



LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS CLÉS PEUT CONTRIBUER À MAXIMISER LA VALEUR DE VOTRE ENTREPRISE

Par Robert A. Lehodey, c.r.

Série des maîtres

Il s'agit d'un des articles d'une série préparée pour Gestion privée de patrimoine CIBC^{MC}. Ces articles sont rédigés par des experts du domaine de la fiscalité, des fiducies et des successions.

Les propriétaires de sociétés fermées sont confrontés à des choix difficiles lorsqu'ils tentent d'estimer la valeur de l'entreprise qu'ils ont fondée. La vente inconditionnelle d'une entreprise à un tiers ou son transfert à des membres de la famille peuvent contribuer à amoindrir la valeur latente de ses actifs.

Dans le cadre de l'établissement de la valeur d'une entreprise, la contribution des employés clés représente un actif souvent négligé.

Un actif commercial de taille

En tant que propriétaire d'entreprise, vous tenez à garantir l'engagement à long terme de vos employés clés en vue d'assurer la rentabilité constante de votre entreprise et de maximiser sa valeur au moment de la vente ou de tout autre transfert du titre de propriété.

Vous pouvez y parvenir en permettant à ces employés d'avoir des intérêts dans votre entreprise. Toutefois, cette stratégie peut aussi réduire la valeur de votre propre participation dans celle-ci.

Les propriétaires d'entreprise doivent souvent résoudre le dilemme consistant à maximiser la valeur reçue au moment de la vente de leurs intérêts

tout en s'assurant que les employés clés continueront d'offrir leurs services à l'acheteur.

Les employés clés : des actifs très précieux

Si vous êtes le propriétaire d'une société fermée, vos employés clés appartiennent généralement à l'une des quatre catégories suivantes :

- **Cadres supérieurs** : Ils peuvent gérer des projets majeurs ou prendre des décisions importantes.
- **Experts en produits** : Les employés qui sont des experts ou qui ont des compétences techniques uniques peuvent donner à vos produits un avantage concurrentiel.
- **Recruteurs** : Les employés qui attirent un grand nombre de nouvelles affaires constituent l'un des principaux actifs d'une entreprise.
- **Employés ayant de nombreuses relations d'affaires** : Si votre entreprise s'appuie sur un client important entretenant des relations étroites avec un de vos employés, le départ de celui-ci pourrait entraîner la perte du client.

Robert A. Lehodey, c.r. est un associé au sein du groupe de droit commercial et corporatif du cabinet Bennett Jones LLP, à Calgary. M. Lehodey possède de vastes compétences touchant les sociétés ouvertes et fermées ainsi que les mégaprojets, et ses activités consistent principalement à offrir des services juridiques dans le cadre de fusions et acquisitions et de financements de grandes entreprises. M. Lehodey représente un groupe diversifié de particuliers de même que de sociétés ouvertes et fermées. Il a agi comme conférencier et panéliste à l'égard de divers sujets notamment les valeurs mobilières, les fusions et acquisitions et la gouvernance d'entreprise.

Récompensez vos employés et atteignez vos objectifs

À titre de propriétaire d'une entreprise, vous tenez à créer une structure vous permettant de faire ce qui suit :

- Inciter les employés clés à s'engager à long terme envers votre entreprise.
- Permettre aux employés clés de réaliser une partie de la valeur qu'ils ont apporté en faisant progresser votre entreprise.
- Assurer la pérennité de l'entreprise si vous décidez de céder vos intérêts, soit par l'intermédiaire de la vente à un tiers, du transfert à des membres de la famille ou de toute autre transaction.

Si vous désirez assurer la fidélité à long terme de vos employés clés, vous devrez mettre une telle structure en place bien avant de penser à vendre votre entreprise.

Une étude sur la rétention des employés clés

Examinons un cas type portant sur une PME. Services Gordon inc. appartient en totalité à ses fondateurs, Alain Gordon et Suzanne, son épouse. Alain a monté son entreprise il y a plus de 20 ans et celle-ci compte maintenant 12 employés.

Quatre d'entre eux sont à son service depuis plus de 10 ans. L'un d'entre eux dirige les activités courantes et il doit prendre des décisions très importantes. Les trois autres entretiennent des relations étroites avec les gros clients de l'entreprise et ils réussissent très bien à attirer de nouveaux clients.

Alain et Suzanne ont progressivement réduit leur participation aux tâches courantes et ils visent à prendre leur retraite d'ici cinq ans. Afin d'être en mesure de profiter de la retraite de leurs rêves, ils doivent vendre l'entreprise.

Ils savent qu'ils doivent s'assurer que les quatre employés clés demeurent au sein de l'entreprise après la passation au nouveau propriétaire pour maximiser le prix de vente.

Ils pensent qu'en remettant des parts de leur entreprise à ces employés clés, ils pourront s'assurer leur fidélité après sa vente. Par contre, ils ne veulent pas abandonner le contrôle de l'entreprise ni en céder une trop grande partie.

Alors qu'Alain et Suzanne avaient envisagé de créer des actions subalternes sans droit de vote qu'ils auraient pu ensuite émettre pour le compte de leurs employés clés, ces derniers désirent obtenir des participations similaires à celles des propriétaires et ils ne sont pas intéressés par des actions

subalternes assorties de droits réduits.

Voici trois solutions qu'Alain et Suzanne pourraient envisager pour s'assurer de l'engagement à long terme des employés clés, leur offrir une certaine participation dans l'entreprise et maintenir la continuité – tout en préservant leur contrôle sur leur entreprise.

1. Octroi d'options d'achat d'actions aux employés

Les options d'achat d'actions donnent aux employés le droit d'acheter des actions d'une entreprise. Les options sont émises par l'entreprise elle-même (auquel cas, les sommes versées au moment de la levée des options reviennent à l'entreprise pour les actions nouvellement émises) ou par le propriétaire personnellement (auquel cas, les sommes payables au moment de la levée des options sont versées au propriétaire qui cédera par conséquent une partie des actions qu'il détient personnellement). Le problème avec les options d'achat d'actions, c'est qu'elles ne permettent pas aux employés clés d'avoir immédiatement les actions étant donné qu'ils doivent au préalable lever lesdites options à une certaine date future. Si les employés décident de ne pas lever leurs options, ils n'auront jamais aucun intérêt à titre de propriétaire ni la loyauté envers l'entreprise que le propriétaire voulait obtenir.

De plus, les options sont souvent traitées comme un parachute de sortie utilisé au moment de la vente d'une entreprise, ce qui peut s'avérer contraire aux visées des propriétaires qui cherchent à assurer l'engagement indéfectible des employés clés.

Par conséquent, Alain et Suzanne Gordon ont décidé de ne pas utiliser les options d'achat d'actions.

2. Offre d'un régime d'épargne-actions

Les régimes d'épargne-actions permettent aux employés de consacrer une partie de leur salaire à l'achat d'actions de l'entreprise. L'employeur verse souvent une cotisation correspondant à celle de l'employé. Les actions achetées dans le cadre d'un tel régime sont généralement des actions nouvellement émises, mais elles peuvent aussi être transférées par le propriétaire personnellement.

Ces régimes sont généralement plus efficaces à titre d'instruments d'épargne. Il est fort peu probable qu'un employé clé d'une société fermée puisse faire l'acquisition

d'un volume considérable d'actions de l'entreprise, sauf sur une très longue période.

En ce qui concerne Services Gordon inc., le délai de cinq ans avant le départ à la retraite prévu d'Alain et de Suzanne fait en sorte que cette solution n'est pas pertinente.

3. Utilisation d'un programme de rachat d'actions

Une convention de rachat d'actions permet à un propriétaire d'entreprise de mettre un certain pourcentage de l'entreprise à la disposition des employés clés annuellement, lesquels peuvent en faire l'acquisition à la juste valeur marchande. Les employés clés ont la possibilité d'acheter une part proportionnelle de ce pourcentage annuel.

Si un employé clé ne lève pas ses droits d'acheter des actions, les autres employés clés pourront faire l'acquisition des intérêts disponibles au *pro rata*. Bien que les employés clés utilisent leurs propres fonds pour acheter les actions, le propriétaire peut les aider par l'intermédiaire de primes ou de prêts.

Si Services Gordon inc. décidait d'utiliser un programme de rachat d'actions, Alain et Suzanne pourraient offrir, par exemple, 5 % de leur entreprise aux employés clés chaque année en janvier alors que les employés verseraient un prix d'achat correspondant à la juste valeur marchande des actions le 31 décembre de la précédente année.

Si un des quatre employés clés décidait de ne pas acheter sa quote-part des 5 % d'actions au cours d'une année donnée, les trois autres employés clés auraient le droit de faire l'acquisition à parts égales de ladite quote-part.

Si les employés clés devaient acheter les intérêts qui leur sont offerts pendant cinq ans, ils détiendraient collectivement 25 % de l'entreprise au moment où Alain et Suzanne envisagent de prendre leur retraite et ces derniers auraient à ce moment vendu le quart de leur entreprise à la juste valeur marchande. Cette participation devrait être suffisante pour assurer la rétention des employés après la cession de l'entreprise.

Les employés clés pourraient aussi décider de financer l'achat des actions restantes d'Alain et de Suzanne lorsque ces derniers décideront de prendre leur retraite et ainsi détenir la totalité de l'entreprise. En pareil cas, la participation d'un tiers pourrait être inutile.

Le programme de rachat d'actions représente le choix

optimal pour les propriétaires et leurs collègues. Cette solution offre aux employés clés de Services Gordon inc. la souplesse nécessaire pour faire progressivement l'acquisition d'une participation considérable dans l'entreprise dont ils ont contribué à assurer la croissance. Au même moment, Alain et Suzanne bénéficieront de flux de trésorerie annuels durant les années précédant leur retraite sans être tenus de céder le contrôle de leur entreprise.

Pour quelles raisons avez-vous besoin d'une convention unanime d'actionnaires?

Si vous envisagez d'émettre ou de vendre des actions à vos employés, vous aurez besoin d'une convention unanime d'actionnaires qui régira la manière dont les employés clés pourront céder leurs actions de l'entreprise.

Vous ne voulez sans doute pas que vos employés vendent leurs actions à un tiers n'ayant aucun intérêt envers l'entreprise et, par conséquent, la convention doit contenir des dispositions à cet effet.

À la place, vous pourriez exiger que les employés clés vendent leurs intérêts au *pro rata* aux autres actionnaires (dont vous), si jamais ils quittent l'entreprise, à un prix correspondant à la juste valeur marchande des actions.

La convention peut aussi comporter une clause vous permettant d'exiger que les employés clés actionnaires vendent leurs actions si vous vendez les vôtres. De nombreux acheteurs tiers seront strictement intéressés à acheter une entreprise avec la totalité des actions. Vous devez donc avoir la possibilité d'exiger que les employés clés vendent leurs actions en vue de préserver votre capacité de vous défaire de votre entreprise.

Bien que le fait d'exiger que les employés vendent leurs actions puisse nuire à votre objectif d'assurer leur engagement à long terme, les acheteurs éventuels auront la possibilité de déterminer s'ils doivent garder lesdits employés clés et les obliger ou non à vendre leurs actions. Et, même si les employés sont tenus de vendre, ils réaliseront tout de même un bénéfice de la vente de l'entreprise par l'intermédiaire du montant remis contre leurs actions.

Faites travailler un contrat de travail pour vous

En plus d'une convention unanime d'actionnaires, vous pourriez conclure des contrats de travail avec vos employés clés contenant des dispositions les empêchant de rivaliser avec votre entreprise pendant un certain nombre d'années après la cessation de leur emploi et assurant leur maintien en poste après la vente de l'entreprise.

Ces dispositions doivent être soigneusement rédigées étant donné que si elles sont trop rigoureuses, elles pourraient ne pas être exécutoires. Toutefois, les ententes peuvent être maintenues si les employés clés concluent des contrats de travail comportant des clauses raisonnables relativement à un programme de rachat d'actions et s'ils reconnaissent que toute vente future de l'entreprise pourrait exiger la vente de leurs actions et déclencher des obligations au titre de l'emploi.

La planification précoce est rentable

Les ententes conclues en vue de concrétiser la valeur d'une entreprise peuvent être relativement complexes, surtout s'il s'agit de s'assurer la valeur maximale au moment de la vente. Il est essentiel que les propriétaires d'entreprise prennent le temps de mettre ces ententes bien en œuvre avant même de penser à vendre leur entreprise. À long terme, les propriétaires pourront plus facilement maximiser la valeur de leur entreprise s'ils traitent avec doigté les relations avec les employés clés et les relations d'affaires.

Cet article a pour but de donner des renseignements d'ordre général seulement, qui ne doivent pas être interprétés comme étant des conseils précis. Étant donné qu'il est essentiel de tenir compte des circonstances particulières, tout investisseur souhaitant donner suite aux renseignements figurant dans les présentes doit consulter des experts.

^{MC} Marque de commerce de la Banque CIBC.

Gestion privée de patrimoine CIBC représente des services offerts par la Banque Canadienne Impériale de Commerce («Banque CIBC») et ses filiales, dont la Compagnie Trust CIBC, Gestion Privée TAL Itée, TAL Gestion globale d'actifs inc., Services Investisseurs CIBC inc., Placements CIBC inc. ou CIBC Wood Gundy (une division de Marchés mondiaux CIBC inc.).

Le logo CIBC est une marque de commerce de la Banque CIBC.