



## SÉRIE SUR LES ENTREPRISES FAMILIALES RÉSILIENTES

# Rôle de la gouvernance dans les entreprises familiales : coordonner raison d'être, pouvoir et rendement

Même durant les périodes de grande stabilité, les entreprises familiales doivent trouver un équilibre entre deux priorités coexistantes. La première est la progression naturelle de l'entreprise, depuis sa fondation par la première génération jusqu'à l'organisation plus complexe et multigénérationnelle actuelle, qui gère des actifs et des intérêts diversifiés. Ce parcours, rarement linéaire, nécessite une attention constante et des mesures immédiates lorsque les conditions du marché changent, que des innovations sont nécessaires ou que des technologies perturbent l'ordre établi. La seconde est l'évolution de la famille, chaque passage d'une génération à la suivante apportant son lot de complications et d'occasions. À mesure que l'entreprise et la famille évoluent, des tensions

internes surgissent au sujet d'objectifs qui pourraient sembler irréconciliables, et qui opposent l'amour au pouvoir, la tradition à l'innovation, la rentabilité à l'incidence sociale, et même la famille à l'entreprise.

De telles divisions peuvent s'accroître lorsqu'une crise comme celle de la COVID-19 survient et s'ajoute aux complications et aux difficultés toujours plus grandes qu'implique l'exploitation d'une entreprise familiale.

### Le rôle de la gouvernance

Bon nombre d'entreprises familiales prospères qui existent depuis plusieurs générations ont réagi à toutes ces difficultés en se dotant de pratiques, de principes, de politiques et de compétences appropriés de gouvernance. Résultat :

elles ont officialisé une démarche de réinvention constante par laquelle elles se demandent si elles font tout ce qu'elles peuvent pour causer des perturbations plutôt que d'en subir. Elles accordent la priorité aux communications régulières et transparentes. Elles reconnaissent que les opinions indépendantes formulées par des personnes aux expériences diversifiées sont utiles au conseil d'administration. Leurs processus décisionnels sont clairs et les membres de la famille participent aux décisions les plus importantes.

De plus, elles développent l'habitude d'un apprentissage. Qu'est-ce qui a bien fonctionné, et n'a pas fonctionné? En cette période hors du commun où toutes les entreprises doivent prendre des décisions

difficiles, ce type d'auto-évaluation constante pourrait être la dimension la plus importante d'une bonne gouvernance. La persistance de la pandémie actuelle accentue l'importance d'une gouvernance solide.

### **Des signes d'usure**

Les entreprises familiales ont souvent un avantage sur les autres : elles sont capables de s'adapter rapidement. Or, la pandémie de COVID-19 a démontré que même les organisations simplifiées peuvent être paralysées si leur fondateur ou d'autres décideurs clés ne sont pas disponibles, sont dépassés par les événements ou ne sollicitent pas l'expertise et les perspectives d'autres personnes. La concentration du processus décisionnel est l'un des obstacles les plus manifestes du manque de gouvernance qui met en danger les entreprises familiales. De plus, les familles qui ont du mal à comprendre ou à accepter les principes de gouvernance pourraient avoir tendance à ignorer les perturbations qui secouent le marché ou à en minimiser l'importance. Elles se divisent alors en factions qui se renvoient la balle plutôt que de corriger le tir ou qui prennent des mesures drastiques sans débat ni réflexion et sans l'apport de données objectives suffisantes.

### **Entre raison d'être, pouvoir et rendement**

Les entreprises familiales qui existent depuis plusieurs générations se posent constamment des questions fondamentales sur leur mission commune, et y répondent. Comme nous l'avons expliqué dans le précédent article de cette série, la pandémie de COVID-19 fournit une occasion de reprendre cette réflexion avec une ardeur renouvelée. Plutôt que de résister au changement, bon nombre de dirigeants

d'entreprises familiales prennent acte du fait que la crise aura des effets à long terme et que leur réponse doit être conforme à leurs valeurs les plus chères.

Une fois la mission clairement établie, il est plus facile de partager le pouvoir. Les rôles et les droits décisionnels cristallisent ce qui est important pour chaque membre de la famille, chacun assumant alors la responsabilité de certains aspects de l'exploitation de l'entreprise. Une fois ces responsabilités distribuées, la famille peut élaborer des politiques et créer des instances qui renforceront la communication, la collaboration et l'apprentissage et faciliteront la résolution des divergences d'opinions et des différends qui pourraient survenir. Quand on partage le pouvoir par l'entremise de la raison d'être, la planification de la relève devient nettement plus inclusive, axée sur la collaboration et exempte des risques qui peuvent nuire à la famille et à l'entreprise.

Quand on partage le pouvoir par l'entremise de la raison d'être, la planification de la relève devient nettement plus inclusive, axée sur la collaboration et exempte des risques qui peuvent nuire à la famille et à l'entreprise.

Le fait de définir ensemble ce que la famille souhaite accomplir et protéger facilite la prise de décisions et l'évaluation

du rendement. La raison d'être pose les jalons de la vraie réussite en établissant des paramètres de mesure non financiers. D'innombrables entreprises familiales montrent qu'elles cherchent des façons d'accroître le capital familial dans son sens le plus large, en se fixant des objectifs humains, sociaux, spirituels et successoraux en plus de leurs objectifs financiers.

### **Le magnétisme du moment**

Les périodes de grande anxiété révèlent souvent ce dont nous sommes capables, et cela vaut aussi pour les entreprises familiales qui doivent composer avec les effets de la COVID-19. Quand des frictions existent déjà et qu'aucune structure n'est en place pour résoudre une crise, il est beaucoup plus difficile de la surmonter. Or l'inverse est également vrai. Pour les familles qui ont déjà un système éprouvé qui leur permet de s'organiser, l'adversité peut être une source d'unification.

La crise de la COVID-19 enseigne aux entreprises familiales de nombreuses leçons sur leur état de préparation, leur agilité et leur capacité d'adaptation. Elle met également en évidence la nécessité de l'auto-évaluation, qui permet d'examiner attentivement ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, et ce qui n'est même pas à l'ordre du jour, mais devrait probablement l'être. C'est ce qu'une bonne gouvernance permet d'acquérir aujourd'hui : de la résilience. C'est une des principales raisons qui expliquent pourquoi les entreprises familiales ont tant contribué à la société en général pendant si longtemps, et pourquoi elles ont ce qu'il faut pour persévérer avec bienveillance et compassion, malgré les difficultés.

---

## Personnes-ressources

### **Michelle Osry**

Associée, Consultation auprès  
des entreprises familiales  
mosry@deloitte.ca

### **Mohamed Sheibani**

Associé, Fiscalité et  
Services juridiques  
msheibani@deloitte.ca

---

Cette publication contient uniquement de l'information de nature générale. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 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 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 œuvre 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, ni aucun de ses cabinets membres ou leurs sociétés affiliées respectives, ne pourront être tenus responsables à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

### **À propos de Deloitte**

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).