

**PREMIUM** • Le tour de la question

Marcel Bergeron compte plus de 20 ans d'expérience en service-conseil auprès des entrepreneurs. Expert en fiscalité, il accompagne les entrepreneurs dans les transactions de relève familiale, de transfert d'entreprise, d'achat, vente et fusion d'entreprises.

« **L'ACTIONNARIAT D'EMPLOYÉS-CLÉS EST UNE FORMULE DYNAMIQUE POUR LES FIDÉLISER ET AUGMENTER LA VALEUR DE L'ENTREPRISE.** »

## ENTREPRISE À VENDRE : LES EMPLOYÉS SONT SOUVENT LES MEILLEURS ACHETEURS

### En quoi l'intégration d'employés-clés dans l'actionnariat est-elle une option intéressante pour l'entrepreneur ?

Les employés-clés seront peut-être les meilleurs acheteurs lorsque l'heure de la retraite sonnera. Il se peut aussi que le meilleur acheteur s'avère un acheteur stratégique (un concurrent, par exemple). Dans ce cas, les employés-clés constitueront un actif qui haussera la valeur de l'entreprise.

### Pourquoi est-il souhaitable d'intégrer assez tôt un employé-clé dans l'actionnariat ?

Pour préparer son retrait (planifié ou subit), l'entrepreneur aura ainsi le temps d'amener ses employés-clés à participer graduellement aux prises de décisions et de leur faire connaître les partenaires d'affaires (clients, fournisseurs et banquier).

Si le groupe d'employés performe, l'entrepreneur pourra se retirer progressivement et profiter pendant plusieurs années des profits générés par l'entreprise. Plus les employés seront talentueux et performants, moins le départ à la retraite n'aura d'impact négatif sur les perspectives d'avenir de l'entreprise.

De plus, advenant le décès ou l'invalidité de l'entrepreneur, les employés-clés constituent une police d'assurance pour l'entreprise en lui permettant de poursuivre son exploitation tout en préservant les chances de réaliser des résultats financiers intéressants.

Par ailleurs, dans le contexte actuel de rareté de la main-d'œuvre, il peut être avantageux d'ouvrir l'actionnariat afin de fidéliser ses employés-clés. Leur introduction dans l'actionnariat de l'entreprise constitue un mode de rétention efficace, puisque la valeur des actions détenues par l'employé-clé pourra s'apprécier avec le temps. Ainsi, si l'entreprise est performante, le régime d'actionnariat incitera les employés à demeurer en poste, puisqu'ils verront la possibilité de s'enrichir rapidement. Leur enrichissement sera en grande partie tributaire de leur performance.

Retenir les employés-clés est un enjeu majeur pour les PME. Pour croître, une entreprise doit savoir retenir ses bons éléments, puisqu'ils constituent un capital humain important dans lequel beaucoup de temps et

d'argent ont été investis (transfert de connaissances, sensibilisation aux valeurs de l'entreprise, formation, acquisition d'années d'expérience, etc.).

### La présence d'employés-actionnaires augmente-t-elle la valeur d'une entreprise ?

À ma connaissance, il n'existe pas de statistiques à ce sujet, mais la réponse est certainement « oui ». Dans un contexte d'évaluation d'entreprise, les perspectives d'avenir, la qualité du management en place et la capacité de l'entreprise à pouvoir conserver les éléments de ce management pour le futur sont des éléments qui peuvent augmenter la valeur de l'entreprise. La présence dans l'entreprise d'une équipe de gestion solide peut faire en sorte qu'un acheteur éventuel reconnaisse une valeur additionnelle à l'entreprise.

### Comment faire pour introduire l'employé-clé dans l'actionnariat ?

Si le propriétaire n'est pas prêt à vendre des actions à l'employé-clé dans l'immédiat, la mise en place d'un système d'options d'achat d'actions pourrait être envisagée. Bien que l'employé-clé ne soit alors pas un actionnaire de l'entreprise, cela lui permettra tout de même d'accumuler un patrimoine. Lorsque l'employé lèvera ses options et revendra ses actions par la suite, le gain en découlant, sous réserve de certaines conditions, pourra être admissible à l'exonération du gain en capital (sur les premiers 800 000 \$).

Dans d'autres situations, l'entrepreneur souhaitera plutôt avoir de réels partenaires dans l'entreprise. Dans ce cas, l'introduction des employés-clés dans l'actionnariat sera privilégiée. Soit on exigera de l'employé-clé qu'il achète des actions, ce qui impliquera d'importantes sorties de liquidités, soit il sera possible de l'introduire sans qu'il n'ait à déboursier via un gel successoral.

### Concrètement, comment se déroule un gel successoral ?

Prenons l'exemple d'une PME d'une valeur de cinq millions de dollars. À une date précise, l'entrepreneur convertit la totalité ou une partie de ses actions participantes en actions privilégiées ayant une valeur de cinq millions de dollars. La caractéristique de ces

actions est que leur valeur est « gelée », c'est-à-dire qu'elle ne peut augmenter dans le temps. Par la suite, l'employé souscrit à des actions participantes pour un montant symbolique. La plus-value future de l'entreprise s'accumulera sur ces nouvelles actions participantes émises en faveur de l'employé ainsi que sur les actions participantes conservées par l'entrepreneur, si c'est le cas. Lorsque l'entreprise aura des surplus à distribuer à ses actionnaires, il pourrait être opportun de rembourser en priorité les actions privilégiées détenues par l'entrepreneur.

### Quel genre d'employés-clés font de bons actionnaires ?

Le fondateur d'une entreprise est souvent un visionnaire, un bon vendeur et un bon administrateur. Or, il peut être difficile de trouver un employé possédant toutes ces qualités. Il sera plus facile de trouver quelques personnes ayant des compétences particulières, par exemple pour la vente, l'administration, la production, etc. Si la relève est assurée par cette équipe, elle aura davantage de chances de réussite que si elle est confiée à quelqu'un qui détient toutes ces qualités, mais qui ne connaît pas l'entreprise. Il y a aussi une question d'esprit d'entreprise. Il est nécessaire que les gens épousent les valeurs de l'entreprise.

### C'est loin d'être une décision simple...

L'intégration d'employés-clés dans l'actionnariat est une décision stratégique qui demande réflexion. L'analyse, la planification ainsi que la mise en place exigeront l'harmonisation de facteurs autant financiers, économiques, qu'humains. L'accompagnement dans cette démarche et le choix des conseillers constitueront la clé de la réussite.



www.fbl.com