

Deloitte Sociétés privées

Enjeux et occasions pour les sociétés privées en 2020

Édition pour les entreprises familiales

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. 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, des placements, 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 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.

Table des matières

Sommaire	5
Entreprise familiale et raison d'être	6
Évaluation de la santé des entreprises familiales.....	10
L'approche macroscopique et microscopique	14
La bonne gouvernance familiale passe par une bonne communication familiale.....	18
Harmonisation de la famille et de la stratégie d'affaires.....	22
Accès aux capitaux.....	26
Responsabilité sociale : pourquoi les entreprises familiales redonnent ce qu'elles ont reçu	30
Les entreprises familiales et l'avenir du travail	34
Écosystèmes et innovation.....	38
Cyberrisques	42
Préserver le capital familial.....	46
Planification de la relève : Perspectives régionales	50

Sommaire

Le mot « *famille* » est l'un des plus évocateurs, quelle que soit la langue. Il suggère l'amour, la force, le soutien et les liens spéciaux, mais aussi parfois les conflits, les tensions et les drames. Pour nourrir les aspects positifs de cette équation, il faut des efforts et de la détermination. Cela représente un défi pour toutes les familles, mais celles qui exploitent ensemble une entreprise doivent redoubler d'efforts pour que l'harmonie règne de façon durable. Peu d'entreprises familiales survivent jusqu'à la troisième ou quatrième génération, souvent en raison de divergences entre les objectifs, les désirs et les besoins de l'entreprise et ceux de chaque membre de la famille.

Dans le présent rapport, nous examinons ce qu'ont en commun des entreprises familiales de partout dans le monde qui ont résolu ce casse-tête. Des articles rédigés par des professionnels de Deloitte qui travaillent avec des entreprises familiales offrent des perspectives utiles sur des sujets allant de la relève à la responsabilité sociale, en passant par la préservation du capital familial, l'évaluation de la santé de l'entreprise familiale, l'innovation et l'avenir du travail.

Nous avons observé que les entreprises familiales qui réussissent ont souvent une qualité en commun : une raison d'être qui va au-delà de la rentabilité. Naturellement, il est aussi important de générer des revenus suffisants dans une entreprise familiale que dans toute autre société commerciale. L'entreprise familiale est également mue par ses propres ambitions, qui définissent souvent son héritage pour les années à venir. Sa raison d'être influe sur tout ce qu'elle accomplit. Il peut s'agir d'un engagement à redonner à la collectivité, à respecter davantage l'environnement ou à fabriquer un produit parfait. Notre premier chapitre aborde ce thème en examinant certains traits culturels et régionaux qui distinguent les entreprises familiales établies depuis longtemps de celles créées plus récemment en ce qui concerne la définition de la raison d'être et sa réalisation.

Nous parlons souvent de l'importance des entreprises familiales pour les économies dans lesquelles elles évoluent; or, c'est en atteignant des objectifs non économiques qu'elles peuvent avoir la plus grande incidence sur la société. À l'heure où la mondialisation et le rythme des changements technologiques perturbent la conduite habituelle des affaires, la manière dont les entreprises familiales respectent et projettent leur raison d'être peut faire une grande différence, non seulement dans la façon dont elles survivent et prospèrent, mais aussi dans la façon dont leurs contributions seront reconnues et gravées dans les mémoires.



Carl Allegretti



William Chou

Carl Allegretti
Leader mondial,
Deloitte Sociétés privées
Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.

William Chou
Leader mondial, Services-conseils
aux entreprises familiales
Deloitte Chine



Entreprise familiale et raison d'être

William Chou

Leader mondial, Services-conseils aux entreprises familiales,
Deloitte Sociétés privées

Au large de la côte nord-ouest du Japon se trouve une entreprise familiale qui existe depuis plus longtemps que la quasi-totalité du paysage qui l'entoure, si l'on exclut les cèdres ancestraux et le temple bouddhiste construit en 717. Fondée un an à peine après l'érection de ce temple, l'auberge Hoshi Ryokan est l'une des plus anciennes entreprises familiales au monde, exploitée pendant plus de 50 générations.

Pour la famille Hoshi, son identité et celle de l'hôtel sont indissociables, unies par un engagement de longue date à maintenir ses activités et à préserver son héritage de 1 302 ans¹, et ce n'est pas fini.

Pour de nombreuses entreprises familiales d'Asie, Hoshi Ryokan représente un idéal : une entreprise prospère, préservée par chaque génération et qui ne semble pas avoir de fin. La famille est un élément crucial dans la culture asiatique. Chaque personne souhaite laisser un héritage à la génération suivante, qui le transmettra à celle qui lui succédera, et ainsi de suite. Le but principal de la plupart des entreprises familiales est donc la continuité de la famille.

Toute entreprise familiale, où qu'elle soit, s'est vraisemblablement dotée d'une raison d'être qui transcende la génération de profits. Culture, héritage, tradition, collectivité, innovation — ce sont là quelques-uns des mots prononcés par les propriétaires d'une entreprise familiale quand on leur demande de décrire ce qui les motive vraiment. Il est vrai que

les profits sont nécessaires pour que l'entreprise familiale dure, mais ceux-ci découlent, du moins en partie, de sa raison d'être, qui trouve un écho chez ses parties prenantes, à savoir ses clients, ses employés et les membres de la collectivité environnante.

Ce concept a fait son chemin et est aujourd'hui adopté par certaines des plus importantes sociétés ouvertes au monde. En août 2019, les chefs de la direction de 181 des plus importantes multinationales américaines ont signé une lettre ouverte intitulée Déclaration sur la raison d'être d'une société commerciale. Les auteurs reconnaissent qu'au-delà des actionnaires, chacune des parties prenantes de l'entreprise est essentielle : « Nous nous engageons à offrir de la valeur à toutes nos parties prenantes afin d'assurer le succès futur de nos entreprises, de nos collectivités et de notre pays². »

Cette lettre représentait une dissociation importante du principe économique de longue date voulant que le seul but d'une entreprise soit de maximiser ses profits au bénéfice de ses actionnaires.

Les chefs d'entreprises familiales pensent probablement que ce changement de mentalité aurait dû avoir lieu plus tôt. Pour eux, la raison d'être d'une entreprise a toujours été de bâtir quelque chose de plus grand qu'elle.

Le problème de la troisième génération

Les entreprises familiales qui ont survécu pendant trois générations sont rares. Aux États-Unis, moins de 30 pour cent des entreprises familiales qui sont exploitées par leur fondateur durent plus de deux générations³. À première vue, cela est attribuable au manque de relève. De nombreux facteurs sous-jacents peuvent toutefois créer des problèmes de relève, l'un des principaux étant l'absence d'une raison d'être qui unit les différentes générations de la famille.

Au moment de sa création, toute entreprise familiale doit définir sa raison d'être, qui sera incarnée par la première génération et toutes les suivantes. Cela peut être difficile quand les membres de la famille ont des intentions ou des idées différentes en ce qui concerne la mission particulière qu'ils se sont donnée.



La raison d'être d'une entreprise familiale ne se limite pas à celle de l'organisation; elle concerne aussi la famille.

Autrefois, on observait cette dynamique familiale principalement dans les grandes économies développées du monde occidental, où les jeunes membres de la famille font des études universitaires pour ensuite choisir leur propre carrière et fonder une famille. Cette séparation leur permet de développer un esprit indépendant et de nouvelles idées, non seulement au sujet de l'entreprise familiale, mais aussi quant à leur propre cheminement professionnel.

En revanche, les familles des pays orientaux vivent ensemble pendant beaucoup plus longtemps, plusieurs générations habitant souvent sous un même toit; ce modèle commence à changer avec la mondialisation et les technologies qui rendent le monde de plus en plus petit.

À bien des égards, la Chine continentale se situe à l'épicentre de cette transformation culturelle. Même si ce pays existe depuis des milliers d'années, un grand nombre de ses entreprises familiales ont été fondées il y a une génération seulement, après la fin de la Révolution culturelle. La richesse qu'elles ont créée a permis aux enfants d'aller étudier à l'étranger, puis d'en revenir avec des perspectives et des priorités différentes.

Je connais un chef d'entreprise chinois dont le fils est allé étudier en Australie, où il a ensuite vécu pendant 20 ans. Le père souhaite que son fils lui succède à la tête de l'entreprise, mais celui-ci ne le voit pas comme une occasion intéressante. La culture orientale entre en conflit avec la culture occidentale.

Comblant le fossé

Une raison d'être claire est fondamentale pour toute entreprise familiale, et plus elle est affirmée et solide, mieux l'entreprise

réussira. La raison d'être d'une entreprise familiale ne se limite pas à celle de l'organisation; elle concerne aussi la famille et définit comment elle s'inscrit dans l'entreprise et pourquoi ses membres y travaillent ensemble.

Certaines entreprises familiales ont pour raison d'être de servir de modèle à d'autres en ayant une incidence sociale positive. Selon le rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2019* de Deloitte, 44 pour cent des dirigeants d'entreprise et des chefs des ressources humaines sondés disent que les questions sociales sont plus importantes pour leur organisation aujourd'hui qu'il y a trois ans, et 56 pour cent s'attendent à ce qu'elles soient encore plus importantes dans trois ans⁴. L'incidence sociale et l'éthique sont les principales raisons qui expliquent pourquoi les membres de la génération du millénaire n'ont plus la même relation avec les entreprises, qu'ils en soient des clients ou des employés.

De leur côté, les entreprises familiales peuvent avoir une incidence sociale non seulement par l'entremise de leurs activités commerciales, mais aussi par les fondations familiales qu'elles ont pu créer grâce à leur succès financier.

Naturellement, il n'est pas nécessaire que la raison d'être soit aussi noble. Elle peut viser le maintien d'une tradition ou d'un ensemble de valeurs. Elle peut aussi être liée au sentiment d'appartenance à un lieu. De nombreuses entreprises familiales ne songeraient jamais à déménager ailleurs, car leur identité est liée à celle de la ville qui les a vues naître et réussir. La raison d'être peut également être un principe aussi simple qu'un service à la clientèle supérieur ou le savoir-faire.

Amorcer et poursuivre la conversation

Quelle que soit la raison d'être de l'entreprise familiale, la communication entre ses membres est essentielle. Au début de toute conversation sur les valeurs, la vision et la raison d'être de l'entreprise familiale, chaque membre de la famille doit exprimer ses aspirations personnelles. Si une activité de l'entreprise va à l'encontre des priorités de la famille, un processus de gouvernance doit permettre d'y remédier.

Il peut être difficile d'avoir une discussion sérieuse sur la raison d'être de l'entreprise familiale, surtout en présence de plusieurs générations qui ont des expériences et des perspectives différentes. Or, ces conversations peuvent quand même fournir des pistes de solution qui peuvent transformer l'héritage de l'entreprise, aider les générations à résoudre leurs différends et offrir un équilibre sain entre tradition et innovation. Dans les entreprises familiales prospères, jeunes et moins jeunes s'ajustent constamment et continuent de débattre de la raison d'être de l'organisation afin que tous aillent dans la même direction.

Prenons l'exemple de Lee Kum Kee, une entreprise familiale fondée il y a plus de 130 ans dans la province du Guangdong, en Chine, qui a inventé une sauce aux huîtres sur laquelle elle a bâti un empire. Au début des années 2000, elle a mis en place un système de gouvernance exhaustif après que des désaccords entre des membres de la famille eurent menacé son existence. Les leaders ont transformé certaines unités

d'affaires en lieux de formation pour les membres plus jeunes de la famille, qui sont envoyés en « voyages d'innovation » un peu partout dans le monde afin de rapporter de nouvelles idées⁵.

Dans ce cas-ci, les activités centrales de l'entreprise sont demeurées les mêmes, mais ces jeunes membres ont contribué au lancement de nouvelles sauces et de nouveaux emballages. Ils ont trouvé leur raison d'être, et c'est l'un des facteurs qui a permis à l'entreprise d'en être à l'heure actuelle à la cinquième génération.

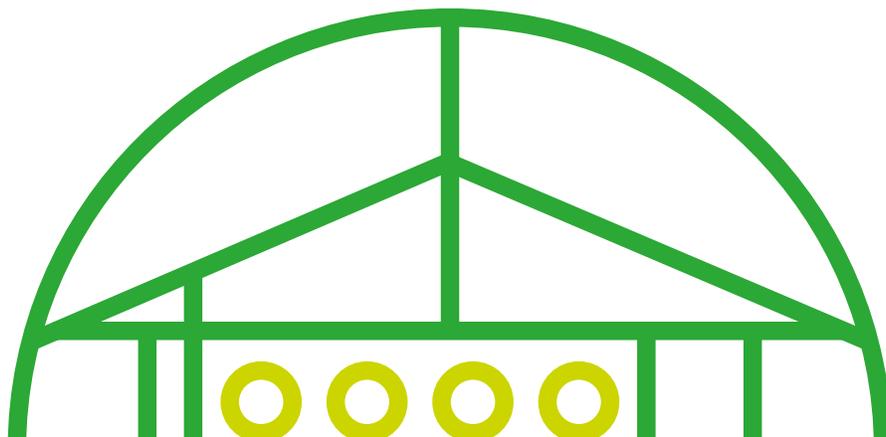
« Explorer les eaux »

En cette ère de changements technologiques rapides, de mondialisation et de circulation libre de l'information qui transforment notre monde, la souplesse a ses avantages. Pour les entreprises familiales, le fait de s'ancrer en définissant bien leur raison d'être peut avoir un effet stabilisateur. C'est ce qui s'est produit pour la famille Hoshi du Japon, dont la philosophie d'entreprise a toujours été d'« explorer les eaux là où le courant est faible ».

En Chine, nous disons souvent que « la surface la plus dure n'est pas nécessairement la plus solide ». Si de l'eau s'écoule sur une pierre depuis 1 000 ans, elle finira par y percer un trou. Il en va de même de toute entreprise familiale. Pour qu'elle préserve sa valeur et se hisse au sommet, l'important n'est pas qu'elle soit la première à adopter des changements. Ce qui compte, c'est qu'elle soit la plus durable.

Notes

- 1 Morten Bennesen, « Centuries-old Japanese family-owned inn a model for succession », *South China Morning Post*, 28 février 2014, <https://www.scmp.com/business/companies/article/1436947/centuries-old-japanese-family-owned-inn-model-succession>.
- 2 Lettre ouverte, « Statement on the Purpose of a Corporation », *Business Roundtable*, 19 août 2019, <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.
- 3 Catherine Schnaubelt, « Transitioning Your Family Business to the Next Generation », *Forbes*, 17 août 2018, <https://www.forbes.com/sites/catherineschnaubelt/2018/08/17/transitioning-your-family-business-to-the-next-generation/#52d8880e7421>.
- 4 Erica Volini, Jeff Schwartz, Indranil Roy, Maren Hauptmann, Yves Van Durme, Brad Denny et Josh Bersin, « Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus », *Tendances mondiales en capital humain de 2019*, Deloitte LLP, avril 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/leading-social-enterprise.html>.
- 5 « How Hong Kong oyster sauce dynasty plans a 1,000-year reign: a case study for Asia's ultra rich », *South China Morning Post*, 31 août 2019, <https://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/3025060/how-hong-kong-oyster-sauce-dynasty-plans-1000-year-reign-case>.





Évaluation de la santé des entreprises familiales

Larry Keeley

Président et cofondateur de Doblin, une division de Deloitte

Pas besoin de chercher bien loin pour trouver des exemples d'entreprises familiales extrêmement prospères qui ont trébuché ou se sont effondrées en raison d'un conflit au sein de la famille. Des entreprises de plusieurs milliards de dollars ont été démantelées et vendues parce que des querelles familiales avaient dégénéré et miné les efforts des personnes qui restaient fermement concentrées sur le succès de l'organisation.

Et même si l'entreprise survit malgré tout, il se peut qu'elle ne puisse pas exploiter pleinement son potentiel en raison de ces guerres internes. La tourmente peut provenir de divergences d'opinion concernant la stratégie de l'entreprise ou de changements au sein de la direction, mais elle peut aussi émaner de problèmes personnels qui ont peu à voir avec l'exploitation de l'entreprise.

Que la famille participe aux activités courantes de l'entreprise ou en exerce simplement le contrôle, de tels problèmes peuvent saboter son héritage et gruger sa fortune. Or, dans bien des cas, ces problèmes sont solubles. Le dysfonctionnement d'une entreprise familiale s'explique toujours par une combinaison de facteurs identifiables. L'analytique prédictive peut indiquer à la famille l'effet que pourraient avoir ses faiblesses si elles ne sont pas résolues rapidement.

Enjeux

À un moment ou un autre de leur histoire, de nombreuses entreprises familiales passent du statut de jeune entreprise dirigée par son fondateur à celui de

groupe de sociétés gérées par divers membres de la famille ou par des dirigeants de l'extérieur. De plus en plus de membres de la famille y sont actifs, et des tensions naturelles émergent entre les générations. Quand l'entreprise créée par la famille a beaucoup de succès, des sommes importantes sont en jeu et peuvent accentuer les tensions.

Cela est particulièrement le cas des entreprises qui doivent innover ou adapter leur modèle pour poursuivre leur croissance. Les membres plus âgés de la famille, qui ont dirigé l'entreprise durant ses premières décennies et lui sont émotionnellement attachés, ont tendance à ignorer les opinions des plus jeunes concernant les nouvelles initiatives axées sur des technologies. Par exemple, la « vieille garde » recule parfois en citant des projets antérieurs qui se sont soldés par un échec et des pertes financières. Fait intéressant, les membres de la famille qui réussissent ont souvent une qualité qui manque à ceux qui réussissent moins bien : l'humilité. Leur expérience leur a appris à être plus prudents et à ne pas tenir leurs succès pour acquis. Il est souvent difficile de concilier les points de vue opposés des uns

et des autres. Le dysfonctionnement peut être particulièrement prononcé quand ces divisions générationnelles apparaissent.

Quand de tels conflits ne peuvent pas être résolus à l'interne, la famille fait souvent appel à des spécialistes de l'extérieur qui prennent le contrôle de l'entreprise. Ceux-ci ont peut-être les compétences idéales pour assumer cette tâche, mais il leur manque de l'information sur la dynamique familiale qui est à l'origine du problème. S'ils ne tiennent pas compte de ce contexte, ils mettent en péril leur intervention de même que l'entreprise. Les PDG, conseillers et autres leaders externes se succèdent alors sans que les vrais problèmes soient résolus.

Même quand les membres de la famille comprennent que leur problème nuit à l'entreprise, celui-ci peut être difficile à résoudre. Dans certaines régions du monde, notamment en Asie, les générations plus jeunes s'en remettent à leurs aînés et tentent d'éviter les conflits. En Europe, où la réputation de la famille peut primer sur d'autres aspects, l'entreprise familiale a tendance à garder pour elle ses problèmes plutôt que de les rendre publics.



À l'instar du dossier médical d'un patient à l'hôpital, une évaluation est une façon de considérer plus objectivement les problèmes auxquels une famille pourrait faire face.

Occasions

Les entreprises familiales ne devraient pas attendre que leur différend soit rendu public ou qu'un autre échec survienne pour obtenir un portrait juste de leurs forces et de leurs faiblesses. Habituellement, une exploration objective des rouages de l'organisation peut les informer sur les raisons de leur succès et les aspects à améliorer.

De nombreuses dimensions de l'exploitation d'une entreprise familiale étant interreliées, un problème qui nuit à la santé de la famille peut expliquer le dysfonctionnement d'un segment de l'organisation, et vice versa. Par exemple, si la capacité des membres plus jeunes de la famille à contribuer aux projets d'innovation n'est pas reconnue, cela peut affecter le rendement de l'entreprise et créer des problèmes de relève. Il peut aussi arriver que l'absence de balises claires délimitant les rôles et les responsabilités des membres de la famille soit un irritant ou crée un sentiment d'injustice chez les personnes qui n'en font pas partie.

Les entreprises familiales doivent envisager une évaluation diagnostique qui permet de recueillir les différents points de vue des membres et des non-membres de la famille, dont le nombre peut varier de 20 à 50, afin d'avoir une idée plus juste des pratiques qui sont efficaces et de celles qui sont déficientes. Dans de nombreux cas, les membres de la famille ont pour la première fois l'occasion d'exprimer leurs perceptions et de connaître celles des autres au sujet des problèmes qui minent depuis longtemps l'entreprise. À l'instar du dossier médical d'un patient à l'hôpital, une évaluation est une façon de considérer plus objectivement les problèmes auxquels une famille pourrait faire face, et les regrouper au même endroit. Elle est particulièrement utile quand vient le temps d'organiser la succession des dirigeants de l'entreprise.

De nouveaux outils d'analytique prédictive peuvent rendre ces exercices plus fructueux. En tirant parti des expériences d'autres entreprises et en les comparant aux résultats de son évaluation, l'entreprise familiale peut prédire les résultats qu'elle obtiendra en fonction des scores élevés ou faibles obtenus pour certains facteurs familiaux et opérationnels. À mesure que des tendances se dessinent, elle peut s'attaquer aux sources de ses problèmes et reproduire les pratiques qui l'ont bien servie.

Questions à envisager :

- Y a-t-il des divergences d'opinions significatives au sein de votre entreprise familiale concernant le rôle des membres et des non-membres de la famille dans l'exploitation ou la direction de l'organisation?
- Des conflits familiaux internes ont-ils déjà empêché votre entreprise de saisir des occasions de croissance ou contribué à des problèmes qui ont fait les manchettes?
- Votre entreprise familiale a-t-elle créé des voies hiérarchiques claires qui sont inclusives ou exclusives selon ce qui est nécessaire pour assurer sa réussite?
- Favorisez-vous un climat d'ouverture entre les membres de la famille de différentes générations quand vous cherchez les obstacles émotionnels potentiels qui nuisent à la communication?
- Avez-vous pris des mesures pour évaluer de façon objective les forces et les faiblesses de la famille ainsi que celles des entreprises exploitées par la famille?





L'approche macroscopique et microscopique

John Hagel

Coprésident du conseil d'administration,
Center for the Edge, Deloitte LLP

Un examen des sociétés technologiques les plus prospères de Silicon Valley nous apprend que leur approche en matière de stratégie est souvent très différente de celle d'entreprises plus traditionnelles. Durant leurs réunions de planification régulières, elles tentent toujours de prédire ce que sera leur marché ou leur secteur dans 10 ou 20 ans et quel type d'entreprise elles devront être à ce moment.

Cela les amène à une étape cruciale, car les réponses à ces questions guideront leurs décisions d'investissement des six à 12 prochains mois. Cette approche macroscopique et microscopique a pour effet de corriger la vision myope, à court terme et axée sur le développement des dirigeants de l'entreprise et les amène à réfléchir de façon plus proactive à l'avenir et au rôle significatif que l'organisation y jouera¹.

Malgré les avantages inhérents d'une telle approche, la plupart des entreprises familiales restent concentrées sur le moment présent. Et lorsqu'elles font des projets d'avenir, leur vision de l'horizon est limitée. Dans le *Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales : Quand les objectifs à long terme rencontrent les priorités à court terme*, mené par Deloitte Sociétés privées, 71 pour cent des répondants ont dit que leur entreprise planifie seulement pour les deux à cinq prochaines années, et 6 pour cent ne vont pas plus loin que l'année suivante². Or, il est difficile de comprendre la portée de changements exponentiels lorsqu'on se concentre uniquement sur ce qui change d'une

journée à l'autre. Grâce à l'approche macroscopique et microscopique, les entreprises familiales peuvent être à l'origine des perturbations plutôt que de les subir.

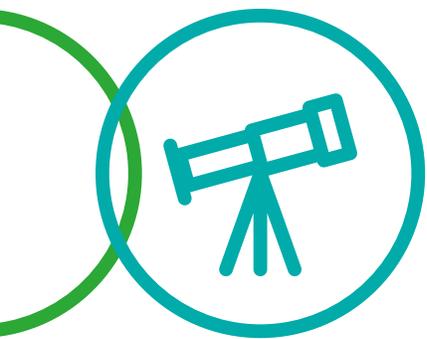
Enjeux

Si les entreprises familiales se disent prêtes à affronter l'avenir, certaines d'entre elles pourraient pécher par excès de confiance compte tenu de leur horizon de planification. Le sondage de Deloitte révèle que plus de la moitié des répondants croient avoir la bonne stratégie pour relever les défis qui se présenteront au cours des deux prochaines décennies³. Pourtant, durant leurs processus de planification, leur analyse ne va pas aussi loin, et rarement au-delà de cinq ans. Certaines organisent une réunion à l'extérieur de l'entreprise une fois par année pendant laquelle elles demandent à des employés de donner leur vision de l'avenir, mais au retour au travail, ces discussions informelles sont rarement transposées en mesures concrètes.

Les choses évoluent si rapidement que les entreprises familiales sont souvent dépassées par des événements quotidiens,

qui monopolisent alors toute leur attention. Elles perdent de vue la direction qu'elles doivent prendre et ce qu'elles tentent d'accomplir. Elles s'efforcent de réagir le plus rapidement possible aux circonstances à mesure qu'elles surviennent en déployant de plus en plus de ressources pour réaliser une série toujours plus longue d'initiatives.

Certaines caractéristiques propres aux petites entreprises peuvent aussi expliquer cette myopie et cette complaisance. L'une d'elles est la résilience. Certaines entreprises familiales ont un taux de survie plus élevé durant les périodes de graves ralentissements économiques, car elles sont en mesure de rebondir plus rapidement que leurs homologues qui ne sont pas exploitées par une famille⁴. Forts de cette expérience, leurs dirigeants acquièrent la conviction qu'ils doivent rester sur la voie qui les a si bien servis par le passé. On dit peut-être que « l'échec mène au succès », mais l'inverse peut aussi être vrai. Plus vous avez du succès, plus vous pouvez vous y complaire, sans admettre que les choses changent à un niveau plus fondamental que vous le pensez.



L'approche macroscopique et microscopique peut être efficace pour n'importe quelle entreprise, mais elle est particulièrement bénéfique pour les entreprises familiales.

De plus, les entreprises familiales ont toujours eu une clientèle de base fidèle⁵, mais ce n'est peut-être plus aussi vrai aujourd'hui, car les consommateurs ont accès en tout temps à des comparateurs de prix, aux avis d'autres clients et à divers autres renseignements qui les amènent à choisir facilement le produit ou le service d'un concurrent. Les entreprises participant au plus récent sondage mondial sur les entreprises familiales semblent bien au courant du problème. Seulement 21 pour cent d'entre elles croient que la fidélité des clients favorisera leur viabilité au cours des années à venir⁶.

Occasions

Plutôt que d'examiner le contexte concurrentiel sur un horizon d'un à cinq ans, les entreprises familiales devraient adopter une tactique différente. Celles qui adoptent l'approche macroscopique et microscopique se préoccupent presque exclusivement des horizons de 10 à 20 ans et de 6 à 12 mois, en se disant que si elles trouvent un bon équilibre entre les deux, le reste se réglera de lui-même.

L'horizon de 10 à 20 ans est suffisamment long pour qu'il soit difficile de croire que rien ne va changer, surtout si l'on tient compte du rythme actuel des changements technologiques. Tandis qu'elle réfléchit à ce que l'avenir pourrait être, l'équipe de leadership s'efforce d'atteindre un consensus concernant l'avenir en analysant divers scénarios et en consultant des experts externes qui peuvent remettre en question ses principales hypothèses.

Elle porte ensuite son attention sur l'avenir immédiat et les mesures concrètes que l'entreprise peut prendre pour atteindre l'état futur souhaité. Il est essentiel que les hauts dirigeants s'entendent sur les deux ou trois initiatives qui auront la plus grande incidence et qui peuvent être entreprises au cours de la prochaine année, et leur consacrent les ressources appropriées. De cette façon, l'exercice théorique devient une réalité. Des principes clairs sont définis concernant ce que l'entreprise changera à court terme afin d'acquiescer les capacités futures dont elle aura besoin.

L'approche macroscopique et microscopique peut être efficace pour n'importe quelle entreprise, mais elle est particulièrement bénéfique pour les entreprises familiales. En effet, les dirigeants de ces dernières restent souvent en poste pendant de nombreuses années. Dans une société ouverte moyenne, la durée médiane du mandat du chef de la direction est de seulement cinq ans. Cela signifie que tout projet d'investissement majeur qu'il approuve pourrait facilement être annulé par la personne qui lui succède. En revanche, les dirigeants d'entreprises familiales et les membres de la famille qui leur succèdent peuvent mener à terme les investissements prioritaires.

Ces leaders doivent se poser la question suivante : « Comment devons-nous procéder pour lancer un projet vraiment important pour la prochaine génération? » Cette approche leur permet de se concentrer sur ce qui compte vraiment : les occasions de bâtir son héritage.

Notre équipe a étudié une entreprise familiale chinoise bien établie qui a fait un exercice semblable, mais de façon moins officielle, durant les années 70. Pendant 70 ans, Li & Fung a été un courtier prospère travaillant pour des fabricants de vêtements et d'autres sociétés d'exportation souhaitant vendre leurs produits aux États-Unis et en Europe. Lorsque deux des frères ont pris en charge l'entreprise au milieu des années 70, ils ont remarqué que les commissions diminuaient de plus en plus. Ils ont étudié le secteur mondial du vêtement et tenté de prédire dans quelle direction il évoluerait au cours des 10 prochaines années.

Ils ont observé que le secteur était de plus en plus complexe et compétitif et qu'en devenant le conseiller de confiance de leurs clients, ils pourraient les aider à orchestrer leurs ressources en amont et en aval de leurs chaînes d'approvisionnement. Ils ont radicalement transformé leur organisation, en commençant par créer une nouvelle unité d'affaires qui a d'abord ciblé un concepteur de vêtements, puis étendu ses activités. Aujourd'hui, Li & Fung compte plus de 250 bureaux dans 40 marchés à travers le monde, collabore avec 15 000 fournisseurs et sert 8 000 clients⁷.

Il y a un autre avantage de l'approche macroscopique et microscopique appliquée à un cadre : inclure dans le processus les générations plus jeunes qui seront un jour appelées à assumer des fonctions de leadership. Habituellement, les cadets

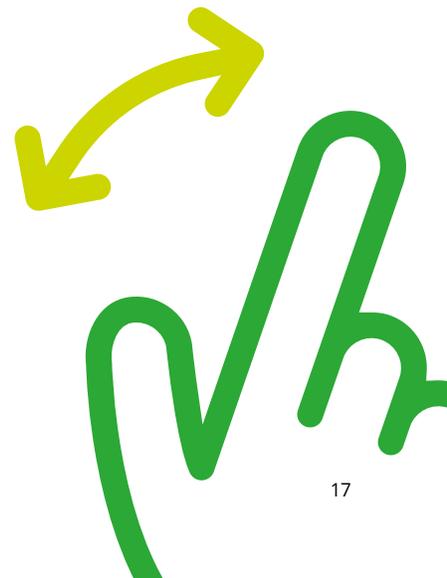
de la famille gravissent les échelons de la hiérarchie en suivant un ensemble défini de pratiques et de cheminements professionnels, sans participer vraiment à l'orientation stratégique de l'entreprise. Or, cette génération peut être une force perturbatrice qui peut, à tout le moins, apporter un éclairage différent grâce à ses expériences et à ses perspectives différentes. C'est elle qui demandera : « Cette approche sera-t-elle aussi efficace dans les années à venir qu'elle l'a été par le passé? »

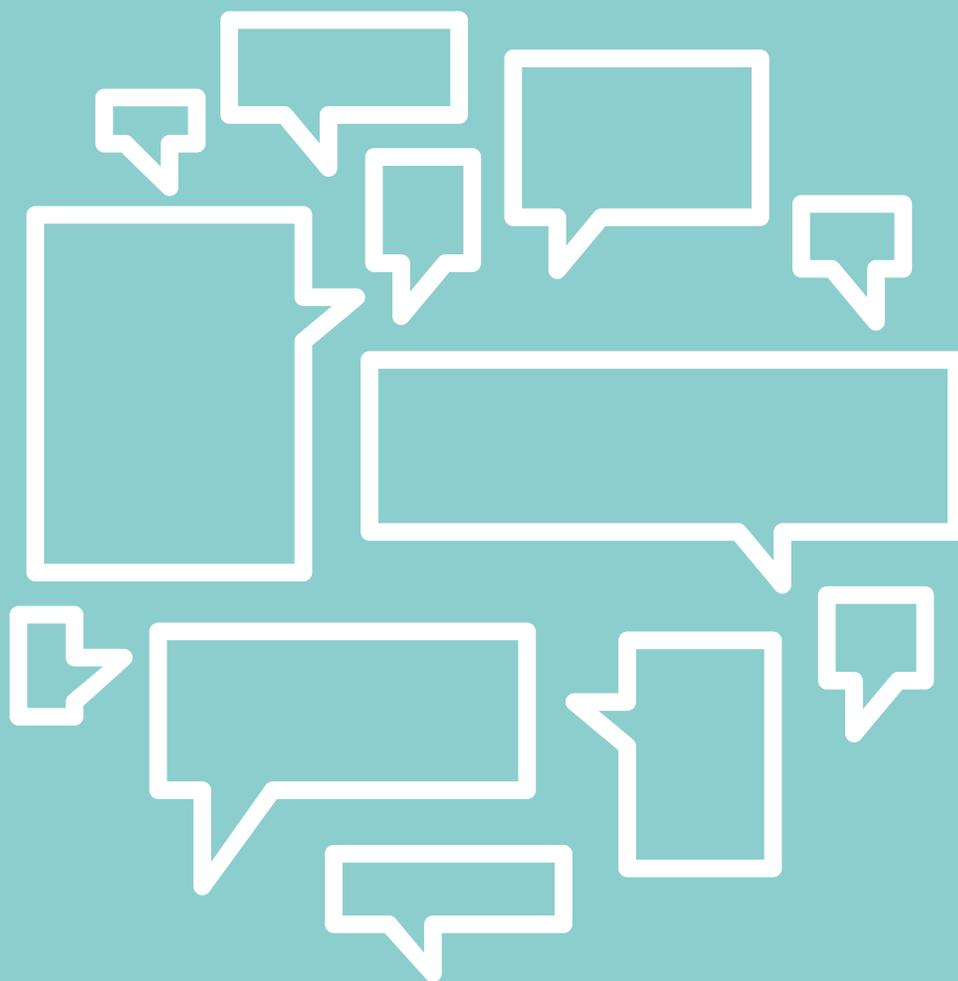
Questions à envisager :

- Avons-nous un processus officiel pour nous projeter dans l'avenir?
- Sur quel horizon souhaitons-nous faire des prédictions pour permettre à notre entreprise d'être à l'avant-plan des changements importants dans notre secteur?
- Quelle sera la réalité du marché ou du secteur qui nous intéresse dans 10 à 20 ans?
- Quel genre d'entreprise familiale devons-nous être dans 10 à 20 ans pour réussir dans ce marché ou ce secteur?
- Quels sont les deux ou trois projets que nous pourrions mener au cours des six à douze prochains mois pour nous rapprocher de notre but?
- Quelles perspectives venant de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise devons-nous intégrer à notre analyse de scénarios pour nous assurer de tenir compte d'une variété de points de vue?

Notes

- 1 John Hagel et John Seely Brown « Zoom out/Zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction », Deloitte Center for the Edge, 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4615_Zoom-out-zoom-in/DI_Zoom-out-zoom-in.pdf.
- 2 *Quand les objectifs à long terme rencontrent les priorités à court terme : Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-private/ca-family-business-survey-aoda-fr.pdf>
- 3 Ibid.
- 4 Saim Kashmiri et Vijay Mahajan, « Why Family Businesses Come Roaring out of Recessions », *Harvard Business Review*, 7 avril 2014, <https://hbr.org/2014/04/why-family-businesses-come-roaring-out-of-recessions>.
- 5 Carrie Hall et Joseph Astrachan, « Study: Customers Really Do Trust Family Businesses More », *Harvard Business Review*, 27 avril 2015, <https://hbr.org/2015/04/study-customers-really-do-trust-family-businesses-more>.
- 6 *Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales*, Deloitte.
- 7 Suzanne Kapner, « The Unstoppable Fung Brothers », *Fortune*, 9 décembre 2009, https://archive.fortune.com/2009/12/07/news/international/li_fung.fortune/index.htm.





La bonne gouvernance familiale passe par une bonne communication familiale

Michelle Osry

Associée et leader, Services-conseils aux entreprises familiales,
Deloitte Canada

La communication est probablement l'ingrédient le plus important pour créer et gérer une entreprise familiale prospère, mais elle en est souvent aussi l'aspect le plus difficile.

La communication ouverte, franche et productive peut représenter un défi pour toute entreprise, en particulier pour une entreprise familiale. C'est que les entreprises familiales sont par nature complexes, et lorsqu'elles durent au-delà du mandat de leur fondateur, les problèmes opérationnels et familiaux peuvent s'entremêler, surtout si la transition se fait d'une fratrie dirigeante à une génération composée de cousins.

Notre pratique des Services-conseils aux entreprises familiales constate que la bonne gouvernance familiale repose souvent sur une communication franche et transparente, mais qu'assez fréquemment, les entreprises familiales n'ont pas les compétences et les capacités nécessaires pour avoir des discussions difficiles, particulièrement sur des sujets qui concernent à la fois l'entreprise et la famille. Plutôt que de risquer un désaccord au sein de la famille, elles préfèrent souvent éviter les conversations difficiles ou délicates. Or nous savons que le fait d'éviter les discussions sur la gestion, la relève et la propriété de l'entreprise représente un risque non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour la famille. En effet, les recherches et l'expérience démontrent sans aucun doute que le manque de communication est la principale cause d'échec de la transition au sein d'une entreprise familiale.

Heureusement, les membres d'une famille peuvent apprendre à communiquer efficacement, et de plus en plus de familles consacrent le temps et l'argent nécessaires pour améliorer leurs compétences en la matière.

Enjeux

La communication au sein d'une entreprise familiale peut être difficile pour diverses raisons :

- Les membres de la famille ont des aspirations, des valeurs ou des intérêts différents. Le chevauchement des rôles et des responsabilités, conjugué aux intérêts des gestionnaires et des propriétaires et aux intérêts économiques, est un terrain fertile pour les malentendus et les conflits. Les familles qui n'ont pas de méthode pour avoir des discussions complexes et difficiles deviennent vulnérables face à l'entreprise, et vice versa.
- Le manque de transparence concernant les questions familiales est plutôt normal, et il est donc facile pour les membres de la famille, surtout ceux qui ne participent pas à la gestion de l'entreprise, de mal interpréter l'information reçue de manière non officielle. Dans les entreprises familiales hiérarchisées, il peut être difficile de dire la vérité à ceux qui ont le pouvoir. Les différences entre les niveaux de connaissances, d'autorité, de participation et de responsabilité, auxquelles s'ajoutent les tensions et les préjugés qui opposent

les générations, ont des répercussions bien réelles.

- Il n'est pas possible de mettre de côté ses émotions et ses sentiments personnels avant de participer aux réunions, comme c'est le cas dans les entreprises non familiales. Les valeurs, les convictions et les personnalités de chacun entrent en ligne de compte. Le fait d'être incapable de discuter d'un problème et de le résoudre avec un membre de la famille, un conjoint, un frère ou une sœur ou un cousin, qu'il soit ou non un dirigeant ou un actionnaire de l'entreprise, peut semer la confusion et donner à la famille l'impression qu'elle est prise au piège. Par conséquent, des décisions d'affaires peuvent être bloquées, des occasions peuvent être manquées et du ressentiment peut naître, ce qui divise la famille et l'entreprise, allant parfois jusqu'à causer l'éloignement des proches et la faillite de l'entreprise.
- À mesure que l'entreprise évolue et que la famille s'agrandit, de plus en plus de ses membres s'attendent à avoir leur mot à dire. La répartition des questions et des décisions entre la famille, l'entreprise et les actionnaires donne parfois lieu à des discussions pénibles. Les fiduciaires, les dirigeants, les administrateurs et les bénéficiaires de l'entreprise sont souvent les mêmes personnes. Lorsque les processus et les structures sont imposés aux membres de la famille, les conflits sont inévitables.



Une autre approche utile consiste à visualiser la gouvernance de l'entreprise familiale comme une maison qui comporte plusieurs pièces, chacune ayant une fonction distincte.

L'acquisition de compétences en communication exige du temps et des efforts, mais nous avons constaté à maintes occasions que c'est la bonne communication qui permet aux entreprises familiales de se démarquer.

Occasions

Malgré leur complexité, les entreprises familiales détiennent des avantages significatifs comparativement aux autres types d'entreprises. En grandissant au sein de l'entreprise, les membres de la famille acquièrent une grande capacité d'adaptation, surtout quand ils sont guidés et soutenus par la vision et les valeurs de la famille.

Pour que cet avantage stratégique soit mis à profit, nous encourageons les familles à investir dans l'acquisition de compétences en communication, car cet aspect fait partie intégrante de leurs pratiques globales de gouvernance. L'établissement d'une communication significative et durable exige de la patience et un engagement de tous les membres de la famille, qui doivent garder leur esprit et leur cœur ouverts. Le recours à un conseiller neutre spécialisé dans les entreprises familiales peut aider à placer tous les membres de la famille sur un pied d'égalité afin qu'ils aient l'impression d'avoir voix au chapitre. Une approche structurée est vraiment utile pour aider la famille à travailler de façon sensible et productive à la résolution de problèmes difficiles, à guérir ses blessures et à modifier certains comportements.

Il est également utile de déterminer le mandat et les autorités décisionnelles du conseil familial, qui sont différents de ceux d'un conseil d'administration ou d'un groupe d'actionnaires. Les entreprises familiales multigénérationnelles qui réussissent sont en mesure de confier les discussions et les décisions aux instances de gouvernance appropriées. Une autre approche consiste à visualiser la gouvernance de l'entreprise familiale comme une maison qui comporte plusieurs pièces, chacune ayant une fonction distincte¹. Des conversations différentes ont lieu et des décisions différentes sont prises dans chacune de ces pièces. Par exemple, le conseil familial est le lieu propice pour discuter de la propriété et des questions familiales, de même que de l'éducation des membres de la famille et des activités philanthropiques. Le conseil d'administration se réunit pour superviser les activités de la direction ainsi que pour examiner et approuver le plan stratégique de l'entreprise et en assurer le suivi. Les tâches de ces instances de gouvernance ne se limitent pas à cocher des cases et à apposer des sceaux d'approbation. Chacune doit posséder un ensemble unique de compétences qui permettent de traiter un ensemble tout aussi unique de problèmes.

Il est essentiel de bien comprendre, définir et gérer la dynamique familiale pour assurer le bon fonctionnement des instances de gouvernance de l'entreprise familiale. Il est également fondamental de reconnaître

que la bonne communication est à la fois un art et une science. Les disciplines de la neurocognition, qui s'intéresse au fonctionnement du cerveau, et de la théorie des systèmes, selon laquelle tout est interconnecté, ont beaucoup à offrir aux entreprises familiales :

- Déterminer et gérer les préjugés générationnels, culturels et sexuels et les déclencheurs émotionnels.
- Écouter avec empathie, poser des questions réellement ouvertes et convenir que chaque personne contribue à la discussion en fonction de sa propre histoire et de ses propres présomptions sont des compétences *acquises*.
- Les aspects pratiques sont importants : organiser les réunions familiales dans un lieu neutre, établir des règles de base permettant de distinguer ces rencontres des autres rassemblements familiaux et s'assurer que les participants sont préparés par un animateur et ont l'information nécessaire pour assister à la séance de façon active.

- Les chefs de famille ont souvent besoin de rencontrer un par un les membres de la famille, surtout ceux qui sont plus en retrait ou moins enclins à s'exprimer durant les discussions de groupe, afin de gagner leur confiance et de leur faire comprendre les avantages d'un programme de gouvernance familiale. Parfois, ils doivent être conscients qu'en facilitant la communication, ils s'exposent à des remises en question auxquelles ils ne sont pas habitués.

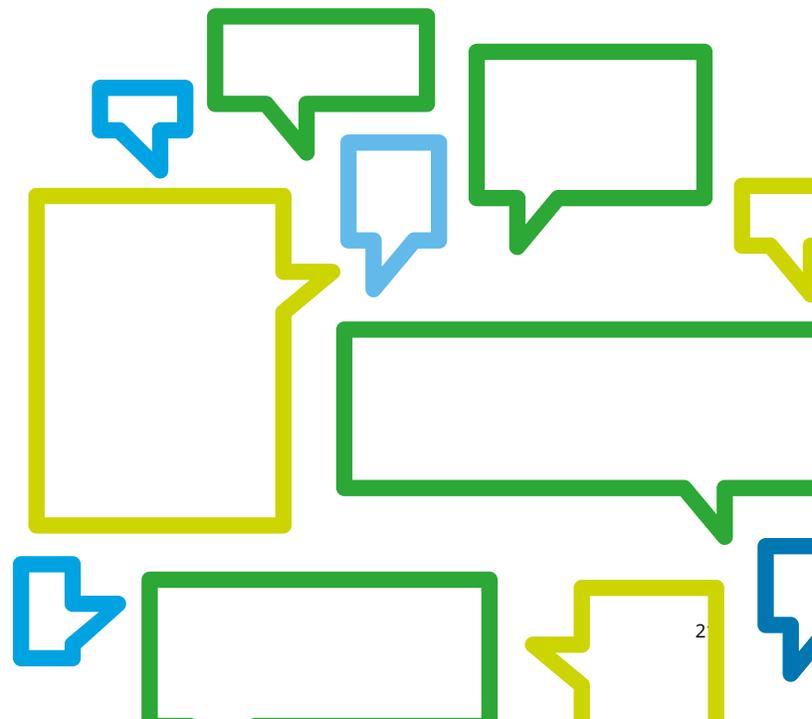
Une fois que la famille commence à communiquer de façon efficace, elle crée des conditions propices à la transparence, à l'équité, à la responsabilisation et à la participation. Pour réussir dans ce domaine, il faut parfois persévérer pendant des années en s'armant de courage et de détermination. Les faux pas et les malentendus faisant partie du processus, il faut aussi une bonne dose d'amour, de pratique et de patience.

Questions à envisager :

- Dans quelle mesure notre famille communique-t-elle efficacement au sujet des questions familiales et opérationnelles? Peut-elle mieux communiquer?
- Dans quelle mesure nos structures de gouvernance réussissent-elles à combler les besoins de la famille dans les domaines qui comptent vraiment? Disposons-nous des instances de gouvernance appropriées pour le stade de croissance actuel de notre entreprise familiale, ou devons-nous les actualiser?

Note

- 1 Josh Baron, Rob Lachenauer et Sebastian Ehrensberger, « Making better decisions in your family business », *Harvard Business Review*, 8 septembre 2015, <https://hbr.org/2015/09/making-better-decisions-in-your-family-business>.





Harmonisation de la famille et de la stratégie d'affaires

Frank Leggio

Associé, Deloitte & Touche LLP, et leader, Services-conseils aux entreprises familiales, Deloitte États-Unis

Alejandro Mendez

Leader, Services-conseils aux entreprises familiales,
Deloitte Mexique

Les psychologues définissent l'alignement des attitudes comme la modification de l'opinion d'une personne afin d'être d'accord avec les autres. Cela est particulièrement le cas dans les relations étroites où les parties peuvent avoir des opinions différentes, mais sont motivées à les modifier pour qu'elles soient conformes à celles des autres¹.

Dans les entreprises familiales, les valeurs, la vision et la culture communes font partie des caractéristiques que nous associons à la réussite entrepreneuriale. Or, notre recherche indique qu'il semble y avoir peu d'adéquation entre les préférences personnelles et la stratégie d'affaires globale dans bon nombre de ces organisations. Selon le *Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales* de Deloitte, seulement 35 pour cent des répondants disent que les objectifs de l'entreprise sont harmonisés à ceux de la famille². Un tel désalignement peut entraîner des désaccords dans toute entreprise, mais dans les entreprises familiales, il peut devenir une menace pour le rendement, la croissance et la longévité de l'organisation.

Enjeux

Dans les entreprises familiales, le processus décisionnel repose souvent sur des facteurs qui vont au-delà des résultats immédiats et du rendement financier. Les décisions sont prises en fonction de l'héritage familial, et il peut en être ainsi pendant plusieurs générations³. Un des principaux problèmes qui empêche l'harmonisation de la famille

à la stratégie de l'entreprise est l'absence de communication; de nombreuses entreprises familiales ne sont pas préparées pour avoir des conversations difficiles ou évitent carrément de telles discussions.

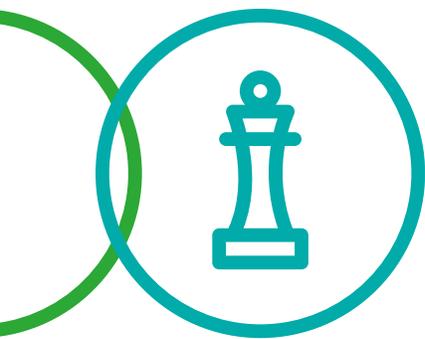
La tolérance au risque est un sujet fréquent de discussion au sein des entreprises familiales. Notre sondage indique que certaines ont même horreur des risques. Par conséquent, elles refusent d'innover par crainte des répercussions négatives que cela pourrait avoir, par exemple une réduction du patrimoine familial⁴. Certaines ont également une réticence à l'égard de risques plus spécifiques, notamment ceux qui sont liés aux partenariats ou aux coentreprises.

Les entreprises familiales sont par nature axées sur l'entrepreneuriat, l'innovation et la prise de risques. Elles prennent toutefois soin de protéger ce qui a fait leur réussite.

L'avantage de consulter des tiers est un autre domaine où les objectifs de la famille s'opposent parfois à ceux de l'entreprise. De nombreuses entreprises familiales

fonctionnent depuis des décennies sans être guidées par un conseil consultatif; cependant, l'apport d'un conseil externe peut permettre non seulement d'aplanir les divergences interpersonnelles concernant l'orientation de l'entreprise, mais aussi de faciliter la planification des transitions qui surviendront inévitablement lors d'un changement de garde.

Les points de vue de tiers peuvent amener les fondateurs et les propriétaires à s'entendre avec leurs successeurs au sujet de l'avenir de l'entreprise. Les leaders de la prochaine génération ont une tâche ardue à accomplir, et un conseil consultatif peut les aider à résoudre des questions avec lesquelles les fondateurs n'ont jamais eu à composer lorsqu'ils ont créé l'entreprise. Le monde a changé. Les générations plus jeunes héritent d'un contexte concurrentiel différent, de clients et de chaînes d'approvisionnement d'envergure internationale et de perturbations technologiques, et elles ont besoin d'une forme de soutien différente pour assurer le succès de l'entreprise.



Peu importe si elles existent depuis 30, 50 ou 80 ans. Le fait d'être en exploitation depuis des décennies n'est pas une stratégie.

Occasions

Une des façons d'harmoniser la famille et la stratégie d'affaires est de tenir des discussions significatives au sujet des valeurs familiales. Dans notre sondage de 2019, seulement 11 pour cent des répondants ont inclus les valeurs communes et la philosophie de la famille dans les principales caractéristiques qui définiront la viabilité de leur entreprise au cours des 10 à 20 prochaines années. Qui plus est, moins du tiers affirment qu'un accord parfait règne au sein de la famille en ce qui a trait au développement de l'entreprise d'ici dix à vingt ans⁵.

Les entreprises familiales qui veulent s'assurer que leur stratégie d'affaires sera harmonisée avec les objectifs de la famille doivent d'abord travailler en collaboration afin de définir leurs valeurs et de les communiquer à toute l'organisation. Peu importe si elles existent depuis 30, 50 ou 80 ans. Le fait d'être en exploitation depuis des décennies n'est pas une stratégie. Les entreprises ont besoin d'un processus qui leur permet de visualiser où elles veulent être dans les 10 à 20 prochaines années.

Elles doivent aussi faire en sorte de s'entendre sur la stratégie relative au patrimoine, notamment en déterminant comment il sera préservé. Par exemple,

une entreprise dont les revenus passent de 100 000 \$ à 200 millions de dollars a besoin d'un chef des finances capable de superviser des opérations plus complexes et d'un chef de l'exploitation qui peut gérer une entreprise en croissance ainsi que la richesse qu'elle crée.

Les entreprises familiales doivent se poser des questions de base telles que les suivantes : Comment allons-nous préserver le patrimoine familial pendant trois ou quatre générations? Quelle est notre stratégie d'investissement et de distribution? Comment allons-nous enseigner à la prochaine génération les principes de l'entrepreneuriat?

Elles ont également l'option d'amener leurs équipes à adopter des pratiques d'affaires agiles qui permettront à l'organisation de réagir rapidement aux changements au sein de son secteur. Selon 61 pour cent des participants au *Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales*, une telle souplesse est l'attribut le plus crucial d'une entreprise familiale. Ils perçoivent cette souplesse, de même que d'autres caractéristiques distinctives comme la capacité d'innovation (39 pour cent) et la situation financière (32 pour cent), comme essentielles à la pérennité de leur entreprise⁶.

Idéalement, les discussions concernant l'innovation doivent inclure toutes les générations qui sont actives dans l'entreprise. En fin de compte, il incombe aux propriétaires d'expliquer à leur famille comment cet aspect s'inscrit dans l'orientation et les objectifs de l'entreprise. Cela procure aux entreprises familiales une occasion unique à saisir : acquérir de nouvelles compétences qui aideront l'entreprise à fonctionner comme une organisation de plus grande envergure, mais sans la bureaucratie qui rend impersonnelle toute organisation.

Les gens qui innovent en créant une entreprise et en la transformant en société de grande envergure doivent tout cela à leur persévérance. Or le monde des affaires d'aujourd'hui est beaucoup plus complexe. Le contexte économique est différent. Cela signifie que les entreprises familiales doivent être plus structurées et avoir plus de mécanismes de gouvernance et de discipline pour poursuivre leur croissance.

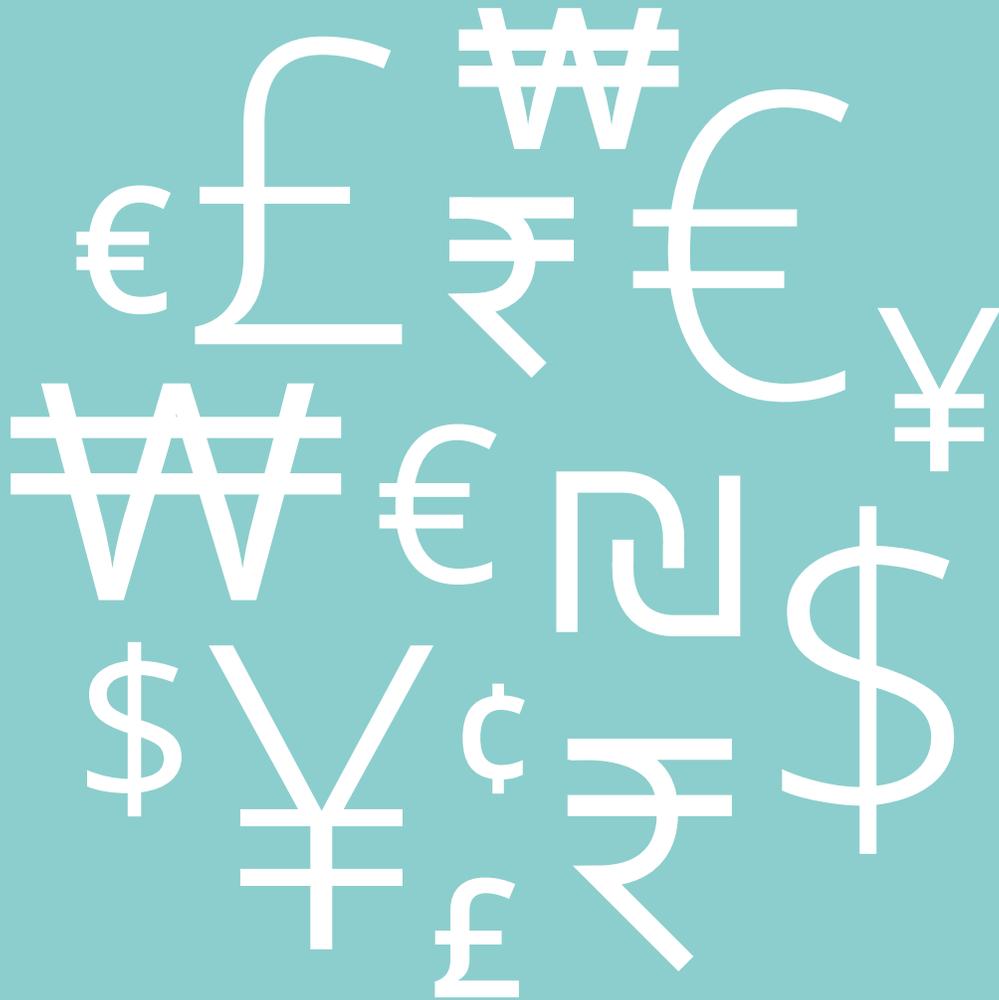
Questions à envisager :

- Avez-vous défini et communiqué les valeurs de votre famille?
- Comment pouvez-vous adapter votre modèle de gouvernance pour tenir compte de l'évolution constante des valeurs de votre entreprise et de votre famille?
- Votre génération et la suivante sont-elles prêtes pour affronter les cycles d'interruption de plus en plus rapides qui seront un jour monnaie courante?
- Pouvez-vous définir une vision commune de l'avenir? Est-elle conforme aux intérêts de la famille et de l'entreprise?
- Quels sont les rôles et les responsabilités de chaque membre de la famille, particulièrement ceux qui dirigeront l'entreprise?
- Comment enseignerez-vous la gestion des affaires aux générations futures?

Notes

- 1 Jody L. Davis et Caryl E. Rusbult, « Attitude Alignment in Close Relationships », *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 81, numéro 1 (2001): 65-84, <https://pdfs.semanticscholar.org/ca87/d69bc99ee5707332b5b232fa86f642a20938.pdf>.
- 2 *Quand les objectifs à long terme rencontrent les priorités à court terme : Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-private/ca-family-business-survey-aoda-fr.pdf>
- 3 Pietro Gottardo et Anna Maria Moisello, « The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance », *Problems and Perspectives in Management*, volume 13, numéro 1 (2015): 67-77, https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6331/PPM_2015_01_Gottardo.pdf.
- 4 *Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales*, Deloitte.
- 5 Ibid.
- 6 Ibid.





Accès à des ressources en capital

Robert Olsen

Leader mondial, Conseils financiers, Deloitte Sociétés privées,
et associé, Deloitte Canada

Akihito Aihara

Coleader, Services-conseils aux entreprises familiales,
Deloitte Sociétés privées, Deloitte Japon

Comme toute organisation, les entreprises familiales ont souvent besoin de ressources en capital. En effet, un apport de fonds peut les aider à réaliser leurs projets de développement, tant à court terme qu'à long terme. Il peut leur permettre d'investir dans leur croissance sur les marchés existants en embauchant du personnel et en construisant de nouvelles installations. Ces nouveaux fonds peuvent aussi servir à financer des projets plus ambitieux tels que l'acquisition d'un concurrent, l'entrée sur de nouveaux marchés ou la création de nouvelles gammes de produits.

Dans le sondage mené par Deloitte en 2018 auprès de 400 entreprises familiales, plus de 4 répondants sur 10 ont affirmé qu'ils prévoyaient acquérir une autre entreprise au cours de l'année, tandis qu'environ la moitié avaient l'intention d'embaucher du personnel¹.

L'enjeu est de taille : un manque de capitaux peut rendre l'entreprise non concurrentielle ou la mener à la faillite, mettant un terme à l'institution que la famille a créée.

Des événements externes rendent encore plus urgente l'acquisition de capitaux. Les changements dans la dynamique de l'entreprise surviennent rapidement, ce qui presse ses dirigeants à acquérir des technologies, à conquérir de nouvelles régions ou à lancer de nouvelles gammes de services. Les conditions incertaines, allant du Brexit aux conflits commerciaux, en passant par le resserrement de la réglementation et l'instabilité des gouvernements, sont aussi des facteurs à considérer dans le contexte de la faiblesse des taux d'intérêt. Ces

tendances externes incitent de nombreuses entreprises familiales à chercher des capitaux dès maintenant afin d'avoir les fonds nécessaires pour s'adapter aux changements à venir, non seulement au sein de leur propre famille, mais aussi de façon plus globale.

Enjeux

Bien que ces facteurs se remarquent aussi au sein de toutes les sociétés privées, diverses raisons particulières expliquent le besoin de capitaux des entreprises familiales. Certaines sont motivées par la nécessité de s'adapter à la dynamique familiale, par exemple pour racheter les parts de ceux qui prennent leur retraite ou simplement pour fournir une aide financière à ceux qui ont en besoin.

On entend souvent dire que les entreprises familiales s'autofinancent. Pourtant, moins du tiers (30 pour cent) de celles que nous avons sondées prévoient puiser dans leurs ressources internes si elles ont besoin de capitaux, comparativement à 35 pour cent des sociétés privées².

Elles sont nombreuses à se tourner vers des investisseurs privés, des marchés financiers et des banques pour obtenir des fonds. Même si ces sources de financement existent depuis longtemps, elles présentent des problèmes distincts pour de nombreuses entreprises familiales en raison des facteurs uniques qui les définissent et qui orientent leurs décisions de recherche de capitaux. Un de ces facteurs est la priorité accordée à la préservation du contrôle, ou du moins de son influence, par la famille. Un autre est l'importance que revêtent la discrétion et la confidentialité. Par exemple, une entreprise familiale japonaise était réticente à obtenir un prêt bancaire parce qu'on lui demandait des documents que la famille considérait comme personnels et confidentiels.

Le double impératif de maintien du contrôle et de préservation de la confidentialité peut amener certaines familles à éviter les marchés financiers et les premiers appels publics à l'épargne. Même si l'absence de pression des actionnaires leur donne une plus grande liberté opérationnelle, leur



Les entreprises familiales qui planifient bien peuvent atténuer une grande partie des problèmes qui les empêchent de réunir des capitaux.

accès limité aux marchés financiers aux moments où elles ont besoin de capitaux peut transformer les avantages de cette indépendance en problèmes quand les autres sources de financement se font plus rares.

Un autre facteur qui caractérise les entreprises familiales est l'importance qu'elles accordent aux plus-values sur capital réalisées à long terme. N'ayant pas de compte à rendre à des actionnaires une fois par trimestre ou par semestre, elles peuvent concentrer leurs efforts sur la constitution du patrimoine familial et ont un horizon plus long que les autres entreprises pour le faire. Un premier appel public à l'épargne n'est donc pas une source de financement attirante pour elles.

Dans certaines régions du monde, particulièrement en Asie, un autre aspect complique l'accès aux capitaux. Un grand nombre d'entreprises familiales existent depuis des décennies (parfois depuis des siècles, comme c'est le cas au Japon) et ont des structures opérationnelles complexes qui peuvent les rendre difficiles à évaluer. Certaines entreprises asiatiques qui tentaient de liquider leurs actions pour obtenir des fonds se sont heurtées à des problèmes d'évaluation et ont eu des différends avec les autorités fiscales ou les instances de réglementation.

Occasions

Les entreprises familiales qui planifient bien peuvent atténuer une grande partie des problèmes qui les empêchent de réunir des capitaux. Par exemple, grâce à des ententes d'actionnaires rédigées avec soin qui peuvent durer plusieurs décennies et qui régissent la façon dont les actions peuvent être négociées au sein de la famille et à l'extérieur, elles peuvent calmer les inquiétudes concernant la propriété de l'entreprise et accéder à des options de financement.

Même si une minorité seulement des entreprises familiales se dit intéressée par un premier appel public à l'épargne, elle pourrait réviser cette position. En Asie, les familles recourent souvent aux marchés financiers pour résoudre les problèmes d'évaluation d'entreprise complexes qui surviennent quand elles tentent de déterminer la valeur de leur vaste empire familial aux nombreuses ramifications. Les entreprises qui projettent de les imiter devront peut-être réorienter leur priorité stratégique et adopter des critères de rendement trimestriels auxquels leurs fonctions des finances et de création de rapports devront se conformer.

Historiquement, les banques étaient la source de financement préférée de la plupart des entreprises familiales qui ne pouvaient pas générer de liquidités à l'interne. Même si cette option demeure populaire, les entreprises familiales

se tournent de plus en plus vers des investisseurs externes (notamment des sociétés de capital-investissement, des investisseurs-prêteurs non conventionnels, des bureaux de gestion du patrimoine familial et des personnes fortunées), surtout si ceux-ci peuvent offrir une expertise dans un secteur en particulier.

De plus en plus de sources de financement non traditionnelles sont prêtes à fournir des capitaux à des modalités avantageuses et en fonction de critères qui sont mieux adaptés aux besoins des entreprises familiales. Même si ces dernières tiennent à conserver le contrôle, elles savent aussi que l'expérience et les connaissances venant de l'extérieur peuvent leur procurer d'importants avantages.

L'offre de capitaux provenant d'une variété de sources coïncide avec la demande accrue de fonds des entreprises familiales qui en ont besoin pour financer leur croissance future, surtout si les perspectives à court terme sont incertaines. Ces entreprises doivent obtenir des capitaux maintenant, car le marché pourrait être très différent dans un avenir rapproché. Par exemple, en cas de ralentissement économique, l'accès à des ressources en capital peut être moins facile qu'il l'est actuellement grâce à l'offre importante et aux modalités d'emprunt avantageuses. Le moment est donc bien choisi pour commencer à évaluer ce dont l'entreprise familiale aura besoin pour assurer son avenir.

Questions à envisager :

- Que seront les besoins en capital de mon entreprise familiale à court terme et à long terme?
- Quelles sont nos options pour obtenir des capitaux? Quelles sources de financement non traditionnelles avons-nous explorées?
- Quels compromis (s'il y a lieu) mon entreprise familiale est-elle prête à faire pour obtenir du capital?
- Est-il important de trouver un prêteur qui peut offrir plus que des capitaux, notamment des conseils et une orientation pour mon entreprise?
- Avons-nous suffisamment de flexibilité financière et d'accès à des ressources en capital pour survivre en cas de ralentissement économique majeur?

Notes

- 1 *Global perspectives for family businesses: Plans, priorities, and expectations*, Deloitte, mars 2018, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/global-perspectives-for-family-businesses.html>.
- 2 *Global perspectives for family businesses*, Deloitte, mars 2018.





Responsabilité sociale : pourquoi les entreprises familiales redonnent ce qu'elles ont reçu

Peter Pagonis

Leader, Services-conseils aux entreprises familiales,
Deloitte Sociétés privées, Asie-Pacifique

À un certain point du cycle de vie des entreprises familiales, de nombreux propriétaires se demandent comment ils pourraient aider leur collectivité, c'est-à-dire l'endroit avec lequel ils ont des liens historiques, économiques et sociaux. Traditionnellement, ils contribuaient directement à des organismes de bienfaisance ou créaient une fondation qui soutenait les valeurs de l'entreprise.

Les temps changent, et les traditions aussi. De plus en plus, les entreprises familiales et les bureaux de gestion du patrimoine redonnent au moyen d'investissements à impact social, en choisissant des causes qui ont des objectifs sociaux et produisent un rendement financier, auxquels ils rattachent des critères de mesure¹. Il s'agit d'un phénomène relativement nouveau. Selon l'organisme sans but lucratif Global Impact Investing Network, plus de la moitié des investissements à impact social ont été effectués au cours des dix dernières années. Ils représentent actuellement un marché de 502 milliards de dollars².

Dans le *Sondage mondial sur les entreprises familiales de 2019* de Deloitte, 19 pour cent des répondants disent que l'incidence sociale de leur organisation sera l'une des priorités de leur famille au cours des 10 à 20 prochaines années³. De multiples options s'offrent à ceux qui sont prêts à investir pour s'assurer que leur contribution aura un effet positif et durable.

Enjeux

Il existe divers modèles d'investissement à impact social, allant des paiements forfaitaires au financement par emprunt,

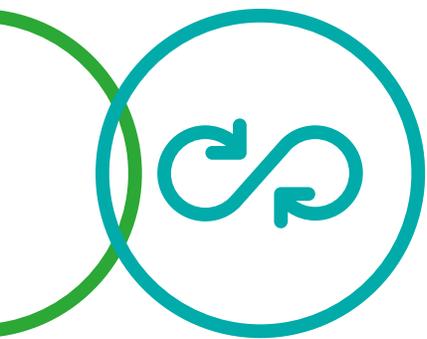
dans lequel l'investisseur partage le risque avec l'emprunteur, en passant par les investissements conditionnels au respect de certains critères⁴. Par le passé, les activités axées sur la responsabilité sociale parrainées par beaucoup de fondateurs et de propriétaires d'entreprises familiales et de bureaux de gestion du patrimoine consistaient à créer une fondation venant en aide à plusieurs organismes de bienfaisance. Les générations qui suivent remettent en question ce modèle en proposant d'autres manières d'intégrer un élément de responsabilité sociale à des projets.

Ce sont des situations où les générations émergentes dans les entreprises familiales tentent d'influencer les fondateurs quant à de nouvelles approches de responsabilité sociale. Les jeunes membres n'ont peut-être pas le pouvoir, mais ils tiennent à avoir un impact social. Comment peuvent-ils amener les générations précédentes qui détiennent encore le contrôle, à investir dans ces domaines?

Les modèles de responsabilité sociale des entreprises familiales et des bureaux de gestion du patrimoine varient beaucoup

d'une région à l'autre, principalement en raison des tendances commerciales historiques. Par exemple, certaines entreprises familiales américaines et européennes existent depuis des décennies, voire des siècles, et mènent depuis longtemps des activités à teneur sociale⁵. En Australie, les politiques d'immigration européennes d'après-guerre ont fait en sorte que les entreprises familiales et les bureaux de gestion du patrimoine existent depuis moins longtemps et commencent récemment à adopter des politiques de responsabilité sociale⁶.

À l'heure où les entreprises familiales de partout dans le monde réorientent leurs priorités caritatives vers les investissements à impact social, elles examinent de plus près qui en sont les bénéficiaires. Par exemple, certains membres de la famille pourraient s'opposer à des investissements dans des causes, des produits ou des services potentiellement controversés qui vont à l'encontre de la mission de l'entreprise. Les donateurs se demandent donc de plus en plus : « Faisons-nous les bons choix? Soutenons-nous les bonnes organisations? Investissons-nous dans les bonnes entreprises? »



Les entreprises doivent avoir une idée claire des politiques de responsabilité sociale des organismes qu'elles prévoient de soutenir.

Occasions

L'une des premières choses que les dirigeants d'entreprises familiales doivent faire quand ils établissent un programme de responsabilité sociale, est d'élaborer des lignes directrices sur la transparence. Parmi les aspects à prendre en compte pour les investissements à impact social, mentionnons la préparation des contrats, la conception des projets et l'évaluation des résultats des programmes. Les entreprises doivent avoir une idée claire des politiques de responsabilité sociale des organismes qu'elles prévoient de soutenir et obtenir des preuves à l'appui avant de commencer à y investir.

Dans une entreprise familiale qui ne s'intéresse pas aux investissements à impact social, il n'est pas rare que les générations plus jeunes demandent pourquoi. L'inclusion des membres plus jeunes de la famille dans le processus décisionnel concernant les dons de l'entreprise pourrait constituer un bon point de départ.

Dans le plus récent sondage mondial sur les entreprises familiales, les deux tiers des répondants prévoient que l'entreprise sera léguée à des membres de leur famille⁷. Un des meilleurs moyens d'assurer la viabilité d'un programme de responsabilité sociale est d'amener tous les membres de la famille issus de toutes les générations à s'entendre sur les objectifs des investissements à impact social afin d'éviter les conflits.

Questions à envisager :

- Quel est l'engagement de ma famille en matière de responsabilité sociale?
- Suis-je ouvert à explorer de nouveaux modèles de philanthropie?
- Comment savoir si mon entreprise et ma famille investissent dans les bonnes causes?
- Ai-je instauré un mécanisme qui impose une reddition de comptes aux organismes que je prévois de soutenir?
- Comment puis-je attribuer une valeur financière à l'impact social?
- Comment dois-je m'y prendre pour évaluer continuellement mes investissements?
- Quel mécanisme ai-je mis en place pour déterminer comment je mettrai fin à un investissement/engagement?

Notes

- 1 Natasha Doherty et Simone Cheung, *The role of evaluators in social impact investing*, présentation à l'Australasian Evaluation Society Conference, 20 septembre 2016, <https://aes.asn.au/images/stories/files/conferences/2016/Presentations/27NatashaDoherty.pdf>.
- 2 Abhilash Mudaliar et Hannah Dithrich, *Sizing the Impact Investing Market*, Global Impact Investing Network, 1^{er} avril 2019, <https://thegiin.org/research/publication/impinv-market-size>.
- 3 *Sondage mondial sur les entreprises familiales de 2019*, Deloitte, juin 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-private/ca-family-business-survey-aoda-fr.pdf>
- 4 Doherty et Cheung, *The role of evaluators in social impact investing*.
- 5 *World Pasta Day 3 million spaghetti to charity*, italiaatavola.net, 18 octobre 2017, <https://www.barillagroup.com/en/media-coverage/italiaatavolanet-world-pasta-day-3-million-spaghettate-charity>.
- 6 *Postwar immigration drive*, National Museum Australia, 2019, <https://www.nma.gov.au/defining-moments/resources/postwar-immigration-drive>.
- 7 *Sondage mondial sur les entreprises familiales de 2019*, Deloitte.





Les entreprises familiales et l'avenir du travail

Andrea Circi

Leader mondiale, Services-conseils aux entreprises familiales,
Fiscalité et Services juridiques, Deloitte Sociétés privées, Italie

Michelle Hartman

Associée, Services-conseils aux entreprises familiales,
Deloitte Australie

Chaque entreprise familiale est unique et a sa propre culture. Cependant, toutes ont les mêmes défis fondamentaux à relever, notamment ceux d'attirer, de former et de retenir les gens de talent et de s'adapter à l'évolution des milieux de travail. Dans le *Sondage mondial sur les entreprises familiales de 2019* de Deloitte, les talents/ressources humaines figurent parmi les cinq grandes priorités des conseils d'administration pour les 12 prochains mois¹.

Tandis que leur organisation et leur main-d'œuvre se transforment, les entreprises familiales sont généralement appelées à délaissier les structures hiérarchiques de type entrepreneurial à l'origine de leurs premiers succès. Elles doivent investir dans leurs employés, qu'ils soient membres ou non de la famille, et les plus jeunes d'entre eux récompenseront sans doute ces efforts en leur apportant de nouvelles idées pour l'élaboration de stratégies.

Enjeux

Habituellement, le fondateur d'une entreprise familiale est un père ou une mère qui a une vision d'affaires audacieuse et a réussi tout seul. Or, pour réaliser ses rêves d'entrepreneuriat, il faut une équipe, ce qui revient souvent à embaucher un directeur qui n'est pas membre de la famille, une étape qui peut être reçue par de la réticence. Il arrive que la première génération de dirigeants ne comprenne pas que la présence d'un directeur venant de l'extérieur et l'instauration d'une culture de gestion moderne créent de la valeur pour l'entreprise.

Le rôle des dirigeants non membres de la famille doit être clairement défini, car comme on l'observe souvent, toute confusion concernant leurs responsabilités peut causer des conflits. Il existe déjà un risque de tension, car un gestionnaire de l'extérieur qui s'oppose à un collègue faisant partie de la famille pourrait alors s'opposer simultanément à un membre du conseil d'administration ou à un actionnaire de l'entreprise. Si la famille a l'habitude d'intervenir, cela peut faire fuir les talents venant de l'extérieur. Même un chef de la direction chevronné possédant des années d'expérience au sein de multinationales peut subir des pressions dans une entreprise dirigée par une famille. Si c'est le cas, l'entreprise doit se doter d'une structure de gouvernance qui empêche les membres de la famille d'entraver le travail des leaders externes.

De façon plus générale, les fondateurs peuvent également avoir du mal à accepter les exigences des employés des générations plus jeunes. Par exemple, ils ont souvent

des idées arrêtées sur les grands efforts qu'il faut déployer en début de carrière et sont réticents à accorder des avantages tels qu'un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. Les leaders de la première génération pourraient donc avoir à s'adapter aux changements dans les lieux de travail que demandent les jeunes employés, notamment de la flexibilité, des congés parentaux et des mesures de responsabilité sociale. Selon le sondage de 2018 de Deloitte sur la génération du millénaire, il existe une « forte corrélation entre les personnes qui prévoient de conserver leur emploi actuel et celles qui affirment que les plus grandes qualités de leur employeur sont le rendement financier, l'impact communautaire, le perfectionnement des talents, la diversité et l'inclusion »². Il n'est pas surprenant de voir que l'évolution démographique de la main-d'œuvre est, pour près du quart des répondants au sondage mondial sur les entreprises familiales, l'un des enjeux qui ont le plus d'incidence sur le marché dans lequel ils sont actifs³.



Lorsque des employés plus jeunes se joignent à l'entreprise et commencent à gravir les échelons, cela favorise souvent l'adoption de nouvelles technologies, l'innovation et la croissance.

Occasions

Quand les entreprises familiales recrutent du personnel de l'extérieur, il est important qu'elles s'assurent de leur compatibilité sur le plan culturel. Ce type d'entreprise a souvent des valeurs et une culture fortes qui sont à l'image de la famille et de l'organisation; il est donc important qu'elle embauche des personnes qui comprennent sa raison d'être et son caractère et y adhèrent. Bon nombre d'entreprises familiales doivent aussi se réinventer en créant une culture qui favorise l'apprentissage continu, motive les employés à se perfectionner et les aide à déterminer et à acquérir les compétences dont ils ont besoin⁴. Investir dans des programmes de perfectionnement des talents peut renforcer l'attachement des employés à l'entreprise tout en accroissant leurs compétences.

Ce type d'investissement vient surtout des entreprises où les fondateurs ont cédé la place à de nouveaux leaders. Lorsque la deuxième ou la troisième génération prend le relais, elle cherche souvent à instaurer des programmes de formation et de rétention des gestionnaires externes. La deuxième génération d'une famille est souvent très instruite et orientée vers la gestion plutôt que l'entrepreneuriat.

Même quand le perfectionnement des employés est une priorité, les tensions entre membres et non-membres de la famille sont inévitables. La famille peut tenter de réduire ces tensions en adoptant des règles qui anticipent les conflits et facilitent la gestion des politiques internes et de l'ensemble de l'entreprise. Des structures de gouvernance familiale peuvent prévenir les interférences en dictant aux membres de la famille de quelle manière et dans quelle mesure ils peuvent participer à l'exploitation de l'entreprise. Il est vraiment important de clarifier les rôles. Les dirigeants doivent donc les définir, créer des indicateurs de rendement clés et procéder à des évaluations annuelles du rendement pour qu'en cas de conflit entre des membres et des non-membres de la famille travaillant dans l'entreprise, les solutions soient claires.

Lorsque des employés plus jeunes se joignent à l'entreprise et commencent à gravir les échelons, cela favorise souvent l'adoption de nouvelles technologies, l'innovation et la croissance⁵. Prenons l'exemple d'un dirigeant de deuxième génération d'une entreprise familiale qui constate l'expertise technologique de son fils et de sa capacité à observer les changements au sein du secteur. Ce dirigeant a permis à son fils de créer un marché en ligne et de le tester pendant trois mois, même si au début, il ne comprenait pas cette innovation. Le fils a tout mis en œuvre pour assurer le succès de la plateforme numérique durant la période d'essai, et celle-ci fait maintenant partie intégrante de l'entreprise et représente 60 pour cent de son chiffre d'affaires.

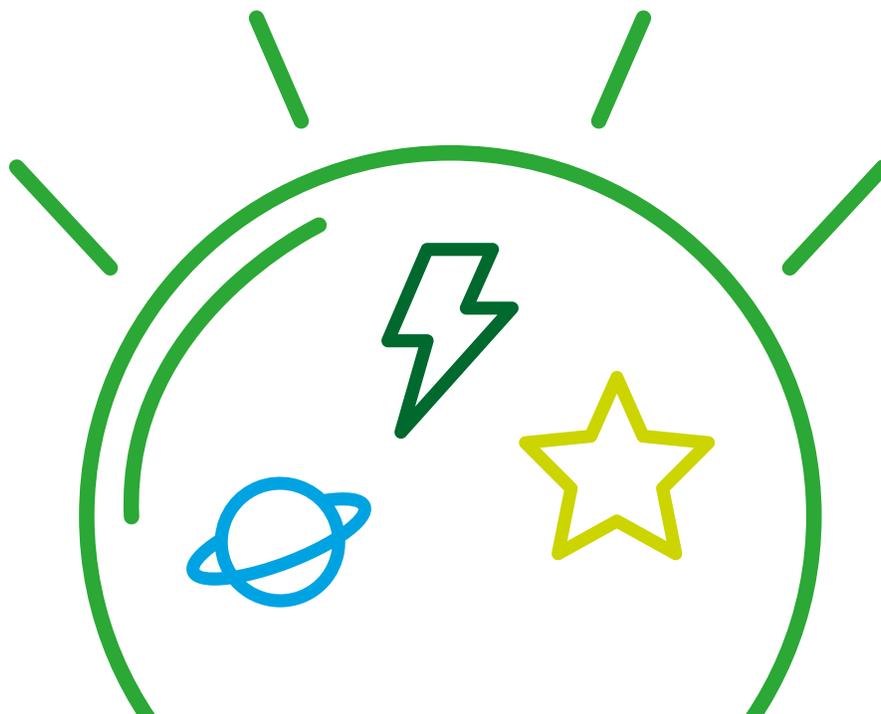
Lorsque les entreprises familiales passent au numérique, elles doivent également actualiser leur structure afin de progresser et de s'adapter plus rapidement. Certaines ont aussi des problèmes de ressources humaines qui nécessitent une restructuration de l'entreprise. Il s'agit d'une tâche particulièrement difficile pour une entreprise familiale, mais le fonctionnement des entreprises hautement performantes est radicalement différent de ce qu'il était il y a 10 ans seulement. Un des aspects importants d'une entreprise capable de s'adapter est le remplacement des structures organisationnelles hiérarchiques par des modèles de travail en équipe; dans bien des cas, plus l'équipe est petite et flexible, mieux ce sera.

Questions à envisager :

- Dans quelle mesure les questions relatives aux talents et aux ressources humaines sont-elles une priorité pour votre conseil d'administration?
- Votre entreprise familiale a-t-elle une stratégie pour combler ses futurs besoins de main-d'œuvre?
- Quand avez-vous révisé pour la dernière fois votre programme incitatif afin qu'il reflète les exigences des nouveaux travailleurs?
- Votre entreprise a-t-elle mis en place des protocoles et des structures qui stipulent les rôles et les responsabilités des professionnels qui sont membres et non membres de la famille?
- Votre entreprise a-t-elle investi dans des cheminements de formation et de perfectionnement propices à cultiver le talent de la prochaine génération de professionnels, qu'ils soient ou non des membres de la famille?

Notes

- 1 *Quand les objectifs à long terme rencontrent les priorités à court terme : Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales*, Deloitte, juin 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-private/ca-family-business-survey-aoda-fr.pdf>
- 2 *Sondage de 2018 de Deloitte sur la génération du millénaire*, Deloitte, mars 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-millennial-survey-2018.html>.
- 3 *Sondage mondial sur les entreprises familiales de 2019*, Deloitte.
- 4 *Tendances mondiales relatives au capital humain en 2019*, Deloitte, mars 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf>.
- 5 *Tendances mondiales relatives au capital humain en 2017*, Deloitte, février 2017, <https://trendsapp.deloitte.com/reports/2017/global-human-capital-trends/the-organization-of-the-future.html>.





Écosystèmes et innovation

Walid Chiniara

Leader, Services-conseils aux entreprises familiales,
Deloitte Moyen-Orient

Les discussions qui se tiennent sur le marché d'aujourd'hui concernent l'accès aux actifs plutôt qu'à la possession d'actifs, comme les tendances d'autopartage et de cotravail. Les entreprises fondées sur des modèles collaboratifs d'exploitation ont grandement perturbé leur secteur. Les entreprises familiales évaluent également si la possession d'actifs est plus avantageuse que leur partage avec des partenaires de leurs écosystèmes.

Dans un récent sondage mondial mené par Deloitte auprès de dirigeants d'entreprises familiales de la prochaine génération, 56 pour cent des répondants considèrent qu'une telle utilisation de leurs écosystèmes pourrait favoriser la croissance de leur entreprise. Ils sont nombreux (65 pour cent) à avoir augmenté leurs interactions avec des tiers au cours des dernières années. Or, seulement le quart de ces entreprises ont mis en place une stratégie de transformation numérique¹.

Une entreprise familiale qui se joint à un écosystème aux fins de croissance fera face à des difficultés, mais récoltera aussi des bénéfices. Le recours à des partenaires externes pour lancer un nouveau produit ou service peut être une source de conflits, surtout si les intérêts de l'entreprise ont toujours été jalousement protégés par le cercle familial. Pourtant, l'appartenance à un écosystème innovateur et perturbateur dans une optique de croissance peut mener l'entreprise aussi loin que le permettra l'imagination de leurs membres.

Enjeux

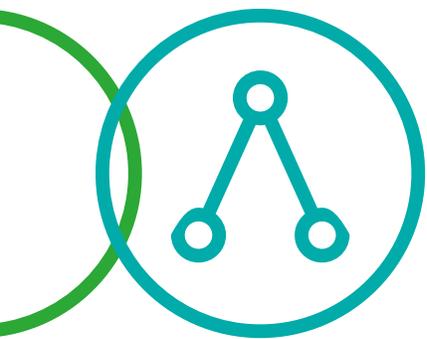
Les écosystèmes peuvent être vus comme des communautés qui créent de la valeur en misant sur la collaboration et la concurrence². Lorsqu'une entreprise familiale explore ces réseaux, une de ses principales réticences aura généralement trait au partage de ses renseignements de nature délicate avec des tiers. Par conséquent, il faut parfois des années et un fort pouvoir de persuasion pour amener certaines entreprises familiales à envisager de telles alliances. Les choses se compliquent quand les partenaires potentiels sont situés dans une autre région ou sur un autre continent; les propriétaires de l'entreprise douteront alors encore plus du bien-fondé d'une collaboration.

Les dirigeants d'entreprises familiales se fient souvent à leur instinct, et leur tolérance au risque est habituellement faible. Ils sont préoccupés par des questions de confidentialité et par l'environnement dans lequel leurs partenaires évoluent. Ils prennent leur temps, et attendent qu'une occasion qui leur semble appropriée se présente.

Par ailleurs, les entreprises familiales qui envisagent des alliances doivent d'abord déterminer si elles doivent créer, acheter ou posséder certains actifs. Les coûts, la complexité technique et la disponibilité des talents pertinents qui sont nécessaires pour créer des solutions à l'interne figurent parmi les facteurs qu'elles évaluent.

Instinctivement, les dirigeants se diront d'abord qu'ils peuvent se débrouiller seuls, mais une fois les recherches et les analyses amorcées, ils s'aperçoivent souvent qu'ils ne sont pas en mesure de gérer eux-mêmes certaines composantes et qu'ils ont intérêt à s'adjoindre un spécialiste qui les aidera à atteindre leurs cibles de façon plus rapide et efficiente.

Les alliances comportent aussi un élément émotionnel. Normalement, avant de conclure une entente, les parties prennent en considération les principes sous-jacents du cadre juridique pour s'assurer que leur accord repose sur le respect mutuel et que tous les partenaires feront preuve de transparence, tant dans les paroles que dans les actes. Cela est particulièrement nécessaire quand un partenaire d'affaires est hors de portée immédiate.



La recherche révèle également que ces entreprises ont du succès lorsqu'elles se joignent à des réseaux externes fiables qui les aident à mettre en application de nouvelles idées.

Les partenaires d'affaires doivent accepter le fait qu'ils ne contrôlent plus la totalité des paramètres de leur chaîne de production. Ils doivent aussi s'entendre sur les moyens qu'ils prendront pour offrir leur produit au meilleur prix possible et avoir les meilleures relations possibles. De nos jours, tout repose sur les relations : « Ne faites pas d'erreur. Vous n'aurez pas d'autre chance de transiger avec moi. »

Occasions

Pour les entreprises familiales, qui figurent aussi parmi les entreprises les plus innovatrices de leur secteur, la collaboration est primordiale. Une méta-analyse de 108 études réalisées pendant trois décennies révèle que même si les entreprises familiales ont souvent des budgets plus modestes pour la recherche et le développement, le rendement de chaque dollar investi dans la recherche est plus élevé que celui d'homologues de taille comparable. La recherche révèle également que ces entreprises ont du succès lorsqu'elles se joignent à des réseaux externes fiables qui les aident à mettre en application de nouvelles idées³.

Les chaînes d'approvisionnement sans frontière sont un autre moyen dont disposent les entreprises familiales pour prendre de l'expansion sans avoir à faire d'importants changements opérationnels. La conclusion d'ententes avec des fournisseurs étrangers est beaucoup moins complexe que par le passé. Il est facile pour une entreprise familiale de trouver un partenaire potentiel en Inde ou au Zimbabwe, ou de dénicher des matières premières, des renseignements et du savoir-faire sans avoir à se déplacer.

Un autre phénomène qui encourage les alliances mondiales est le changement de génération qui a lieu au sein des entreprises familiales, surtout dans les marchés en voie de développement. Comme on peut lire dans le 2019 UBS Campden Wealth Global Family Office Report, les générations passées affectionnaient la propriété; la génération actuelle préfère les expériences, et la génération future fera de la transformation sa valeur fondamentale⁴. La prochaine génération craint moins l'inconnu, les alliances et les partenariats avec des gens qu'elle ne connaît pas et qui se trouvent à l'autre bout du continent ou du monde.

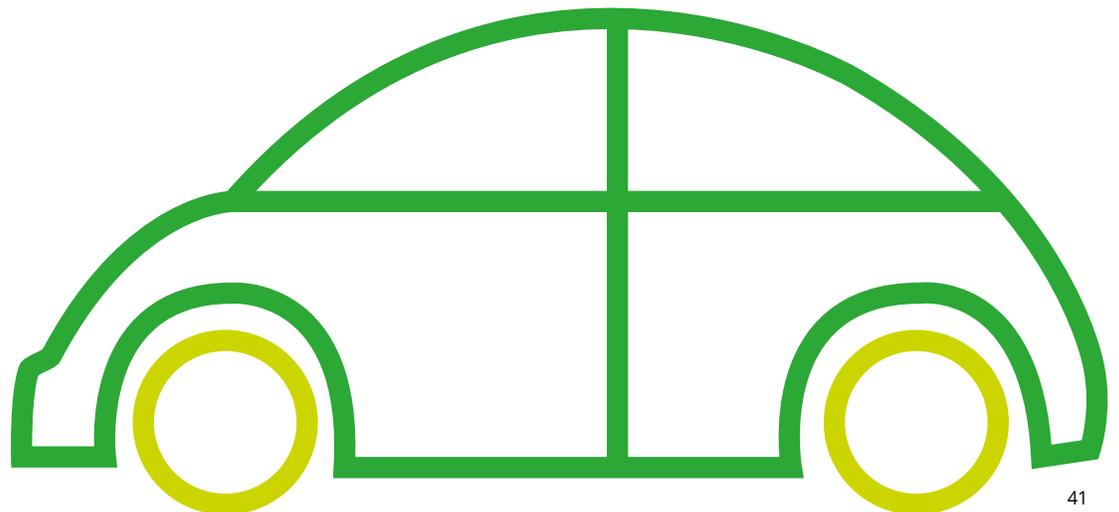
Pour réussir dans les écosystèmes d'affaires dynamiques et complexes d'aujourd'hui, de nombreuses entreprises familiales devront changer de philosophie et avoir une vision élargie du type de relation d'affaires qu'elles peuvent cultiver pour créer de la valeur. Celles qui placent la barre haute en matière de reddition de comptes et de critères de mesure auront peut-être une meilleure chance de réussir en formant des alliances stratégiques.

Questions à envisager :

- Que pourriez-vous accomplir en concluant une alliance que vous ne pourriez pas accomplir seul?
- Qu'êtes-vous prêt à partager avec vos partenaires en innovation?
- Avez-vous défini clairement les questions qui seront abordées durant la phase de contrôle diligent?
- Que pensez-vous des écosystèmes existants au sein de votre secteur? Y a-t-il des exemples d'alliances qui ont réussi et qui pourraient vous inspirer?
- Quelles sont vos valeurs non négociables dans le cadre d'une alliance?

Notes

- 1 *La nouvelle génération d'entreprises familiales : explorer les écosystèmes d'entreprise*, Deloitte, mai 2018, <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/strategy/articles/next-generation-family-business-exploring-business-ecosystems.html#>.
- 2 Eamonn Kelly, « Introduction : Business ecosystems come of age », *Business Trends 2015*, Deloitte, avril 2015, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html>
- 3 Nadine Kammerlander et Marc van Essen, « Research: Family Firms Are More Innovative Than Other Companies », *Harvard Business Review*, 15 janvier 2017, <https://hbr.org/2017/01/research-family-firms-are-more-innovative-than-other-companies>.
- 4 UBS et Campden Wealth Research, *Global Family Office Report 2019*, <https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/uhnw/global-family-office-report/global-family-office-report-2019.html>.





Cyberrisques

Ayşe Sencoğlu

Leader, Services-conseils aux entreprises familiales,
Deloitte Turquie

Ignacio Lezáun

Leader mondial, Conseils en gestion des risques,
Deloitte Sociétés privées

Les entreprises familiales d'aujourd'hui évoluent dans un environnement hautement connecté où le volume de données de plus en plus élevé accroît le risque de cyberattaque. Même si bon nombre d'entre elles se pensent hors de danger parce qu'elles restent loin de projecteurs, leur simple taille pourrait suffire à en faire des cibles attrayantes pour les pirates et les criminels.

Malgré les avertissements concernant les menaces pour la sécurité de l'information et la couverture médiatique constante de ces questions, les défenses de nombreuses entreprises familiales contre de telles attaques sont relativement faibles. Selon un récent rapport de Campden Research, 32 pour cent des bureaux de gestion du patrimoine ont subi des pertes en raison de cyberattaques, mais moins de la moitié (48 pour cent) ont un programme de cybersécurité¹.

Pour que les entreprises familiales se prémunissent contre ces menaces, tous ceux qui y travaillent, des fondateurs aux employés les plus récemment embauchés, doivent comprendre les risques qu'elles se concrétisent et admettre que des individus mal intentionnés peuvent les atteindre.

Enjeux

Une des tactiques les plus courantes utilisées par les cybercriminels consiste à gagner la confiance des employés en leur transmettant des communications d'apparence réaliste. Ils exploitent ensuite cette confiance pour amener ces employés à leur divulguer des renseignements

de nature délicate, à approuver une transaction financière ou à poser d'autres gestes qui auront de graves conséquences pour l'entreprise. Appelée hameçonnage, cette tactique est un phénomène mondial et un problème fréquent dans des régions comme le Moyen-Orient. Selon une récente étude annuelle sur les répercussions financières des atteintes à la protection des données, cette région affiche le nombre moyen de documents compromis par incident le plus élevé, soit 40 000, comparativement à la moyenne mondiale d'environ 25 500².

La connaissance de ces menaces et les façons d'y réagir varient selon la taille, le secteur d'activité et la visibilité de l'entreprise familiale. Par exemple, une entreprise manufacturière fera peut-être des efforts pour protéger sa propriété intellectuelle d'un bout à l'autre de sa chaîne d'approvisionnement. Un fabricant de produits de consommation se préoccupera plutôt des données de ses clients. La cybersécurité est devenue un enjeu de gouvernance qui interpelle de nombreux conseils d'administration.

Peu importe la taille, le secteur ou la visibilité de l'entreprise familiale, les dommages qu'une violation de la sécurité de l'information peut causer à la réputation des membres de la famille ont de quoi inquiéter. Par exemple, de faux messages sur les réseaux sociaux transmis par un compte piraté peuvent nuire à la position de l'entreprise. Les entreprises familiales doivent également se préoccuper de leur vulnérabilité aux attaques découlant de l'utilisation d'appareils connectés, qui peuvent même se propager dans les maisons et les voitures³.

Tout ce qui concerne la famille est une information de nature délicate, que ce soit sa vie privée, l'information sur ses actifs ou ses projets à l'extérieur de l'entreprise. Les familles sont donc des cibles potentielles pour les cybercriminels et doivent s'efforcer de protéger leurs données, leur vie privée et leur honneur.

La conformité aux règles nationales et internationales de sécurité de l'information est une autre question que les entreprises familiales doivent gérer. En Turquie, par exemple, la KVKK Personal Data Protection



Certaines entreprises familiales prospères gèrent les risques liés à la sécurité de l'information en intégrant des mesures de cybersécurité à leur stratégie d'affaires.

Law, qui s'applique à toutes les entités turques qui traitent des renseignements personnels, a été adoptée en 2016 dans le but d'harmoniser les lois sur la protection des données du pays avec celles de l'Union européenne⁴. Le Règlement général sur la protection des données 2018 de l'Union européenne, qui établit des lignes directrices pour les entreprises qui recueillent et traitent les données de clients au sein de l'UE, figure parmi le nombre grandissant de lois sur la protection de la vie privée que les entreprises familiales doivent respecter⁵.

Occasions

Certaines entreprises familiales prospères gèrent les risques liés à la sécurité de l'information en intégrant des mesures de cybersécurité à leur stratégie d'affaires⁶. Outre les outils de surveillance de tiers qui permettent de détecter les anomalies et d'y réagir rapidement, nombre d'entre elles optent pour l'éducation et la sensibilisation, non seulement auprès de leurs employés, mais aussi auprès des fondateurs et de leurs successeurs. Certaines organisent des séances de formation d'une journée, tandis que d'autres simulent des attaques par hameçonnage pour aider leurs employés à reconnaître les signes de violation à surveiller.

D'autres encore ajoutent aux mesures de prévention, de détection et de réponse qu'elles prennent déjà une cyberassurance contre les atteintes à la protection des données de l'entreprise. En 2017, le marché mondial de la cyberassurance était estimé à environ 4,5 milliards de dollars, selon le plus récent rapport du EU-US Insurance Dialogue Project⁷.

En cas de cyberattaque, les membres de la famille peuvent avoir une réaction particulièrement émotive qui complique les interventions, mais si la famille est bien préparée, cette réponse peut être rapide et efficace.

Questions à envisager :

- Connaissez-vous le niveau de maturité de votre entreprise en matière de cybersécurité?
- Avez-vous défini une stratégie qui permet de reconnaître et détecter les cybermenaces qui peuvent nuire à votre entreprise ou à votre famille, ainsi que d'y répondre et de vous en prémunir?
- Puisque de nombreuses cyberattaques sont causées par une erreur humaine, votre entreprise forme-t-elle ses employés afin de minimiser ce risque?

- Comment pouvez-vous offrir aux employés une nouvelle formation interne sur les façons d'éviter et de détecter les menaces ou d'améliorer celle que vous offrez déjà?
- Vos politiques de conservation des données sont-elles suffisantes et à jour? Sur quels éléments basez-vous votre réponse?
- Avez-vous une bonne idée des actifs numériques les plus cruciaux pour votre famille et votre patrimoine?
- Avez-vous nommé un responsable qui s'occupe de toutes les questions liées à la sécurité de l'information? Si ce n'est pas le cas, accepteriez-vous de confier cette responsabilité à un membre de votre équipe?
- Quelle est la politique de votre entreprise en matière de médias sociaux?
- À quel point la politique de votre entreprise relative à l'utilisation des appareils personnels à des fins professionnelles est-elle efficace?
- Votre famille est-elle consciente du niveau d'exposition de l'entreprise aux risques liés à la cybersécurité, aux technologies de l'information et aux médias sociaux? Quelles mesures prenez-vous pour minimiser votre vulnérabilité?

Notes

- 1 *Cyber threats to family offices: How a resilient approach in the family office can thwart today's cyber threats*, Deloitte, 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/private-markets/deloitte-uk-cyber-threats-to-family-offices-web.pdf>.
- 2 *IBM Study Shows Data Breach Costs on the Rise; Financial Impact Felt for Years*, communiqué de presse, 23 juillet 2019, <https://newsroom.ibm.com/2019-07-23-IBM-Study-Shows-Data-Breach-Costs-on-the-Rise-Financial-Impact-Felt-for-Years>.
- 3 *Cyber threats to family offices*, Deloitte.
- 4 KVKK, *Data protection in Turkey*, <https://www.kvkk.gov.tr/lcerik/5389/Data-Protection-in-Turkey>
- 5 *Deloitte GDPR Benchmarking Survey: The time is now*, Deloitte, 2018, <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/risk/articles/deloitte-gdpr-benchmarking-survey-the-time-is-now.html>
- 6 *Cyber risk – don't be alarmed, be prepared*, billet de blogue, Deloitte Sociétés privées, Royaume-Uni, 4 avril 2018, <https://blogs.deloitte.co.uk/deloitte-private/2018/04/cyber-risk-dont-be-alarmed-be-prepared.html>.
- 7 *EU-U.S. Insurance Dialogue Project Report, 31 octobre 2018*, https://eiopa.europa.eu/Publications/Other%20Documents/181031%20EU-US%20Project%20Cyber%20Insurance%20White%20Paper_publication.pdf.





Préserver le capital familial

Paula Higgleton

Vice-présidente et cheffe des Services-conseils aux bureaux de gestion du patrimoine, Deloitte Royaume-Uni

Thrisha Soni

Directrice de la fiscalité, Deloitte Afrique du Sud

Les entreprises familiales créent de la richesse, ce qui les expose à de nombreuses demandes. Leur croissance est un impératif constant, mais pour demeurer concurrentielles, elles doivent investir dans des domaines qui présentent souvent de nouveaux risques. Elles sont également sollicitées par des membres de la famille qui veulent rehausser leur niveau de vie et profiter de leur réussite.

Beaucoup d'entre elles souhaitent créer un héritage à l'extérieur de l'organisation par des activités philanthropiques et acquérir la réputation de contribuer au bien collectif de génération en génération.

Malheureusement, ces familles ne sont pas particulièrement habiles pour gérer ces objectifs parfois contradictoires. Selon une étude, seulement 30 pour cent des familles fortunées réussissent à conserver leur patrimoine au-delà de la deuxième génération, et seulement 10 pour cent au-delà de la troisième génération¹. Elles savent que pour maintenir leur patrimoine jusqu'à la troisième génération, elles doivent être beaucoup plus avisées quant à la façon dont elles le gèrent et le préservent et à la participation de la prochaine génération.

Enjeux

Dans le *Sondage mondial sur les entreprises familiales de 2019* de Deloitte, plus du tiers (36 pour cent) des répondants incluent la préservation du capital familial dans les priorités à long terme de leur entreprise, au deuxième rang après la préservation de leur héritage et de leur tradition (49 pour cent)². Ces deux priorités se heurtent souvent aux désirs de certains membres de la famille qui ont leurs propres attentes concernant l'utilisation de la fortune familiale.

Il arrive souvent que la génération qui a créé la richesse tienne à la préserver alors que la génération suivante s'intéresse davantage à son utilisation. Pour cette génération, l'entreprise familiale est une tirelire. Or les chefs d'entreprise peuvent avoir du mal à résister aux demandes de fonds visant à combler des besoins personnels. Il n'est pas rare qu'un bureau de gestion du patrimoine reçoive de la part d'un fondateur ou d'un membre de la famille des demandes ponctuelles et urgentes de fonds afin de payer des propriétés ou d'autres actifs liés au mode de vie. Très souvent, les fonds sont déjà engagés ou liés à des investissements illiquides, ce qui force le bureau de gestion du patrimoine à y répondre en puisant dans d'autres sources, par exemple les entreprises exploitées par la famille. Cela cause inévitablement des problèmes avec les dirigeants, qui utilisent habituellement les fonds excédentaires pour réinvestir dans l'entreprise.

Les entreprises familiales plus jeunes qui évoluent dans des marchés émergents utilisent souvent la richesse nouvellement acquise pour s'assurer d'un avenir plus stable – généralement ailleurs. L'instabilité politique et les écarts de richesse dans les marchés en développement peuvent tarir cette richesse en très peu de temps. Par exemple, dans l'Afrique du Sud de

l'après-apartheid, où la redistribution de la richesse crée de nouveaux millionnaires au sein de groupes jadis défavorisés, les générations plus jeunes de certaines familles fortunées tentent de quitter le pays en raison de l'incertitude politique et de l'économie chancelante³. L'un des enjeux des entreprises familiales est que les futures générations ne seront peut-être plus là pour perpétuer la tradition familiale.

Ces difficultés sont exacerbées par un manque d'organisation et de structure au sein des bureaux de gestion du patrimoine qui représentent les familles ayant récemment acquis de la richesse. Pour de telles familles dans les marchés émergents, c'est une nouvelle fortune et presque comme recommencer à zéro. Sans un conseiller indépendant et dévoué qui peut les aider à gérer leur richesse, les conflits peuvent se transformer en batailles juridiques.

Dans les marchés développés, le problème est souvent inversé : ce sont les bureaux de gestion du patrimoine établis depuis longtemps qui ne se sont pas adaptés aux nouvelles réalités. Bon nombre de familles transigent depuis des décennies avec la même équipe qui leur fournit des conseils et des services de gestion



En cas de problème, les membres de la famille ont parfois tendance à accuser le bureau de gestion du patrimoine.

de patrimoine; certains conseillers ne se tiennent pas au courant des changements, notamment des nouvelles menaces telles que les cyberattaques. Il existe aujourd'hui la possibilité d'une réelle atteinte à la réputation des familles qui sont la cible de cyberattaques.

Occasions

De nombreuses entreprises familiales souhaitent professionnaliser la gestion de leur patrimoine, que ce soit en créant un nouveau bureau de gestion du patrimoine, en s'assurant d'embaucher des personnes compétentes au sein d'un bureau existant et en instaurant des systèmes et des contrôles appropriés. Par exemple, des experts utilisant des stratégies de placement de pointe telles que le capital-investissement peuvent être jumelés à des conseillers fiscaux capables d'actualiser les structures fiscales existantes pour garantir que la famille sera conforme à toutes les règles en vigueur dans les pays où elle investit ou mène des activités.

Des formations doivent être offertes pour préciser ce que le bureau de gestion du patrimoine doit faire et les avantages que les membres de la famille peuvent recevoir. En cas de problème, les membres de la famille ont parfois tendance à accuser le bureau de gestion du patrimoine, alors que la cause est parfois un simple

désalignement entre la vision et les valeurs de la famille et celles du bureau. Une solution possible serait de prévoir des réunions à intervalles réguliers afin que des représentants du bureau de gestion du patrimoine et de la famille discutent de leurs besoins mutuels. Ces conversations peuvent souvent fournir des pistes qui permettront de réorienter correctement l'entreprise familiale, que ce soit en décidant de vendre l'entreprise et de réaliser le bénéfice ou de retirer une partie du capital afin de le réinvestir dans un autre projet. Les attentes des uns et des autres sont ainsi formulées de façon transparente et sous forme d'engagement.

Dans bien des cas, une diversification appropriée du patrimoine familial peut apaiser les inquiétudes concernant sa préservation. Cette stratégie permet non seulement d'alléger la tâche des membres de la famille qui doivent retirer des fonds de l'entreprise afin de diversifier eux-mêmes leurs actifs, mais aussi de réduire la dépendance envers le marché national, qui est exposé aux situations économiques ou politiques négatives.

En Afrique du Sud, la diversification est un aspect très important de la préservation du patrimoine. Bon nombre de personnes investissent à l'échelle mondiale afin de préserver leur patrimoine. À mesure que cette tendance s'accroîtra, il sera essentiel de veiller à ce que ces placements soient faits correctement, en tenant compte des lois fiscales et des autres règles en vigueur dans d'autres pays et en assurant une gouvernance appropriée pour que les contrôles des risques soient constamment mis à jour.

Les marchés émergents comme celui d'Afrique du Sud offrent également aux entreprises familiales de nouvelles occasions de constituer un héritage en élevant leur raison d'être. Nombre d'entre elles créent des fondations philanthropiques afin de participer à la redistribution de la richesse de la région. Elles sont de plus en plus animées par une responsabilité sociale qui les amène à redonner à leurs collectivités. Cet aspect fait maintenant partie intégrante de la philosophie des entreprises familiales, qu'elles soient nouvelles ou bien établies.

Questions à envisager :

- De quel type de structure officielle disposons-nous pour gérer le patrimoine créé par notre famille ou notre entreprise familiale?
- Si un bureau de gestion du patrimoine a été établi :
 - À quand remonte la dernière rencontre entre des membres de notre famille et des représentants du bureau de gestion du patrimoine visant à partager nos attentes relatives à la raison d'être de l'entreprise et à l'utilisation des fonds?
 - Quels types de compétences devons-nous ajouter à notre bureau de gestion du patrimoine afin qu'il soit conforme à notre vision?
- Avons-nous une stratégie d'investissement bien définie?
- Sommes-nous certains d'être conformes aux lois fiscales et aux autres obligations d'information de chaque pays dans lequel nous résidons, investissons ou possédons des propriétés?
- La mission philanthropique de notre famille gagnerait-elle à être officialisée?

Notes

- 1 Chris Taylor, « 70% of Rich Families Lose Their Wealth by the Second Generation », *Money*, 17 juin 2015, <http://money.com/money/3925308/rich-families-lose-wealth/>.
- 2 *Sondage mondial sur les entreprises familiales de 2019*, Deloitte, juin 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-private/ca-family-business-survey-aoda-fr.pdf>
- 3 Chris Bateman, « Examining SA's shifting wealth trends – Azar Jammine », *BizNews*, 16 août 2019, <https://www.biznews.com/wealth-building/2019/08/16/wealth-ranking-gdp-sa-azar-jammine>.





Planification de la relève : Perspectives régionales

Cynthia Ying Chen

Directrice, Services-conseils aux entreprises familiales,
Deloitte Chine

Lutz Meyer

Leader, Services-conseils
aux entreprises familiales, Deloitte Allemagne

Partout dans le monde, de nombreuses entreprises familiales ne sont pas bien préparées à passer les rênes à la prochaine génération. Dans le sondage de l'an dernier de Deloitte sur les entreprises familiales, seulement 41 pour cent des répondants disent que leur entreprise est prête en ce qui concerne la planification de la relève. Par comparaison, plus de la moitié affirment être prêts à gérer les futurs enjeux relatifs à la propriété, la gouvernance et la stratégie¹. Comme les résultats de notre sondage le montrent, la relève est le plus grand défi de bon nombre de familles.

Les résultats concernant des aspects plus précis de la planification révèlent l'étendue du travail à accomplir : seulement 26 pour cent des répondants déclarent qu'ils ont un plan de relève pour pourvoir le poste de chef de la direction, et ils sont encore moins nombreux à planifier la succession d'autres postes de direction. Ce n'est toutefois pas par manque de volonté. Près des deux tiers (65 pour cent) des répondants souhaitent léguer l'entreprise à la prochaine génération; de ce nombre, 30 pour cent veulent que la propriété et la gestion de l'entreprise restent une affaire de famille².

Il est évident que la relève est influencée par la culture. Par exemple, le plan de relève d'une entreprise familiale de Chine peut être très différent de celui d'une entreprise familiale d'Allemagne. Même si le maintien du contrôle au sein de la famille est une préférence largement répandue, la planification de la relève dépend beaucoup des traditions et des attitudes culturelles propres à chaque société.

Enjeux

En Chine, le patrimoine des entreprises familiales est relativement nouveau. La première ouverture de l'économie chinoise n'a eu lieu qu'à la fin des années 70, sous Deng Xiaoping, et la formidable croissance du secteur privé ne date que d'une vingtaine d'années. Cela signifie que de nombreuses entreprises familiales chinoises se préoccupent pour la première fois de la relève. Selon notre sondage, seulement 15 pour cent sont prêtes à relever ce défi, comparativement à la moyenne mondiale de 42 pour cent³.

Qui plus est, les membres de la deuxième génération de beaucoup de familles fortunées de la Chine continentale ont fait leurs études surtout à l'étranger, et certains y ont même amorcé leur carrière. Ces jeunes souhaitent parfois travailler dans un autre domaine que celui de leurs parents ou lancer de nouveaux projets plutôt que de prendre les rênes de l'entreprise familiale. Une autre particularité de la façon

dont les entreprises familiales chinoises planifient la relève est liée à la politique de l'enfant unique du gouvernement qui était en vigueur jusqu'à récemment, et qui fait en sorte que de nombreuses familles exploitant une entreprise n'ont qu'un seul enfant.

Le Japon se situe à l'opposé de la Chine à certains égards et a une tradition bien établie de transmission de l'entreprise familiale d'une génération à la suivante. On y trouve certaines des plus anciennes entreprises familiales au monde⁴. La primauté du statut d'aîné, selon laquelle l'entreprise ou la fortune familiale est entièrement léguée au premier fils, permet à la famille de conserver le contrôle d'une génération à l'autre. Cette distinction culturelle est appliquée depuis très longtemps par les entreprises familiales japonaises.



Au bout
de cinq,
six ou sept
générations,
les choses
deviennent
beaucoup
plus
complexes.

L'Allemagne est un autre pays où des entreprises familiales sont bien établies depuis plusieurs générations et réussissent pour la plupart à bien planifier la relève. Même si certains entrepreneurs allemands de première génération n'ont pas encore de plan de relève adéquat, les entreprises qui ont déjà duré au moins jusqu'à la deuxième génération ont probablement adopté une charte familiale et résolu certaines questions importantes.

Occasions

En Chine, les membres de la deuxième génération d'une entreprise familiale sont peut-être mieux placés que ceux qui les ont précédés pour instaurer un plan de relève et plus motivés de le faire pour combler certains de leurs besoins. Pendant plusieurs décennies, leurs parents se sont principalement consacrés aux questions opérationnelles et stratégiques inhérentes au développement d'une entreprise et peuvent avoir du mal à se concentrer sur les enjeux de transmission successorale.

Comme la prochaine génération est souvent composée d'un seul enfant, les familles chinoises ne devraient pas tarder à déterminer si celui-ci souhaite leur succéder. Si ce n'est pas le cas, la famille devra envisager de passer les rênes à des membres de la famille élargie, par exemple des cousins, qui pourraient être formés pour cette tâche. Par ailleurs, la première génération pourrait aussi songer à former des gestionnaires et des dirigeants à qui elle pourrait confier un jour la direction de l'entreprise.

Peu importe où l'entreprise est située, cette première transmission des fondateurs à leurs héritiers doit être accompagnée de directives claires sur la façon dont l'entreprise sera gérée et gouvernée par les futures générations. Spécialement dans des pays comme les États-Unis, où la primauté du fils aîné n'est pas la norme, chaque membre des générations suivantes peut obtenir une partie des actifs de la famille. Au bout de cinq, six ou sept générations, les choses deviennent beaucoup plus complexes.

S'assurer que les membres de la prochaine génération sont bien préparés pour prendre le relais, qu'ils détiennent une bonne compréhension du fonctionnement de l'entreprise, les bonnes compétences et un plan établi.

Des directives bien documentées sont également importantes quand plus d'un enfant hérite de l'entreprise. Des conflits peuvent survenir si les légataires n'ont pas clairement établi qui sera responsable d'aspects particuliers de l'entreprise au moment de la succession. À cet égard, les entreprises familiales doivent aussi s'assurer que les membres de la prochaine génération sont bien préparés à prendre le relais, qu'ils comprennent bien le fonctionnement de l'entreprise et qu'ils possèdent les bonnes compétences, et un plan établi.

En Allemagne, il est parfois possible de perdre de vue des questions fondamentales qui pourraient contribuer à la réussite à long terme de l'entreprise familiale quand des problèmes de fiscalité successorale

complexes minent le processus de relève. Bien qu'une gestion fiscale efficiente soit nécessaire, les problèmes fiscaux sont trop souvent mis en priorité, ce qui donne trop de pouvoir au conseiller fiscal. L'entreprise familiale pourrait inverser les rôles en se concentrant d'abord sur la préparation des héritiers qui dirigeront l'entreprise et en positionnant l'organisation afin qu'elle poursuive sa croissance, puis en examinant les aspects fiscaux.

En fait, il est plus important que jamais de se concentrer sur la stratégie de l'entreprise tout au long du processus de planification de la relève. Face aux perturbations causées par les changements technologiques radicaux, qui vont de l'automatisation des processus robotisée à l'intelligence artificielle, les modèles d'affaires doivent être révisés encore plus souvent.

Un plan de relève ne peut pas être créé, puis rangé sur une tablette. Il est impératif de le mettre à jour régulièrement à mesure que les priorités et la stratégie de l'entreprise évoluent. Avec la mondialisation, cet enjeu est présent partout et touche la planification de la relève dans toute culture.

Questions à envisager :

- Le contrôle de notre entreprise restera-t-il concentré entre les mains d'une seule personne de la prochaine génération, et cette personne approuve-t-elle entièrement les plans déjà créés pour l'entreprise?
- Avons-nous un processus pour identifier les membres de la famille élargie ou les gestionnaires professionnels qui pourraient être formés afin de diriger l'entreprise?
- Même si la direction actuelle de l'entreprise ne devrait pas changer avant de nombreuses années, le plan de relève actuel est-il suffisant pour assurer une transition harmonieuse en cas de situation imprévue?
- Le plan de relève de notre entreprise est-il équilibré entre les membres de la famille, les actionnaires, les gestionnaires professionnels et les autres parties prenantes?
- Dans notre plan de relève, les aspects fiscaux ont-ils préséance sur les questions opérationnelles et stratégiques qui pourraient mieux préparer notre entreprise à la transition?
- Notre processus de planification de la relève est-il assez dynamique pour

s'adapter aux changements apportés à la stratégie de l'entreprise en réponse à l'évolution plus rapide de l'économie, du marché et des technologies?

Notes

- 1 *Sondage mondial sur les entreprises familiales de 2019*, Deloitte, juin 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-private/ca-family-business-survey-aoda-fr.pdf>
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 « The world's oldest family companies », *Family Business: The Guide for Family Companies*, <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>.



Personnes-ressources

Carl Allegretti

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

William Chou

Associé et leader mondial,
Services-conseils aux
entreprises familiales
Deloitte Chine
wilchou@deloitte.co.cn
+86 10 85207102

Mathew Harris

Associé directeur,
Deloitte Sociétés privées
Deloitte Canada
mathharris@deloitte.ca
+1 902 721 5696

Rédacteur en chef

Bob Rosone

Associé directeur
Deloitte LLP
rrosone@deloitte.com

Chef de projet

Harm Drent

Directeur principal
Deloitte Pays-Bas
HDrent@deloitte.nl

Cheffe de l'équipe de recherche et éditoriale

Janet Hastie

Directrice principale
du marketing
Deloitte Services LP
jhastie@deloitte.com

Conception du rapport

Isaac Brynjegard-Bialik

Directeur principal
Deloitte LLP
isaacb2@deloitte.com

Michelle Osry

Leader, Services-conseils aux
entreprises familiales
Deloitte Canada
mosry@deloitte.ca

Brian Brophy

Associé, Fiscalité
Deloitte Canada
bbrophy@deloitte.ca

Deloitte Sociétés privées Créer des connexions, c'est notre domaine.

Deloitte Sociétés privées tisse des liens durables avec des sociétés privées, des entrepreneurs, des entreprises familiales et des personnalités d'influence pour les aider à faire progresser leur vision en leur faisant bénéficier des idées, de l'expérience et de l'innovation de notre réseau mondial. Pour en savoir plus, consultez deloitteprivate.ca.

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les spécialistes de Deloitte pour le temps qu'ils ont consacré à la préparation de ce rapport en partageant leurs perspectives.

Leaders de Deloitte Sociétés privées

Amériques

Brésil

Ronaldo Fragoso
Associé
Deloitte Brésil
rfragoso@deloitte.com

Canada

Mathew Harris
Associé
Deloitte Canada
mathharris@deloitte.ca

Caraïbes et Bermudes

Stephen Kuzyk
Associé
Deloitte Bermudes
stephen.kuzyk@deloitte.com

Chili

Pablo Herrera
Associé
Deloitte Chili
paherrera@deloitte.com

États-Unis

Jason Downing
Associé
Deloitte LLP
jdowning@deloitte.com

Mexique

Carlos Moya
Directeur de service
Deloitte Mexique
camoya@deloittemx.com

EMOA

Leader, Europe centrale

Friedrich Wiesmuellner
Associé
Deloitte Autriche
fwiesmuellner@deloitte.at

Leader, Europe du Nord et du Sud

Kirsty Newman
Associée
Deloitte Royaume-Uni
knewman@deloitte.co.uk

Afrique

Mabel Kasente Ndawula
Directrice de service
Deloitte Afrique du Sud
mndawula@deloitte.co.ug

Allemagne

Lutz Meyer
Associé
Deloitte Allemagne
lmeyer@deloitte.de

Autriche

Friedrich Wiesmuellner
Associé
Deloitte Autriche
fwiesmuellner@deloitte.at

Belgique

Nikolaas Tahon
Associé
Deloitte Belgique
ntahon@deloitte.com

Communauté des États indépendants (CEI)

Svetlana Borisova
Associée
Deloitte Russie
sborisova@deloitte.ru

Danemark

Joern Jepsen
Associé
Deloitte Danemark
jjepsen@deloitte.dk

Espagne

Marcelino Alonso Dobao
Associé
Deloitte Espagne
malonsodobao@s2g-bpm.es

Europe centrale

Gabor Koka
Associé
Deloitte Hongrie
gkoka@deloitteCE.com

France

Emmanuel Gadret
Associé
Deloitte France
EGadret@deloitte.fr

Irlande

Anya Cummins
Associée
Deloitte Irlande
ancummins@deloitte.ie

Israël

Moshe Schwartz
Associé
Deloitte Israël
mschwartz@deloitte.co.il

Italie

Ernesto Lanzillo
Associé
Deloitte Italie
elanzillo@deloitte.it

Luxembourg

Luc Brucher
Associé
Deloitte Luxembourg
lbrucher@deloitte.lu

Mickael Coq

Associé
Deloitte Luxembourg
mcoq@deloitte.lu

Moyen-Orient

Herve Ballantyne
Directeur général principal
Émirats arabes unis
hballantyne@deloitte.com

Pays-Bas

Ton van Abeelen
Associé
Deloitte Pays-Bas
TvanAbeelen@deloitte.nl

Portugal

Luis Belo
Associé
Deloitte Portugal
lbelo@deloitte.pt

Pologne

Adam Chroscielowski
Associé
Deloitte Pologne
achroscielowski@deloittece.com

Seweryn Dabrowski

Associé
Deloitte Pologne
sdabrowski@deloitteCE.com

République tchèque

Miroslav Svoboda
Associé
Deloitte République tchèque
msvoboda@deloitteCE.com

Petr Michalik
Associé
Deloitte République tchèque
pmichalik@deloittece.com

Roumanie

Dinu Bumbăcea
Associé
Deloitte Roumanie
dbumbacea@deloittece.com

Royaume-Uni

Emma Cox
Associée
Deloitte Royaume-Uni
ejcox@deloitte.co.uk

Scandinavie

Richard Peters
Associé
Deloitte Suède
ripeters@deloitte.se

Suisse

Karine Szegedi
Associée
Deloitte Suisse
kszegedi@deloitte.ch

Turquie

Ali Cicekli
Associé
Deloitte Turquie
acicekli@deloitte.com

Asie-Pacifique

Leader, Asie-Pacifique

Mike Horne
Associé
Deloitte Nouvelle-Zélande
mhorne@deloitte.co.nz

Australie

Andrew Culley
Associé
Deloitte Australie
aculley@deloitte.com.au

Asie du Sud-Est

Richard Loi
Associé
Deloitte Singapour
rloi@deloitte.com

Chine

William Chou
Associé
Deloitte Chine
wilchou@deloitte.co.cn

Corée

Sung Hoon Oh
Associé
Deloitte Corée
sunoh@deloitte.com

Inde

Kunisi Sekar
Associé
Deloitte Inde
krsekar@deloitte.com

Japon

Atsushi Numata
Associé
Deloitte Japon
atsushi.numata@tohmatsu.co.jp

Nouvelle-Zélande

Bill Hale
Associé
Deloitte Nouvelle-Zélande
bihale@deloitte.co.nz

Taïwan

Cheli Liaw
Associé
Deloitte Taïwan
cheliliaw@deloitte.com.tw



www.deloitte.ca

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 de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD 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. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 14 000 professionnels au Canada – veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

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 (« DTTL »), et que son réseau de cabinets membres et ses entités liées. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, veuillez consulter www.deloitte.com/apropos.