

**Deloitte.**



Deloitte Sociétés privées

**Planifier au-delà de l'horizon**  
Une perspective multigénérationnelle

Avant-propos : apprendre de la pandémie et accélérer la croissance au-delà de celle-ci	3
Le rôle vital des entreprises familiales dans la reprise post-COVID-19	4
Qu'est-ce qu'une perspective multigénérationnelle?	5
Arrivez-vous à établir un équilibre entre la santé familiale et la santé de l'entreprise?	8
Mettez votre famille et votre entreprise à l'épreuve	12
Personnes-ressources	14

À un moment où l'on pratique la distanciation, les entreprises familiales doivent plus que jamais favoriser une collaboration étroite.

# Avant-propos : apprendre de la pandémie et accélérer la croissance au-delà de celle-ci



Alors que nous nous engageons dans une reprise post-pandémie, les mesures que nous prenons maintenant pourraient accélérer notre croissance pour la prochaine décennie. Les entreprises familiales, qui représentent à elles seules plus de la moitié des entreprises du secteur privé au Canada, sont dans une position idéale pour catalyser et transformer l'économie canadienne, au profit de tous.

Après plus d'un an à tirer des leçons d'une myriade de défis et d'occasions, les organisations commencent à regarder au-delà de la pandémie en sachant qu'elles ne peuvent pas se contenter de revenir aux façons de faire d'avant. Dans une ère de perturbations et d'incertitudes technologiques et économiques, notre réussite future exige que nous élargissions notre réflexion afin de planifier la prochaine décennie avec la même discipline et la même attention que celles que nous portons à la planification du prochain trimestre ou du prochain exercice. Pour trouver de nouvelles façons d'être et de faire, nous devons expérimenter, tester et adopter de nouveaux modèles, diriger avec détermination et humilité, tâcher d'être une force pour le bien de nos collectivités, puis nous engager à agir.

Les entreprises familiales prospères renforcent la résilience grâce à une

perspective multigénérationnelle, à une capacité de transition des actifs et à une orientation entrepreneuriale axée sur la prochaine génération. Elles doivent désormais faire face à un rythme accéléré de changements, et auront besoin de nouvelles perspectives et de soutien afin de les guider dans les transitions inévitables qui se produiront tant au sein de leur famille que de leur entreprise. De nouveaux modèles, de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques seront plus que jamais nécessaires pour assurer le bien-être de la famille et réaliser ses objectifs d'affaires.

Un sondage mondial mené par Deloitte en 2019 l'a clairement démontré : seulement 35 % des entreprises familiales interrogées ont indiqué que leurs objectifs d'affaires étaient alignés sur les objectifs de la famille, et moins d'un tiers des répondants ont dit que les

membres de la famille s'entendaient sur le développement futur de l'entreprise<sup>1</sup>. Parallèlement, l'héritage et les traditions de la famille sont les plus grandes priorités de ces derniers pour les deux prochaines décennies.

Le présent document examine les avantages d'une perspective multigénérationnelle, le rôle clé des entreprises familiales dans la reprise post-pandémie, et les difficultés rencontrées par les familles qui peuvent mettre en péril leur héritage. Nous espérons que ce document vous permettra de vous forger une opinion, et qu'il suscitera une conversation au sein de votre famille et de votre entreprise familiale alors que vous continuerez à bâtir une entreprise plus résiliente, et à protéger l'avenir de nos collectivités et de nos générations à venir.

## Anthony Viel

Associé directeur général  
et chef de la direction  
Deloitte Canada

## Michelle Osry

Associée et leader des Services-conseils  
aux entreprises familiale  
Deloitte Canada

<sup>1</sup> Deloitte Global Family Business Survey, Deloitte, 2019

# Le rôle vital des entreprises familiales dans la reprise post-COVID-19



L'économie mondiale a été éprouvée par les nombreux chocs subis lors de la pandémie de COVID-19. Les entreprises familiales seront fondamentales pour favoriser la reprise et créer des emplois.

La pandémie a amplifié la puissance des propriétaires d'entreprise familiale. Plusieurs entreprises prospères dans le monde appartiennent à une famille, et elles disposent d'importants capitaux pouvant être déployés. Dans les périodes difficiles, les entreprises familiales bien gérées affichent un rendement qui surpasse celui des autres types d'entreprises évoluant dans le même marché, en raison de la nature particulière de leur vision à long terme, de leur capacité à prendre des mesures audacieuses, décisives et rapides, et de leur volonté à investir, même dans les situations défavorables, afin de poursuivre l'atteinte de leurs buts.

Là où d'autres grandes sociétés voient des risques, les entreprises familiales voient des occasions. Lors des récessions économiques antérieures, les entreprises appartenant à des familles ont survécu dans une plus grande proportion que les autres types d'entreprises parce qu'elles ont continué de voir loin devant, ont lancé de nouveaux produits et n'ont jamais cessé d'accorder de l'importance à la responsabilité sociale d'entreprise<sup>2</sup>.

Une étude récente<sup>3</sup> réalisée par l'université Bocconi, en Italie, a révélé que les entreprises familiales étaient plus résilientes que les autres organisations, et que les entreprises ayant affiché les meilleurs rendements financiers pendant la pandémie étaient celles où la famille était le principal actionnaire et dirigeait l'entreprise.

Ce succès s'explique en partie par la forme de propriété, qui procure à la famille un pouvoir particulier où les dirigeants peuvent immédiatement et fondamentalement modifier tous les aspects du fonctionnement de leur entreprise. Ces entreprises peuvent à la fois prendre des décisions judicieuses et les mettre à exécution.

Les entreprises familiales prospères fonctionnent également à la perfection. Elles ne se contentent pas d'atteindre des objectifs commerciaux; elles cherchent plutôt constamment des aspects à améliorer.

Mais leur plus grande force en temps de crise est le fait qu'elles reposent sur une solide culture ancrée dans les valeurs familiales. En raison de celles-ci, de nombreuses entreprises ont pris l'initiative de redonner durant la pandémie, et ont aussi inspiré leurs plus loyaux employés, parfois en poste depuis des décennies. Les dirigeants d'entreprise familiale charismatiques et respectés suscitent beaucoup de confiance et de bonne volonté. Et cela va dans les deux sens. En période de ralentissement, les entreprises familiales vont souvent tenter d'éviter les licenciements, d'accorder des promotions à l'interne et d'investir dans leurs gens<sup>4</sup>.

La plupart des entreprises appartenant à une famille se démarquent également des autres sociétés par le fait que leur raison d'être ne se limite pas à générer

des rendements pour les actionnaires. Les entreprises familiales prospères ont à cœur de laisser un héritage. Histoire de protéger la famille, oui, mais aussi pour des principes, pour assumer un rôle respecté dans la collectivité ou pour devenir les meilleures au monde dans leur domaine.

En s'appuyant sur leur raison d'être lors de situations difficiles et en étant prêtes à investir pour obtenir des rendements à plus long terme, les entreprises familiales arrivent à éviter les décisions impulsives et à court terme, qui peuvent être désastreuses en période de crise. Sans surprise, nous avons appris que pendant la pandémie, les entreprises contrôlées par une famille étaient plus susceptibles de redoubler d'efforts ou de prendre des initiatives pour gagner des parts de marché.

Enfin, les entreprises familiales sont avantagées par leur expérience. Bon nombre des grandes entreprises familiales dans le monde ont vécu une crise par le passé et ont démontré plus de résilience au cours de cette période que les organisations moins expérimentées.

**Bref, nous croyons que les entreprises familiales seront l'épicentre de la reprise et de la croissance mondiale, particulièrement en Asie.**

<sup>2</sup> Saim Kashmiri et Vijay Mahajan, Why Family Businesses Come Roaring out of Recessions, Harvard Business Review, 7 avril 2014.

<sup>3</sup> Mario Daniele Amore, Fabio Quarato et Valerio Pelucco, Family Ownership During the COVID-19 Pandemic, CEPR Discussion Paper No. DP14759, 20 mai 2020.

<sup>4</sup> Nicolas Kachaner, George Stalk Jr. et Alain Bloch, What You Can Learn from Family Business, Harvard Business Review, Novembre 2012.

# Qu'est-ce qu'une perspective multigénérationnelle?



Alors que les sociétés publiques ont une gestion rythmée par les trimestres, les entreprises familiales réfléchissent en termes de générations.

Dans un monde qui évolue à vive allure, les propriétaires d'entreprise familiale savent qu'ils ne peuvent pas maintenir une seule et même entreprise éternellement. Les entreprises familiales mondiales qui existent depuis plusieurs générations exercent rarement les mêmes activités qu'à la génération précédente, et encore moins qu'au siècle précédent. Elles se diversifient, démarrent de nouvelles entreprises, vendent les anciennes, et favorisent l'entrepreneuriat tout comme la tradition.

Par exemple, un fabricant de kimonos japonais dont la fondation remonte à 1688 a élargi ses activités dans la production de fibre de carbone pour des entreprises de matières premières, tout en maintenant sa principale compétence, soit le tissage en trois dimensions.

Mener une entreprise à travers les siècles requiert une mentalité différente. Il faut d'abord adopter une perspective multigénérationnelle. En pratique, cela demande de s'intéresser moins à la propriété et plus à la gestion.

Cette nouvelle perspective signifie que le rôle et la responsabilité des propriétaires actuels sont de veiller à la prospérité de l'entreprise et de s'assurer que ses processus et ses opérations seront entre bonnes mains avec la prochaine génération.

Dans le sondage que nous avons mené en 2019, près des deux tiers des répondants ont indiqué que la valeur à long terme était plus importante que les résultats à court terme. Seulement 8 % ont affirmé qu'ils ressentaient une forte pression à atteindre des résultats financiers à court terme.

Cette mentalité est à l'opposé de la façon dont fonctionnent les entreprises cotées en bourse. Les sociétés ouvertes se projettent au plus cinq ans dans l'avenir, puis essaient de saisir les événements à mesure qu'ils surviennent et d'y réagir le plus vite possible. Dans la pensée traditionnelle, on croit que cette approche est la meilleure pour s'adapter au changement et à l'incertitude.

Nous voyons les choses autrement. Notre expérience nous indique que souvent, cette approche tend à disperser les ressources de l'entreprise dans une panoplie d'initiatives – des projets qui ne sont eux-mêmes que de petites étapes – parce qu'elles répondent à des événements à court terme, non à des tendances à long terme.

Nous croyons que cette vision à court terme explique pourquoi le rendement sur les actifs de l'ensemble des sociétés ouvertes a chuté de plus de 75 % depuis 1965<sup>5</sup>.

À l'inverse, une entreprise familiale ayant une perspective sur plusieurs générations s'attarde peu à l'horizon de un à cinq ans. Sa vision est plutôt macroscopique, et porte sur une période de 10 à 20 ans. L'entreprise évalue quelle sera alors la situation du secteur ou du marché concerné, et détermine ce qu'elle devra faire pour réussir dans cet environnement. Elle peut ensuite adopter une approche microscopique axée sur le présent en sélectionnant deux ou trois initiatives qu'elle devrait mener au cours des prochaines années afin de réaliser sa vision d'avenir.

<sup>5</sup> John Hagel, John Seely Brown, Maggie Wooll et Andrew de Maar, The paradox of flows: Can hope flow from fear?, Presses de l'Université Deloitte, 13 décembre 2016.



L'approche qui va de la vision macroscopique à la vision microscopique convient particulièrement bien aux entreprises familiales, car elle leur permet à la fois de se préparer à l'avenir et d'avoir de plus grandes répercussions à court terme. Elle fonctionne parce que les dirigeants de ces entreprises demeurent habituellement en poste plus longtemps que les directeurs généraux de grandes sociétés. Ces dirigeants et leurs successeurs ont bien plus souvent la possibilité de voir la conclusion des grands projets, et de prendre un pas de recul pour avoir un autre point de vue.

Il est important de s'accorder le temps de discuter des enjeux à long terme non seulement lors de chacune des réunions de la direction, mais aussi dans le cadre des réunions du conseil de famille.

Les familles qui réussissent à bien définir leurs aspirations pour les 10 à 20 prochaines années et leurs projets pour les 6 à 12 prochains mois, et qui maintiennent une ligne de visée claire entre le long et le court terme, auront de bien meilleures chances de conserver une longueur d'avance pour les années à venir.

### **Cette approche ne peut porter ses fruits que si les entreprises familiales appliquent ces trois principes :**

- 1 Officialiser les processus de planification**

Généralement, les entreprises tiennent leurs réunions annuelles à l'extérieur pour favoriser les discussions ouvertes, mais de retour au bureau, les idées formulées ne se concrétisent pas toujours. Cependant, dans l'approche « macroscopique à microscopique », nous intégrons le développement des capacités dans la planification, déployons les ressources actuelles dans des initiatives prioritaires, et mettons en place des moyens de mesurer si les progrès sont conformes aux attentes.
- 2 Mettre en place une gouvernance familiale**

Les entreprises familiales ont habituellement une excellente gouvernance d'entreprise, mais peu d'entre elles exercent la même rigueur dans les réunions ou les communications familiales. Or, pour planifier au-delà de l'horizon, il faut inclure la prochaine génération dans la prise de décisions à long terme afin de s'assurer que la stratégie d'entreprise et la stratégie familiale concordent. Dans ce cas, la gouvernance familiale est le fondement de la gouvernance d'entreprise.
- 3 Préparer la génération montante**

Pour passer le flambeau, il ne suffit pas que la génération actuellement en fonction cède sa place. Il faut préparer et former la génération montante. Les héritiers d'une entreprise familiale ne peuvent pas maintenir leur leadership par le simple fait de leur position de dirigeant. La génération précédente et les parties prenantes doivent leur accorder l'autorité de diriger. Pour préparer la future génération, il faut trouver des façons de favoriser son développement, fixer des objectifs multigénérationnels ensemble et lorsqu'ils ne sont pas atteints, profiter de tout écart pour parfaire ses connaissances. Une famille qui apprend ensemble maintiendra sa capacité de s'adapter aux perturbations.

#### **Questions liées à la vision macroscopique**

Quelle sera la réalité du marché ou du secteur qui nous intéressent dans 10 à 20 ans?

Quel genre d'entreprise devons-nous être dans 10 à 20 ans pour réussir sur ce marché ou dans ce secteur?

#### **Questions liées à la vision microscopique**

Quels sont les deux ou trois projets, que nous pourrions mener au cours des six à douze prochains mois, qui nous rapprocheraient le plus de notre but à long terme?

Avons-nous les ressources nécessaires pour que ces deux ou trois projets aient un grand impact?

Au terme des six à douze mois, quels critères devrions-nous utiliser pour déterminer si nous avons eu l'impact voulu?

## Étude de cas

# Préparer la cinquième génération

Fondé en 1869 en tant qu'atelier de forgeron aux Pays-Bas, le groupe Terbergest aujourd'hui un fournisseur de véhicules spécialisés, des tracteurs de terminal aux voitures, qui réalise à la fois des transformations et de nouvelles constructions et dont la valeur s'établit à 1 G\$ US. Il exploite 28 entreprises dans 12 pays. George Terberg, président du conseil d'administration du groupe Terberg, fait partie de la quatrième génération de la famille.

Le groupe Terbergest actuellement dirigé par cette quatrième génération mais des 40 membres de la cinquième génération, deux sont également actifs au sein de l'entreprise. « Un comité de la cinquième génération aide les membres de celle-ci à devenir engagés, enthousiastes, passionnés et inspirés », a déclaré M.Terberg. Les membres de la cinquième génération visitent chaque année l'une des sociétés actives du groupe Terberg et obtiennent des conseils quant à leur carrière, mais ils ne peuvent pas se joindre d'office à l'entreprise.

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

« Un comité de la cinquième génération aide les membres de celle-ci à devenir engagés, enthousiastes, passionnés et inspirés. »

**George Terberg, Président du conseil du groupe Terberg**



# Arrivez-vous à établir un équilibre entre la santé familiale et la santé de l'entreprise?

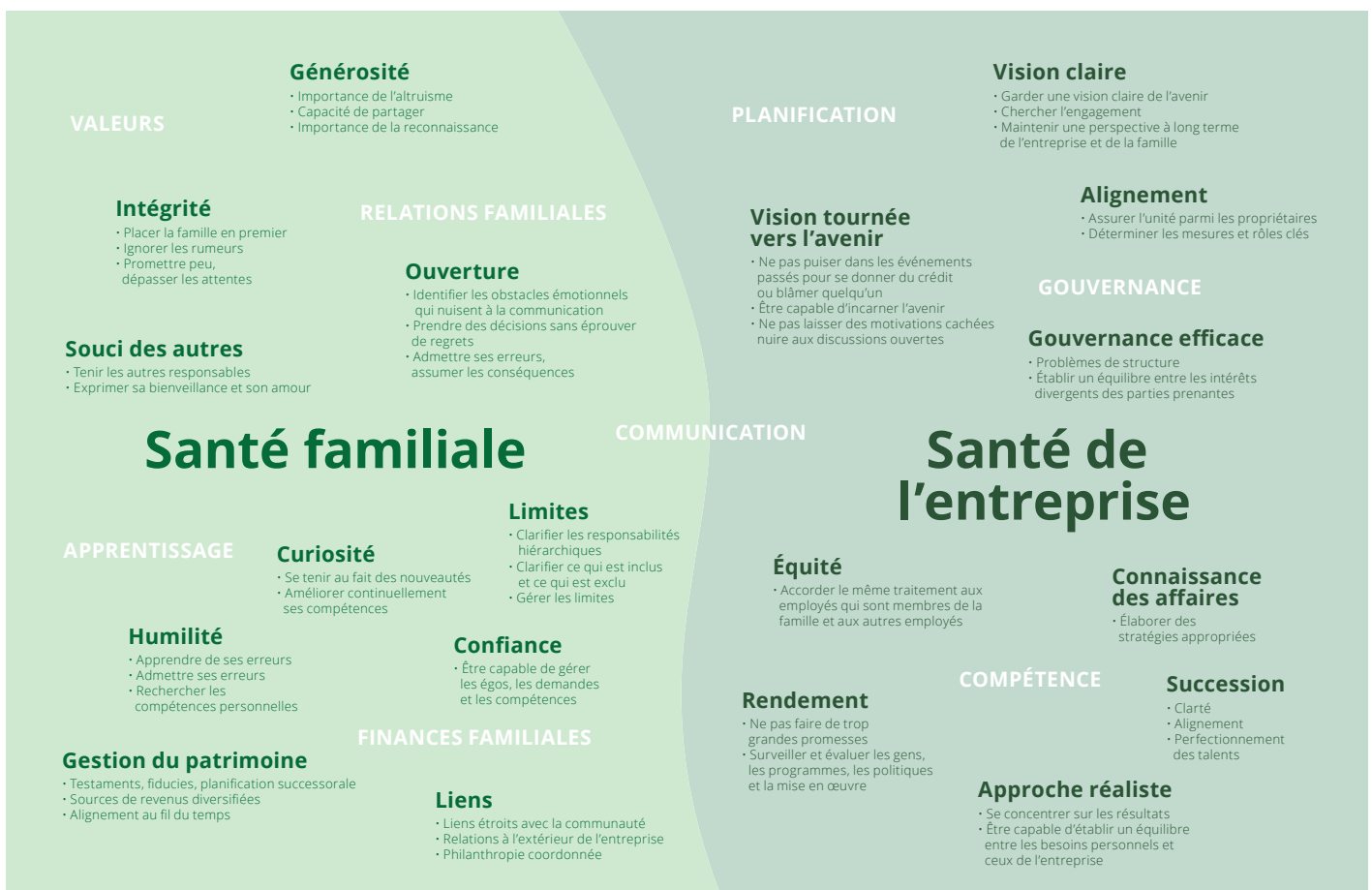
La dynamique familiale sous-jacente peut amplifier le succès de votre entreprise, ou lui nuire.

Les entreprises familiales bien gérées obtiennent un meilleur rendement que leurs concurrentes cotées en bourse lorsque les membres de la famille élaborent des stratégies et des processus de gouvernance pour gérer leur interaction avec l'entreprise. Mais si elles négligent de définir les rôles à jouer dans la famille et dans l'entreprise ou la façon de gérer les chevauchements, cela peut se traduire par des relations brisées,

une perte de richesse et une érosion de la valeur de l'entreprise et de l'héritage.

Depuis des décennies, nous aidons les entreprises familiales à résoudre des problèmes complexes, et avons pu être témoins des répercussions que des difficultés au sein d'une entreprise peuvent avoir sur la santé familiale – et vice versa.

Et une situation familiale toxique peut être plus désastreuse qu'une mauvaise stratégie d'affaires. Notre expérience nous a appris qu'un problème dans l'entreprise a des répercussions négatives auprès de la famille au cours des 12 à 24 mois qui suivent. Mais quand les problèmes émanent de frictions intrafamiliales, les activités commerciales s'en ressentent beaucoup plus rapidement.







En travaillant avec plusieurs grandes entreprises familiales dans le monde, nous avons élaboré un modèle propre à ce domaine qui nous permet d'aider les familles à comprendre les interactions entre la santé de l'entreprise et la santé familiale. Ce modèle offre deux points de vue :

Santé de l'entreprise	Santé familiale
 Planification	 Valeurs
 Gouvernance	 Relations familiales
 Compétence	 Apprentissage
 Communication	 Finances de la famille
	 Communication

### Signaux d'alerte relatifs à la santé de votre famille

En ce qui concerne la façon dont elle influe sur l'entreprise, la santé familiale repose sur les valeurs et la confiance, le souci des autres, le sentiment que l'avenir doit être différent du présent, mais forgé à partir de celui-ci, et l'assurance de réaliser les ambitions de la famille.

#### Voici quelques-uns des signaux d'alerte indiquant que des éléments essentiels sont manquants :

##### Manque de communication ou de transparence

La communication est le lien vital entre l'entreprise et la famille. Lorsque les différentes générations n'ont pas un sens commun des valeurs et ne conviennent pas d'une stratégie, l'entreprise peut perdre le cap. Souvent, les familles ont du mal à tenir des conversations fructueuses au sujet des problèmes qui concernent la famille et l'entreprise, des choses ne sont pas exprimées, ce qui favorise le ressentiment. Un manque de dialogue de groupe approprié et le fait que le fondateur tienne un registre privé pour noter « qui a obtenu quoi » sont des signes avant-coureurs de danger. S'ils ne connaissent pas les faits, les enfants émettent des hypothèses incorrectes. Cela est encore pire si la famille tient beaucoup de discussions informelles et fragmentaires, comme au souper ou la fin de semaine, alors que des enfants courent autour de la table et que certains membres de la famille sont absents ou à la cuisine. Parfois, les frères et les sœurs plaident leur cause en privé avec l'un ou l'autre des parents, ce qui donne lieu à des promesses informelles qui se concrétisent rarement, et créent, sans le vouloir, plus d'inégalité. Dans d'autres cas, il peut être ardu de soulever un problème par peur d'être exclus d'une prochaine discussion.

### La génération précédente est toujours aux commandes

Bien des dirigeants d'entreprises familiales semblent percevoir la relève comme une réalité qu'ils préféreraient chasser de leur esprit. Or, une relève méthodique est essentielle afin de maintenir l'entreprise sur la bonne voie, tant dans l'immédiat qu'à très long terme. Nous avons entendu des fondateurs donner toutes sortes d'excuses pour expliquer leur hésitation à passer le contrôle à la prochaine génération : « Ils ne sont pas encore prêts. Une grosse transaction s'en vient. » Souvent, c'est un problème de santé qui amènera la passation des pouvoirs, ce qui est sans doute le pire moment pour gérer une transition. En tant que fondateur, il est important d'établir des rôles, un parcours et des responsabilités qui sont clairs, et de soutenir les structures pour permettre aux membres de la famille de réussir. Les enfants ont besoin d'indépendance — y compris d'indépendance financière. Trop souvent, les fondateurs menottent les membres de leur famille à l'entreprise en gardant le contrôle de tout le patrimoine et des actifs. Certains parents veulent donner l'impression qu'ils soutiennent la prochaine génération, mais jettent un œil régulièrement pour s'assurer que les choses sont « bien faites ». Ce genre de surveillance subtile peut nuire aux enfants. Il faut plutôt soutenir la passation des pouvoirs en établissant (et en respectant!) les responsabilités liées à la prise de décisions.



### Formation insuffisante de la génération suivante

Après des générations de croissance composée, certaines entreprises deviennent si grandes qu'il est difficile pour la génération suivante d'en saisir tous les aspects. Les enfants savent-ils comment l'entreprise a été lancée? Savent-ils lire des états financiers? Comprennent-ils leur parcours professionnel, ou pourquoi on leur demande de travailler dans certains services de l'entreprise?

Nous recommandons de faire participer les membres de la famille tôt dans leur carrière, de les faire travailler dans les divers services de manière rotative, puis de les inviter à acquérir de l'expérience dans une autre entreprise et d'y observer les dirigeants. Les séances où l'on adopte une perspective macroscopique des activités sont particulièrement utiles pour aider les membres de la famille plus jeunes à réfléchir à l'entreprise, et peuvent révéler aux dirigeants actuels lesquels sont vraiment des penseurs stratégiques. Ces séances de planification permettent à la jeune génération de prendre part au processus en remettant en question des visions de longue date quant à la situation actuelle et future des marchés. Ils peuvent ainsi contribuer à la valeur immédiate de l'entreprise et envisager leur avenir. Ils peuvent offrir un point de vue nouveau qui peut être très utile, car il n'est pas influencé par les succès passés de l'entreprise.

### Inégalité entre les membres de la famille

Pour avoir une gouvernance saine dans une entreprise familiale, les dirigeants doivent gérer les problèmes d'iniquité. De petites injustices peuvent causer de grands dommages. Nous avons vu des familles éclater en raison de conflits liés à l'attribution des points associés aux programmes de grands voyageurs, à l'utilisation inégale de la maison secondaire familiale, à des salaires variables selon les enfants, ou à des conjoints qui travaillent aussi dans l'entreprise.

Pour éviter ces problèmes, il faut adopter un système transparent incluant des salaires en *phase avec* le marché pour ceux qui œuvrent au sein de l'entreprise (afin que les enfants soient payés en fonction de la valeur de leur travail), et présenter clairement les montants et la répartition du temps. La clé : établir des règles rapidement et les suivre. Par exemple, il pourrait être décidé qu'aucun conjoint ne peut travailler dans l'entreprise, une approche prudente évitant de devoir gérer des problèmes de rendement chez ces derniers. Notre expérience nous a démontré que ces situations causent souvent des dommages irréparables, du moins dans une partie de la famille.

### Manque de gouvernance ou de structure

Une structure de gouvernance officielle crée généralement un environnement où il est possible de discuter de la culture, des valeurs et de la vision, ce qui est essentiel pour que les membres de la famille réussissent à s'entendre sur l'orientation de l'entreprise. Les avantages courants sont notamment une plus grande harmonie entre les membres de la famille, des activités mieux ciblées et des transitions plus faciles entre les générations.

Il est donc important de se demander à quand remonte la dernière fois où toute la famille s'est réunie pour discuter expressément de l'entreprise. Certaines familles décident de signer une entente officielle stipulant leurs valeurs, les paramètres liés aux investissements, les responsabilités concernant la prise de décisions et la fréquence des communications. Cela peut être utile et même, selon nous, recommandé, mais la meilleure façon de le faire est de réunir les membres de la famille afin qu'ils décident conjointement de ces aspects et du fonctionnement. Lorsque ceux-ci comprennent bien la situation générale, ils sont plus calmes et ne font pas de suppositions erronées. Des discussions appropriées permettent d'aborder les sujets essentiels, d'avoir une communication efficace et de régler de nombreux problèmes qui semblent insolubles.

**Un ou deux de ces signaux d'alerte peuvent suffire pour mener une entreprise familiale à sa disparition. Avec une aide appropriée et de bons conseils, il est possible de trouver des solutions à tous les problèmes mentionnés précédemment, et de réaliser un meilleur alignement qui favorisera la prospérité de l'entreprise familiale.**

## Étude de cas

# Les facteurs de réussite d'une entreprise familiale fondée il y a 200 ans



Le Japon compte 33 000 entreprises qui sont actives depuis au moins 100 ans, mais l'une des plus connues a été fondée il y a plus de 200 ans et est encore contrôlée par la même famille aujourd'hui. Même si elle utilise un plan de relève japonais strict à une branche, la famille est également ouverte à combiner les meilleures pratiques de gestion mondiales avec des méthodes japonaises, créant un modèle de gouvernance unique assurant la longévité de la famille, du patrimoine familial et de l'entreprise. Tirant profit des meilleurs conseils et approches disponibles, cette société, dont la valeur est estimée à 2,5 G\$ US, s'est adaptée à d'importants changements survenus au pays et dans le monde et a pu développer continuellement ses forces durant la pandémie.

Le patriarche, de la huitième génération, a déjà désigné deux générations de successeurs.

Voici les secrets de sa réussite :

### **Planification sur plusieurs générations**

Sur le plan familial, le patriarche, de la huitième génération, a déjà désigné deux générations de successeurs. Sur le plan commercial, l'entreprise, consciente de la diminution de la population au Japon et de l'évolution des préférences des consommateurs, a commencé à investir à l'échelle internationale au tournant du 20<sup>e</sup> siècle.

### **L'approche « macroscopique à microscopique »**

L'entreprise tente toujours d'évaluer des décennies à l'avance quelles seront les demandes du marché, du secteur et des consommateurs afin de déterminer les changements à apporter. Elle applique une approche semblable pour planifier la gouvernance de la famille.

### **Solide gouvernance familiale**

Chacun comprend qu'assurer la survie et la longévité de la famille est l'objectif ultime. Les mesures de gouvernance familiale sont sans cesse mises à jour. Tous les membres de la famille connaissent le plan et y contribuent. Les mesures de contrôle et les responsabilités de chacun sont communiquées régulièrement. Tout changement apporté entraîne une évaluation des risques – transmise à tous – et chacun sait comment il affectera la famille et quelles seront les répercussions possibles.

### **Séparation des risques de la famille et de l'entreprise**

Les actifs personnels sont séparés de l'entité commerciale. La famille croit que tant qu'elle maintiendra son unité, son expérience commune et ses actifs pour fonctionner, l'entreprise pourra constamment redémarrer.

### **Ne jamais vendre**

L'entreprise a toujours appartenu à la famille, et celle-ci s'est engagée à ne jamais la vendre, peu importe le montant qu'un PAPE pourrait générer. La longévité et l'héritage familiaux priment sur la maximisation rapide des bénéfices.

### **Gouvernance japonaise et occidentale**

Le patriarche étudie les stratégies utilisées par d'autres familles prospères dans le monde. Le bureau de gestion du patrimoine utilise ainsi des structures étrangères comme les fiducies et les fondations et se tourne vers des juridictions pas forcément axées sur la réduction d'impôt, mais ayant de très bons fondements juridiques. La famille a aussi déployé bien des efforts pour aligner sa gouvernance d'entreprise et sa gouvernance familiale.

### **Bureau de gestion du patrimoine dirigé par un professionnel**

Le chef de la direction du bureau de gestion du patrimoine n'est pas un membre de la famille, fait preuve de diligence et cherche toujours à combiner les meilleures pratiques du Japon et d'ailleurs afin de répondre aux besoins immédiats et futurs de la famille.



# Mettez votre famille et votre entreprise à l'épreuve

Nous avons élaboré un programme sur les dynamiques familiales pour aider ce type d'entreprise à comprendre les domaines nécessitant un meilleur alignement au sein de la famille ou de l'entreprise, à examiner en profondeur les problèmes fondamentaux, et à déterminer si la gouvernance doit être améliorée. Voici quelques-uns de nos outils exclusifs permettant aux familles d'amorcer leurs démarches. Toutefois, elles peuvent obtenir une valeur bien plus élevée en collaborant avec notre équipe, celle-ci ayant trouvé des solutions à presque tous les problèmes auxquels une telle entreprise peut être confrontée :

## Diagnostic de la santé familiale et de la santé de l'entreprise

Pour commencer, une des étapes les plus importantes à effectuer avec l'ensemble de la famille est d'évaluer ses forces, ainsi que les occasions qui se présentent à elle et devant l'entreprise. Cet outil de diagnostic propose un cadre fondé sur l'importance de la santé de la famille et de l'entreprise, et permet d'élaborer rapidement des mesures tactiques pouvant être prises pour renforcer, modifier ou améliorer les facteurs qui augmentent les chances d'assurer la longévité et le bon fonctionnement de la famille et de l'entreprise à l'avenir.

## Processus d'entrevue avec la famille

Prolongement naturel du diagnostic de santé, ce processus nous permet d'interviewer un par un tous les membres de la famille. Tous ont ainsi l'occasion de parler en toute confiance des aspects qui leur importent. Durant les séances, nos professionnels expérimentés explorent le point de vue de chacun sur une vaste gamme de sujets pour mieux comprendre leurs visions communes et leurs divergences. Après que tous aient été interrogés, nous soumettons nos conclusions à la famille, puis recommandons à chaque membre des aspects particuliers qu'il pourrait mettre en œuvre afin d'améliorer les chances de succès futur de l'entreprise et de la famille. L'une de ces mesures peut consister à officialiser dans une entente familiale les décisions qui ont fait consensus lors du processus d'entrevue.

## Bilan de santé de la gouvernance familiale

Plusieurs familles appliquent sûrement déjà de nombreux éléments de ce que nous considérons comme les meilleures pratiques de gouvernance familiale. Notre bilan de santé est un moyen rapide d'évaluer si le cadre de gouvernance familiale est adéquat et complet, et il fournit des suggestions pour l'améliorer.

Il n'existe pas de modèle unique de gouvernance familiale. Le mieux est d'examiner tous les types de pratiques exemplaires, de choisir celles qui vous interpellent, puis de les adapter à la culture unique de votre entreprise et à votre situation familiale.

**Communiquez avec nous pour discuter d'une perspective multigénérationnelle et découvrir quel type de gouvernance familiale vous conviendrait le mieux.**



# Centre d'excellence mondial pour les entreprises familiales de Deloitte Sociétés privées

Cumulant 175 années d'expérience au service des entreprises familiales dans plus de 140 pays, Deloitte Sociétés privées offre des perspectives multidimensionnelles – une vision globale – sur la multitude de défis et d'occasions que votre entreprise familiale peut rencontrer.

Guidée par notre raison d'être, notre approche multidisciplinaire nous permet de vous proposer les bonnes solutions au bon moment, dans l'optique globale des enjeux et de la dynamique propres à votre entreprise familiale.

Grâce à notre centre d'excellence mondial dédié aux entreprises familiales, nous pouvons compter sur un réseau de conseillers de confiance, de pratiques exemplaires collectives, de connaissances sectorielles et d'outils numériques pour élaborer des solutions sur mesure de calibre mondial et des perspectives fondées sur des données.

Nos gens peuvent vous faire profiter non seulement de leur expérience approfondie et de leurs relations avec d'autres entreprises familiales, mais aussi de toute l'organisation Deloitte.



# Personnes-ressources

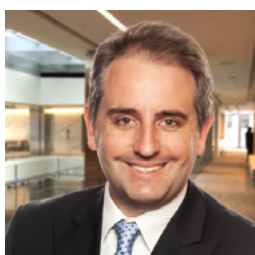
Direction du groupe entreprises familiales de Deloitte Canada



**Mohamed Sheibani**  
**Associé et leader national,**  
**entreprises familiales**  
msheibani@deloitte.ca



**Michelle Osry**  
**Associée et leader des**  
**services-conseils aux**  
**entreprises familiales**  
mosry@deloitte.ca



**Rob Jeffery**  
**Associé et leader des**  
**services-conseils aux**  
**bureaux de gestion de**  
**patrimoine**  
rjeffery@deloitte.ca



# Deloitte.

## Sociétés privées

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs entités liées (collectivement, le « réseau de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. 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. Aucune entité du réseau de Deloitte ne pourra être tenue responsable à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), ainsi que son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») ainsi que chacun de ses cabinets membres et leurs entités liées sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL n'offre aucun service aux clients. Pour en apprendre davantage, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

### À propos de Deloitte

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

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

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).