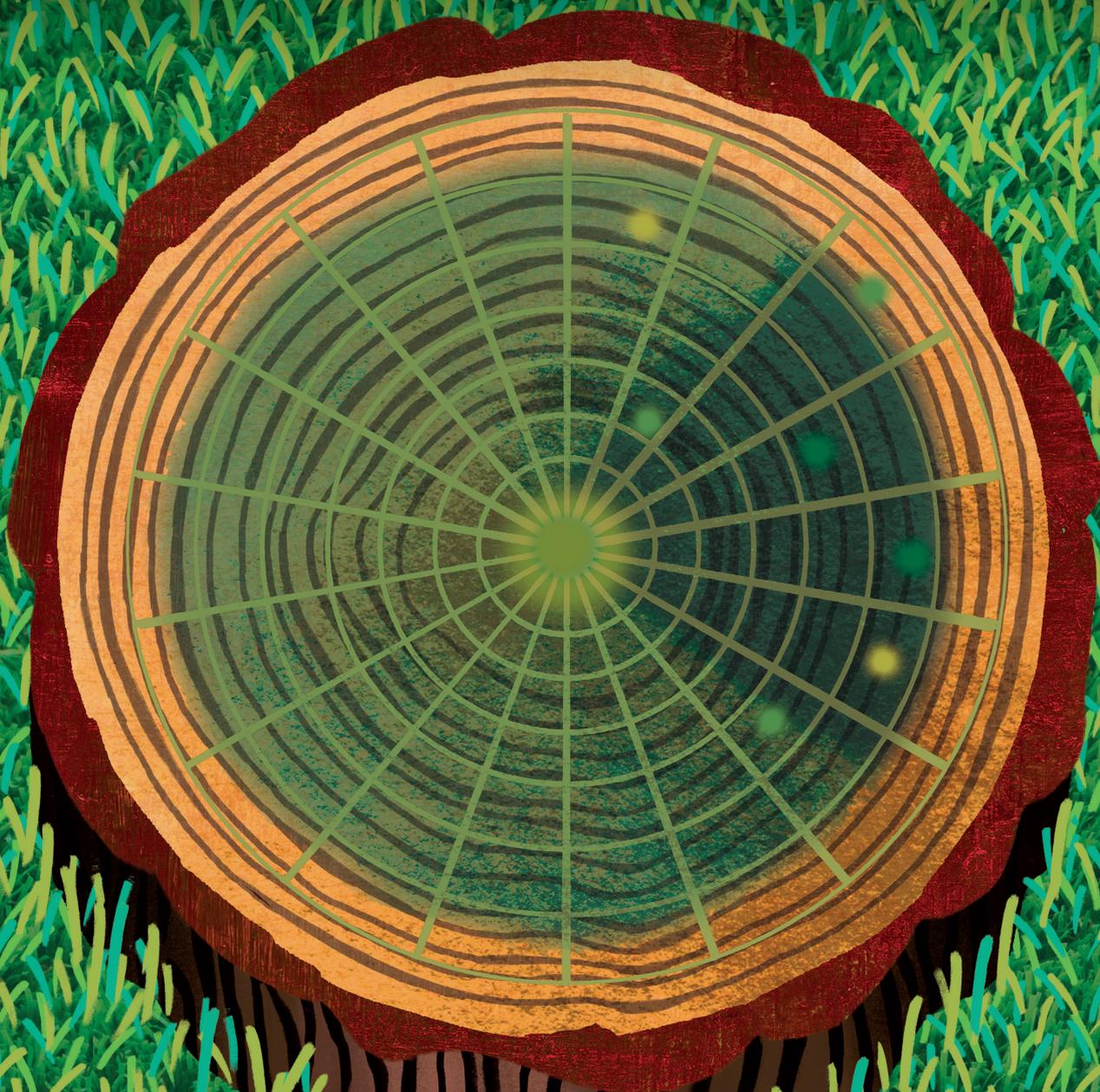


**Deloitte.**

Publié par Deloitte Insights



# **Quand les objectifs à long terme rencontrent les priorités à court terme**

Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales

## À propos du sondage



Entre le 14 janvier et le 20 mars 2019, le Centre de services aux entreprises familiales de Deloitte a mené un sondage auprès de 791 dirigeants d'entreprises familiales de 58 pays. Nous leur avons demandé comment ils équilibrent leur orientation à long terme avec les exigences à court terme pour assurer la réussite continue de leur organisation.

Sur le plan démographique, ces entreprises peuvent être définies ainsi :

- Des 791 entreprises qui ont participé au sondage, 43 % avaient un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 M\$ US, 37 % un chiffre d'affaires entre 50 M\$ US et 250 M\$ US, 16 % entre 250 M\$ US et 1 G\$ US, et 22 % atteignaient 1 G\$ US ou plus.
- Seulement 15 % des entreprises avaient été créées au cours des 20 dernières années; 38 % avaient entre 20 à 49 ans, 35 % avaient entre 50 et 100 ans, et 13 % existaient depuis plus d'un siècle.
- Une grande partie des participants au sondage (37 %) représentaient la deuxième génération de dirigeants de l'entreprise familiale. Vingt-trois pour cent étaient des dirigeants de première génération, 25 % de troisième génération, et 15 % étaient au moins de quatrième génération.

Il se peut que le total des pourcentages indiqués dans certains graphiques du rapport ne donne pas 100 % en raison de l'arrondissement des chiffres ou parce que les participants pouvaient choisir plusieurs réponses à certaines questions.

De nos jours, des occasions prometteuses se présentent aux sociétés privées qui doivent également faire face à des changements importants : investir dans les technologies émergentes, percer des marchés mondiaux, respecter de nouvelles exigences réglementaires et réorganiser leur main-d'œuvre. Afin d'aider ces sociétés à s'adapter à ce contexte mondial complexe, Deloitte Sociétés privées se consacre exclusivement à la présentation de perspectives et à la prestation de services qui permettent aux sociétés de relever ces défis. Nous fournissons des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des services-conseils financiers et en gestion des risques adaptés aux besoins des sociétés privées. Le Centre de services aux entreprises familiales de Deloitte collabore avec les professionnels de partout dans le monde pour diffuser des connaissances, des perspectives et des compétences visant à donner des conseils aux entreprises familiales en période difficile. [Pour en savoir plus, consultez notre site web.](#)

# Table des matières

Avant-propos	2
Sommaire	3
Êtes-vous prêts pour l'avenir?	4
Exploiter les forces du passé et en trouver de nouvelles	7
Associer les démarches actuelles à la vision à long terme	12
Assurer la pérennité de l'entreprise : quatre facteurs essentiels	17
Une approche de planification stratégique différente : de la vision macroscopique à la vision microscopique	24
Relier le présent et l'avenir	27
À propos des auteurs	29
Remerciements	29
Communiquer avec nous	30
À propos du Centre de services aux entreprises familiales de Deloitte	32
Notes de fin de texte	34

# Avant-propos

Les entreprises familiales sont connues pour leur vision à long terme; pourtant, moins de 30 % d'entre elles survivent jusqu'à la troisième génération de propriété familiale<sup>1</sup>. Cela soulève la question évidente de savoir si la propriété familiale, en soi, suffit à assurer la pérennité d'une entreprise.

**B** IEN SÛR, LA RÉPONSE EST NON — en particulier parce que les entreprises familiales sont aujourd'hui secouées par diverses forces :

- Le système familial : les familles sont de plus en plus grandes et complexes, et les événements comme un décès, un mariage, un divorce et des conflits sont susceptibles de créer des perturbations.
- Le marché et le secteur : les entreprises exercent leurs activités dans un contexte où l'instabilité du marché, l'évolution du comportement des consommateurs et l'évolution des écosystèmes d'affaires remplacent les structures sectorielles traditionnelles.
- Le contexte social et politique élargi : les entreprises font par ailleurs face à des défis découlant de facteurs comme les systèmes d'éducation, les changements climatiques, l'instabilité géopolitique et la dégradation de l'environnement.

Comment les familles en affaires s'organisent-elles pour gérer ces enjeux? Se concentrent-elles vraiment sur le long terme, ou sont-elles trop occupées à faire face aux pressions continues qui s'exercent sur leur entreprise à court terme? Comment équilibrent-elles les objectifs à long terme — comme le désir de conserver l'entreprise dans la famille et de préserver le patrimoine familial — avec les défis à court terme présentés par les perturbations, la numérisation et la mondialisation? Par ailleurs, comment les propriétaires d'entreprise actuels peuvent-ils s'assurer de la transmission de leur héritage?

La bonne nouvelle est que les dirigeants d'entreprises familiales qui ont fait l'objet du présent rapport ont effectivement une orientation à long terme : en général, ils veulent conserver l'entreprise dans la famille, passer le flambeau à la génération suivante, protéger et accroître leur capital, de même que préserver leurs traditions et leur héritage. Le problème, c'est que cette orientation ne se reflète pas toujours entièrement dans les mesures qu'ils prennent à court terme. Il semblerait que beaucoup d'entreprises familiales remettent certaines questions à plus tard et accordent la priorité à l'urgence plutôt qu'à l'importance. L'approche macroscopique et microscopique pourrait les aider à établir un meilleur rapport entre les objectifs à long terme et les exigences à court terme.

J'espère que vous trouverez les points de vue présentés dans ce rapport éclairants et utiles. Pour discuter de tout aspect en particulier, veuillez communiquer avec l'un des leaders des services aux entreprises familiales de Deloitte, dont les coordonnées figurent à la fin du document.



**Carl Allegretti**  
Leader mondial  
Deloitte Sociétés privées

# Sommaire

ÉTANT DONNÉ LEUR TENDANCE BIEN CONNUE À ADOPTER une vision à long terme, on pourrait croire que les entreprises familiales réussiraient facilement à équilibrer leurs projets à court terme et leurs objectifs à long terme. Pourtant, malgré l'importance qu'elles accordent à l'avenir, elles semblent tout aussi enclines à s'occuper de priorités immédiates qui, aussi importantes qu'elles puissent paraître aujourd'hui, ne soutiennent pas la vision et les objectifs à terme de l'entreprise. Un tel écart peut mettre en péril la préservation des traditions et de l'héritage de la famille, de même que son patrimoine.

Comment les dirigeants d'entreprises familiales peuvent-ils atteindre un juste équilibre entre le court et le long terme — dans le contexte de la dynamique familiale, commerciale et socioculturelle unique qui caractérise l'entreprise familiale? C'est la question que la présente étude, cinquième sondage annuel mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, explore en tirant parti des points de vue de centaines d'entreprises familiales à propos de la propriété, de la gouvernance, de la relève et de la stratégie. Voici certaines de nos principales constatations :

- Parmi les 791 dirigeants d'entreprises familiales que nous avons sondés dans 58 pays, un peu plus de la moitié pensent que leur organisation est prête pour l'avenir en matière de propriété, de gouvernance et de stratégie, mais seulement 41 % ont le même degré de confiance dans leur plan de relève.
- Bien qu'un solide plan de relève puisse contribuer à harmoniser les objectifs à court et à long terme, de nombreuses entreprises familiales n'ont pas investi le temps nécessaire pour établir un plan officiel.
- Soixante-huit pour cent des dirigeants interrogés ont l'intention de conserver l'entreprise dans la famille; cependant, un peu plus du tiers renonceraient à au moins un certain degré de contrôle sur l'entreprise en échange d'un succès financier encore plus important à long terme.

- Les dirigeants d'entreprises familiales centrent traditionnellement leur stratégie sur un horizon de deux à cinq ans, et ils adoptent souvent une approche réactive face aux événements à mesure qu'ils se produisent.
- Une bonne gouvernance peut être un générateur de valeur crucial pour les entreprises familiales, mais pour être efficace, la structure de gouvernance doit être adaptée à l'entreprise et ouverte à des personnes qui ne font pas partie de la famille.
- Il arrive que les objectifs des membres de la famille pour l'entreprise ne soient pas harmonisés, notamment ceux qui vont au-delà de la réussite financière.

Afin d'aider les entreprises familiales à faire le pont entre le présent et l'avenir, nous mettons à profit un cadre élaboré par le Deloitte Center for the Edge, aux États-Unis, qui suggère d'élaborer une stratégie de façon macroscopique et microscopique. Selon cette approche, les dirigeants doivent imaginer la réalité du marché dans 10 à 20 ans et les types d'entreprises qui survivront pendant cette période. Ils doivent ensuite convertir cette image en quelques initiatives à réaliser au cours des six à 12 prochains mois. Qui plus est, ils doivent créer une vision commune en harmonisant les objectifs personnels avec ceux de l'entreprise, dans une perspective financière et non financière.

Toutes les entreprises familiales peuvent arriver à harmoniser leur vision et leurs valeurs, pourvu qu'elles établissent la discipline, la structure de gouvernance et les pratiques de communication appropriées. Les familles qui réussissent à bien définir leurs aspirations pour les 10 à 20 prochaines années et leurs projets pour les 6 à 12 prochains mois, et qui maintiennent une ligne de visée claire entre le long et le court terme, auront de bien meilleures chances de conserver une longueur d'avance pour les années à venir.

# Êtes-vous prêts pour l'avenir?

LES PROGRÈS TECHNOLOGIQUES et la mondialisation occasionnent des changements à un rythme sans précédent, transformant rapidement et radicalement les contextes d'affaires et l'ensemble de la société. Les entreprises familiales ont-elles du mal à tirer parti des occasions qui se présentent dans un monde qui se métamorphose sans cesse?

Il est généralement admis que les entreprises familiales ont une perspective à long terme, souvent enracinée dans des valeurs, une vision et une culture communes. Elles sont également connues pour être souples, capables de s'adapter aux événements, et résilientes dans les périodes turbulentes. Fortes de ces caractéristiques, les entreprises familiales continuent de jouer un rôle majeur dans l'économie mondiale, même alors que des perturbations transforment pratiquement tous les aspects du marché.

Étant donné leur orientation à long terme, on pourrait présumer que les entreprises familiales affrontent l'avenir munies de plans solides en matière de propriété d'entreprise, de gouvernance (d'entreprise et familiale), de relève et de stratégie. Cependant, notre sondage a révélé que beaucoup manquent de clarté dans au moins un de ces domaines. Pour ces entreprises, il sera important de trouver des façons d'harmoniser les objectifs des parties prenantes, d'élaborer une stratégie qui associe les démarches à court terme aux priorités à long terme, et d'explorer la diversification pour assurer leur pérennité..

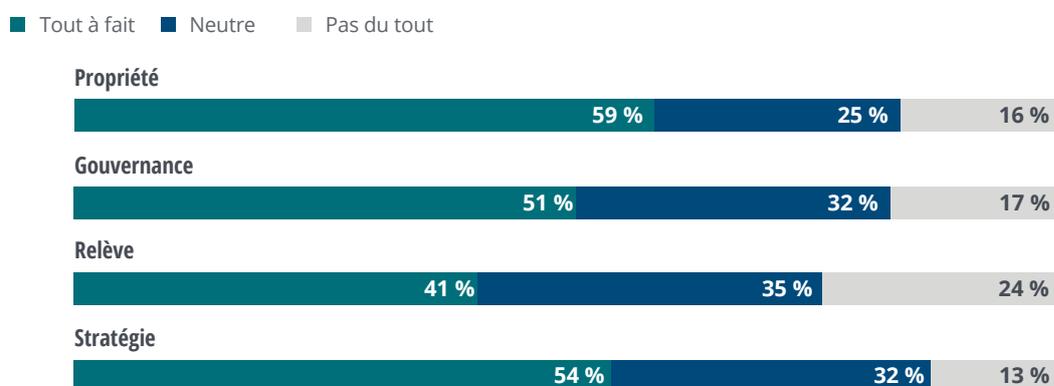
## Évaluation de la confiance globale

Les participants à notre sondage étaient invités à indiquer dans quelle mesure leur entreprise était prête pour les 10 à 20 prochaines années dans

FIGURE 1

### Les répondants sont généralement confiants dans la préparation de leur entreprise familiale pour les 10 à 20 prochaines années

À quel point votre entreprise est-elle actuellement prête à relever les défis des 10 à 20 prochaines années dans chacun des domaines suivants?



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

quatre domaines clés : la propriété, la gouvernance, la stratégie et la relève. Les résultats révèlent un degré élevé de confiance (figure 1), plus de la moitié ayant indiqué que leur entreprise était « prête » pour l'avenir dans trois des quatre domaines (la propriété, la gouvernance et la stratégie). L'exception concerne la relève : seulement 41 % ont indiqué que leur entreprise était prête pour l'avenir en ce qui concerne la planification de la relève. Cette situation soulève une inquiétude, puisqu'une planification de la relève efficace peut servir de pont entre le présent et le futur, le nouveau dirigeant étant aligné sur l'orientation établie par l'ancien.

**Les progrès technologiques et la mondialisation occasionnent des changements à un rythme sans précédent, transformant rapidement et radicalement les contextes d'affaires et l'ensemble de la société.**

#### **GROUPE TERBERG : INSPIRER LA CINQUIÈME GÉNÉRATION**

Fondé en 1869 en tant qu'atelier de forgeron aux Pays-Bas, le groupe Terberg est aujourd'hui un fournisseur de véhicules spécialisés, allant des tracteurs de terminal aux voitures, qui réalise à la fois des transformations et de nouvelles constructions et dont la valeur s'établit à 1 G\$ US. Il exploite 28 entreprises dans 12 pays et sert une clientèle à l'échelle mondiale<sup>2</sup>.

George Terberg, président du conseil du groupe Terberg, représente la quatrième génération de la famille.

#### ***Le règlement de la famille***

À partir d'un actionnaire unique en 1869, l'actionnariat du groupe Terberg est passé à 60 membres de la famille qui détiennent des certificats dans l'entreprise. Seuls ceux qui ont au moins 25 ans peuvent devenir actionnaires.

Nous avons demandé à George Terberg de quelle façon l'entreprise assure l'alignement de toutes ces parties prenantes. Selon lui, un élément clé consiste à maintenir des normes et des valeurs communes au moyen d'un règlement. « Le règlement de la famille a une grande importance pour nous, a-t-il déclaré. Il explique la façon dont nous devons nous traiter mutuellement et ce que nous pouvons attendre de la famille. »

« Dans une entreprise familiale, la prise de décisions est parfois très émotionnelle, reconnaît-il, mais on ne peut pas fonctionner sur la base des émotions. En fin de compte, les décisions se fondent sur des raisonnements, pas sur des émotions. Notre structure nous permet d'agir très rapidement et de façon décisive. C'est le conseil d'administration qui prend les décisions; si une question a une plus forte incidence, nous devons aussi obtenir l'approbation du conseil de surveillance et du STAK, un petit comité qui représente les actionnaires. Les décisions très importantes, comme les acquisitions d'envergure ou l'abandon d'une grande société en exploitation, se prennent lors de l'assemblée générale des actionnaires. »

*suite à la page suivante...*

### ***Continuité de l'entreprise familiale***

La famille tient beaucoup à assurer la continuité du groupe Terberg en tant qu'entreprise familiale. Elle considère que la structure familiale est la forme organisationnelle idéale pour l'entreprise, celle qui contribue à sa réussite, parce que sa vision à long terme lui permet d'éviter les pressions à court terme. À titre d'entreprise familiale, le groupe Terberg est financé avec prudence, ce qui le rend résilient face aux turbulences sur les marchés où il est présent.

« Nous exerçons nos activités dans plusieurs secteurs et nous souhaitons poursuivre notre expansion, tant aux Pays-Bas qu'à l'international, afin de nous assurer que l'avenir de notre entreprise familiale sera aussi solide que son passé, a expliqué M. Terberg. La croissance autonome est importante, mais la pérennité de l'entreprise l'est encore plus. »

### ***Agilité***

À propos de la vision à long terme du groupe, M. Terberg a fait remarquer ceci : « Notre stratégie d'entreprise couvre une période de trois ans, pas plus. Étant donné que nous suivons les tendances et l'évolution du marché et que nous avons une vision à long terme des marchés au sein desquels nous évoluons, nous avons l'agilité nécessaire pour nous adapter au besoin à des marchés en évolution rapide en cas de besoin. Nous sommes très souples à ce niveau. C'est là l'une des leçons retenues de la crise économique de 2007 à 2011 : il faut faire preuve de souplesse, non seulement du point de vue organisationnel, mais aussi sur le plan de la répartition géographique des marchés cibles, par exemple. Les perturbations n'ont rien de nouveau, il y en avait aussi dans le passé, mais les changements perturbateurs se produisent aujourd'hui à un rythme plus rapide que jamais. Nous surveillons attentivement les marchés et nous sommes suffisamment agiles pour nous adapter et continuer à innover. Pas question de rester inactif. »

### ***La cinquième génération***

Le groupe Terberg est actuellement dirigé par la quatrième génération de la famille, mais des 40 membres de la cinquième génération, deux sont également actifs au sein de l'entreprise. « Un comité de la cinquième génération aide les membres de cette génération à devenir des membres de la famille engagés, enthousiastes, passionnés et inspirés », a déclaré M. Terberg.

Les membres de la cinquième génération visitent annuellement l'une des sociétés actives du groupe Terberg et obtiennent des conseils sur leur carrière, mais ils ne peuvent pas se joindre d'office à l'entreprise. Les normes sont élevées, comme l'a expliqué M. Terberg : « Les membres de la famille qui souhaitent se joindre au groupe doivent avoir le potentiel de diriger l'une des grandes entreprises. Ils doivent avoir obtenu un diplôme d'une université ou d'un autre établissement d'enseignement professionnel supérieur. Ils doivent également compter au moins cinq années d'expérience de travail en dehors du groupe Terberg. Lorsqu'ils satisfont à ces conditions, ils peuvent faire une demande d'emploi, et nous effectuerons une évaluation. Ces exigences sont élevées, mais elles constituent une meilleure façon de garantir la pérennité de notre entreprise familiale. Ultiment, ma génération a la responsabilité de transmettre correctement les rênes de l'entreprise à la prochaine génération. »

# Exploiter les forces du passé et en trouver de nouvelles

Notre sondage offre un aperçu de la façon dont les entreprises des participants fonctionnent, et il tente de déterminer si les participants estiment que leurs pratiques actuelles sont efficaces. En tirant des leçons de ces tendances, perspectives et priorités, les dirigeants d'entreprises familiales pourraient trouver des façons de renforcer leur organisation et d'en assurer la longévité.

## En accord grâce à l'alignement

On pourrait s'attendre à ce qu'il existe, dans les familles qui jugent que leur entreprise est prête pour les 10 à 20 prochaines années, un solide alignement à propos de l'avenir. Cependant, ce n'est pas toujours le cas. Lorsque nous leur avons demandé si leur plan à long terme était harmonisé avec les objectifs de l'entreprise et avec les objectifs individuels et communs de tous les membres de la famille, seulement 35 % des participants au sondage ont dit être totalement d'accord; 60 % étaient partiellement d'accord ou ne l'étaient pas du tout (figure 2). Cela démontre qu'il existe un problème latent dans de nombreuses entreprises familiales : les objectifs des membres de la famille sont souvent en conflit. Les objectifs définissent l'orientation de l'entreprise, et le manque d'éléments communs crée un terrain fertile pour les conflits familiaux.

La même tendance a été observée en ce qui concerne la vision des participants pour l'évolution de leur entreprise sur une période de 10 à 20 ans (figure 3). Moins du tiers ont indiqué qu'il y avait plein accord au sein de la famille à ce sujet.

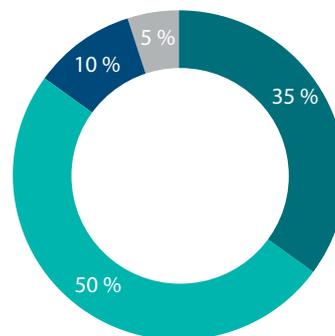
Nos sondages précédents ont révélé que la plus grande menace pour une entreprise familiale provient rarement de l'extérieur, mais plus souvent de l'intérieur<sup>3</sup>. Pour gérer cette menace, les entreprises doivent se doter non seulement d'une stratégie claire et facile à comprendre à la base de l'entreprise, mais

FIGURE 2

### Seulement 35 % des répondants ont indiqué que les objectifs de leur entreprise sont harmonisés avec ceux de la famille

Le plan à long terme de l'entreprise intègre les objectifs de l'entreprise et les objectifs individuels et communs de tous les membres de la famille

■ Totalement d'accord ■ Partiellement d'accord  
■ Pas d'accord ■ Je l'ignore



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

également d'une vision commune clairement définie et acceptée par tous les membres de la famille, même s'il y a plusieurs générations n'ayant pas les mêmes perspectives et motivations.

## La souplesse est un actif important

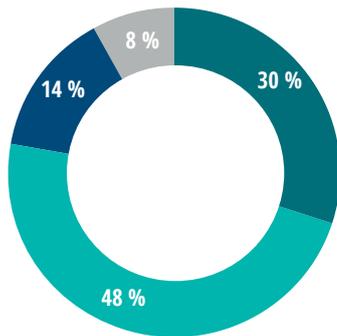
Les actifs incorporels clés aident souvent les entreprises familiales à gérer les conflits et à

FIGURE 3

### Moins du tiers des répondants ont indiqué que leur famille était en accord relativement à l'évolution future de l'entreprise

Votre famille est d'accord sur l'évolution future de l'entreprise pour les 10 à 20 prochaines années

■ Totalemment d'accord ■ Partiellement d'accord  
■ Pas d'accord ■ Je l'ignore



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

demeurer viables. Les entreprises familiales peuvent faire preuve de résilience lorsque nécessaire, et elles peuvent s'adapter à des environnements en évolution grâce à leur agilité et à leur capacité d'adaptation. Selon 61 % des participants au sondage, une telle souplesse est l'attribut le plus crucial d'une entreprise familiale (figure 4). Ils perçoivent cette souplesse, de même que d'autres caractéristiques distinctives comme la capacité d'innovation (39 %) et la situation financière (32 %), comme essentielles à la pérennité de leur entreprise.

Fait intéressant, seulement 21 % des répondants pensent que la fidélité des clients favorisera la pérennité de leur entreprise, même si beaucoup d'entreprises familiales ont habituellement une clientèle fidèle. Cela pourrait indiquer que l'on constate que la fidélité des clients n'est désormais plus acquise : la numérisation et la disponibilité d'évaluations et autres données comparatives changent rapidement la façon dont les clients interagissent avec les entreprises.

## Intérêt pour l'innovation

Étant donné que 39 % des répondants ont indiqué que la capacité d'innovation est essentielle à la viabilité de leur entreprise, les dirigeants d'entreprises familiales devraient noter qu'il s'agit là d'une force qu'ils pourraient davantage mettre à profit<sup>4</sup>.

On estime généralement que les entreprises familiales ont tendance à avoir une aversion au risque et à ne pas vouloir innover, même quand elles ont les ressources nécessaires, parce qu'elles craignent que les résultats soient négatifs et que le patrimoine familial s'en trouve réduit. Cependant, les dirigeants doivent se méfier du phénomène qu'on appelle le « paradoxe de la capacité et de la volonté ». D'après certaines études, comparativement aux autres entreprises, les entreprises familiales, bien que d'habitude moins attirées par l'innovation, obtiennent généralement de meilleurs résultats<sup>5</sup>. L'entreprise familiale qui arrive à surmonter la réticence initiale à saisir les occasions d'innovation pourrait profiter des avantages d'une innovation plus rapide et plus efficace que ses concurrents.

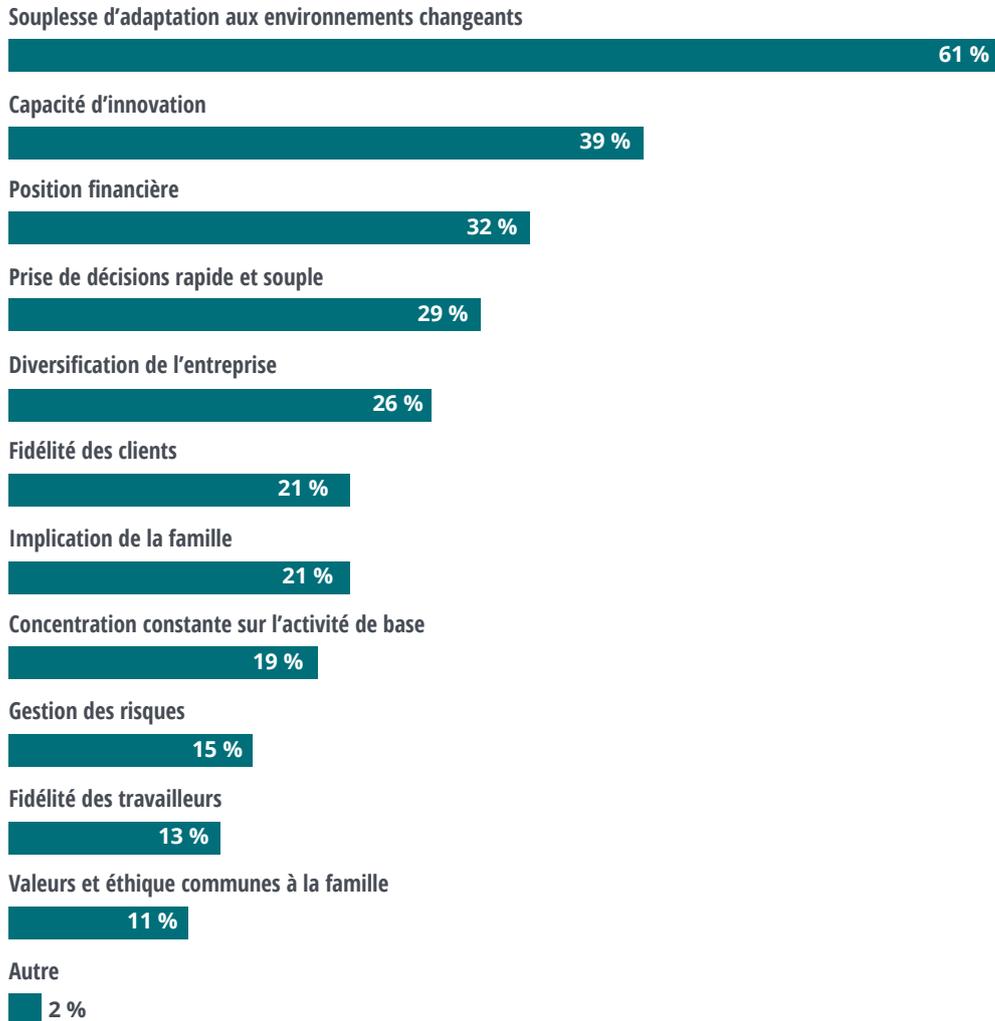
## Explorer la diversification

Seulement 26 % des participants au sondage ont indiqué qu'ils considéreraient la diversification de l'entreprise familiale comme un moyen d'en assurer la viabilité au cours des 10 à 20 prochaines années. Ce résultat cadre avec l'idée que les propriétaires d'entreprises familiales ont tendance à protéger les activités « de base » qui représentent leur héritage, et qu'ils peuvent hésiter à sortir de cette zone de confort. Cependant, certains rompent avec cette tendance en adoptant à l'égard de la croissance une approche de gestion de portefeuille et en investissant dans des activités plus marginales (comme l'expansion - par secteur d'activité ou par région géographique). Cependant, même s'il peut être avantageux d'investir les fonds de l'entreprise dans un portefeuille diversifié, cela peut aussi s'avérer difficile si les membres de la famille ne sont pas alignés sur la vision et la tolérance au risque.

FIGURE 4

## La souplesse et l'innovation sont perçues comme essentielles à la viabilité de l'entreprise

Quelles sont les principales caractéristiques qui détermineront la viabilité de votre entreprise au cours des 10 à 20 prochaines années?



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

## Incidence des technologies en milieu de travail

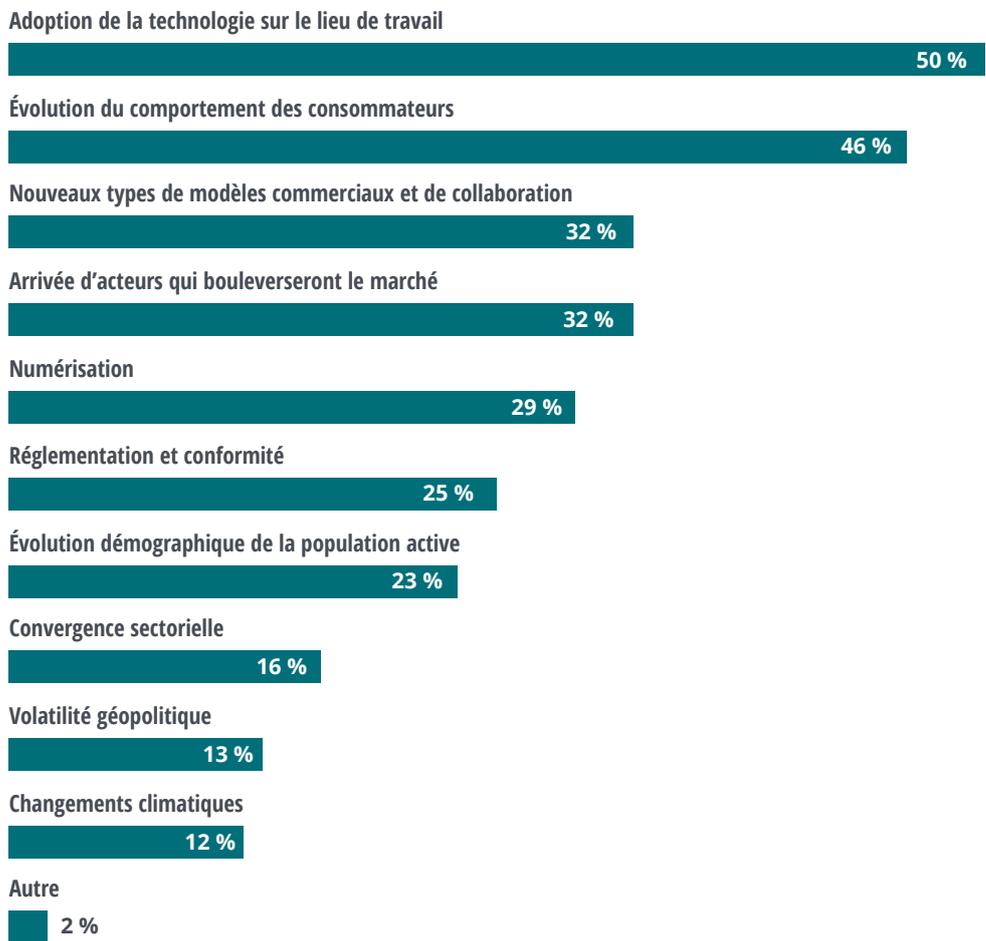
Lorsque nous avons demandé aux participants quels facteurs auraient la plus forte incidence sur leurs marchés au cours des 10 à 20 prochaines années, 50 % – la moitié – ont mentionné l'adoption des technologies au travail (figure 5). Ce résultat fait ressortir la nécessité d'adopter les changements technologiques, au risque de se faire distancer par la concurrence. Par exemple, même si les entreprises familiales ont traditionnellement des

employés fidèles, compléter la main-d'œuvre par l'intelligence artificielle pourrait ajouter une dimension susceptible de les aider à accroître leur efficacité et leurs connaissances. Pour exploiter le plein potentiel de l'intelligence artificielle, les entreprises devront peut-être repenser en profondeur la façon dont les humains et les machines interagissent dans l'environnement de travail<sup>6</sup>, et reconsidérer le genre de travail à accomplir, les personnes qui en sont responsables et le lieu de travail<sup>7</sup>.

FIGURE 5

### L'adoption des technologies au travail est considérée comme le principal enjeu qui influe sur les marchés des sociétés privées

Dans la liste suivante, veuillez sélectionner au maximum trois aspects qui auront le plus d'influence sur l'évolution du marché de votre entreprise au cours des 10 à 20 prochaines années.



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

**On estime généralement que les entreprises familiales ont tendance à avoir une aversion au risque et à ne pas vouloir innover, même quand elles ont les ressources nécessaires, parce qu'elles craignent que les résultats soient négatifs et que le patrimoine familial s'en trouve réduit.**

## **GRUPE SCM : INNOVER PAR LA TRADITION**

Le groupe SCM, établi à Rimini, en Italie, a été créé en 1935 par Lanfranco Aureli et Nicola Gemmani. L'entreprise produit des machines pour l'usinage du bois et des machines pour des matériaux de pointe comme le plastique, le verre, l'aluminium, le marbre et le carbone. Présent dans 10 pays sur cinq continents, le groupe SCM compte environ 4 000 employés et 29 unités fonctionnelles, et il génère un chiffre d'affaires annuel d'environ 840 M\$ US<sup>8</sup>.

En 2001, Valentina Aureli est devenue présidente et membre du conseil d'Ageco, la société de portefeuille du groupe SCM, et chef de la direction de l'une de ses sociétés membres, SCM Immobiliare.

### ***Maintien de l'équilibre***

Le groupe SCM appartient à deux familles, chacune détenant 50 % des actions de la société. Comment arrive-t-il à maintenir un équilibre entre les objectifs individuels et communs des familles et les intérêts de l'entreprise? Valentina Aureli l'explique ainsi : « Puisque nous sommes deux familles propriétaires, les objectifs de l'entreprise sont toujours au premier plan. Notre structure de gouvernance nous permet de préserver les valeurs de l'entreprise. Les membres des deux familles peuvent se joindre à l'entreprise et de spécialiser dans un rôle. »

À mesure que les familles s'agrandissent, et comme beaucoup de membres de la quatrième génération ont manifesté le désir de se joindre à l'entreprise, la situation se complique. « C'est la raison pour laquelle la gouvernance familiale deviendra encore plus importante au cours des dix prochaines années », précise Mme Aureli.

### ***Intention des propriétaires***

Les dirigeants du groupe SCM ont l'intention de garder l'entreprise dans la famille, mais, comme l'indique Mme Aureli, « étant donné qu'il y a deux familles d'actionnaires, il est indispensable que nous soyons sur la même longueur d'onde. Ma famille a toujours été très axée sur l'international, alors que l'autre a une vision plus régionale. Les deux s'entendent cependant très bien et la dynamique est bonne. »

En ce qui concerne la propriété, Mme Aureli affirme : « Nous ne sommes pas disposés à vendre l'entreprise à un tiers. Ce serait une solution de dernier recours, par exemple si l'entreprise éprouvait des difficultés financières ou devenait incapable de réagir face aux perturbations. Ça semblerait une bonne idée de pouvoir compter sur une société de capital-investissement ou un investisseur stratégique, mais ce n'est pas la solution la plus viable, car leur mentalité financière ne concorderait sans doute pas avec la mentalité familiale. Nous nous concentrons sur le long terme, alors qu'ils s'intéressent davantage au rendement des investissements à court terme. »

### ***Innovation et pérennité***

Au fil des ans, le groupe SCM a remporté de nombreux prix d'innovation. Mme Aureli estime que l'innovation est un élément clé de la pérennité de l'entreprise. « L'innovation repose sur notre tradition familiale, dit-elle. C'est un lien entre notre héritage et l'avenir. Nous misons sur la tradition pour développer de nouveaux produits. Nous pouvons réinterpréter les sources et les connaissances du passé en intégrant les perspectives et les technologies d'aujourd'hui. Nous restons proches de nos racines. »

« Sans l'innovation, soutient Mme Aureli, le groupe SCM ne peut pas offrir de valeur ajoutée à ses clients. Nous devons continuer à tenir compte des besoins de nos clients. Si nous perdons cette dimension, il est impossible de rester dans la bonne voie vers le futur. »

### ***Fierté associée à l'entreprise familiale***

Selon Mme Aureli, les diverses entreprises familiales ont entre elles un lien intangible. « Les entreprises familiales doivent être fières d'évoluer dans le même environnement; elles ont tellement de choses en commun. Les nouveaux défis à relever sont identiques, même dans différents pays. Et elles ont toutes l'ambition de mieux réussir que les générations précédentes. »

Mme Aureli a par ailleurs parlé de la valeur que créent les entreprises familiales qui, selon elle, « n'est pas la valeur sur laquelle les institutions financières insistent. La création de valeur dans une entreprise familiale est une question d'éthique. C'est quelque chose qui vous tient à cœur, et c'est aussi une responsabilité sociale. L'actif financier est secondaire, mais l'héritage, ce que nous pouvons accomplir pour la région d'où nous venons, ce que nous faisons pour nos employés, notre réputation, notre honnêteté, ça c'est important ».

# Associer les démarches actuelles à la vision à long terme

Les marchés en constante évolution exposent les entreprises à des changements engendrés par des facteurs comme les préférences des consommateurs, les cycles économiques<sup>9</sup> et, plus récemment, les avancées perturbatrices. Étant donné les brusques variations des exigences d'affaires immédiates, les entreprises familiales peuvent avoir de la difficulté à intégrer les objectifs à long terme dans leurs démarches à court terme, intégration qui est pourtant essentielle à la réussite.

**A**L'INSTAR DE TOUTE AUTRE ENTREPRISE, l'entreprise familiale doit avoir une orientation claire, sinon elle risque d'être absorbée par l'accélération du rythme des changements et des perturbations. Le défi consiste à maintenir cette orientation tout en s'adaptant aux besoins du moment et en s'assurant que la voie choisie mène toujours à la destination souhaitée.

## Objectifs financiers et facteurs de perturbation

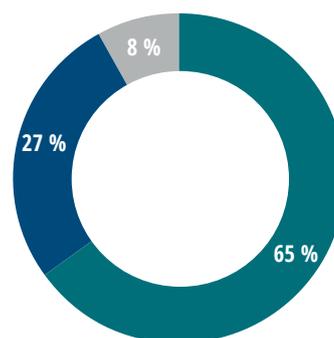
Selon 65 % des participants au sondage, la valeur à long terme de l'entreprise compte bien plus que les rendements financiers à court terme pour les dirigeants d'entreprises familiales (figure 6). Cette priorité se reflète dans leurs décisions au quotidien, notamment, ce qui peut paraître surprenant, chez les dirigeants de première génération. Plutôt que de concentrer toute leur attention sur de nouveaux projets susceptibles de faire croître leurs activités à court terme, comme on pourrait s'y attendre, même les entreprises familiales plus jeunes ont tendance à prendre des décisions qui visent à accroître la valeur à long terme.

FIGURE 6

### Pour la plupart des répondants, la valeur à long terme importe plus que les résultats à court terme

Lequel des énoncés ci-dessous décrit le mieux la situation de votre entreprise pour ce qui est des décisions au quotidien?

- La valeur à long terme de l'entreprise compte bien plus que les rendements financiers à court terme.
- Nous devons parfois donner la priorité aux objectifs financiers à court terme par rapport à la valeur à long terme de l'entreprise.
- Nous subissons une forte pression pour générer des rendements financiers à court terme.



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

## Définir les objectifs à court terme

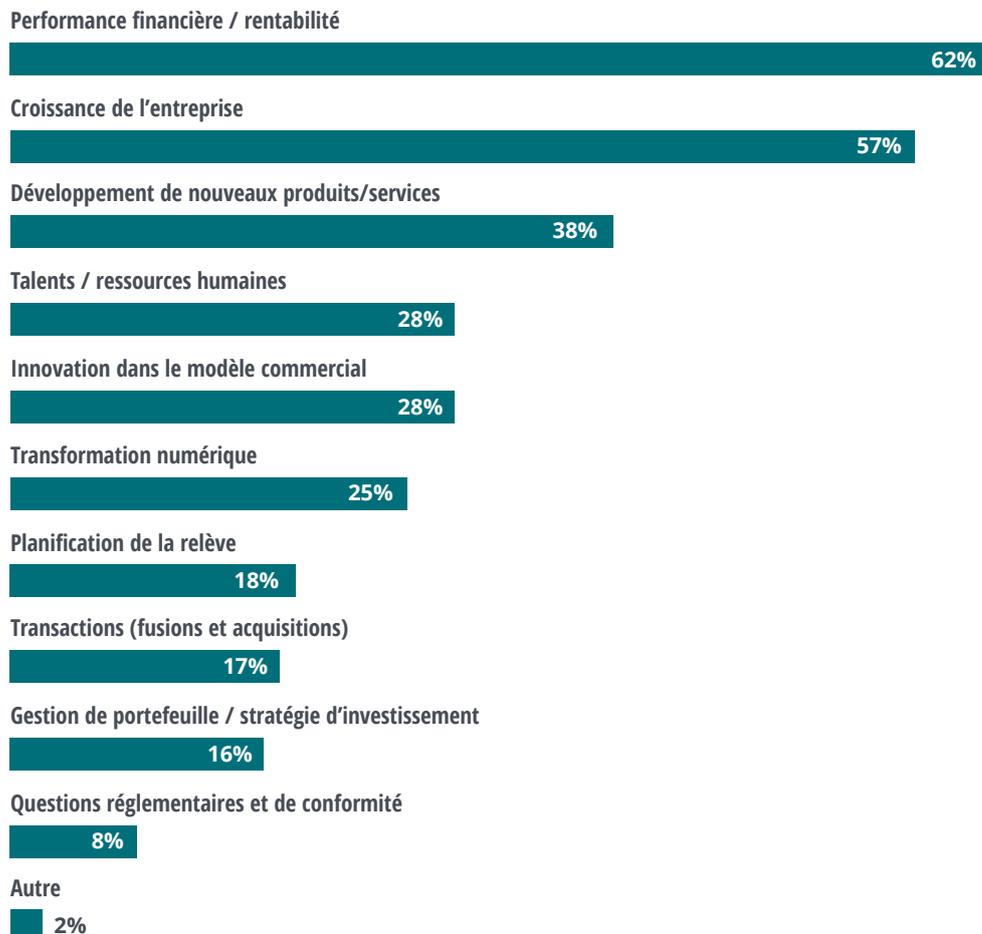
Même si les dirigeants accordent plus d'importance à la valeur à long terme qu'aux rendements financiers à court terme, 62 % des participants au sondage ont déclaré que la performance financière et la rentabilité représentaient leur plus grande priorité pour les 12 prochains mois (figure 7). La croissance était également jugée importante, que ce soit au pays ou à l'international. La valeur accordée à la

rentabilité à court terme et à la croissance semble aller à l'encontre de l'orientation à long terme de la plupart des entreprises familiales, ce qui laisse supposer un écart entre le comportement à court terme et les objectifs à long terme. D'autres priorités à court terme incluaient le développement de nouveaux produits et services, essentiel à la survie des entreprises, la prospérité économique et l'avantage concurrentiel. L'innovation dans le modèle commercial, qui rehausse la valeur de l'entreprise familiale, peut également être source d'avantage

FIGURE 7

### La performance financière et la croissance sont les deux principales priorités pour la prochaine année

Dans la liste suivante, veuillez sélectionner les trois priorités de votre conseil d'administration sur les 12 prochains mois



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

concurrentiel. Dans un contexte d'affaires turbulent, il est crucial d'examiner le modèle commercial et de trouver de nouvelles façons d'exploiter ou d'organiser l'entreprise. Cela importe également pour concrétiser la vision à long terme, car les dirigeants doivent réfléchir maintenant à ce que l'entreprise doit devenir pour exceller dans le futur.

## Priorités non économiques

Les entreprises familiales ont souvent des priorités qui vont au-delà des objectifs économiques types des autres entreprises<sup>10</sup>. Par exemple, l'harmonie

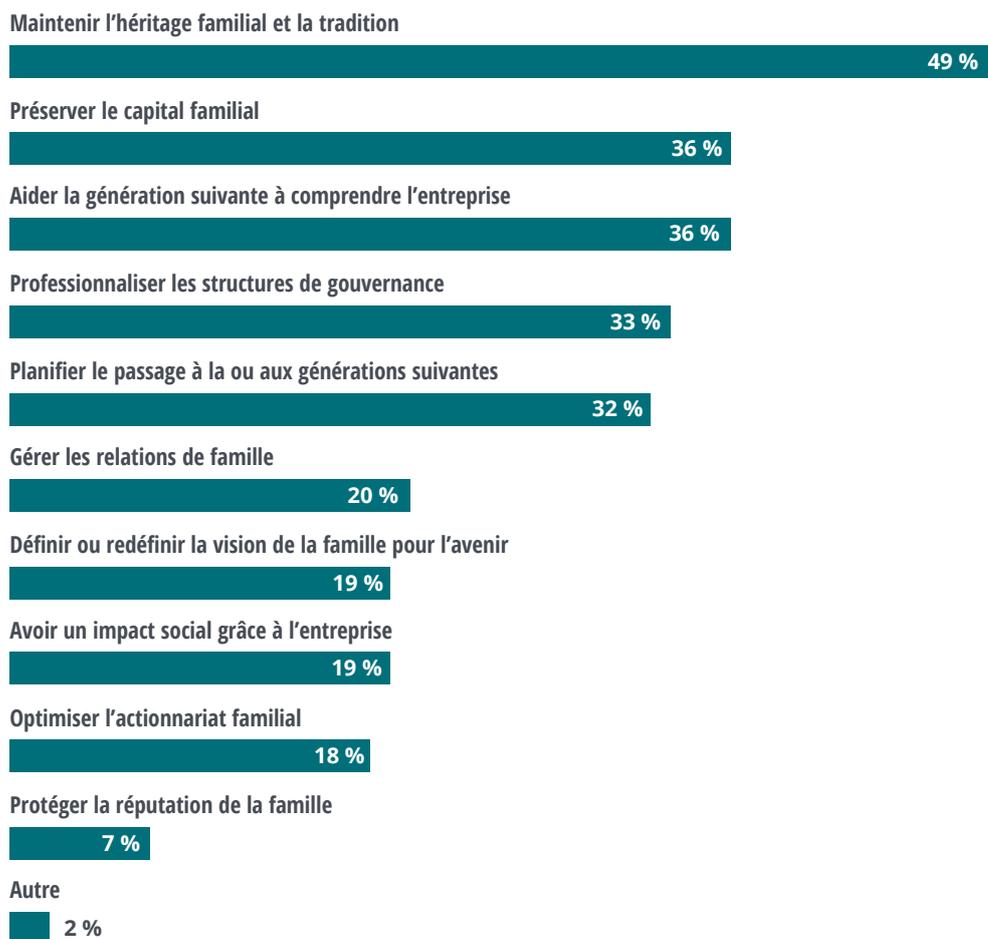
familiale et l'identification des membres de la famille avec l'entreprise sont deux objectifs non économiques importants qui servent de repères pour la prise des décisions. Alors que les autres entreprises se concentrent généralement sur l'optimisation des avantages financiers, les entreprises familiales attachent aussi une grande valeur à leur identité et à leur cohésion en tant que famille – une forme de richesse non financière souvent appelée richesse socioémotionnelle.

La priorité à long terme la plus mentionnée par les répondants pour leur entreprise était de perpétuer l'héritage et la tradition (figure 8); plus facile à dire

FIGURE 8

### Perpétuer l'héritage et la tradition de la famille constitue la plus grande priorité des répondants pour les 10 à 20 prochaines années

Quelles sont les priorités de votre famille pour votre entreprise pour les 10 à 20 prochaines années?



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

qu'à faire. C'est une mission truffée d'émotions, le contraire des forces économiques impersonnelles, mais beaucoup de dirigeants la considèrent comme nécessaire pour les générations à venir. Les dirigeants d'entreprises familiales qui souhaitent préserver la propriété familiale et la pérennité de l'entreprise doivent veiller à ce que la stratégie d'affaires et la stratégie familiale soient harmonisées.

Les entreprises familiales prennent généralement soin de gérer les risques associés à leurs démarches stratégiques parce qu'une forte motivation à préserver le capital au fil des générations anime leur stratégie de croissance. Cela incite beaucoup à créer un bureau de gestion du patrimoine familial pour gérer les investissements conjoints de la famille, par exemple dans la philanthropie, la participation dans d'autres entreprises, ou des projets spéciaux comme le capital-investissement. Pour bon nombre de ces familles, la préservation et la croissance du capital constituent un objectif central que les générations futures devront comprendre et auquel elles devront souscrire.

### Préparer la génération suivante

Une autre priorité urgente pour les dirigeants d'entreprises familiales consiste à préparer les gens de la prochaine génération à devenir des dirigeants en les aidant à comprendre l'entreprise et en encourageant leur curiosité intellectuelle. Les jeunes dirigeants ont la tâche cruciale de s'assurer que l'entreprise demeure florissante après qu'ils en ont pris les rênes, et de préserver l'héritage et les traditions de la famille tout en apportant – selon ce que l'on appelle le « paradoxe de la continuité » – les changements qui s'imposent<sup>11</sup>. Il n'existe pas de « meilleur moment pour s'y mettre », puisque la préparation à diriger l'entreprise dépend au bout du compte du cheminement personnel de chacun. Cependant, préparer d'abord la relève et aider le successeur à comprendre l'entreprise, à l'avance et dans le calme, réduit les possibilités de problèmes imprévus et de désaccords. Par ailleurs, la planification de la relève pourrait accroître le désir du successeur choisi de devenir le prochain dirigeant.

#### SOMIC ISHIKAWA : ASSURER LA PÉRENNITÉ PAR LA RICHESSE MENTALE

Somic Ishikawa est une société privée créée au Japon en 1916 et appartenant à la famille Ishikawa. Les deuxième et troisième générations de la famille sont aujourd'hui actives au sein de l'entreprise. Fabricant de pièces d'automobiles et l'un des plus grands fabricants de joints à rotule au monde, Somic Ishikawa est la principale société exploitante du groupe Somic Ishikawa, dont le chiffre d'affaires annuel consolidé se situe autour de 700 M\$ US<sup>12</sup>.

Shogo Ishikawa, qui appartient à la quatrième génération de l'entreprise familiale, siège au conseil d'administration de Somic Management Holdings Inc., la société de portefeuille de Somic Ishikawa. Il est également directeur général du service de promotion des cadres de l'entreprise.

#### *Établir les priorités*

En évoquant les priorités à court et à long terme de Somic Ishikawa, Shogo Ishikawa a parlé de la création de l'entreprise il y a plus d'un siècle, insistant sur le fait qu'elle a toujours été une société privée familiale, ce qui veut dire qu'elle n'est pas assujettie aux pressions ou aux exigences du marché boursier. « Par conséquent, dit-il, à court terme, nos priorités consistent à bien répondre aux exigences des clients et à préserver la solidité financière, jetant ainsi les bases du lancement de nouvelles entreprises. Étant donné que le secteur de l'automobile évolue face à la mondialisation et à l'arrivée de nouveaux acteurs, cela représente une option stratégique importante pour la continuité du groupe Somic Ishikawa. »

M. Ishikawa explique que l'entreprise veille particulièrement à ce que les valeurs communes soient toujours harmonisées lorsqu'il est question des priorités à court terme. Cela s'applique également à la principale priorité à long terme de l'entreprise : les membres de la famille et les dirigeants qui ne font pas partie de la

famille doivent exprimer leurs valeurs communes en action. « Ces valeurs, dit-il – par exemple, étudier le passé humblement, explorer avec curiosité tout ce que nous n'avons jamais vu, et faire preuve de courage pour prendre nos propres décisions –, constituent les sources de la dynamique de notre entreprise familiale. Selon cette approche, les dirigeants peuvent profiter pleinement du fait que nous soyons une société privée familiale ».

### ***Associer les objectifs de la famille à l'avenir de l'entreprise***

M. Ishikawa explique que les membres de la famille se rencontrent régulièrement pour « réaffirmer que chacun a ses propres aspirations, que l'entreprise est l'actif que nous avons en commun et que son succès influence notre réussite individuelle et celle de notre famille ». La participation à ces rencontres est essentielle parce qu'elles offrent à chacun l'occasion d'exprimer ses opinions concernant l'entreprise et d'écouter le point de vue des autres. « Nous mettons les émotions de côté et nous nous concentrons sur l'entreprise. Tout cela aide le patriarche à prendre une décision finale quant à l'orientation future. »

### ***Principaux attributs pour le long terme***

La clé de la pérennité de Somic Ishikawa en tant qu'entreprise, selon M. Ishikawa, consiste à sensibiliser les membres de la famille. « Si nous n'arrivons pas à bien sensibiliser les membres de la famille, comment pourrions-nous sensibiliser les dirigeants et les employés qui ne font pas partie de la famille? Tous doivent avoir le même niveau de compréhension des valeurs communes et du style de notre famille. Nous avons élaboré un système qui permet de sensibiliser les jeunes ou les nouveaux arrivants dans la famille. »

### ***Envisager l'avenir***

Quant à ce que pourrait être la réalité du marché de l'entreprise dans 10 à 20 ans, voici le point de vue de M. Ishikawa : « Nous vivons une époque de changements sans précédent, qu'aucun membre de notre famille n'a connus auparavant. Il est évident que les innovations numériques comme les véhicules autonomes, les voitures connectées et l'application MaaS [la mobilité en tant que service] changent la donne dans notre secteur d'activité. » Citant à titre d'exemples les changements touchant les relations avec les clients et la clientèle de l'entreprise, il explique : « L'un de nos principaux clients, un constructeur d'automobiles japonais, s'est clairement redéfini en tant que société de services liés à la mobilité. Cela a une incidence sur nos relations avec les clients; non seulement nous travaillons en tant que fournisseur de produits répondant aux spécifications requises, mais nous collaborons aussi avec nos clients pour transformer des idées en de nouvelles entreprises. Par ailleurs, nous pourrions avoir d'ici peu de nouveaux types de clients qui ne sont pas des constructeurs d'automobiles. »

« Pour comprendre ce que sera la réalité du marché dans 10 à 20 ans, poursuit-il, je suis toujours ouvert à diverses opinions et à de nouvelles idées ou connaissances. » Il recueille de l'information en s'entretenant avec un réseau externe incluant les clients de l'entreprise, d'autres fabricants de pièces d'automobiles, des experts hors du secteur de l'automobile, des universitaires, des organismes gouvernementaux et des conseillers.

### ***Préserver le patrimoine***

M. Ishikawa juge que la préservation du patrimoine de sa famille a une grande importance. « À mes yeux, le patrimoine familial représente plus qu'une richesse monétaire, dit-il. C'est la richesse mentale qui provient d'une combinaison de richesse monétaire et de liens familiaux. Pour préserver cette richesse, nous avons mis en place le processus suivant : chacun des membres de la famille se voit offrir une occasion remplie de défis au sein de l'entreprise et il a la responsabilité des résultats obtenus; les autres le soutiennent et formulent parfois des critiques constructives. Cela crée un sentiment d'appartenance à la famille. »

En ce qui concerne l'avenir, selon Shogo Ishikawa, « la richesse mentale est de la plus haute importance pour favoriser la pérennité de notre entreprise familiale ».

# Assurer la pérennité de l'entreprise : quatre facteurs essentiels

Selon nos recherches, quatre dimensions interdépendantes sont cruciales pour que les entreprises familiales puissent atteindre leurs objectifs et assurer leur pérennité : la propriété, la gouvernance, la relève et la stratégie. Nous examinons ci-dessous comment les participants au sondage considèrent le statu quo relativement à ces aspects de leur entreprise, de même que leurs opinions et leurs intentions à long terme.

## Propriété

C'est le fait qu'elle soit la propriété d'une famille qui définit l'entreprise familiale. Cependant, même si l'entreprise demeure généralement dans la famille à mesure qu'elle grandit, il arrive que la propriété se dilue au fil des générations. Des conflits peuvent survenir entre membres de la famille, et aussi avec des personnes de l'extérieur, à propos des objectifs stratégiques de l'entreprise, et les dirigeants peuvent ainsi se trouver dans l'impossibilité de prendre des décisions efficaces pour suivre le rythme des changements.

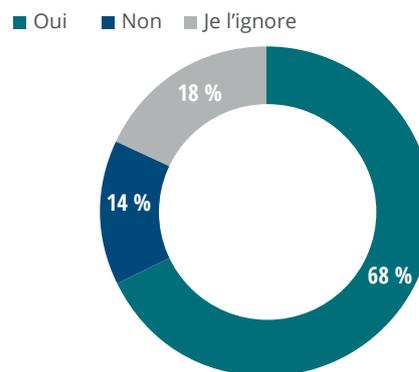
Les deux tiers des répondants ont déclaré qu'ils s'attendent à ce que leur entreprise soit transmise au sein de la famille (figure 9). Cette intention se situe au cœur de leur orientation à long terme. Elle est par ailleurs clairement liée à des objectifs non économiques comme préserver l'identification des membres de la famille avec l'entreprise, cultiver des liens affectifs avec la famille et l'entreprise (comme la fierté), et maintenir des relations sociales<sup>13</sup>. En fait, conserver le contrôle et l'influence de la famille sur l'entreprise, autrement dit la propriété, constitue en soi un objectif non économique.

En général, les familles sont moins susceptibles de vendre ou de fermer leur entreprise, et elles ont tendance à supporter plus de difficultés financières si elles peuvent ainsi éviter de sacrifier leurs objectifs de richesse non économique ou socioémotionnelle<sup>14</sup>.

FIGURE 9

### Près de 70 % des répondants veulent garder l'entreprise dans la famille

Prévoyez-vous transmettre la propriété de l'entreprise au sein de votre famille?



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

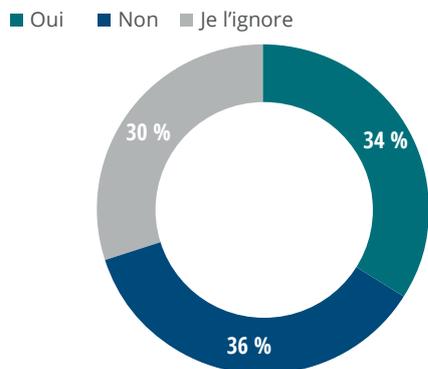
Cependant, la vente d'une partie de l'entreprise dans le but de mieux réussir sur le plan financier est une autre question. Quelque 34 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient disposés à sacrifier la propriété de l'entreprise pour favoriser une réussite financière plus importante à long terme. Ce pourcentage était presque égal à celui des participants qui ont dit qu'ils ne le feraient pas (figure 10).

Ce que beaucoup de familles ne réalisent peut-être pas, c'est que mieux réussir sur le plan financier, même au prix de renoncer à la propriété, peut indirectement contribuer à soutenir les objectifs non

FIGURE 10

### Environ le tiers des répondants renonceraient au contrôle de l'entreprise familiale en contrepartie d'une réussite financière plus importante

Renoncerez-vous au contrôle par la famille pour une réussite financière plus importante encore, à long terme?



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

économiques sous-jacents de la famille. Bien que les entreprises familiales disposent parfois de flux de trésorerie internes qui leur permettent d'éviter le recours à des capitaux extérieurs, la plupart devront chercher d'autres moyens de financement face à l'accélération de l'innovation et des cycles de vie des produits; le manque de fonds peut limiter la capacité de l'entreprise d'innover et de demeurer concurrentielle. La vente d'une participation minoritaire est une solution qui permet d'obtenir des capitaux extérieurs pouvant favoriser la croissance et l'innovation.

Cela dit, un désavantage des capitaux extérieurs est que les actionnaires externes ont parfois des horizons temporels beaucoup plus courts en ce qui concerne le rendement du capital investi, et ils pourraient forcer la famille à prendre des décisions importunes dans le but

d'accroître la rentabilité. Pour atténuer ce risque, l'entreprise pourrait envisager de vendre une participation minoritaire à une autre entreprise familiale ou à un bureau de gestion de patrimoine comme solution de rechange pour attirer des capitaux. L'avantage de faire affaire avec une autre famille est que les familles ont souvent des expériences et des antécédents semblables.

## Gouvernance

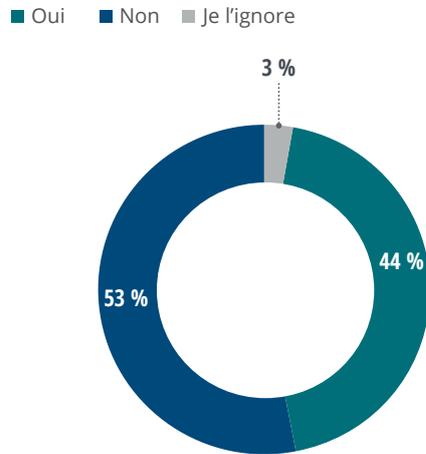
Les entreprises familiales doivent s'efforcer de se doter de structures de gouvernance efficaces, non seulement pour l'entreprise (par la gouvernance du conseil), mais également au sein de la famille. La gouvernance familiale renvoie aux structures et aux processus que les familles utilisent pour s'organiser et orienter leurs relations avec l'entreprise. Une structure de gouvernance bien conçue et bien mise en œuvre fixe des limites et clarifie la situation. Une structure de gouvernance officielle peut créer un environnement où il est possible de discuter de la culture, des valeurs et de la vision, ce qui est essentiel pour que les membres de la famille réussissent à s'entendre sur l'orientation de l'entreprise. Les avantages sont notamment une plus grande harmonie entre les membres de la famille, des activités mieux ciblées et des transitions plus faciles entre les générations. Cependant, pour être efficace, la gouvernance familiale doit refléter la culture, la dynamique et les objectifs propres à chaque famille.

Les répondants ont déclaré adopter diverses approches à l'égard de la gouvernance familiale (figures 11 et 12). L'utilisation de tribunes familiales est assez répandue, de même que celle de conseils de famille (26 % des répondants ont un conseil de famille officiel et 60 % en ont un qui est informel) et de constitutions familiales (44 % des répondants).

FIGURE 11

### Quarante-quatre pour cent des répondants ont une constitution familiale

Possédez-vous une constitution familiale?



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

En ce qui concerne la gouvernance de l'entreprise, environ le tiers des participants au sondage ont indiqué que la majorité des membres de leur conseil d'administration ne font pas partie de la famille, ou sont des administrateurs externes indépendants. En revanche, environ le quart des participants ont signalé que leurs administrateurs sont en majorité des membres de la famille (figure 13). Les autres ont dit ne pas avoir de conseil officiel, ou que leur conseil se compose exclusivement de membres de la famille.

Bien qu'il soit difficile de déterminer la composition du conseil la plus appropriée pour une entreprise familiale, les familles qui ne comptent pas de personnes de l'extérieur au sein de leur conseil devraient songer aux avantages que pourrait leur apporter une influence extérieure. Les administrateurs indépendants peuvent faire profiter l'entreprise d'une expérience précieuse et diversifiée. De plus, ils n'ont pas avec elle les liens émotionnels et parfois financiers qu'ont généralement les membres de la famille, ce qui apporte un point de vue externe particulièrement utile pour déterminer les approches de planification de la relève, de gestion des risques et de politiques de rémunération, de même que pour apaiser les conflits possibles entre les dirigeants de la famille et ceux de l'extérieur. Idéalement, les administrateurs

indépendants peuvent aider la famille propriétaire à se concentrer sur la gestion de l'entreprise plutôt que sur sa propriété.

En règle générale, les administrateurs qui ne font pas partie de la famille trouvent intéressant de travailler pour des entreprises familiales, bien que la tentation puisse être grande, dans la famille, de se fier à l'expérience et au jugement internes.

## Relève

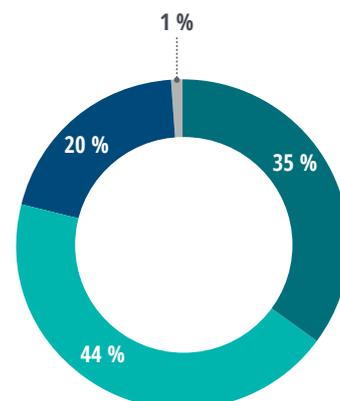
En ce qui concerne la relève, 30 % des participants au sondage ont indiqué qu'ils préféreraient transmettre à la fois la propriété de l'entreprise et sa direction à des membres de la famille; 15 % préféreraient transmettre la direction seulement, et 20 %, la propriété seulement (figure 14). Combinés, ces pourcentages signifient que la plupart des répondants (65 %) ont l'intention de garder la relève dans la famille.

FIGURE 12

### Trente-cinq pour cent des répondants organisent des réunions de famille de manière formelle et 44 % en organisent de manière informelle

Organisez-vous des réunions de famille?

■ Oui, de manière formelle ■ Oui, mais de manière informelle  
■ Non ■ Je l'ignore



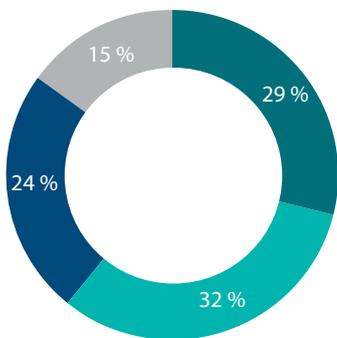
Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

FIGURE 13

**Environ le tiers des répondants ont indiqué que la majorité des membres de leur conseil d'administration sont des personnes qui ne font pas partie de la famille**

Votre conseil d'administration compte-t-il des membres qui ne font pas partie de la famille propriétaire de l'entreprise?

- Oui, les membres extérieurs représentent la majorité du conseil d'administration
- Oui, mais les membres extérieurs représentent une minorité au sein du conseil d'administration
- Non, notre conseil d'administration se compose uniquement de membres de la famille
- Sans objet : nous n'avons pas de conseil d'administration officiel



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

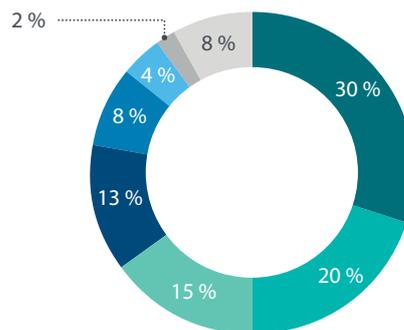
Malheureusement, une grande proportion de répondants n'avaient pas établi de plan de relève, officiel ou non, pour les postes clés au sein de l'entreprise (figure 15). Par exemple, seulement 26 % avaient un plan de relève officiel pour le poste de chef de la direction, et ils étaient même moins nombreux à en avoir un pour les autres postes de dirigeant. Ces résultats sont tout à fait dans la logique des recherches sur les entreprises familiales qui ont été effectuées au cours des 30 dernières années, ce n'est donc pas surprenant. Beaucoup d'entreprises familiales pensent encore qu'elles peuvent se passer d'un plan de relève écrit pour leurs dirigeants. Cependant, en réalité, beaucoup éprouvent des difficultés avec le processus de planification en dépit de leur orientation à long terme, même si la relève est cruciale pour l'avenir de l'entreprise.

FIGURE 14

**Quelque 65 % des répondants préféreraient garder la propriété de l'entreprise, sa direction ou les deux dans la famille**

Selon vous, comment devrait se passer la succession à la tête de votre entreprise? Veuillez indiquer votre option privilégiée

- Transmettre la gouvernance (direction ET actionnariat) de l'entreprise à la génération suivante
- Transmettre l'actionnariat de l'entreprise à la génération suivante
- Désigner un dirigeant extérieur à la famille tout en conservant l'actionnariat familial
- Céder la direction de l'entreprise (mais pas l'actionnariat) à la génération suivante
- Vendre l'entreprise à un tiers
- Désigner un dirigeant extérieur à la famille et céder une partie de l'actionnariat familial
- Introduction en bourse
- Je l'ignore

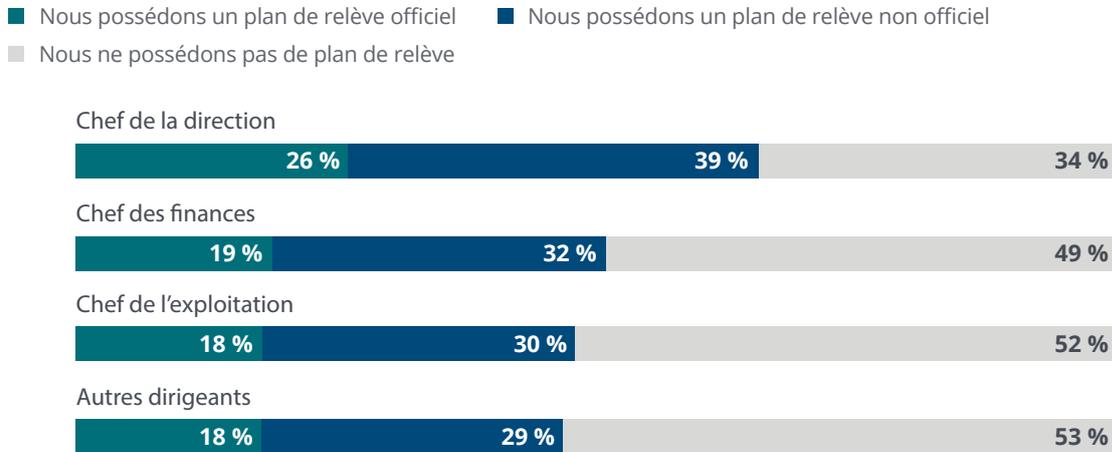


Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

FIGURE 15

## Seulement 26 % des répondants ont un plan de relève officiel pour le poste de chef de la direction

Votre société possède-t-elle un plan de relève des dirigeants?



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

La planification de la relève est importante pour toutes les familles qui ont l'intention ou pas de conserver l'entreprise dans la famille. Un solide plan ou processus de relève est un élément essentiel de la gouvernance. La planification n'est cependant pas la seule mesure à prendre : il importe tout autant d'amener la génération suivante à s'intéresser à l'entreprise. À cette fin, on peut sensibiliser les jeunes de la famille à la vision et aux valeurs de l'entreprise, élargir et examiner leurs compétences, leur confier des responsabilités de gestion ou de propriété, et planifier un transfert de propriété légal et avantageux sur le plan fiscal, tout en rajustant les stratégies de départ selon les besoins.

## Stratégie

La planification stratégique est essentielle pour assurer une croissance rentable. Elle comprend habituellement des activités comme l'analyse du contexte de la concurrence, la prise de décisions concernant les occasions sur le marché, et l'examen d'options de financement de la croissance. Les entreprises familiales devraient toutefois intégrer les préférences et les difficultés de la famille dans leur stratégie. Plus l'entreprise est ancienne, plus

les membres de la famille et les intérêts à prendre en compte sont nombreux, ce qui peut compliquer l'élaboration d'une stratégie. Cette situation contraste nettement avec la jeune entreprise familiale, dont la stratégie reflète en général simplement ce que souhaite le propriétaire.

Cinquante-trois pour cent des participants au sondage ont indiqué que leur entreprise familiale s'est dotée d'un plan stratégique officiel, mais 36 % ont dit que leur plan stratégique était non officiel (figure 16). Quelque 10 % n'ont pas de plan stratégique.

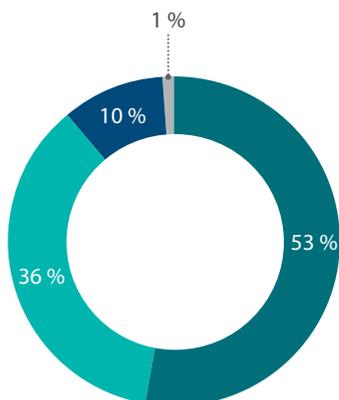
Parmi les entreprises qui ont un plan stratégique, officiel ou non, 71 % ont planifié seulement pour les deux à cinq prochaines années, et 6 % pour la prochaine année seulement (figure 17), les jeunes entreprises de notre échantillonnage ayant généralement des horizons stratégiques plus courts que celles qui couvrent plusieurs générations. Cet horizon de planification relativement court porte à croire que beaucoup d'entreprises familiales adoptent ce que l'on pourrait appeler une approche réactive à l'égard de la stratégie, détectant les événements à mesure qu'ils se produisent et y réagissant le plus rapidement possible. Cependant, cette approche tend non seulement à disperser les ressources de l'entreprise dans une

FIGURE 16

### Plus de la moitié des répondants ont un plan stratégique défini

Votre société possède-t-elle un plan stratégique?

- Nous possédons un plan formel
- Nous possédons un plan informel
- Nous ne possédons pas de plan stratégique
- Je l'ignore



Source : Sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

panoplie d'initiatives, mais pourrait également donner lieu à des projets qui ne sont eux-mêmes que de petites étapes<sup>15</sup>.

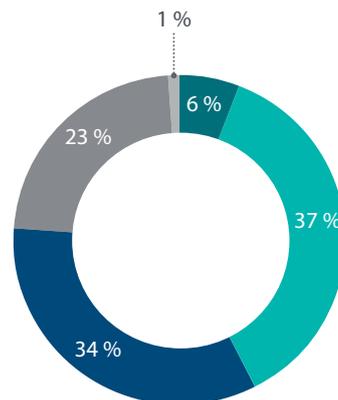
Les dirigeants d'entreprises familiales doivent contrer le manque de prévoyance dans leur stratégie, surtout compte tenu de l'orientation à long terme qui les caractérise concernant notamment la propriété, la relève et l'héritage. Il est essentiel qu'ils transposent leur vision à long terme dans ces domaines en des plans stratégiques axés sur l'avenir et solidement enracinés dans la compréhension de l'orientation que prend le monde qui les entoure. Le défi n'est pas seulement de créer des stratégies qui soutiennent la vision à long terme de la famille pour l'entreprise, mais aussi de s'assurer que la stratégie correspond aux convictions communes de la famille, pourvu qu'elles aient été examinées et alignées.

FIGURE 17

### Plus de 70 % des répondants ont indiqué que leur stratégie couvre un horizon de deux à cinq ans

Quel horizon temporel la stratégie actuelle de votre entreprise couvre-t-elle?

- 1 an
- 2-3 ans
- 4-5 ans
- Plus de 5 ans
- Je l'ignore



Source : sondage mondial de Deloitte sur les entreprises familiales, 2019.

**Parmi les entreprises qui ont un plan stratégique, officiel ou non, 71 % ont planifié seulement pour les deux à cinq prochaines années, et 6 % pour la prochaine année seulement.**

## BISSELL : PROTÉGER UN HÉRITAGE D'INNOVATION DE POINTE DANS LE SECTEUR

BISSELL Inc. est une entreprise familiale fondée il y a plus de 140 ans lorsqu'un membre de la famille a eu l'idée de créer un nouvel aspirateur pour nettoyer de la sciure de bois. Aujourd'hui, le fabricant de produits de nettoyage de plancher du Michigan est un nom familier dans le domaine des aspirateurs et des produits de nettoyage de plancher, et il est présent dans 41 pays. Mark Bissell, président et chef de la direction de BISSELL Inc., et arrière-petit-fils des fondateurs de l'entreprise, attribue une grande partie de sa réussite au fait qu'elle soit détenue par la famille. « Cela nous permet d'adopter une vision à long terme, d'investir dans notre avenir et de faire des paris stratégiques qui, selon nous, servent nos intérêts », dit-il.

M. Bissell a adopté des mesures de protection pour veiller à ce que BISSELL Inc. demeure une entreprise familiale. Au fil du temps, les parts de l'entreprise ont été attribuées à des parents éloignés qui participaient peu à la gestion de l'entreprise, mais avaient tout de même un droit de vote en ce qui a trait aux grandes décisions. Il y a environ 15 ans, M. Bissell a dirigé un projet pour restructurer le capital de l'entreprise et concentrer les droits de propriété en créant un petit groupe de membres de la famille actifs. Cette structure était conçue pour maintenir le contrôle entre les mains du groupe familial et, grâce à de nouvelles restrictions sur le transfert des actions, éliminer le risque que les actions soient vendues à des tierces parties. « À la suite de la restructuration du capital, nous étions mieux alignés sur nos objectifs et nous pouvions nous concentrer sur la gestion de l'entreprise et la création de produits novateurs pour nos clients », explique M. Bissell.

C'est une bonne chose, car BISSELL Inc. doit actuellement faire face à des enjeux nécessitant une attention soutenue. Les récents tarifs douaniers imposés par les États-Unis sur les produits fabriqués en Chine ont affecté de nombreux fabricants de produits ménagers, y compris BISSELL Inc., qui compte sur des fournisseurs chinois pour un vaste éventail de pièces. Les tendances à long terme, comme la montée du commerce électronique et l'adoption croissante d'appareils intelligents, offrent de nouvelles occasions d'innover et de mettre de nouveaux produits sur le marché. « Nous veillons toujours à être un chef de file de la révolution numérique. Nous avons été en mesure d'intégrer de nouvelles technologies qui nous permettent de mieux comprendre comment nos produits sont utilisés », affirme M. Bissell.

Même si BISSELL Inc. adopte une vision à long terme, elle accorde également beaucoup de temps à la gestion d'enjeux à court et à moyen termes. M. Bissell explique que les plans stratégiques de l'entreprise couvrent une période de trois à cinq ans, mais qu'il réunit régulièrement les leaders de chaque fonction pour faire le point sur les occasions à plus court terme et les menaces pour l'entreprise. Au cours des derniers mois, l'entreprise a étudié les options d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement alors que les échanges entre les États-Unis et la Chine se poursuivaient, et a fini par trouver un nouveau partenaire de produits électroniques à Singapour. « Même si le mot "agilité" est galvaudé, il s'agit tout de même d'un concept très important en ce moment. Certaines situations ne peuvent tout simplement pas être prévues, comme ces nouveaux tarifs douaniers », explique M. Bissell.

L'innovation continue est une priorité pour l'entreprise. Le bassin de nouveaux produits de BISSELL Inc. est alimenté par les perspectives obtenues grâce aux commentaires des clients et à la présence mondiale de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise a récemment créé une brosse d'aspirateur « anti-poils » après avoir appris que les propriétaires d'animaux étaient irrités par le nettoyage des poils. C'est en apprenant que les consommateurs chinois préfèrent nettoyer leurs planchers en utilisant de l'eau que l'entreprise a pensé à développer le produit de nettoyage multisurface universel. Ce produit projette continuellement une nouvelle formule nettoyante sur le plancher pour éviter que les consommateurs n'aient à pousser avec la brosse une eau de plus en plus sale.

BISSELL Inc. ne se contente pas d'essayer de prédire l'avenir; elle essaie également de le façonner en temps réel, ce qui nécessite trois ingrédients, selon M. Bissell : l'accès à du capital, des talents et une bonne culture. Le fait d'avoir une bonne structure de capitaux permet à BISSELL Inc. de faire des investissements stratégiques ou de « retenir son souffle lorsque nécessaire », comme le décrit M. Bissell. L'entreprise cherche continuellement à renforcer ses activités de base afin d'apporter des idées nouvelles dans le développement de produits en investissant dans ses capacités d'ingénierie. À titre de président et de chef de la direction, M. Bissell réfléchit souvent à la culture de l'entreprise. Il s'agit, selon lui, du « ciment qui unit toute l'entreprise » et qui lui permet de prendre des risques et d'agir rapidement de manière coordonnée.

M. Bissell ne s'attend pas à ce que l'entreprise familiale change de modèle de sitôt. « Nous pourrions vendre l'entreprise, mais nous sommes persuadés que nous pouvons générer un meilleur rendement sur nos investissements par nous-mêmes. L'héritage de notre entreprise est un élément important de l'identité de notre famille. C'est une excellente entreprise et nous en sommes très fiers. Nous aimons ce que nous faisons et nous voulons vraiment continuer sur cette lancée. »

# Une approche de planification stratégique différente : de la vision macroscopique à la vision microscopique

LES FAMILLES QUI exploitent une entreprise peuvent mettre à profit leur tendance à envisager les résultats à long terme pour dégager un aperçu général de ce qui s'avérera significatif sur leur marché au cours des 10 à 20 prochaines années. Cet exercice ne vise pas à prédire la taille des marchés ou les taux de croissance futurs, mais plutôt à déterminer les facteurs liés à la réalité future probable du marché comme la valeur pour les clients, les innovations technologiques, le paysage concurrentiel et les perturbations de la chaîne de valeur. Les dirigeants peuvent se servir de cette vision pour créer des initiatives à court terme pour les 6 à 12 prochains mois – des initiatives qui présentent le meilleur potentiel d'accélérer la progression de l'entreprise vers sa destination à long terme. La même approche peut servir à créer une vision commune des objectifs et des rêves de la famille. La principale question qui se pose ici est la suivante : quel type de famille voulons-nous être? Cet exercice de pensée créative doit dépasser le cadre de la réussite commerciale pour englober le but, les valeurs, la vision et l'incidence sociale. L'objectif est de forcer les dirigeants à quitter leur zone de confort pour adopter une mentalité qui leur permettra de relever plus systématiquement les défis d'un monde en évolution rapide.

## Vision macroscopique

Cinquante-deux pour cent des répondants ont un processus officiel pour prévoir l'évolution de leur marché d'ici 10 à 20 ans. Ce processus relève du

conseil d'administration de l'entreprise, de la famille, ou des deux. Les autres, soit 48 %, ont indiqué qu'ils discutent de l'évolution du marché de manière ponctuelle.

Comment les familles déterminent-elles à quoi ressemblera leur marché d'ici 10 à 20 ans? Parmi les répondants qui ont mis en place un processus, 62 % ont indiqué qu'ils utilisent une approche qualitative pour examiner les scénarios possibles, 45 % utilisent une approche quantitative, et certains utilisent les deux. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise approche; l'essentiel est de créer en quelque sorte une vision familiale commune de l'orientation à long terme du marché où l'entreprise est active.

## Vision microscopique

Contrairement à la vision macroscopique, qui aide l'entreprise à acquérir la clairvoyance nécessaire pour s'attaquer aux risques, tenir compte des éléments perturbateurs possibles, demeurer à l'affût des tendances et contrer l'incertitude, la vision microscopique consiste à saisir les occasions de renforcer l'entreprise et de générer des résultats rapides. L'idée derrière cette approche est d'allier un « sens de l'avenir » rigoureux à un opportunisme pragmatique, et de miser sur de nouvelles occasions à mesure qu'elles se présentent.

---

# APPROCHE MACROSCOPIQUE ET MICROSCOPIQUE

Il existe une solution de rechange à la stratégie réactive et aux approches par étapes<sup>17</sup>. Elle se fonde sur une approche que certaines des sociétés de technologie numérique les plus prospères utilisent depuis plusieurs décennies, et on la désigne de plusieurs façons. Chez Deloitte, c'est l'approche macroscopique et microscopique.

Cette méthode met l'accent sur deux horizons temporels très différents en parallèle et alterne entre les deux. Le premier est l'horizon macroscopique, qui porte sur une période de 10 à 20 ans. L'autre, l'horizon microscopique, porte sur une période de 6 à 12 mois.

Il y a lieu de souligner une différence importante par rapport à l'approche conventionnelle du plan stratégique quinquennal qu'adoptent beaucoup d'entreprises traditionnelles. Les entreprises qui optent pour l'approche macroscopique et microscopique ne s'attardent presque pas à l'horizon de 1 à 5 ans. Elles sont convaincues que, si leurs prévisions sont exactes pour les horizons de 10 à 20 ans et de 6 à 12 mois, tout le reste ira de soi

## ***Questions clés à poser***

Vision macroscopique

- Quelle sera la réalité du marché ou du secteur qui nous intéresse dans 10 à 20 ans?
- Quel genre d'entreprise devons-nous être dans 10 à 20 ans pour réussir sur ce marché ou dans ce secteur?

Vision microscopique

- Quelles sont les deux ou trois initiatives que nous pourrions entreprendre dans les 6 à 12 prochains mois pour avoir la plus forte incidence sur notre progression vers cette destination à long terme?
- Ces deux ou trois initiatives représentent-elles une masse critique de ressources capable de nous assurer une forte incidence?
- Quels paramètres pourrions-nous utiliser après 6 à 12 mois pour déterminer si nous avons eu l'incidence voulue?

---

Afin de respecter la vision à long terme de la famille et de positionner l'entreprise de façon à ce qu'elle atteigne ses objectifs à long terme, les dirigeants doivent se concentrer sur un nombre très limité d'initiatives à entreprendre à très court terme, c'est-à-dire dans les 6 à 12 prochains mois, et suivre de près les progrès. À cette fin, une perspective

externe est primordiale. Les entreprises familiales doivent résister à la tentation d'envisager l'avenir uniquement selon leur point de vue, et tenir compte également de ce que pourraient en penser, par exemple, un client, un fournisseur ou un concurrent.

## Les clés de la réussite dans le contexte d'une entreprise familiale

Dans une entreprise familiale, le succès des initiatives à court terme et des stratégies à long terme dépend de deux facteurs cruciaux : la gouvernance et la communication. Un système de gouvernance efficace peut faciliter la communication entre les membres de la famille, faciliter également la prise des décisions et la résolution des problèmes, et aider l'entreprise à bien fonctionner au fil du temps.

Les dirigeants d'entreprises familiales doivent prendre le temps de discuter des enjeux à long terme, non seulement lors de chacune des réunions de la direction, mais également dans le cadre des réunions du conseil de famille, qu'elles soient informelles ou institutionnelles. Les discussions devraient notamment porter sur l'élaboration de plans de relèvements clairs. Les dirigeants doivent par ailleurs songer à examiner plus attentivement des objectifs précis à l'occasion de ces rencontres, tous les six mois.

Chaque famille a sa propre dynamique, et chacune tiendra ces rencontres à sa façon. Plusieurs principes

peuvent cependant aider l'ensemble des familles à faire en sorte que les discussions soient efficaces :

- Ouverture : établir un ordre du jour clair qui permet à toutes les parties prenantes de comprendre les sujets à traiter. Aborder explicitement les obstacles émotionnels sous-jacents, qui sont courants dans les entreprises familiales et qui peuvent limiter la capacité d'aller de l'avant d'un commun accord. Surtout, animer des discussions ouvertes où chacune des parties peut faire entendre et reconnaître son opinion.
- Limites : il faut définir des paramètres pour qu'une discussion ouverte soit productive. Par conséquent, les mécanismes de gestion de la réunion, par exemple la personne désignée pour orienter la discussion, doivent être convenus au préalable.
- Obtenir un point de vue extérieur : ne pas nier l'importance d'obtenir les perspectives nouvelles d'administrateurs qui ne font pas partie de la famille et qui peuvent aider celle-ci à considérer les enjeux cruciaux d'un point de vue extérieur. Faire appel à des conseillers externes, qui pourront discuter des objectifs d'affaires sans parti pris.

**Les dirigeants d'entreprises familiales doivent prendre le temps de discuter des enjeux à long terme non seulement lors de chacune des réunions de la direction, mais également dans le cadre des réunions du conseil de famille, qu'elles soient informelles ou institutionnelles. Les discussions devraient notamment porter sur l'élaboration de plans de relèvements clairs.**

# Relier le présent et l'avenir

L'entreprise familiale qui omet de tenir compte des exigences actuelles aura bien peu de chances de réussite. Par conséquent, il est essentiel de ne pas laisser les pressions du présent éloigner l'entreprise de la trajectoire vers l'avenir qu'elle a choisi. Par conséquent, les dirigeants doivent se doter d'une approche macroscopique et microscopique qui relie les démarches à court terme et les objectifs à long terme.

**P**AR AILLEURS, IL convient de souligner que la planification de la relève établit un rapprochement crucial entre le court et le long terme. Beaucoup de dirigeants d'entreprises familiales semblent percevoir la relève comme une réalité qu'ils préféreraient chasser de leur esprit; or, une relève méthodique est essentielle pour maintenir l'entreprise à flot, tant dans l'immédiat qu'à très long terme. Il faut songer à mettre en place des plans de relève officiels, pas seulement pour les propriétaires, mais aussi pour le poste de chef de la direction et d'autres postes de ce niveau. Lorsque la génération suivante prend les rênes de l'entreprise, le nouveau dirigeant doit équilibrer l'héritage et les traditions du passé avec les enjeux d'aujourd'hui et de demain.

La simple intention de passer le flambeau à des membres de la famille ne suffit pas à assurer la pérennité de l'entreprise. De nombreuses entreprises prospères pourraient se retrouver sur des marchés en évolution rapide où les approches traditionnelles n'ont plus leur place. Pour demeurer concurrentielles, les entreprises familiales doivent transposer leur vision de l'avenir en un solide plan d'action, et exécuter ce plan avec la vigueur et la détermination qui les ont toujours caractérisées.

**Les entreprises familiales doivent transposer leur vision de l'avenir en un solide plan d'action, et exécuter ce plan avec la vigueur et la détermination qui les ont toujours caractérisées.**

## Notes de fin de texte

1. Family Business Alliance, « Cited stats », <https://www.fbagr.org/resources/cited-stats/>, consulté le 5 mai 2019), mais qui est remis en question dans le milieu universitaire.
2. Terberg Group B.V. company data, [www.terberggroup.com](http://www.terberggroup.com), consulté le 30 avril 2019.
3. Deloitte, La nouvelle génération d'entreprises familiales : diriger une entreprise familiale à l'ère des perturbations, 2017. Voir aussi : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/strategy/Next-generation-family-business.pdf>.
4. Alkis Thrassou, et al., « The agile innovation pendulum: Family business innovation and the human, social, and marketing capitals, International Studies of Management & Organization », février 2018.
5. Alfredo De Massis, et al., « Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms », California Management Review 58, n° 1 (automne 2015).
6. Deloitte, Tendances 2019 dans les technologies : au-delà de la frontière numérique, 2019. Voir aussi : <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.html?id=us:2pm:3ad:myilafy19:eng:greendot:em:tech:cn:tt19aifuelorg:1x1:hbr:031119:56873294>.
7. Pour en savoir plus sur l'avenir du travail, voir Jeff Schwartz, Steve Hatfield, Robin Jones et Siri Anderson, What is the future of work? Redefining work, workforces, and workplaces, Deloitte Insights, 1er avril 2019.
8. SCM Group S.p.A. company data, [www.scmgroup.com](http://www.scmgroup.com), consulté le 2 mai 2019.
9. Mitzi Perdue, « Help families future-proof their businesses », <https://www.wealthmanagement.com/high-net-worth/help-families-future-proof-their-businesses>, dernière modification le 25 février 2019.
10. Ismael Barros, et al., « The role of familiness and socioemotional wealth on organizational effectiveness in family firms », présenté lors du 11<sup>e</sup> atelier sur la recherche en gestion d'entreprise familiale (Workshop on Family Firm Management Research), Lyon, France, mai 2015.
11. C.B. Handy, « The Age of Paradox » (Boston : Harvard Business Review Press, 1995).
12. Somic Ishikawa Inc. company data, [www.somic.co.jp/en/](http://www.somic.co.jp/en/), consulté le 1er mai 2019.
13. Pascual Berrone, et al., « Socioemotional wealth in family firms », Family Business Review, septembre 2012.
14. Francesco Chirico, et al., « To merge, sell or liquidate? Socioemotional wealth, family control and the choice of business exit », Journal of Management, janvier 2019.
15. John Hagel et John Seely Brown « Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction », Deloitte Insights, 16 mai 2018. Voir aussi « Zoom out/Zoom in » sur [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
16. Bissell Inc. company data, [www.bissell.com](http://www.bissell.com), consulté le 23 mai 2019.
17. John Hagel et John Seely Brown « Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction », Deloitte Insights, 16 mai 2018. Voir aussi « Zoom out/Zoom in » sur [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

## À propos des auteurs

### **Carl Allegretti | [callegretti@deloitte.com](mailto:callegretti@deloitte.com)**

Carl Allegretti est le leader mondial de Deloitte Sociétés privées. Il a acquis plus de 36 ans d'expérience auprès de sociétés ouvertes et fermées. Il est membre du Conseil d'administration mondial, président du comité mondial de gestion des risques, et agit à titre d'associé directeur du bureau de Deloitte à Chicago. Il est par ailleurs l'associé-conseil de plusieurs clients du cabinet américain de Deloitte. M. Allegretti a auparavant été le président et directeur général de Deloitte Tax aux États-Unis et le leader de la pratique de Fiscalité de Deloitte Canada. [LinkedIn](#).

## Remerciements

Nous tenons à remercier tous les participants au sondage et les entreprises qui ont réalisé les entrevues pour les réflexions qu'ils ont livrées et qui nous ont permis de rédiger ce rapport.

## Communiquer avec nous

*Nos perspectives peuvent vous aider à tirer profit des changements. Si vous êtes en quête de nouvelles idées pour relever des défis, nous devrions en parler ensemble.*

### **Carl Allegretti**

Associé leader mondial, Deloitte Sociétés privées  
+1 312 486 9809 | callegretti@deloitte.com

### **Leaders régionaux des Services aux entreprises familiales**

#### **EMOA**

#### **Afrique**

##### **Mabel Ndawula**

mndawula@deloitte.co.ug

#### **Allemagne**

##### **Lutz Meyer**

lmeyer@deloitte.de

#### **Autriche**

##### **Friedrich Wiesmüller**

fwiesmuellner@deloitte.at

#### **Belgique**

##### **Nikolaas Tahon**

ntahon@deloitte.com

#### **CEI**

##### **Svetlana Borisova**

sborisova@deloitte.ru

#### **Chypre**

##### **Nicos Charalambous**

ncharalambous@deloitte.com

#### **Danemark**

##### **Nikolaj Thomsen**

nthomsen@deloitte.dk

#### **Espagne**

##### **Fernando Vazquez Castro**

fvazquezcastro@deloitte.es

#### **Europe centrale**

##### **Adam Chroscielowski**

achroscielowski@deloittece.com

#### **France**

##### **Emmanuel Gadret**

egadret@deloitte.fr

#### **Grèce**

##### **Vassilis Kafatos**

vkafatos@deloitte.gr

#### **Irlande**

##### **Anya Cummins**

ancummins@deloitte.ie

#### **Israël**

##### **Moshe Schwartz**

mschwartz@deloitte.co.il

#### **Italie**

##### **Ernesto Lanzillo**

elanzillo@deloitte.it

#### **Luxembourg**

##### **Georges Kioes**

gkioes@deloitte.lu

#### **Malte**

##### **Raphael Aloisio**

raloisio@deloitte.com.mt

#### **Moyen-Orient**

##### **Walid Chiniara**

wchiniara@deloitte.com

#### **Norvège**

##### **Torill Hasle Aamelfot**

taamelfot@deloitte.no

### **Pays-Bas**

**Sjoerd Bakker**  
sbakker@deloitte.nl

### **Portugal**

**Rosa Maria Soares**  
rosoares@deloitte.pt

### **Royaume-Uni**

**Darren Boocock**  
dboocock@deloitte.co.uk

### **Suède**

**Harald Jagner**  
hjagner@deloitte.se

### **Suisse**

**Christophe Aebi**  
caebi@deloitte.ch

### **Turquie**

**Ali Cicekli**  
acicekli@deloitte.com

### **Amériques**

#### **Brésil**

**Ronaldo Fragoso**  
rfragoso@deloitte.com

#### **Canada**

**Michelle Osry**  
mosry@deloitte.ca

#### **Chili**

**Hugo Hurtado**  
hhurtado@deloitte.com

### **États-Unis**

**Frank Leggio**  
fleggio@deloitte.com

### **Mexique**

**Alberto Miranda**  
almiranda@deloittemx.com

### **Asie-Pacifique**

#### **Asie du Sud-Est**

**Richard Loi**  
rloi@deloitte.com

#### **Australie**

**Peter Pagonis**  
ppagonis@deloitte.com.au

#### **Chine**

**William Chou**  
wilchou@deloitte.com.cn

#### **Inde**

**Vijay Dhingra**  
vdhingra@deloitte.com

#### **Japon**

**Michael Tabart**  
michael.tabart@tohatsu.co.jp

#### **Nouvelle-Zélande**

**Joanne McCrae**  
jmccrae@deloitte.co.nz

## À propos du Centre de services aux entreprises familiales de Deloitte

*Le Centre de services aux entreprises familiales de Deloitte collabore avec les professionnels de Deloitte de partout dans le monde pour diffuser des connaissances, des perspectives et des compétences visant à donner des conseils aux entreprises familiales en période difficile.*

Visitez notre [site web](#) | Suivez-nous sur Twitter : @DeloitteSociétésprivées

### Conseil de recherche et de rédaction

Harm Drent, Veronika Facette et Michela Coppola

### Plus de perspectives sur les entreprises familiales

- [La nouvelle génération d'entreprises familiales : explorer les écosystèmes d'entreprise](#) (2018)
- [Perspectives mondiales pour les entreprises familiales : plans, priorités et attentes](#) (2018)
- [Leaders of a family to families of leaders: Transforming business and wealth transition](#) (2017)
- [Purpose, place & profit in the family business: A framework for dialogue and discussion](#) (2017)
- [La nouvelle génération d'entreprises familiales : diriger une entreprise familiale à l'ère des perturba](#) (2017)
- [Next-generation family businesses: évolution keeping family values alive](#) (2016)



# Deloitte.

## Insights

Inscrivez-vous sur [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights) pour recevoir des mises à jour sur les observations de Deloitte.



Suivez @DeloitteInsight

### **Collaborateurs de Deloitte Insights**

**Rédaction :** Junko Kaji et Amy Quick

**Création :** Mark Milward

**Promotion :** Maria Martin Cirujano

**Illustration de couverture :** Anna Godeassi

### **À propos de Deloitte Insights**

Deloitte Insights publie des articles originaux, des rapports et des périodiques qui fournissent des perspectives à l'intention des entreprises, du secteur public et des ONG. Notre objectif est de puiser dans les recherches et l'expérience de l'ensemble de notre organisation de services professionnels, et des coauteurs des entreprises et du milieu universitaire, pour faire avancer le dialogue sur un large spectre de sujets d'intérêt à l'intention des dirigeants d'entreprise et des chefs politiques.

Deloitte Insights est une marque de Deloitte Development LLC.

### **À propos de cette publication**

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées ne fournissent aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit, de la fiscalité ni aucun autre conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels, et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ses cabinets membres ou leurs sociétés affiliées respectives, ne pourront être tenus responsables de toute perte que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

### **À propos de Deloitte**

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour en apprendre davantage au sujet de notre réseau mondial de cabinets membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Copyright © 2019 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées. Tous droits réservés.

Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.