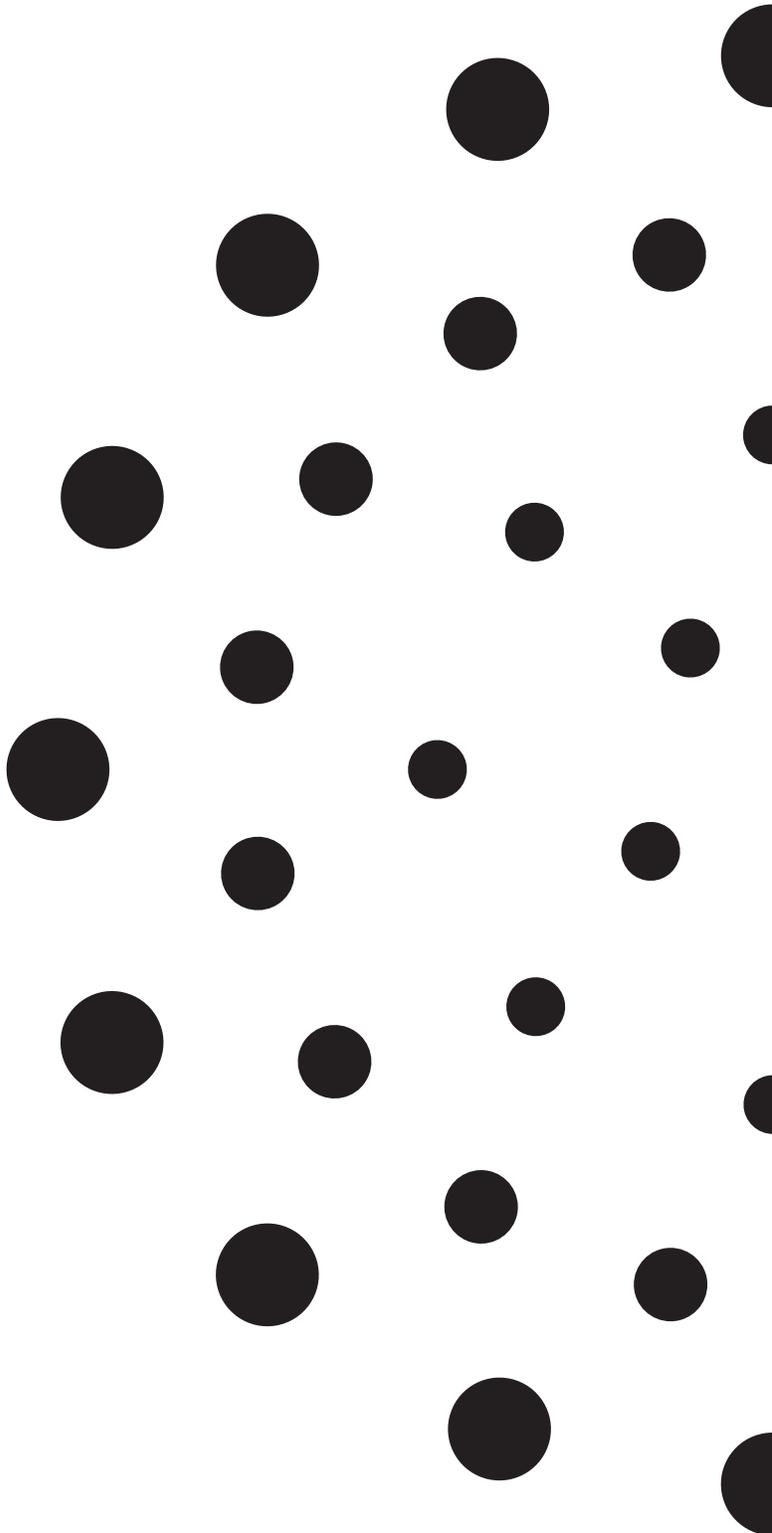


Dossier spécial

Transfert d'entreprises: assurez la relève de votre entreprise

—
Mai 2019



Transfert d'entreprises: assurez la relève de votre entreprise

« Seulement
3 propriétaires
d'entreprise sur
10 arrivent à passer
le flambeau, et
ce transfert peut
prendre jusqu'à
huit ans.¹ »



Jean Rodrigue
Associé, avocat

T. 514 397-6921
E. jean.rodrigue@bcf.ca

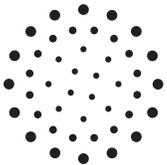
Aucun entrepreneur n'est éternel. D'une manière ou d'une autre, tout dirigeant d'entreprise devra, tôt ou tard, se confronter à des choix stratégiques pour assurer la saine passation de l'entreprise qu'il a bâtie et fait croître au fil des années.

Non seulement planifier son plan de relève à long terme est inévitable, mais sa mise en œuvre l'est d'autant plus. Un transfert d'entreprise comporte entre autres des enjeux humains, financiers et, le cas échéant, familiaux. Une planification bien orchestrée tiendra compte de chacun de ces aspects pour assurer la pérennité de l'entreprise au-delà de son fondateur.

D'où l'importance de planifier à long terme son plan de relève ainsi que les possibilités pour mener à bien son transfert.

En dehors de la vente à une ou plusieurs tierces personnes, plusieurs scénarios s'offrent à l'entrepreneur ou au dirigeant qui souhaite transférer son entreprise. Ce grand dossier se veut un sommaire de certains éléments à ne pas négliger en matière de transferts et relève d'entreprises. La préparation de la relève, la mise en place de conseils d'administration et de conseils de famille, l'attraction de talents ainsi qu'une planification structurée sont autant de préoccupations qu'il faut planifier dans le cadre de ces opérations.

Table des matières



1

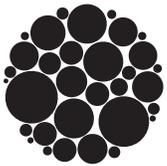
Comment le fait de vendre votre entreprise à vos cadres influencera votre transaction?

2

La gouvernance au cœur de la planification réussie de la relève des entreprises

3

Relève d'entreprises: un plan d'intéressement pour fidéliser vos employés



4

Succès d'une relève d'entreprise: une approche aussi technique que personnelle

Comment le fait de vendre votre entreprise à vos cadres influencera votre transaction?

Par Nathalie Gagnon,
associée et avocate, et
Genevieve Martin, avocate

1

Comment le fait de vendre votre entreprise à vos cadres influencera votre transaction?



Plusieurs entrepreneurs qui planifient, à court ou moyen terme, vendre leur entreprise envisagent de vendre à leurs cadres pour plusieurs raisons, incluant leur grande connaissance de l'entreprise.

Le rachat d'une entreprise par les cadres (ci-dessous un « MBO » pour « Management Buy-Out ») est une transaction qui a une dynamique bien à elle. Qu'il s'agisse du financement de la transaction, de la dynamique de négociation employeur/employé, de l'échéancier, ou encore, des représentations et garanties données par le vendeur, plusieurs particularités distinguent le MBO d'une vente à un tiers.

Ainsi, pour conserver une vue d'ensemble de la vente de son entreprise, un entrepreneur doit nécessairement garder à l'esprit certains éléments dont les suivants:

- Le montage financier
- La relation employeur/employé
- L'échéancier
- Le partage de risques

Le montage financier

Le financement joue un rôle primordial dans le cadre d'un MBO. En effet, les employés qui achètent une entreprise ont souvent une capacité financière limitée et doivent recourir au financement, soit par des institutions financières, des partenaires ou par le propriétaire vendeur.

Une transaction de MBO comporte donc souvent un solde de prix de vente payable au propriétaire vendeur sur une certaine période de temps. Le vendeur est alors essentiellement payé avec les profits générés par l'entreprise suite à la vente, et par conséquent, la balance du prix de vente est à risque si la profitabilité de la société diminue. Dans ce contexte, le propriétaire vendeur pourra souhaiter rester activement impliqué au sein de la société suivant la vente, et ce, non seulement pour assurer le succès de la transition en faveur des cadres, mais aussi pour protéger ses propres intérêts financiers.

Un MBO regroupe essentiellement trois transactions en une: le financement, la vente et l'entente qui gère le partenariat post-clôture, et ce, tant avec le vendeur qu'avec les autres membres de l'équipe de cadres.

Comme dans tous les cas où il y a solde de prix de vente, des garanties sur la balance de prix en faveur du vendeur devront être prévues, soit sous forme d'hypothèque sur les actifs ou d'actions. Cependant, en raison du financement en place, le vendeur doit garder en tête que toute garantie sur la balance de prix de vente sera subordonnée aux garanties en faveur des institutions financières, ce qui veut dire que le vendeur ne pourra pas se faire payer sa balance de prix de vente si la société est en défaut de ses obligations envers les institutions financières, et ce, peu importe ce qui aura été prévu dans les conventions entre l'acheteur et le vendeur.

La relation employeur/employé

La dynamique de négociation est toujours un élément déterminant dans le succès d'une transaction, mais particulièrement dans le cadre d'un MBO. Si l'acheteur souhaite compter sur le vendeur pour une transaction post-clôture harmonieuse, le maintien de communications transparentes et courtoises entre le vendeur et l'acheteur devient alors essentiel. D'autant plus qu'advenant que la transaction échoue, pour quelques raisons que ce soit, le propriétaire vendeur pourrait être à risque de perdre son équipe de direction si les bonnes relations entre les parties n'ont pas été maintenues tout au long des négociations. En fait, plus la transition d'un propriétaire vendeur en faveur des cadres est avancée, plus de bonnes relations sont importantes, car le coup sera encore plus difficile si le cadre décide de quitter suivant l'échec de la transaction.

Par ailleurs, si le vendeur doit être impliqué dans les affaires de l'entreprise suite à la transaction, que ce soit pour assurer la transition de responsabilité ou pour protéger ses intérêts financiers, il est important de bien encadrer son rôle et ses responsabilités pour éviter de potentiels malentendus et conflits.

L'échéancier

Un MBO regroupe essentiellement trois transactions en une: le financement, la vente, et l'entente qui gère le partenariat post-clôture, et ce, tant avec le vendeur qu'avec les autres membres de l'équipe de cadres. Ces trois transactions doivent se coordonner pour être réalisées simultanément. Ce faisant, ceci peut avoir un impact significatif sur l'échéancier de la transaction.

Particulièrement dans le cadre d'un MBO, le propriétaire vendeur a avantage à faire des suivis proactifs sur le statut du financement de l'acheteur, car c'est souvent cet élément qui causera des délais supplémentaires dans la transaction ou qui fera en sorte que la transaction n'ait pas lieu. Il arrive même que ce soit le propriétaire vendeur qui s'implique davantage dans la recherche et la mise en place du financement.

L'étendue de la vérification diligente effectuée par un cadre acheteur peut quant à elle avoir un impact favorable sur l'échéancier. Si la transition des opérations en faveur du cadre acheteur a été entamée avant la transaction, il arrive parfois que le cadre connaisse mieux l'entreprise que le propriétaire vendeur et que sa vérification diligente en soit ainsi très limitée. Cependant, si le cadre bénéficie de l'appui financier d'une institution ou d'un partenaire financier, ce dernier souhaitera approfondir la vérification diligente pour tendre davantage vers celle qu'un tiers ferait dans les mêmes circonstances. Le climat de confiance entre l'employeur et l'employé influence également



Nathalie Gagnon
Associée, avocate

—
T. 514 397-6914
E. nathalie.gagnon@bcf.ca



Genevieve Martin
Avocate

—
T. 514 397-5575
E. genevieve.martin@bcf.ca

la portée de la vérification diligente effectuée par le cadre. Par exemple, si celui-ci sait que son employeur est fin négociateur, sa vérification fiscale et financière de l'entreprise sera sûrement approfondie.

Un autre élément important à considérer est l'intensité requise de la part d'un vendeur dans le cadre de la vente de son entreprise. Ce facteur se voit doubler dans le cadre d'une transaction de MBO, car non seulement le vendeur doit être activement impliqué dans le processus de vente, mais l'équipe de direction qui achète l'est également, le tout en assurant la continuité des affaires quotidiennes de l'entreprise.

Le partage de risques

Enfin, la portée des représentations et garanties données par le vendeur sur l'entreprise est un point central dans les négociations d'une transaction de MBO. Les représentations et garanties sont essentiellement le portrait de l'entreprise vendue et portent sur plusieurs sujets incluant l'environnement, les immeubles, les employés, les finances et la fiscalité. Si l'une ou l'autre des représentations et garanties s'avère fausse ou inexacte, l'acheteur aurait la possibilité de demander au vendeur une indemnisation pour les dommages subis¹.

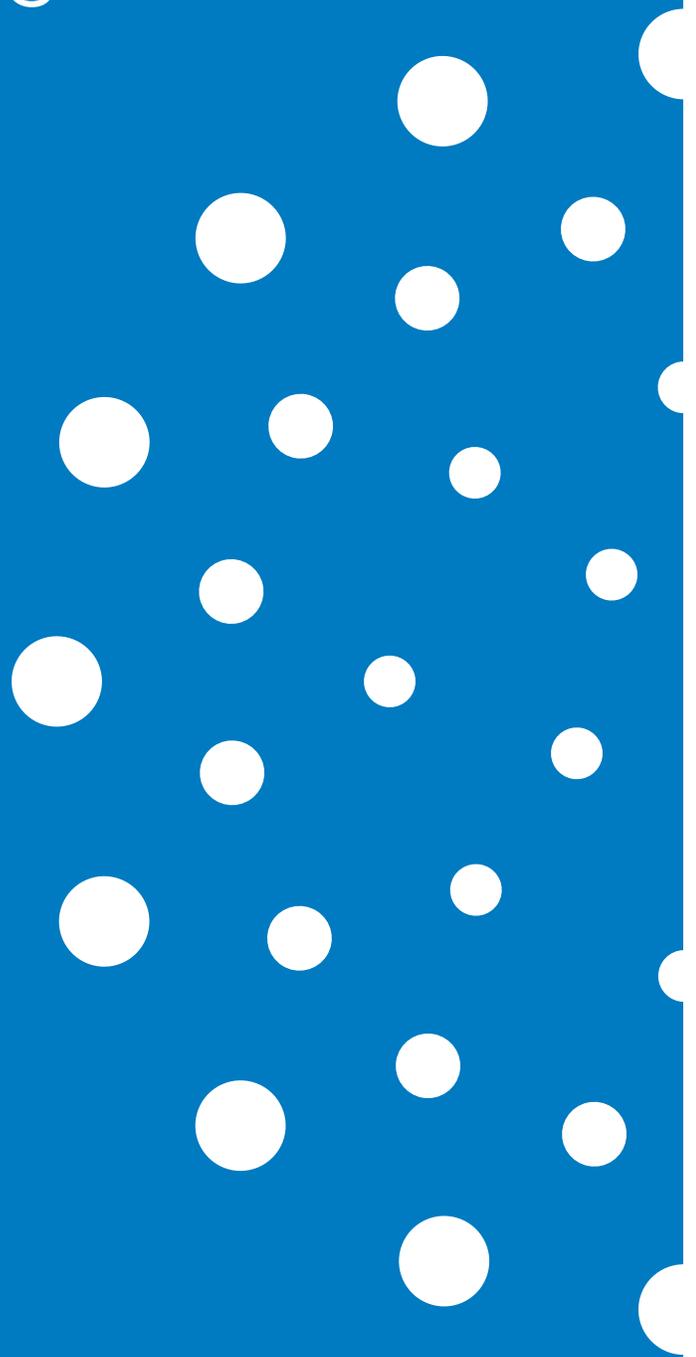
Le propriétaire vendeur, quant à lui, souhaite souvent limiter l'étendue des représentations et garanties qu'il donne sur l'entreprise étant donné que le cadre acheteur connaît souvent très bien (sinon mieux) l'entreprise. De son côté, l'acheteur estimera à l'inverse qu'étant donné que le propriétaire vendeur est celui qui a bénéficié des profits de l'entreprise pour la période allant jusqu'à la vente, il revient donc à ce dernier d'assumer les risques reliés au passé de l'entreprise. Cet argument est d'autant plus valable si l'employé acheteur paie la pleine valeur de l'entreprise, car il ne voudra pas, en plus de payer le plein prix, assumer les risques pour les opérations passées. Une solution possible serait alors de simplement stipuler que le vendeur sera responsable des événements passés et l'acheteur de ceux à venir.

Le montage financier, la relation employeur/employé, l'échéancier et le partage de risques sont quelques éléments que tout entrepreneur doit garder en tête pour une vue d'ensemble claire de sa transaction. Ces considérations lui assurent une ligne directrice pour le transfert d'entreprise à ses cadres.

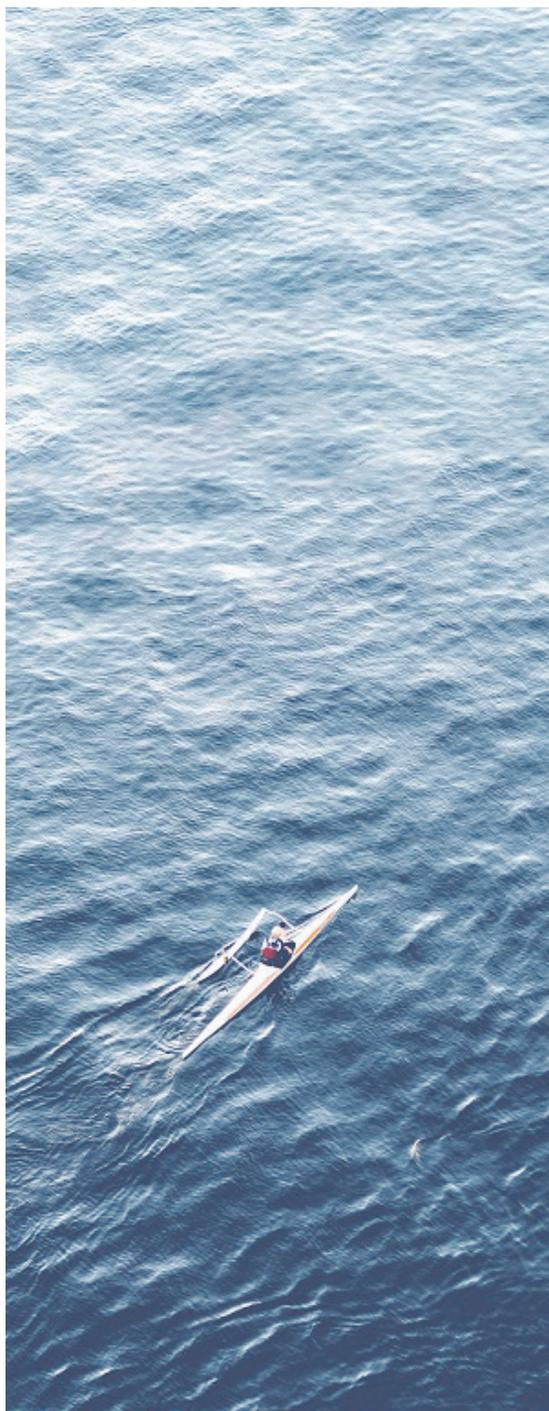
Pour en savoir davantage sur les tenants et aboutissants du MBO, communiquez avec Nathalie Gagnon et Geneviève Martin.

La gouvernance au cœur de la planification réussie de la relève des entreprises

Par André Ryan,
associé et avocat



La gouvernance au cœur de la planification réussie de la relève des entreprises



S'il y a bien un mot qui retient l'attention ces dernières années, c'est le mot « gouvernance ». La gouvernance est associée à toutes sortes de qualificatifs, comme « saine », « bonne », « mauvaise », « moderne » ou encore « inadéquate ». Les expressions dans lesquelles le mot « gouvernance » est utilisé sont souvent galvaudées et utilisées à mauvais escient.

De fait, pour tout mal que rencontre une entreprise, on y associe presque automatiquement un problème de gouvernance. C'est pourtant loin d'être presque automatiquement le cas, quoiqu'il soit vrai que les entrepreneurs pourraient dans bien des cas éviter des enjeux importants en s'en souciant en temps opportun. Voici quelques éléments d'information qui visent d'abord à démystifier la gouvernance et à sensibiliser les entrepreneurs à l'importance grandissante qu'elle occupe dans la gestion des entreprises.

Qu'entend-on par « gouvernance »?

Plusieurs définitions de la gouvernance sont disponibles tant dans la littérature scientifique que dans le droit des entreprises et les facultés de gestion. Diverses organisations, facultés et écoles de gestion se sont spécialisées ces dernières années dans l'étude de la gouvernance et la promotion de mesures propres à la faire connaître et la bonifier.

Par « gouvernance », on entend selon l'IGOPP¹ ce qui suit:

« La gouvernance, dans sa forme fiduciaire, consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce, de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes.

La gouvernance est donc faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction, en apprécier la performance économique et sociale et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation. »²

Si l'on a pu croire pendant quelques années que la gouvernance ne concernait que les grandes sociétés publiques ou encore les entreprises gouvernementales, il est maintenant reconnu que celle-ci a sa raison d'être dans toutes les entreprises, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité.

On le voit, la gouvernance est en fait composée de toutes les règles mises en place pour assurer le succès de l'entreprise au sens large. Si les règles de gouvernance d'une entreprise sont souvent incarnées par son conseil d'administration, il est inexact de dire que c'est à ce dernier seul qu'elles s'appliquent. Pour bien comprendre la place qu'occupe la gouvernance aujourd'hui, il faut l'envisager comme comprenant toutes les mesures déployées par une entreprise pour assurer la coordination de ses efforts, la définition de ses objectifs, les mesures de contrôle mises en place pour surveiller ses activités et l'attention qui est portée aux intérêts de ses parties prenantes.

Qui sont les parties prenantes?

Les parties prenantes d'une entreprise sont évidemment ses actionnaires, mais aussi ses employés et collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, les membres des communautés dans lesquelles elle gravite, les autorités publiques auxquelles elle est assujettie et, de manière générale, toutes les personnes et entités avec qui l'entreprise interagit dans la conduite de ses affaires.

Le droit canadien est un peu différent du droit américain, par exemple, en ce qui a trait au rôle que les dirigeants et administrateurs d'une entreprise ont envers les parties prenantes de l'entreprise. Alors qu'au sud de la frontière, il est généralement reconnu que les administrateurs ne doivent se soucier que de l'entreprise et ses actionnaires dans l'exercice de leur rôle, il est ici reconnu que les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise doivent être pris en compte lorsque vient le temps de prendre une décision³.

Pour un entrepreneur, cela signifie par exemple qu'avant de payer un dividende ou d'acquitter une dette, des questions peuvent se poser à savoir s'il faut prendre en compte les intérêts de certains fournisseurs, de quelques clients ou encore ceux de son banquier. Tout cela se fait la plupart du temps intuitivement pour les entrepreneurs, mais l'omniprésence de la notion de gouvernance et sa forte émergence au cours des 15 dernières années dans le langage commun du monde des affaires font en sorte qu'une attention plus soutenue doit y être accordée dans les grandes comme dans les petites décisions qui animent la vie corporative des entreprises, peu importe leur taille.

La gouvernance doit-elle être analysée dans la planification de la relève d'entreprise?

Si l'on a pu croire pendant quelques années que la gouvernance ne concernait que les grandes sociétés publiques ou encore les entreprises gouvernementales, il est maintenant reconnu que celle-ci a sa raison d'être dans toutes les entreprises, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité. Il ne faut pas penser que la gouvernance qui s'impose progressivement dans de tels environnements vient la scléroser ou encore lui enlever sa versatilité. De bonnes règles de gouvernance taillées sur mesure pour l'entreprise dans laquelle elles sont déployées visent au contraire à protéger sa flexibilité tout en lui offrant des remparts additionnels contre l'improvisation et la prise de risques inutiles ou évitables.



André Ryan
Associé, avocat

—

T. 514 397-6931

E. andre.ryan@bcf.ca

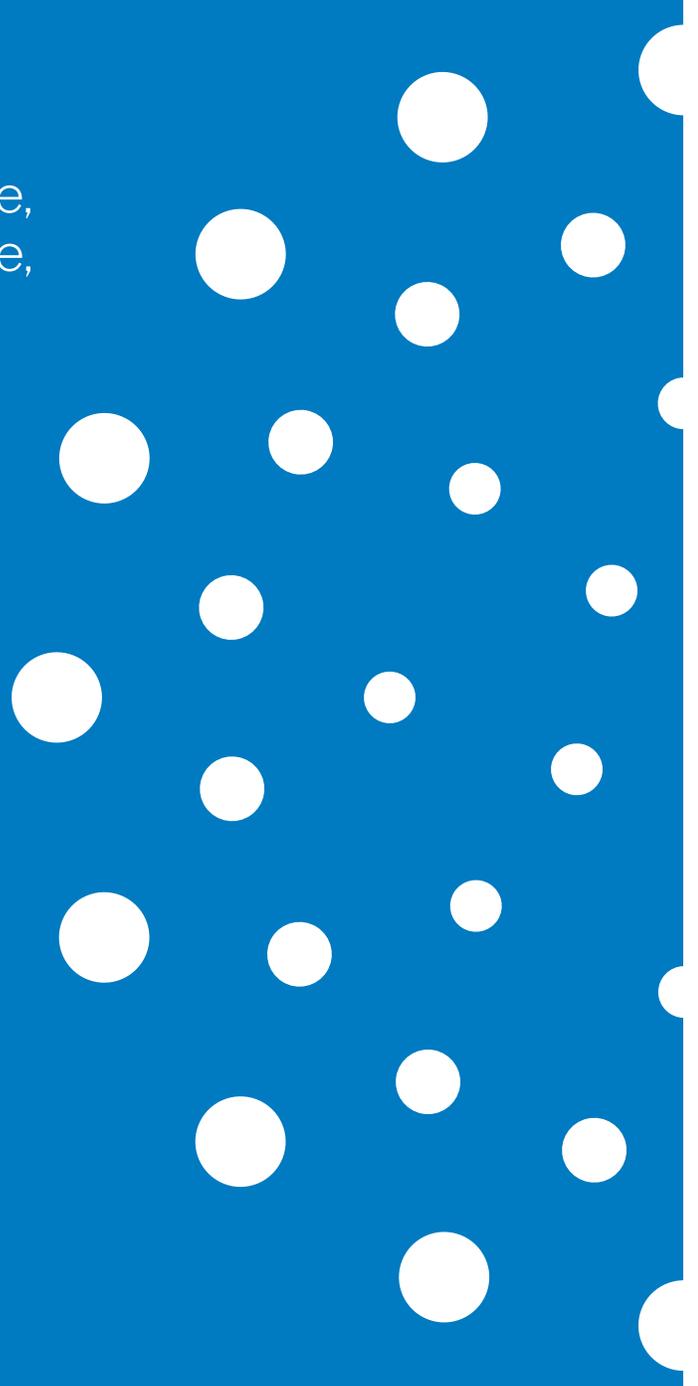
Cela s'impose *a fortiori* selon nous lorsque vient le temps de planifier la relève de l'entreprise. Que cela se fasse dans le cadre d'un passage générationnel, d'un MBO⁴ ou d'une fusion avec une autre entreprise, d'importantes considérations devront être accordées à la gouvernance mise en place pour assurer le succès de l'opération. On peut par exemple penser que lorsque l'entreprise familiale est cédée aux enfants des fondateurs, la composition du conseil d'administration de celle-ci devra être revue. Quel sera le rôle du principal fondateur? Restera-t-il président du conseil s'il s'agit du père ou d'un oncle? Demandra-t-elle au comptable de la famille d'y siéger et de diriger un comité d'audit si la fondatrice souhaite assurer une forme de surveillance sur ses résultats? Si ce sont les gestionnaires et dirigeants qui acquièrent l'entreprise, comment partageront-ils les responsabilités de direction entre eux? Qui agira comme président ou présidente et qui siègera sur quel comité du conseil?

Toutes ces questions doivent être adressées non pas lorsque la transaction s'effectue, mais en amont de celle-ci. On peut par exemple penser qu'un père et une mère hésitent à céder leur entreprise à leurs enfants parce qu'ils doutent de leur capacité à s'acquitter adéquatement de certaines fonctions de l'entreprise alors que la mise en place d'une bonne mesure de gouvernance pourrait éliminer simplement la crainte des parents. On peut penser par exemple à l'embauche d'un directeur général ou encore d'un bon directeur finances si la préoccupation des parents porte principalement sur les compétences de leurs enfants en matière de gestion des finances.

Les professionnels de notre équipe connaissent bien la gouvernance et surtout savent l'adapter aux besoins de votre entreprise.

Relève d'entreprises: un plan d'intéressement pour fidéliser vos employés

—
Par Marianne Desrochers, avocate,
Julie Lavigne, associée et avocate,
et Geneviève Vigneault,
associée et avocate



Relève d'entreprises: un plan d'intéressement pour fidéliser vos employés



Dans le monde des affaires actuel, force est de constater que la main-d'œuvre qualifiée se raréfie et qu'il est fréquent qu'un employé change de poste plusieurs fois au cours de sa carrière. Il peut donc être difficile pour un entrepreneur de bâtir une équipe ayant à cœur la pérennité de son entreprise et de conserver une relève éventuelle au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte, la mise en place d'un plan d'intéressement pour des employés clés d'une entreprise est une pierre angulaire de la rétention de ces employés de grands talents. Un tel plan peut en effet permettre d'atteindre les objectifs suivants:

- fidéliser les employés visés;
- favoriser le recrutement de main-d'œuvre qualifiée dans un environnement compétitif;
- augmenter le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise en vue de l'atteinte d'un objectif commun; et
- aligner les intérêts financiers de l'employé avec la performance de l'entreprise.

À cette fin, une multitude de plans d'intéressement s'offre aux propriétaires d'entreprises. Le présent article examine brièvement les caractéristiques de plans fréquemment utilisés¹, lesquels plans se divisent en deux grandes catégories:

1. les plans d'intéressement de type bonification, et
2. les plans d'intéressement de quasi-équité ou d'équité.

Chaque plan d'intéressement comporte des avantages et inconvénients, selon les objectifs visés par le propriétaire d'entreprise. Un des points importants à considérer lors de la mise en place d'un plan d'intéressement est l'incidence fiscale que ce plan aura tant pour la société que pour les employés visés. En effet, un plan d'intéressement fiscalement avantageux pour les employés peut constituer un incitatif additionnel aux fins de la rétention de ceux-ci. À cet égard, nous avons donc résumé, pour chaque plan décrit sommairement ci-dessous, l'avantage (ou désavantage) fiscal d'un tel plan pour l'employé et la société.

Les plans d'intéressement de type bonification

Un plan d'intéressement de type bonification (par exemple, un boni payable annuellement, suivant l'atteinte de certains objectifs individuels ou collectifs, ou encore, un régime d'actions fictives²) ne nécessite aucun changement

à l'actionnariat de la société et ne confère aux employés visés aucun droit additionnel à l'égard de la société.

Du côté fiscal, l'employé sera imposé sur cette bonification de la même façon que sur son revenu d'emploi, soit à un taux d'impôt marginal de 53,31 % (2019), et la société pourra déduire cette bonification de ses revenus. Par ailleurs, un plan de bonification comporte des limites dans le cas où il prévoit que le paiement d'un boni (et donc l'impôt payable sur celui-ci) est différé dans le temps (par exemple, si l'on veut permettre à un employé de recevoir le paiement uniquement lorsqu'il en aura besoin financièrement ou si, à des fins de rétention, le boni est payable à la suite de la rencontre d'objectifs qui s'étalent sur une période de temps). Dans un tel cas, l'imposition de la bonification gagnée ne peut être différée pour une durée de plus de trois ans. Par ailleurs, si certaines conditions sont rencontrées, cette limite de temps ne s'appliquera pas dans le cas du régime d'actions fictives.

Les plans d'intéressement de quasi-équité ou d'équité

Un plan d'intéressement de quasi-équité (par exemple, un plan d'options d'achat d'actions) ou d'équité (par exemple, un plan d'achat d'actions restrictives) est une solution qui se situe à mi-chemin entre la bonification et la détention d'équité directe sans condition pour les employés dans la société.

Le plan d'options d'achat d'actions

L'octroi d'options d'achat d'actions en faveur d'un employé lui permet de se faire émettre des actions de la société à un prix préétabli et à un moment prédéterminé. Le prix d'exercice peut correspondre à la juste valeur marchande des actions au moment de l'octroi de l'option ou à une valeur escomptée. Ces options peuvent être exerçables uniquement lors de l'arrivée d'un événement de liquidité (par exemple, la vente des actions ou des actifs de la société) ou suivant l'atteinte de certains objectifs quantitatifs précis (par exemple, l'écoulement d'une période de temps ou la réalisation par la société d'un montant de profits défini). Ce plan ne nécessite aucun changement à l'actionnariat de la société ni n'accorde de droit additionnel aux employés au moment de l'octroi des options à ceux-ci.

Au niveau fiscal, aucune incidence fiscale ne résulte de l'octroi de l'option par la société en faveur de l'employé. L'exercice de l'option par l'employé déclenchera un avantage imposable pour celui-ci égal à la différence entre le prix d'exercice payé par l'employé et la juste valeur marchande des actions au moment où l'option est exercée, mais l'inclusion de cet avantage imposable dans son revenu sera différée jusqu'à la vente des actions par l'employé. Cet avantage sera imposable pour l'employé à titre de revenu d'emploi, soit à un taux d'impôt marginal de 53,31 % (2019). Par contre, si certaines conditions sont rencontrées, l'employé pourra bénéficier d'une déduction pouvant réduire l'imposition de l'avantage imposable au même niveau que l'imposition du gain en capital (soit 26,65 %)³. L'employeur pourra, dans certaines circonstances précises, déduire de son revenu le coût d'un tel plan, mais dans ce cas, l'employé n'aura pas le droit à sa propre déduction. En effet, l'employeur devra renoncer à sa propre déduction afin de permettre à l'employé de bénéficier de la sienne.



Marianne Desrochers
Avocate

—
T. 514 397-5571
E. marianne.desrochers@bcf.ca



Julie Lavigne
Associée, avocate

—
T. 514 397-6758
E. julie.lavigne@bcf.ca



Geneviève Vigneault
Associée, avocate

—
T. 514 397-6912
E. genevieve.vigneault@bcf.ca

Suite à l'exercice d'une option par un employé, toute prise de valeur des actions ainsi émises à l'employé entre le moment de l'exercice de l'option et le moment de la vente des actions sera imposable pour l'employé à titre de gain en capital, soit à un taux effectif marginal de 26,65 % (2019).

Le plan d'actions restrictives

Dans le cas du plan d'actions restrictives, les actions de la société sont émises à l'employé dès la mise en place du plan d'intéressement, mais elles sont alors assujetties à des restrictions quant à la prise de valeur des actions, au droit de vote et à la possibilité de recevoir des dividendes. Comme dans le cas d'options, les restrictions peuvent être levées suivant l'atteinte de certains objectifs quantitatifs précis (par exemple, une période de temps ou la réalisation par la société d'un montant de profits défini). L'employé peut acquérir ces actions à leur juste valeur marchande ou à une valeur escomptée. Il est par ailleurs possible pour l'employé d'effectuer le paiement de ces actions en renonçant à une partie de son salaire. Ce plan nécessite une modification de l'actionariat de la société puisque les employés visés deviennent actionnaires de la société dès le départ. Les employés auront donc, par exemple, le droit de consulter les états financiers de la société, mais dans ce contexte, il sera également possible pour la société de resserrer les obligations de non-concurrence et de non-sollicitation de ces employés actionnaires.

Au niveau fiscal, l'émission des actions en faveur de l'employé ne résultera en aucune incidence fiscale pour l'employé, toute imposition (s'il en est) étant différée au moment de la vente des actions. Si les actions ont été émises à l'employé pour un prix équivalent à leur juste valeur marchande, la prise de valeur des actions entre le moment de l'émission des actions et le moment de leur vente sera imposable pour l'employé à titre de gain en capital, soit à un taux effectif marginal de 26,65 % (2019). Par contre, si les actions ont été émises à l'employé à escompte, la différence entre la juste valeur marchande des actions au moment de leur émission et la valeur escomptée payée par l'employé lui sera imposable comme un revenu d'emploi, soit à un taux d'impôt marginal de 53,31 % (2019) tandis que la prise de valeur des actions sera imposable à titre de gain en capital. Comme dans le cas d'options, l'employé pourra bénéficier d'une déduction pouvant réduire l'imposition de cet avantage imposable au même niveau que l'imposition du gain en capital (soit 26,65 %) si certaines conditions sont rencontrées.

Finalement, tant dans le cas d'un plan d'options d'achat d'actions que d'un plan d'achat d'actions restrictives, il est recommandé de signer une convention entre la société et l'employé afin de régir, entre autres, la détention des actions (une fois émises) ainsi que les règles relatives au transfert de ces dernières.

Les plans d'intéressement présentés ci-dessus sont des exemples fréquemment utilisés par les entrepreneurs québécois, mais il en existe une multitude pouvant être modulée à souhait selon les besoins et objectifs spécifiques d'une entreprise et du secteur d'activité dans lequel elle évolue.

Pour en savoir davantage sur les plans d'intéressement pour employés, communiquez avec Marianne Desrochers, Julie Lavigne ou Geneviève Vigneault.

Succès d'une relève d'entreprise: une approche aussi technique que personnelle

—
Par Natasha Girouard, associée, notaire,
Pascale Villani, notaire,
Geneviève Vigneault, associée, avocate,
et Vincent Chaurette, avocat

4

Succès d'une relève d'entreprise: une approche aussi technique que personnelle



Natasha Girouard
Associée, notaire

—
T. 514 397-6927
E. natasha.girouard@bcf.ca

« Convention entre actionnaires », « plan de relève », « gouvernance », ce sont des termes auxquels tout entrepreneur sera confronté au cours de l'évolution et de la croissance de son entreprise, mais qui sont également pertinents dans un contexte de relève d'entreprise.

Au-delà des compétences techniques, l'approche humaine et personnalisée adoptée par l'équipe de professionnels prenant en charge un dossier de planification de la relève est primordiale.

En effet, la planification de la relève d'un entrepreneur dépasse largement les limites de l'entreprise: il s'agit plutôt de comprendre les valeurs, les souhaits et les objectifs de l'entrepreneur, sur le plan global, en tenant compte de son plan de départ et de sa vision pour l'avenir.

Les objectifs typiques d'un client seront les suivants: « je désire que mon entreprise soit prospère, je veux réussir mon plan de relève et je veux m'occuper de ma famille ».

Aucun plan de relève n'est identique. L'approche 360° que nous préconisons consiste à accompagner l'entrepreneur dans sa réflexion sur ses valeurs et objectifs dès le début du processus et, ultimement, de mettre sur pied une planification sur mesure, en tenant compte de sa situation particulière, tant personnelle qu'économique, de même que des enjeux humains engendrés par la retraite de l'entrepreneur.

La dynamique familiale de l'entrepreneur: à ne pas négliger

Concrètement, pour réaliser les objectifs de l'entrepreneur, le travail des professionnels est de comprendre la dynamique familiale de l'entrepreneur: est-ce que tous les membres de la famille seront impliqués dans l'entreprise familiale? Est-ce que certains candidats ont déjà été ciblés, formés et accompagnés pour la prochaine étape? L'entrepreneur désire-t-il maintenir la propriété de l'entreprise exclusivement dans sa famille ou est-il ouvert à y intéresser des tiers (incluant, par exemple, les conjoints de ses enfants)? En est-il de même pour la gestion future de l'entreprise? Quelle est la vision de l'entrepreneur pour sa famille, une fois qu'il aura quitté? La relève devrait-elle se faire graduellement? Devrait-il y avoir un comité de famille? Doit-on mettre en place un conseil d'administration plus formel, avec ou sans individus externes à la famille? Qui doit être protégé en cas d'impassé ou d'imprévu? Est-ce qu'un(e) conjoint(e) sera en mesure de conserver le même niveau de vie advenant un imprévu? Si certains enfants ne sont pas impliqués dans l'entreprise, est-ce que le plan de relève a pour effet de débalancer l'équilibre familial et économique entre les enfants (et futures générations) advenant l'inaptitude ou le décès de l'entrepreneur?



Pascale Villani
Notaire

—
T. 514 397-2676
E. pascale.villani@bcf.ca



Geneviève Vigneault
Associée, avocate

—
T. 514 397-6912
E. genevieve.vigneault@bcf.ca



Vincent Charette
Avocat

—
T. 514 787-6776
E. vincent.charette@bcf.ca

L'entrepreneur a-t-il souscrit à une assurance-vie suffisante pour couvrir les impôts au décès et, dans la négative, qui devrait assumer la charge fiscale résultant de son décès?

Refléter la réalité de l'entrepreneur dans son transfert d'entreprise

Pour répondre à ces questions et planifier la relève en conséquence, l'entrepreneur doit s'entourer d'une équipe de conseillers (notaires, avocats, comptables, planificateurs financiers, assureurs et/ou banquiers) qui travailleront ensemble en vue de mettre en place une structure et des documents logiques et arrimés avec la réalité de l'entrepreneur, sa famille et l'entreprise, tant sur le plan légal, fiscal et pratique, mais également sur le plan humain. En effet, la cohérence entre les divers documents corporatifs et familiaux est importante, mais la compréhension de ces documents par tous les intervenants est également primordiale pour assurer le succès du plan de relève, le tout conformément aux valeurs et objectifs préétablis. En matière de relève d'entreprise, rien ne doit être laissé au hasard.

Au-delà des ententes et résolutions d'ordre corporatives, ces considérations familiales doivent être reflétées dans divers documents d'importance, notamment la convention entre actionnaires. Celle-ci permettra entre autres de régir la propriété et le transfert des actions afin de maintenir le caractère familial de l'actionnariat suite à la retraite de l'entrepreneur. Elle pourra de même définir le fonctionnement des organes décisionnels pour le futur. Une convention de vote pourrait également être préparée pour que l'entreprise soit assurée de suivre une seule ligne directrice définie par les acteurs de la relève. Afin de boucler la boucle, le testament et le mandat de protection de l'entrepreneur lui permettront de s'assurer de protéger son conjoint(e), ses enfants et les gens qu'il aime et de tendre vers l'harmonie, tout en respectant ses objectifs pour la pérennité de son entreprise.

Pour en savoir davantage sur les volets humains et techniques propres au transfert et à la relève d'entreprises, communiquez avec Natasha Girouard, Pascale Villani, Geneviève Vigneault ou Vincent Charette.

À propos de BCF

Avec plus de 500 employés et 275 professionnels, BCF Avocats d'affaires s'illustre comme le cabinet tout désigné pour les chefs d'entreprise, les entrepreneurs, les entreprises en croissance et les sociétés internationales ayant choisi le Québec et le Canada comme tremplins à leur succès et leur croissance. Notre esprit entrepreneurial nous distingue de la concurrence et fait de nous le seul cabinet d'avocats à avoir reçu le prix des *Sociétés les mieux gérées au Canada* pour une 12^e année consécutive.

BCF comprend les besoins de ses clients et constitue le partenaire d'affaires idéal pour tout type d'organisation innovante: des startups les plus ambitieuses, aux entreprises publiques et privées bien établies, les banquiers d'investissement, les sociétés de capital de risque et de capital-investissement. Notre équipe sait réunir les bonnes ressources pour transformer les rêves de nos clients en entreprises viables et novatrices tout en fournissant des solutions pragmatiques et avant-gardistes. En quête d'excellence, notre cabinet s'est attiré la confiance d'organisations de tous les secteurs d'activité, tant au Québec qu'au Canada et ailleurs dans le monde.

MONTRÉAL

—
25^e étage
1100, boul. René-Lévesque O.
Montréal (Québec) H3B 5C9
T. 514 397-8500
F. 514 397-8515

QUÉBEC

—
Complexe Jules-Dallaire, T1
2828, boul. Laurier, 12^e étage
Québec (Québec) G1V 0B9
T. 418 266-4500
F. 418 266-4515

Notes

Transfert d'entreprises: assurez la relève de votre entreprise

¹ Sources: Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Centre de transfert d'entreprise du Québec

Comment le fait de vendre votre entreprise à vos cadres influencera votre transaction?

¹ Sujet à certaines balises dans la convention de vente.

La gouvernance au cœur de la planification réussie de la relève des entreprises

¹ Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, organisation québécoise reconnue comme leader en matière de gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

² « La gouvernance en bref », site internet de l'IGOPP à l'adresse <https://igopp.org/ligopp/la-gouvernance>.

³ L'importance de la prise en compte des intérêts des parties prenantes de l'entreprise a émergé au cours des années 2000, dont notamment suite à des décisions marquantes de la Cour suprême du Canada dont *Magasins à rayons Peoples inc. (Syndic de) c. Wise*, [2004] 3 R.C.S.461.

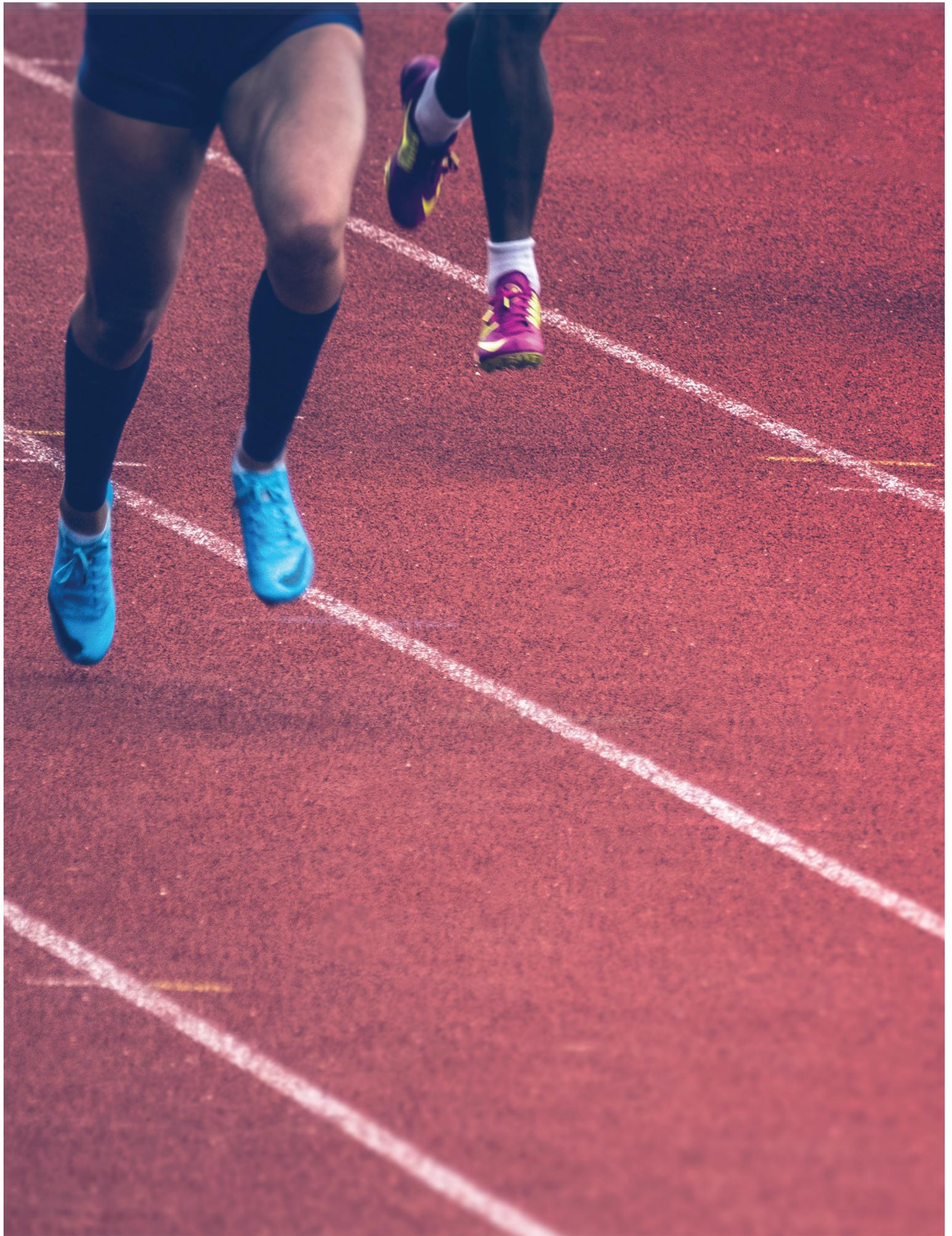
⁴ MBO de l'anglais pour « Management Buy-Out », soit un achat de l'entreprise par ses dirigeants; voir à ce sujet le texte de Nathalie Gagnon et Geneviève Martin sur le site de BCF intitulé « [Comment le fait de vendre votre entreprise à vos cadres influencera votre transaction](#) ».

Relève d'entreprises: un plan d'intéressement pour fidéliser vos employés

¹ Dans un contexte de sociétés privées sous contrôle canadien.

² Le régime d'actions fictives est un régime qui donne à un employé le droit de recevoir un boni basé sur la variation de valeur des actions de la société, quoiqu'il n'en soit pas actionnaire.

³ Il est à noter que dans le budget fédéral du 19 mars 2019, le ministre des Finances a annoncé que des modifications seraient apportées à l'imposition des plans d'achat d'actions afin de limiter la déduction pouvant être réclamée par un employé bénéficiant d'un tel plan. Le détail de ces modifications est attendu avant l'été 2019.





BCF Avocats d'affaires
25^e étage
1100, boul. René-Lévesque O.
Montréal, Québec H3B 5C9

BCF Avocats d'affaires
Complexe Jules-Dallaire, T1
2828, boul. Laurier, 12^e étage
Québec, Québec G1V 0B9