



Info-Relève^{MC}

Le transfert d'entreprise... une opération plus complexe qu'une vente à un tiers, mais combien plus intéressante

Par : Me Jean Pelletier, avocat¹
Gagné, Letarte, s.e.n.c.
jpelletier@gagneletarte.qc.ca

La très grande majorité des entreprises québécoises ont été fondées depuis le début des années 60. Il est prévu que 75 % de ces entreprises auront changé de main d'ici l'an 2014. Environ 80 % de ces dernières possèdent une dynamique de famille en affaires.

Dans la plupart des cas, il s'agira donc du premier transfert de l'entreprise à l'autre génération, alors qu'en Europe et aux États-Unis on en est souvent au transfert à la quatrième ou cinquième génération. C'est ce qui explique qu'il n'y ait pas au Québec de tradition et de culture de transfert d'entreprise. Il n'est donc pas surprenant de constater que plusieurs entreprises familiales ont été vendues à des tiers au cours des 20 dernières années et que plusieurs chefs d'entreprise n'ont pas encore aujourd'hui établi de processus pour la sélection d'un successeur.

Le transfert d'une entreprise à la relève est un processus qui exige du temps et un certain recul face à la gestion courante. Au-delà des questions financières, fiscales et juridiques, une transmission soulève des problèmes d'ordre émotif qui n'ont rien en commun avec les décisions quotidiennes.

¹ Me Jean Pelletier possède plus de 30 ans d'expérience en droit des affaires et œuvre au sein d'équipes multidisciplinaires spécialisées en transfert d'entreprise.

Malheureusement, une entreprise, surtout si elle est familiale, ne se transmet pas de la même façon qu'une maison ou un compte bancaire. Tout comme un avion, c'est un organisme en mouvement dont la conduite exige une attention de tous les instants. Or, comment fait-on pour remplacer un pilote en plein vol sans mettre en péril la vie de ses passagers?

Il y a de plus en plus de professionnels qui traitent des différents aspects du transfert d'entreprise. Ce sujet intéresse bien sûr les psychologues, les conseillers en gestion, les comptables, les institutions financières, les fiscalistes, les avocats et les notaires. En général, chacun traite de ce sujet dans l'optique de son propre champ d'activité, sans insister sur la nécessité d'un travail d'équipe bien orchestré par un spécialiste en transfert d'entreprise.

Les deux objectifs les plus importants que vise le fondateur qui désire transmettre son entreprise est, d'une part, d'assurer la continuité de celle-ci au sein de la famille ou par les cadres et, d'autre part, en retirer son investissement dans les meilleurs délais pour ainsi pouvoir en bénéficier de son vivant et sécuriser le patrimoine familial.

La réussite du transfert et de la mise en place d'une planification financière et successorale sera compromise si la transaction au cœur de la planification n'est pas complétée par le paiement du prix d'achat des actions du fondateur. Il ne faut pas perdre de vue que le transfert d'entreprise est de fait une vente de celle-ci à la relève. Bien que cette vente comporte des éléments de planification de ressources humaines et organisationnelles plus complexes que dans le cas d'une vente à un tiers, il n'en demeure pas moins que le désinvestissement par le fondateur de la valeur de son équité dans l'entreprise demeure l'étape clé dans tout ce processus.

1. Confusion des patrimoines

Dans bien des cas, il existe une confusion entre le patrimoine de l'entreprise et le patrimoine familial. En effet, le fondateur a tout investi dans l'entreprise et les actions qu'il y détient constituent bien souvent la plus grande valeur qu'il possède dans son patrimoine.

Le plan du transfert à la relève doit donc prévoir une éventuelle séparation des patrimoines faisant en sorte que la valeur de l'équité détenue par le fondateur sera à court et moyen termes monnayée dans le patrimoine familial. On constate dans plusieurs cas que la relève est établie et que la structure juridique du transfert est en place, mais que l'on n'a pas trouvé les fonds nécessaires pour réaliser la transaction, la relève ne disposant pas des ressources financières

requis. En effet, la difficulté de racheter les actions du fondateur réside dans le fait qu'il faut pouvoir réaliser la transaction sans compromettre l'existence même de l'entreprise et son plan d'affaires.

2. Les composantes du transfert

Le transfert de l'entreprise à la relève n'est pas un événement, mais plutôt un processus qui requiert une bonne planification.

La planification et le succès du transfert reposent sur le travail d'une équipe multidisciplinaire qui traite de concert des aspects humain, organisationnel, financier, fiscal et légal du transfert. Le tout est indissociable. L'équipe multidisciplinaire est formée, suivant les besoins de chaque cas, d'experts en relations industrielles et en ressources humaines, de psychologues industriels, des comptables et fiscalistes de l'entreprise et d'un conseiller juridique.

a) L'aspect humain

Qui assumera la relève? Cette dernière est-elle capable d'assumer la succession?

Pour le fondateur, il est quasi-impossible de répondre à ces questions avec objectivité en raison des perceptions souvent erronées qu'il entretient vis-à-vis son successeur. Par exemple, il peut le considérer comme un rival qui désire lui ravir son trône ou avoir envers lui des attentes irréalistes en le surévaluant ou le sous-évaluant. Il peut être tenté de faire de celui-ci une copie conforme de lui-même, au risque de ne pas respecter sa personnalité propre.

Il est donc sage de confier la tâche délicate d'établir la relève à des experts impartiaux possédant l'expérience, le recul et la neutralité nécessaires. Ce processus doit se dérouler dans le respect des aspirations personnelles de chacun des membres de la famille et des cadres de l'entreprise.

Ces experts ont pour tâche d'articuler le transfert à partir de ce que le fondateur souhaite pour lui-même et l'entreprise. Ils évaluent ensuite les compétences de la relève. Finalement, ils vérifient la possibilité de concilier la volonté du fondateur avec les objectifs de la relève.

Il est particulièrement important d'obtenir l'adhésion de toutes les personnes concernées par le transfert, soit le fondateur, la relève, tous les autres membres de la famille et les cadres de l'entreprise.

b) L'aspect organisationnel

Une fois que les sujets à dimensions humaines sont traités, il s'agit de planifier et d'intégrer le processus de continuité au plan d'affaires de l'entreprise et de s'assurer que sa direction est confiée à une relève bien préparée et appuyée par des cadres compétents. Il faut donc prévoir, dans certains cas, une révision de l'organigramme de l'entreprise, une évaluation du détenteur de chaque poste clé et un complément de formation.

c) L'aspect financier

Après avoir établi que le transfert de l'entreprise peut être concrétisé sur le plan humain et organisationnel, il est légitime que le fondateur désire que ses actions soient rachetées et payées dans les meilleurs délais.

Dans la plupart des cas, la relève ne dispose pas des fonds requis pour acquérir les actions du fondateur à leur juste valeur marchande. Le financement du prix de vente des actions est donc une étape cruciale pour compléter la transaction et il est préférable que ce financement provienne d'une source externe plutôt que du fondateur lui-même. Il faut s'efforcer de trouver un mode de financement qui permet de maximiser l'investissement de toute une vie de travail.

Les banquiers des entreprises familiales sont à juste titre très préoccupés par le changement de la garde dans les entreprises qu'ils financent. Il faut donc les impliquer dans le processus ou, du moins, les tenir informés de son déroulement.

Il existe différents modèles de financement, dont certains mettent à contribution les bénéfices et l'actif de l'entreprise, d'autres requièrent une dilution importante de la participation de la relève dans l'entreprise et d'autres s'articulent autour d'une fiducie de convention de retraite.

La fiducie de convention de retraite peut s'avérer un excellent outil pour le financement du transfert d'entreprise, en plus de servir à constituer un régime de retraite pour le fondateur ou la relève. Ce modèle financier est très bien adapté pour le financement du transfert d'entreprise. En raison de ses caractéristiques, ce modèle financier est surtout à la portée des entreprises qui ont atteint un

certain chiffre d'affaires annuel et maintenu une certaine rentabilité au cours des dernières années.

d) Aspect fiscal/juridique

Bien qu'exécutées que vers la fin du processus de transfert, les opérations fiscales et légales que nécessite la transaction doivent être traitées de façon à ce que les volontés du fondateur soient bien respectées.

Le transfert d'entreprise s'accomplit dans le cadre d'une planification successorale qui requiert de façon générale la mise en place d'un gel de la valeur des actions du propriétaire, lesquelles sont converties en actions privilégiées rachetables à une valeur déterminée. La relève ou une fiducie familiale discrétionnaire détient les actions ordinaires qui participeront à l'avenir à la plus-value de l'entreprise. Le fondateur et la relève signeront une convention d'actionnaires assurant, entre autres, la protection des intérêts du fondateur jusqu'à ce que ses actions soient entièrement payées.

L'établissement de la juste valeur marchande de l'entreprise qui se reflète dans le prix d'achat des actions privilégiées de gel détenues par le fondateur devrait être fait par un expert évaluateur indépendant, vu surtout qu'il s'agira d'une transaction entre personnes liées. Il faut faire en sorte que cette valeur donnée à l'entreprise soit acceptée par les autorités fiscales. De plus, c'est cette valeur qui servira à déterminer le montant du financement requis pour compléter la transaction.

Le transfert d'entreprise s'accomplit dans le cadre d'une planification financière des affaires du fondateur de son vivant et une planification successorale, incluant la rédaction d'un testament.

Conclusion

Une fois le transfert complété, le fondateur verra son entreprise lui survivre et continuer de progresser après son départ. Ce sera là le couronnement de son entrepreneurship. C'est d'autant plus vrai que dans toute entreprise, le génie, c'est de durer!

À la fin de sa vie active, le fondateur aura choisi la pérennité de son entreprise, opté pour la sécurité financière et tenté de concilier les deux. C'est un choix personnel, mais quelle que soit sa décision, le propriétaire aura choisi entre trois

options, soit la fermeture de l'entreprise, soit sa vente pure et simple ou son transfert. Bien planifiée, cette troisième option est presque toujours celle la plus intéressante pour le fondateur et l'entreprise. C'est une solution des plus stimulantes pour la relève, car on reconnaît la part de l'équipe au succès de l'entreprise et on conserve les emplois qui ont été créés au fil des ans. Dans ce cas, le chef de l'entreprise atteint généralement le meilleur équilibre entre le désir de se perpétuer et le besoin légitime de sécurité financière après une vie de labeur.

Nous travaillons en équipe pour vous aider à réaliser votre vœux le plus cher, c'est-à-dire celui de transférer votre entreprise à votre relève tout en sécurisant votre avoir et le patrimoine familial.

Juin 2004

Gagné, Letarte, s.e.n.c.
79, boul. René-Lévesque Est, bur. 400
Québec (Québec) G1R 5N5
Téléphone : (418) 522-7900
Télécopieur : (418) 523-7900