

Colloque *L'amour et les affaires*

Les conflits entre les conjoints actionnaires d'une entreprise familiale

**Raymonde Crête
Professeure titulaire
Faculté de droit
Université Laval**

12 février 2010



Objectifs de la présentation

- 1. Mieux connaître la dynamique particulière et les sources de conflits potentiels au sein d'une entreprise familiale**
- 2. Mettre en évidence certains moyens juridiques de prévention et de résolution des conflits de façon à assurer la pérennité de l'entreprise familiale**
- 3. Faire ressortir l'importance du rôle, des aptitudes et attitudes des conseillers juridiques dans ce contexte particulier**

Présentation générale

- **Spécificité de l'entreprise familiale**
- **Identification des sources de conflits**
- **Manifestations et répercussions des conflits**
- **Un outil de prévention: la convention d'actionnaires**
- **Résolution des conflits**

Conclusion

3

Spécificité de l'entreprise familiale

- **Définition de l'entreprise familiale:**
 - Implication des membres de la famille
 - Contrôle de la propriété et de la direction à l'intérieur de la famille
- Prédominance des entreprises familiales au Québec, comme ailleurs dans le monde (70% des entreprises au Québec)
- Importants piliers au plan économique: de 50 à 90% du PIB de toutes les économies de marché
- Taux de mortalité élevé: 70% ne survivent pas à la 2^e génération et 90% ne survivent pas à la 3^e génération (KPMG, 2007)
- Nécessité de prévenir les conflits en prenant en compte ses multiples facettes économiques, sociales, psychologiques et juridiques

4

Spécificité de l'entreprise familiale

Avantages

- Loyauté, confiance mutuelle et solidarité entre les membres de la famille
- Engagement solide des membres de la famille
- Valeurs fondamentales partagées
- Vision à long terme

Inconvénients

- Confusion entre valeurs et objectifs familiaux et valeurs et objectifs de l'entreprise (ex: népotisme malsain)
- Absence de diversification des ressources humaines et financières
- Vases communicants ou effets de ricochet entre la vie familiale et la vie de l'entreprise (*spillover*)

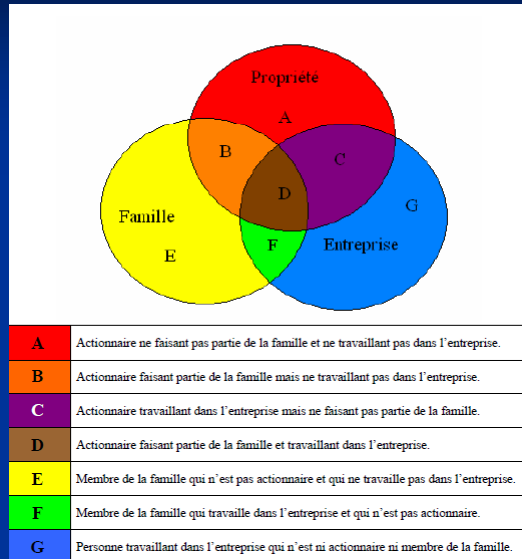
5

Identification des sources de conflits

- **Chevauchement entre deux systèmes en tension**
 - Le contexte familial axé sur les émotions (amour, affection, partage, etc) et le contexte de l'entreprise axée sur une rationalité économique et sur des objectifs de productivité et de rentabilité
- **Multiplicité des rôles**
 - Les personnes assument deux ou plusieurs rôles simultanément (ex: conjoint, parent, patron, employé, administrateur, actionnaire)
- **Vases communicants ou effets de ricochet (*spillover*)**
 - Répercussions des problèmes familiaux dans l'entreprise et vice versa

6

Identification des sources de conflits - La carte des interactions



SAMSON, Alain, *Famille inc.*, Les Éditions Transcontinental

7

Manifestations et répercussions des conflits

➤ La jurisprudence: une vitrine sociologique sur la réalité des conflits

- Incompatibilité des visions, des attitudes, des besoins et des attentes des individus, de la famille et de l'entreprise
Ex: l'affaire *Steinberg* (années 80), l'affaire *Nanef* (Ont. C.A. 1995); l'affaire *Kruger* (années 80)
- Séparation ou divorce des conjoints, rivalité entre les membres de la famille, de la belle-famille, de la famille élargie
Répercussions des tensions, de l'animosité, de la rancune, de l'agressivité sur la vie de l'entreprise
Ex: l'affaire *Ferguson* (Ont. C.A., 1984); l'affaire *McAteer* (Alta Q.B., 2003); l'affaire *Grynwald* (C.S. 2002)
- Problèmes de relève et de succession
Ex: les affaires *Steinberg*, *McCain* (années 90), *Besner* (C.S. 1993), *Waxman* (Ont. 1990 à 2008)

8

Manifestations et répercussions des conflits

➤ *Un vrai roman!*

« This case has all of the trappings of a great novel - a loving family corporation developing a golf course and residential project, the introduction of a wealthy female investor, a family broken apart by an affair between the investor and the husband/father, a marriage proposal and cohabitation of the ex-husband and the investor, a divorce, high finance, empire building, corporate intrigue, lack of business and personal faith, termination of the personal relationship and engagement, insolvency, receivership/bankruptcy, and ultimately litigation. »

McAteer v. Devoncroft Developments Ltd. [2001] A.J. No. 1481; [2003] A.J. No. 592

9

Un outil de prévention: la convention d'actionnaires

- Pourquoi les conjoints actionnaires refuseraient-ils ou seraient-ils réticents à s'engager dans un processus de négociation d'une entente?
 - Perception d'inutilité compte tenu de la nature particulière des relations familiales fondées sur la loyauté, la confiance mutuelle, la coopération, etc
 - Crainte d'aborder des sujets potentiellement conflictuels et de compromettre l'atmosphère de confiance entre les conjoints
 - Biais cognitifs: naïveté ou optimisme irréaliste des personnes face aux événements futurs

10

Un outil de prévention: la convention d'actionnaires

➤ Rôle, aptitudes et attitudes du conseiller juridique

- Bien connaître les acteurs intéressés:
 - Dynamique particulière et complexité de l'entreprise familiale et des conjoints actionnaires
 - Les valeurs respectives de la famille et de l'entreprise, les attentes et les besoins propres à chacun des conjoints actionnaires
- Savoir écouter, observer et capter le « non-dit », tenir compte des émotions et des sensibilités de chacun
- Anticiper les sources potentielles de conflits
- Porter attention aux obligations déontologiques
- Faire ressortir la préoccupation dominante de l'entreprise: assurer sa pérennité

11

Un outil de prévention: la convention d'actionnaires

➤ Rôle, aptitudes et attitudes du conseiller juridique

- Bien saisir ce que représente l'entreprise pour les conjoints actionnaires
 - L'entreprise peut être la source **la plus importante** pour :
 - L'expression de ses compétences et de ses aptitudes
 - La satisfaction et l'épanouissement personnel
 - L'estime de soi
 - Le prestige ou le statut
 - L'obtention de revenus réguliers
 - La sécurité financière pour l'avenir du conjoint et pour ses proches
 - L'accroissement de la valeur de son patrimoine personnel

12

Un outil de prévention: la convention d'actionnaires

➤ Le rôle du conseiller juridique

- Préparer une convention qui aborde les questions fondamentales
 - **Propriété:** pourcentage des actions, protection des intérêts proportionnels, acquisition et cession en cas de départ volontaire ou involontaire, retraite, invalidité, faillite, séparation, divorce, décès, arrivée de nouveaux actionnaires
 - **Contrôle:** pouvoirs de gestion et de direction
 - **Emploi**
 - **Partage des profits** sous forme de rémunération ou de dividendes
 - **Résolution des conflits (négociation, médiation et arbitrage)**

13

Résolution des conflits

➤ Les moyens consensuels de résolution des conflits

- Clauses d'acquisition et de cession des actions
 - Option d'achat (*call*) ou de vente (*put*) des actions avec prime de départ ou escompte selon les circonstances
 - Clause de vente forcée (*shot gun* ou roulette russe)
- Modes alternatifs de règlement des différends
 - Négociation (droit et intérêts) et médiation
 - Arbitrage: possibilité de conférer à l'arbitre des pouvoirs similaires à ceux conférés au tribunal en vertu du « recours pour oppression »
 - Avantage de la confidentialité

14

Résolution des conflits

- **Les modes judiciaires de résolution des conflits**
 - « Recours pour oppression » (art. 241 LCSA, art. 448 de la LSA du Québec)
 - Recours large et flexible fondé sur le concept de l'équité
 - Approche englobante dans la prise en compte des attentes raisonnables des actionnaires (au-delà du droit strict et des ententes expresses)
 - Grande discrétion conférée au juge pour choisir l'ordonnance qui lui apparaît appropriée dans les circonstances
 - En l'absence d'une convention d'actionnaires, le recours permet souvent de résoudre les conflits par une ordonnance de rachat forcé des actions
 - Recours en liquidation (art. 214 LCSA, art. 460, 461 LSA du Québec)
 - Recours utile en l'absence de tout abus ou injustice : le tribunal peut aussi ordonner toute ordonnance appropriée₁₅

Conclusion

- L'entreprise familiale est un pilier important de l'économie québécoise et canadienne
- Risque de mortalité élevé
- **Importance du droit et au-delà du droit**, i.e. adopter une approche englobante pour prévenir et pour résoudre les conflits en vue de préserver la pérennité de l'entreprise, tout en tenant compte des attentes et des besoins des conjoints actionnaires