



Info-Relève^{MC}

Le transfert de l'entreprise... c'est aussi l'affaire de la relève

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

Saviez-vous que plusieurs entreprises québécoises ont été vendues à des tiers sans que la relève soit consultée et souvent même à son insu?

J'attribue cette situation déplorable à certains facteurs, dont l'absence de communication sur le sujet entre les générations, l'incapacité du fondateur d'identifier sa relève et son insécurité financière face à la retraite.

La relève n'ayant pas les moyens d'acheter l'entreprise, le fondateur ne manque pas de sauter sur l'occasion lorsqu'un acheteur se présente avec un paiement comptant. Que feriez-vous à sa place?

Il n'est donc pas surprenant de constater que plusieurs chefs d'entreprise n'ont pas encore aujourd'hui établi de processus pour la sélection d'un successeur, ni mis en place une planification financière.

J'ai vu des cas où une mort subite a été catastrophique pour l'entreprise, le fondateur n'ayant pas planifié la continuité de son entreprise, ni le paiement des impôts payables à son décès. Cela peut signifier l'obligation de vendre l'entreprise pour régler les impôts ou la succession.

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.

Le transfert d'une entreprise à la relève n'est pas un événement, mais plutôt un processus qui exige du temps et un certain recul. Le transfert de l'entreprise soulève des problèmes émotifs puisque le fondateur porte deux chapeaux, soit celui du père de famille et celui du chef d'entreprise.

Le transfert sera d'autant plus facilité si le fondateur est déjà à l'aise financièrement. Son seul objectif sera alors d'assurer la pérennité de l'entreprise. Un fondateur m'a dit avoir vendu son entreprise à ses deux enfants en acceptant de recevoir des actions privilégiées qui feront éventuellement partie de sa succession. Il ne reçoit pas de dividende, ni de salaire, bien qu'il soit encore actif au sein de l'entreprise. C'est un cas idéal pour les enfants qui n'ont rien à payer, ni à emprunter.

La situation se complique s'il y a des enfants qui ne font pas partie de la relève. Je déconseille fortement de donner des actions aux membres de la famille qui ne sont pas actifs dans l'entreprise. Je suggère plutôt que les actions soient partagées entre ceux qui sont actifs dans l'entreprise et qui l'achèteront à sa juste valeur. Ainsi, le montant de la vente se retrouvera dans le patrimoine familial pour le bénéfice de tous les membres de la famille. Cependant, le rachat des actions du fondateur ne doit pas compromettre l'existence même de l'entreprise et le succès de la réalisation du plan d'affaires de la relève.

Il faut que tous les membres de la famille soient heureux du dénouement du transfert et qu'ils comprennent bien comment il s'est effectué dans l'intérêt de tous.

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

Le fondateur peut difficilement répondre à ces questions avec objectivité en raison des perceptions souvent erronées qu'il entretient vis-à-vis son successeur. Comme homme d'affaires, il peut le considérer comme un rival qui désire lui ravir son trône ou, comme père, avoir envers lui des attentes irréalistes en le surévaluant ou le sous-évaluant. Il est souvent tenté d'en faire une copie conforme de lui-même, au risque de ne pas respecter sa personnalité propre.

Le processus du transfert doit donc débiter par un traitement objectif des aspects humain et organisationnel.

J'ai vu des cas où des employés-clés n'ont pas appuyé la relève désignée et ils ont dû être congédiés. Il faut donc s'assurer que la relève puisse compter sur des employés clés fidèles et compétents.

Dans la plupart des cas, le financement du prix de vente des actions du fondateur est une étape cruciale pour compléter la transaction.

Il faut également rassurer le banquier de l'entreprise qui peut être très préoccupé du changement à venir au niveau de la direction. Il est primordial de créer un lien de confiance entre le banquier et la relève. Il en est ainsi avec tous ceux qui font affaires avec l'entreprise. Il faut leur démontrer que le changement du pilote de l'avion en vol ne mettra pas en péril la vie des passagers.

Si un financement du prix de rachat des actions du fondateur est requis, le choix du modèle financier devra s'arrêter sur celui qui procure le plus d'avantages tant au fondateur, à la relève et à l'entreprise.

Il faut envisager les différentes possibilités et une consultation auprès d'un conseiller financier peut s'avérer une bonne solution.

Chaque prêteur ou investisseur vous vantera les mérites du financement offert. Je vous conseille cependant de choisir celui qui n'ajoutera pas une pression accrue sur la relève et ne l'obligera pas non plus à performer à court et moyen termes pour rencontrer les exigences au détriment de son plan d'affaires.

À titre d'exemple, j'ai participé récemment à un transfert d'entreprise dans lequel le prix de rachat des actions du fondateur a été financé en grande partie par la mise en place d'une fiducie de retraite dont l'actif garantit un emprunt. Le prêteur ne détient alors aucune garantie sur l'actif de l'entreprise, les actions du fondateur sont généralement payées plus rapidement et le capital du prêt n'est remboursable qu'à compter de plusieurs années. Je n'entrerai pas dans les détails de ce modèle financier très innovateur, mais je peux vous assurer qu'il est très bien adapté au transfert d'entreprise et peut s'avérer, dans certains cas, une alternative au modèle financier traditionnel.

J'ai assisté récemment à une activité lors de laquelle on a rendu hommage à des familles souches québécoises en affaires qui ont franchi la deuxième génération, quelques-unes en étant rendues à la cinquième génération. Nous vivons une période cruciale et très active au cours des dix prochaines années puisque les « baby boomers » fondateurs d'entreprises prendront leur retraite.

Le défi sera d'éviter que le fondateur d'entreprise prenne le chemin de la facilité de vendre à un tiers plutôt que de s'engager dans le processus d'un transfert. La relève doit être proactive et s'assurer que le transfert lui permettra d'accomplir ses objectifs tout en respectant les volontés du fondateur.

Le succès du transfert repose sur la compétence de chacun des membres d'une équipe multidisciplinaire qui en traite tous les aspects. Un professionnel ne peut y parvenir seul et je vous conseille fortement de constituer une équipe regroupant des spécialistes qui travailleront ensemble.

J'espère que les statistiques pour la prochaine décennie révéleront qu'une grande majorité d'entreprises familiales sont passées à la génération suivante, ce qui ajoutera de la profondeur et de la solidité à notre économie.

Combien de fois a-t-on vu des familles se déchirer devant les tribunaux en l'absence d'une planification qui aurait pu être mise en place avant le décès? À quoi aura servi de consacrer sa vie active à développer une entreprise pour en arriver à un tel résultat?

Facilitons le mariage famille et entreprise en nous rappelant que les parents aiment tous leurs enfants de façon égale.

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

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