

Sociétés fermées : passer le flambeau

17 décembre 2019

La transmission d'une entreprise familiale à la génération suivante est souvent plus complexe que ce à quoi s'attendent les propriétaires. La dynamique familiale, comme l'intérêt des enfants pour l'entreprise, ainsi que leurs qualifications et leurs compétences entrent en ligne de compte. Il en va de même pour la préparation de leur capital. En outre, il faut s'interroger sur la structure juridique qui favorisera une transition réussie.

Voici certaines des questions auxquelles il faut songer :

- Qu'arrivera-t-il si un enfant veut prendre la relève de l'entreprise et qu'un autre ne le souhaite pas?
- Quelles dispositions seront prises pour racheter les actions d'un enfant dont le style de gestion ne cadre pas avec celui de l'entreprise?
- Comment seront rémunérés les enfants qui se joindront à l'entreprise? Toucheront-ils un salaire ou des dividendes (ou les deux)?
- Si un enfant se marie ou vit en union de fait, dans quelle mesure son conjoint obtiendra-t-il une participation dans l'entreprise?

Il existe des moyens de répondre à ces questions juridiques avant qu'elles ne deviennent de véritables obstacles. Mais pour y arriver, il faut faire être prévoyant, se préparer adéquatement et, parfois, aborder des sujets délicats. Avant de transférer légalement la propriété d'une entreprise à la génération suivante, il est important de prévoir suffisamment de temps pour la rédaction d'une solide convention d'actionnaires, de contrats de travail, de contrats de mariage, de testaments et de plans successoraux.

Conventions d'actionnaires

Les conventions d'actionnaires prennent généralement beaucoup de temps à mettre en place. Néanmoins, elles sont essentielles à une transition harmonieuse et, par conséquent, les efforts déployés en ce sens en valent la peine.

Essentiellement, une convention d'actionnaires ou de société énonce les règles de fonctionnement d'une entreprise familiale. Par exemple, une convention d'actionnaires peut :

- créer un cadre convenu entre les parties qui décrit clairement la façon dont les décisions d'affaires sont prises;

- donner au fondateur de l'entreprise un droit de veto sur les décisions importantes, même si les droits d'exploitation ont été transmis à la génération suivante;
- établir des restrictions sur la façon dont les actions sont transférées (et empêcher qu'elles n'aboutissent entre les mains de personnes extérieures à la famille);
- imposer des restrictions quant au fait de grever d'une charge des actions afin que les actionnaires ne puissent emprunter sur les actions ou les mettre en gage pour obtenir du financement;
- assurer la confidentialité en interdisant la divulgation de renseignements de nature délicate;
- mettre en place des stipulations sur les actions des enfants (par exemple, exiger des actionnaires minoritaires qu'ils votent comme leurs parents ou déterminer les situations où le propriétaire fondateur initial a le droit de racheter les actions d'un enfant adulte).

Une convention d'actionnaires est un document important qui peut donner à une personne un droit de regard sur la structure et l'avenir d'une entreprise, même lorsqu'elle n'en est plus le principal propriétaire.

Contrats de travail

Qu'il soit question de membres d'une famille qui travaillent déjà au sein d'une entreprise ou qui y travailleront dans l'avenir, un contrat de travail peut aider à établir des attentes.

Souvent, les propriétaires d'une entreprise s'en servent comme d'une tirelire, s'octroyant à la fois un salaire et des dividendes et se donnant la liberté de retirer des fonds supplémentaires au besoin. Cela peut s'avérer problématique lorsque le nombre de propriétaires membres de la famille augmente, notamment parce que la rémunération peut ne pas correspondre au rendement au travail.

Un contrat de travail peut permettre de remédier à ce problème pour la prochaine génération. Par exemple, il peut décrire le rendement attendu de tous les propriétaires de la famille et le versement des salaires (et des primes) à ceux qui répondent aux attentes fixées. Cette façon de faire peut avoir une incidence très positive sur le moral des employés, surtout s'ils constatent que les propriétaires-employés respectent les mêmes normes que leurs collègues qui ne font pas partie de la famille. Le contrat de travail peut également aider à gérer les attentes des membres de la famille qui sont actionnaires mais ne travaillent pas dans l'entreprise. Ces membres de la famille non participants peuvent recevoir des dividendes (avec d'autres actionnaires), mais, évidemment, ne toucheront pas de salaire ni de primes.

Contrats de mariage

Les membres de la famille doivent savoir si un époux ou un conjoint de fait pourrait éventuellement devenir actionnaire de l'entreprise familiale ou en tirer des avantages. Pour éviter un clivage entre les membres de la famille, cette question doit être abordée longtemps à l'avance.

Pour éviter que les attentes ne soient déçues, la communication est essentielle. Les conventions d'actionnaires doivent clairement décrire ce qu'entraînera un mariage ou

une union de fait. Si la famille décide d'exclure les conjoints des propriétaires de l'entreprise ou de limiter les transferts d'actions entre conjoints, tous les contrats de mariage devront stipuler cet état de fait.

Testaments et planification successorale

Une convention d'actionnaires doit également énoncer la façon dont les actions de l'entreprise familiale seront distribuées à la suite d'un décès. S'il existe une clause qui exige que les actions soient léguées uniquement à la famille, elle pourrait empêcher les conjoints d'hériter (ou de contrôler) des actions lors du décès d'un propriétaire. Les propriétaires doivent donc réaliser une planification adéquate pour s'assurer que les conjoints sont protégés du point de vue financier lorsque l'entreprise familiale passe à la génération suivante.

S'il est prévu qu'un conjoint ne doit pas prendre part à l'entreprise, il y a fort à parier qu'il ne devrait pas être nommé comme seul liquidateur du testament d'un propriétaire. Il ne devrait pas non plus se voir accorder seul une procuration sur les biens de l'entreprise familiale en cas d'incapacité du propriétaire; ce faisant, il acquerrait le contrôle sur les décisions de l'entreprise, ce qui ne correspondrait pas nécessairement aux souhaits de la famille.

Il va sans dire que cette situation soulève un certain nombre d'enjeux complexes. Il est également difficile pour un propriétaire de trouver un équilibre entre ses obligations de subvenir aux besoins de son conjoint et des autres personnes à sa charge, ses intérêts philanthropiques et son engagement à assurer la réussite et la continuité de l'entreprise familiale lorsqu'elle sera transmise aux prochaines générations. Pour surmonter ces défis, il importe de bien comprendre la structure familiale et de s'assurer que chaque enfant qui se joint à l'entreprise est bien au fait de ces questions. Un professionnel peut aider les membres de la famille à y voir plus clair et à s'assurer que chacun est prêt à respecter ses engagements.

Planification précoce

C'est lors de la planification de la relève qu'il est idéal de créer des règles d'engagement concernant l'exploitation de l'entreprise, de définir clairement les responsabilités de tous les successeurs et de mettre en place des moyens de préserver la vision originale des fondateurs au-delà de leur départ. C'est également l'occasion pour les propriétaires de se pencher sur l'héritage qu'ils souhaitent léguer et de communiquer leurs volontés à leurs successeurs.

Pour que tout se déroule sans heurt, il faut être prêt à aborder les sujets délicats le plus tôt possible afin d'éviter de mauvaises surprises et des bouleversements familiaux en cours de route. N'hésitez pas à communiquer avec nous pour savoir comment BLG peut vous aider à régler vos problèmes de relève les plus urgents.

Par

[Pamela L. Cross, Paul W. Taylor](#)

Services

Sociétés fermées

BLG | Vos avocats au Canada

Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. (BLG) est le plus grand cabinet d'avocats canadien véritablement multiservices. À ce titre, il offre des conseils juridiques pratiques à des clients d'ici et d'ailleurs dans plus de domaines et de secteurs que tout autre cabinet canadien. Comptant plus de 800 avocats, agents de propriété intellectuelle et autres professionnels, BLG répond aux besoins juridiques d'entreprises et d'institutions au pays comme à l'étranger pour ce qui touche les fusions et acquisitions, les marchés financiers, les différends et le financement ou encore l'enregistrement de brevets et de marques de commerce.

blg.com

Bureaux BLG

Calgary

Centennial Place, East Tower
520 3rd Avenue S.W.
Calgary, AB, Canada
T2P 0R3

T 403.232.9500
F 403.266.1395

Ottawa

World Exchange Plaza
100 Queen Street
Ottawa, ON, Canada
K1P 1J9

T 613.237.5160
F 613.230.8842

Vancouver

1200 Waterfront Centre
200 Burrard Street
Vancouver, BC, Canada
V7X 1T2

T 604.687.5744
F 604.687.1415

Montréal

1000, rue De La Gauchetière Ouest
Suite 900
Montréal, QC, Canada
H3B 5H4

T 514.954.2555
F 514.879.9015

Toronto

Bay Adelaide Centre, East Tower
22 Adelaide Street West
Toronto, ON, Canada
M5H 4E3

T 416.367.6000
F 416.367.6749

Les présents renseignements sont de nature générale et ne sauraient constituer un avis juridique, ni un énoncé complet de la législation pertinente, ni un avis sur un quelconque sujet. Personne ne devrait agir ou s'abstenir d'agir sur la foi de ceux-ci sans procéder à un examen approfondi du droit après avoir sopesé les faits d'une situation précise. Nous vous recommandons de consulter votre conseiller juridique si vous avez des questions ou des préoccupations particulières. BLG ne garantit aucunement que la teneur de cette publication est exacte, à jour ou complète. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sans l'autorisation écrite de Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. Si BLG vous a envoyé cette publication et que vous ne souhaitez plus la recevoir, vous pouvez demander à faire supprimer vos coordonnées de nos listes d'envoi en communiquant avec nous par courriel à desabonnement@blg.com ou en modifiant vos préférences d'abonnement dans blg.com/fr/about-us/subscribe. Si vous pensez avoir reçu le présent message par erreur, veuillez nous écrire à communications@blg.com. Pour consulter la politique de confidentialité de BLG relativement aux publications, rendez-vous sur blg.com/fr/ProtectionDesRenseignementsPersonnels.

© 2026 Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. Borden Ladner Gervais est une société à responsabilité limitée de l'Ontario.