



FONDATION
DES FAMILLES
ENTREPRENEURIALES

PRÉPARER LA PROCHAINE GÉNÉRATION

Feuille de route pour
les entreprises familiales



L'expression « entreprise familiale » est générale et peut être définie de différentes façons. Habituellement, elle fait référence non seulement à l'entreprise, mais aussi à un ensemble d'actifs durablement bâti par une famille. L'entreprise familiale est bien plus que du capital financier tangible pour les familles au fil des générations; elle est l'héritage humain, émotionnel et patrimonial de la famille.

La tâche de décortiquer cet héritage familial pour le transmettre à la génération suivante peut être à la fois excitante et intimidante pour une famille multigénérationnelle, surtout si la définition de cet héritage et son évolution n'ont pas été abordées par les aînés.

Voilà qui marque l'importance des discussions ouvertes entre les générations, surtout en ce qui concerne l'objectif collectif, les leçons tirées, les comportements, les compétences et les caractéristiques particulières nécessaires à la longévité de l'héritage familial.

Dans ce nouveau rapport, qui se veut la suite de deux rapports, *Ready, Willing and Interested – Or Not?* (en anglais) et *Qui sont les gardiens de l'héritage familial?*, nous explorons en profondeur le point de vue de la prochaine génération sur la transition de l'entreprise familiale et les stratégies de préparation à la prise en charge.

Ce rapport présente les principales observations concernant :

- les plus grandes priorités de la génération actuelle et de la suivante;
- la clé de l'équilibre harmonieux dans la famille et de la pérennité de l'entreprise;
- ce qui fonctionne bien dans les parcours de planification de la succession et de la transition;
- les obstacles à éviter en cours de route.

Nos recommandations visent à aider les membres de la famille de la génération aînée et de la génération suivante à bien se préparer à prendre des décisions cruciales sur la transition de l'entreprise familiale.

Pour comprendre leur parcours et en découvrir les nuances, nous avons mené des entretiens qualitatifs avec :

- 1 les membres de la famille en affaires de la génération **suivante**, qui ont majoritairement moins de 30 ans;
- 2 les membres de la famille en affaires de la génération **actuelle** ou qui ont plus de cinq ans d'expérience, généralement dans la mi-trentaine ou le début quarantaine

Longévité de l'entreprise familiale ou harmonie familiale... est-ce possible d'assurer les deux?

Les familles entrepreneures ont des défis uniques à relever comparativement aux autres familles : elles doivent contrebalancer la réussite de l'*entreprise* et celle de la *famille*. Cet exercice d'équilibrisme nécessite une attention particulière à certains moments cruciaux de la transition.

Elles se posent souvent la question « Comment assurer les deux? »

Lors de nos discussions approfondies à ce sujet avec les générations actuelle et suivante, quatre notions jouant un rôle dans la longévité de l'entreprise sans nuire aux relations familiales sont clairement ressorties :

1. La connexion émotionnelle à la source de la réussite de la famille – l'entreprise familiale et les autres actifs que possède la famille sont très importants.
2. L'harmonie entre les générations sur les plans professionnel (ce qui compte pour l'entreprise) et émotionnel (ce qui compte pour la famille) est intangible, mais a une valeur considérable pour toutes les parties concernées.
3. L'intentionnalité à l'égard de la transition en temps opportun (qu'il s'agisse d'une vente, d'une cession partielle ou d'une cession intégrale) est un facteur déterminant.
4. Le parcours d'apprentissage familial et la demande de conseils professionnels sont essentiels aux points précédents.

AVIS D'UNE CONSEILLÈRE

« Les besoins pressants de l'entreprise familiale peuvent facilement supplanter la nécessité de cultiver les dynamiques relationnelles. Les leaders d'entreprises familiales qui font preuve de transparence et incluent très tôt la génération suivante dans la prise de décisions créent un environnement favorisant la réussite de leur descendance. »

– Richa Arora, FEA, directrice générale et leader du groupe Dynamique familiale et gouvernance, Bureau de gestion familiale de KPMG

Certaines approches pratiques recommandent de commencer par des réunions familiales périodiques, bien organisées et régies par des principes généraux favorisant la communication efficace et des ordres du jour structurés. Ces réunions :

- créent un espace où la prochaine génération peut partager ses pensées, ses idées et ses intérêts ouvertement et honnêtement;
- offrent une occasion à la génération propriétaire de partager de l'information cruciale pour que la génération suivante puisse prendre des décisions éclairées;
- indiquent à la prochaine génération qu'elle peut tracer son propre parcours de vie sans être obligée de suivre les pas des propriétaires, à moins qu'elle souhaite le faire;
- favorisent le partage des réussites et des échecs;
- réunissent les conditions pour solidifier les liens familiaux.

On se sent bien lorsqu'on sait qu'on y a mis beaucoup d'énergie. On travaille de 10 à 12 heures par jour le weekend, ce n'est pas comme dans n'importe quelle autre entreprise. Il est plus facile et plus rentable de faire des efforts et de s'investir dans l'entreprise familiale que dans une société fermée ou ouverte, car selon moi, au bout du compte, ce qu'on verse dans l'entreprise est ce qu'on en retire.

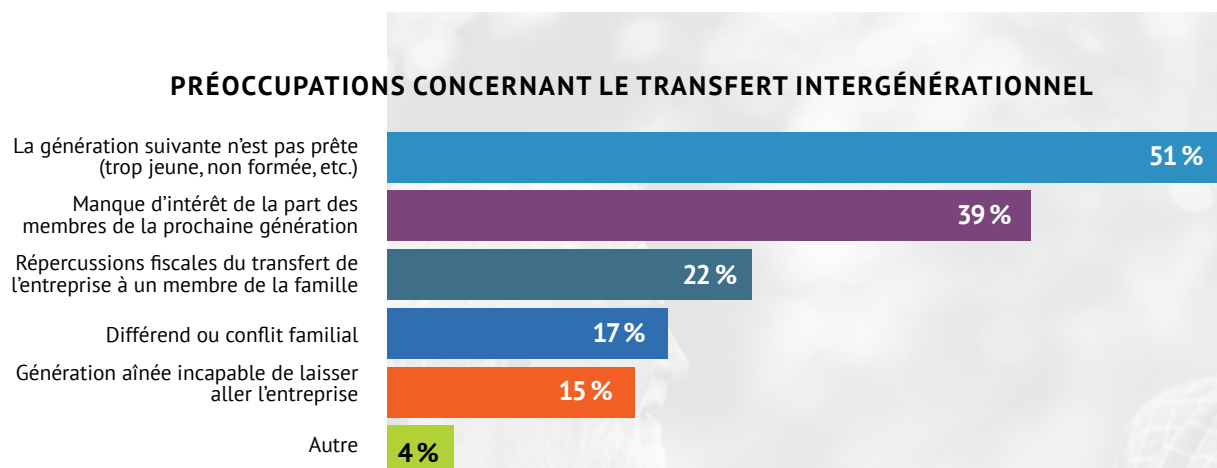
– Un membre de la génération suivante de la famille



Quels sont les obstacles à la planification efficace de la transition pour les entreprises familiales canadiennes?

La perception peut jouer un rôle important

Notre rapport initial (en anglais) montre que la raison la plus souvent évoquée pour la possibilité d'un transfert de propriété à l'extérieur de la famille est l'impression que la génération suivante manque d'intérêt ou de compétences. À la question sur les inquiétudes principales lors de la réflexion à un transfert de l'entreprise, plus de la moitié des répondants ont indiqué que la prochaine génération n'est pas prête, et 39 % ont dit sentir que les membres de cette génération ne sont pas intéressés. Parmi les autres raisons mentionnées, on retrouve les répercussions fiscales liées au transfert de l'entreprise à un membre de la famille (22 %), un différend ou un conflit familial (17 %) et l'incapacité de la génération aînée à laisser aller l'entreprise (15 %).



Pourquoi perçoit-on les membres de la génération suivante comme manquant d'intérêt ou de compétences? Que font les deux générations pour combler activement ce manque et donner le temps aux plus jeunes d'acquérir les compétences nécessaires à une transition efficace? Outre une formation officielle, c'est à la famille, en particulier aux dirigeants ou aux propriétaires, qu'il incombe d'inviter la prochaine génération à s'impliquer beaucoup plus tôt et de créer les conditions propices à sa réussite en adoptant une approche de mentorat.

Suggestions d'un conseiller en entreprise familiale pour commencer très tôt le processus de planification de la transition :

RENFORCER LES COMPÉTENCES À L'INTERNE

Certaines familles d'entrepreneurs créent des programmes de stage pour les membres de la génération suivante souhaitant prendre la relève ou exercer un rôle de leadership dans l'entreprise. Les composantes et le degré de formalité peuvent varier. Ce peut être aussi simple que de passer du temps dans l'entreprise après l'école ou pendant les vacances d'été pour apprendre les tâches quotidiennes et se familiariser avec les processus de prise de décisions. Cette expérience facilitera le choix des plus jeunes quant à leur avenir dans l'entreprise familiale.

RENFORCER LES COMPÉTENCES À L'EXTERNE

Un emploi à l'extérieur peut être très avantageux pour les membres de la prochaine génération, car cela leur donne l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences, de connaître de meilleurs processus et d'obtenir différents points de vue qui pourraient, au bout du compte, être bénéficiers à l'entreprise familiale.

Pendant des années, ce chemin a été le plus emprunté par les familles d'entrepreneurs : faire travailler la relève de trois à cinq ans à l'extérieur pour développer de nouvelles compétences et des connaissances commerciales avant de l'intégrer à l'entreprise.

Peu importe l'approche choisie, les leaders familiaux profitent dans tous les cas de l'adoption d'une mentalité de mentorat à l'égard de la génération suivante. Si les mentors craignent de ne réussir cette tâche, l'apprentissage par l'expérience peut alors se révéler utile. Il faut permettre aux membres de la prochaine génération d'observer les leaders et les encourager à poser des questions; il faut faire le point régulièrement avec eux sur ce qu'ils apprennent, ce qu'ils aiment et ce qu'ils trouvent difficile ou déroutant; il faut créer les bonnes conditions d'apprentissage en valorisant toujours leurs idées et leurs questions.

La communication inefficace peut entraîner le désengagement et paralyser la planification

Je l'ai même constaté dans ma famille immédiate; quand mon père revenait du travail, il parlait de son entreprise. Je crois que nous en avons ainsi une meilleure compréhension et c'est ce qui m'a poussé à vouloir y participer davantage.

— Membre de la génération suivante de la famille

Une perception courante des propriétaires sortants est que la prochaine génération ne souhaite pas prendre la relève ou n'est pas prête à le faire. Le manque de structures officielles de gouvernance pour discuter des dynamiques de l'entreprise familiale et garder les jeunes au fait des affaires, des actifs familiaux et autres peut aggraver le problème.

Notre recherche a démontré que le manque d'expérience, de connaissances et de communication entre les générations crée une impression de mauvaise préparation, alors qu'en

réalité, les occasions d'apprentissage dans l'entreprise et à propos de celle-ci n'ont tout simplement pas été offertes. La plupart des personnes rencontrées estiment que l'expérience concrète dans l'entreprise est très précieuse pour préparer la prochaine génération à prendre les rênes éventuellement. **La préparation de la relève à jouer un rôle dans l'entreprise est la responsabilité des deux générations.** La collaboration de celles-ci est très avantageuse pour que l'entreprise reste dans la famille pour longtemps et continue de prospérer.

De plus, le désintérêt à l'égard de la participation future à l'entreprise familiale peut être exacerbé par un manque de communication et par les facteurs de stress liés au fait de posséder une entreprise. Les répondants ont dit que ce désintérêt perçu est plus probablement un manque de compréhension de l'entreprise ou de son incidence possible sur leur vie. Par contre, lorsqu'ils sont informés et inclus dans la gestion, ces impressions de mauvaise préparation se dissipent.

Il peut y avoir des discussions entre les aînés et leur relève à propos des rôles éventuels dans l'entreprise, mais elles sont souvent sommaires et unilatérales. La génération actuelle transmet le plan à la suivante plutôt que de l'inviter à créer, ensemble, un plan qui aura une influence sur sa vie. Un seul répondant a mentionné que son entreprise familiale mettait en œuvre de nouvelles politiques et normes d'entreprise pour préparer la transition.

Le défi n'est pas toujours le manque de telles discussions dans la famille, mais plutôt le fait qu'elles ne mènent pas nécessairement à des plans d'action concrets adaptés aux compétences, capacités et aspirations de la génération suivante.

Les leaders qui constatent rapidement ce fait **demandent conseil** et font de la planification une priorité stratégique liée à la croissance de leur entreprise. **Planifiez avec et non pour vos enfants.**

Conseils de familles d'entrepreneurs sur la préparation et l'engagement de la génération suivante :

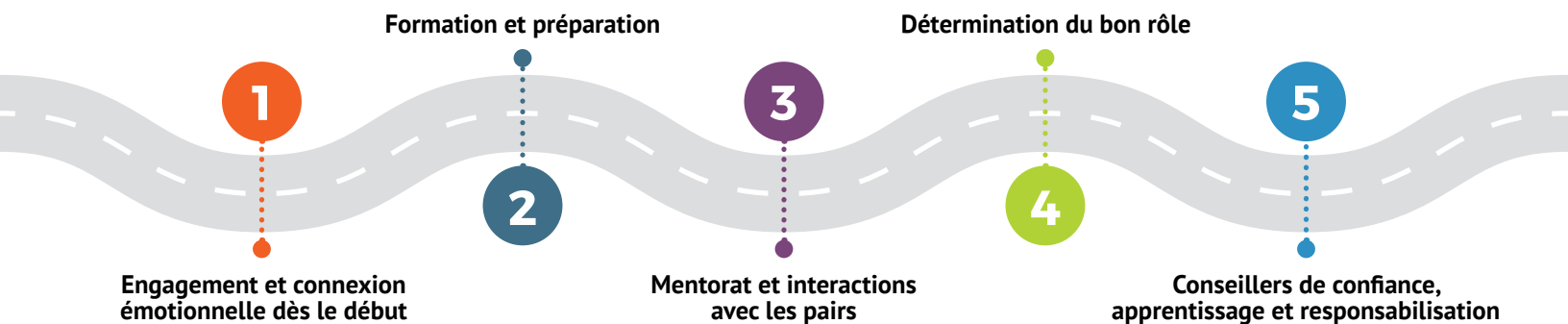
CONSEILS POUR LA PROCHAINE GÉNÉRATION

Aucun livre ne vous informera que votre préparation est terminée. Vous pourriez ne pas le savoir avant d'être dans le vif du sujet. Discutez de vos incertitudes avec la génération aînée et élaborez un plan qui approfondira votre expérience et vos compétences. Comme pour les capitaux patients en investissement, le développement patient du capital humain rapporte.

CONSEILS POUR LA GÉNÉRATION AÎNÉE

Si les familles encouragent les membres de la génération suivante à explorer d'autres possibilités avant de se joindre à l'entreprise, comment peuvent-elles mesurer leurs progrès, leurs nouvelles compétences ou la croissance de leurs capacités de leadership? Cela se réduit souvent à un parcours planifié de préparation avec des contrôles fréquents et à des discussions entre les générations.

Cinq étapes distinctes peuvent aider les deux générations à se préparer au processus de transition :



1 Engagement et connexion émotionnelle dès le début

Parmi les personnes interviewées, l'engagement dans l'entreprise familiale dès le début était très courant. Les répondants ont confirmé avoir participé à l'organisation à différents degrés avant l'âge adulte. Certains ont pu passer du temps à l'emplacement physique de l'entreprise alors que d'autres ont acquis des connaissances de base sur son fonctionnement au fil des discussions familiales et des histoires racontées par les générations antérieures. D'autres ont mentionné que même si l'entreprise familiale actuelle est différente des projets passés de la famille, ils ont pu **acquérir une compréhension et une appréciation de la propriété d'entreprise ainsi qu'un esprit d'entrepreneuriat qui est encore présent à ce jour.**

Étonnamment, le fait d'avoir travaillé dans l'entreprise dans le passé, le fait d'y avoir été inclus dès son démarrage ou depuis l'enfance sont des facteurs qui favorisent l'engagement.

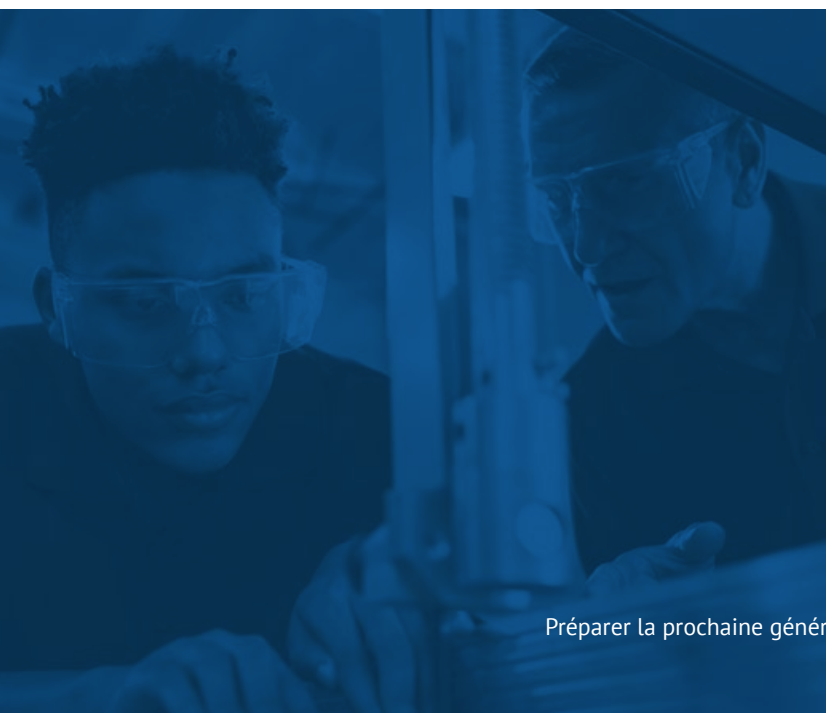
La génération aînée peut parfois manquer de constance dans la préparation et le mentorat de sa relève. Parmi les familles d'entrepreneurs avec qui nous avons discuté, certaines ont adopté des pratiques exemplaires pour faciliter le transfert de connaissances, notamment en établissant des politiques sur le travail à l'extérieur de l'entreprise pendant un minimum de trois à cinq ans, sur l'obtention d'un diplôme universitaire, etc. Avec la mise en œuvre de ces mesures, la génération suivante est exposée à tous les aspects de la propriété d'entreprise, aux secteurs et aux apprentissages propres aux entreprises familiales avant de gravir les échelons de leur propre entreprise.

Lorsque j'avais 10 ou 11 ans, je répondais au téléphone; c'est l'histoire typique de la génération suivante qui contribue avec des tâches élémentaires. Quand j'étais à l'université, j'ai participé, avec ma mère, mon grand-père et mon oncle, à une réunion d'affaires à Toronto avec un de leurs importants partenaires, puis j'ai visité le site pour avoir une idée du genre d'activités exercées.

— Membre de la génération suivante de la famille

En ce qui concerne les différentes possibilités de croissance dans l'entreprise, on m'a attribué la tâche de participer à de nombreuses conférences pour apprendre d'autres entreprises et fournisseurs et rencontrer différentes personnes.

— Membre de la génération suivante de la famille



En faisant participer très tôt la prochaine génération à l'entreprise familiale, **la génération aînée peut favoriser une connexion émotionnelle**, que ce soit un attachement à un emplacement, des fonctions qu'elle remplit, son influence dans la communauté, ses employés, son patrimoine ou la fierté liée au nom de famille. La génération suivante ne souhaitera toutefois pas automatiquement se joindre à l'entreprise le moment venu, mais ces efforts lui donnent la possibilité d'avoir un attachement à l'entreprise, à son héritage et à ses employés. La création d'une forte connexion émotionnelle favorise l'appartenance et les sentiments suivants :

- « L'avenir de l'entreprise familiale est important pour moi. »
- « L'entreprise familiale fait partie de qui je suis et de qui nous sommes. »

Ce n'est ni facile ni rapide d'y arriver. Il est préférable de le faire de façon informelle en permettant à la relève de suivre la génération aînée et de découvrir les aspects de l'entreprise qui l'intéressent le plus.

AVIS D'UNE CONSEILLÈRE

La génération suivante a de plus en plus besoin de se sentir incluse dans la création de son avenir dans l'entreprise familiale. Plutôt que de suivre les pas des autres, elle souhaite avoir le sentiment de maîtriser son propre parcours et de participer à l'avenir de l'entreprise. Ce qui a fonctionné et qui était pertinent pour une génération peut ne pas être le cas pour la prochaine. Il ne s'agit pas de changer pour changer, mais bien de faire évoluer ce qui a fonctionné dans le passé en ce qui fonctionnera aujourd'hui.

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR LA PROCHAINE GÉNÉRATION

L'entreprise familiale peut être une occasion d'apprentissage en posant des questions pour mieux la comprendre. Par exemple :

- Pourquoi y a-t-il un si gros entrepôt?
- Qu'y a-t-il à l'intérieur et à qui est-ce envoyé? Comment?

En passant du temps avec la famille pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise, vous améliorez vos connaissances à son sujet et facilitez l'évaluation de votre intérêt.

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR LA GÉNÉRATION AÎNÉE

Incluez les membres de la prochaine génération très tôt pour susciter leur intérêt dès leur jeune âge, mais :

- laissez-les tracer leur propre parcours;
- enseignez-leur tout en favorisant leur autonomie;
- faites en sorte que leur intégration à l'entreprise soit un choix et non une obligation;
- écoutez leurs désirs et engagez des conversations à propos de cette décision.

2 Formation et préparation

Mon frère voulait simplement commencer dans l'atelier, puis il a poursuivi ses études pendant qu'il y travaillait. Malheureusement, ce fut un long parcours pour lui, car il était toujours celui sur qui on pouvait compter... Il a donc suivi un chemin sinueux pour obtenir son certificat d'ouvrier.

— Membre de la génération actuelle de la famille

J'ai suivi un cours de gestion d'entreprise en Saskatchewan, qui a beaucoup aidé. Il n'était pas spécialisé en gestion immobilière ou de construction, mais il a été utile d'un point de vue de leadership et de gestion d'entreprise.

— Membre de la génération suivante de la famille

L'inclusion de la prochaine génération très tôt peut préciser son intérêt et favoriser son apprentissage à propos de l'entreprise, mais la vraie préparation est un équilibre entre la formation formelle et informelle.

Bon nombre de propriétaires et d'employés d'entreprises familiales suivent de la formation additionnelle pour améliorer leur rendement dans leur poste actuel ou éventuel. Elle peut prendre différentes formes selon le type d'organisation et représenter un investissement de temps, d'argent, de réflexion et d'énergie. Certains répondants ont indiqué travailler à l'obtention d'un certificat professionnel, tandis que d'autres ont mentionné suivre des cours de marketing en ligne, suivre une formation en gestion de projets et participer à des séminaires pour bonifier leurs compétences.

Bien que la majorité des personnes à qui nous avons parlé se sentent équipées pour se joindre à l'entreprise avec les connaissances spécialisées acquises à l'université, quelques-unes d'entre elles ont mentionné l'important du perfectionnement des compétences générales.

Nous savons que ce n'est souvent pas la capacité d'une personne à démarrer ou à maintenir une entreprise qui est ultimement essentielle à la longévité de celle-ci, même si elle fournit une base solide pour y arriver. Ce sont plutôt **les compétences générales qui sont importantes pour maintenir l'harmonie et l'unité dans une famille.**





MAX FORTMULLER

Directeur général, Vesta Wealth Partners

5^{ème} génération

« Je crois qu'il faut d'abord acquérir les compétences techniques, puis développer les compétences générales, relationnelles et humaines. Selon moi, les compétences techniques sont en général l'essence de l'entreprise, mais par la suite, tout est une question de relations, donc je dirais que pour les leaders, l'accent est mis principalement sur les compétences générales. »

Réflexion : Combien d'efforts sont mis sur le perfectionnement de compétences générales – communication, écoute, empathie, esprit critique, créativité et résolution de problèmes? Une grande intelligence émotionnelle et une bonne maîtrise de ces compétences sont requises pour jongler avec les dynamiques interpersonnelles de la famille, de l'entreprise et de la propriété afin de bien diriger une organisation durable et de réussir sa transition.

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR LA PROCHAINE GÉNÉRATION

Une formation officielle est un excellent moyen de développer des compétences d'affaires, mais il est tout aussi important d'acquérir aussi des compétences générales. Lorsque nous avons sondé les membres de familles d'entrepreneurs sur les compétences de communication de leur famille, seulement 6% ont dit qu'elles étaient excellentes alors que 70% les ont qualifiées de moyennes à faibles. Si votre famille résiste à la formation sur les compétences générales, prenez l'initiative de l'introduire, avec l'approbation du groupe. Les avantages qu'elle procurera à votre structure de gouvernance et aux interactions familiales au quotidien vous motiveront!

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR LA GÉNÉRATION AÎNÉE

Les compétences générales sont essentielles pour que tous les membres de la famille se sentent à l'aise d'exprimer leurs désirs et leurs intérêts. Cela comprend la définition de ce que les membres de la génération aînée souhaitent tirer d'une transition ou d'une retraite :

- Qu'est-ce qui est difficile de laisser aller?
- Quels sont leurs désirs ou objectifs après la transition?
- Se sont-ils donné la permission d'y penser? Dans la négative, pourquoi?

La transition est inévitable dans une entreprise familiale prospère. La préparation adéquate des deux parties incluses dans ce processus à l'aide de formation et de perfectionnement des compétences générales est la clé de la réussite pour tous.

3 Mentorat et interactions avec les pairs

Presque tous les répondants ont déjà demandé conseil à un mentor. Très souvent, celui-ci était un membre de la génération actuelle ou aînée (généralement de 55 ans et plus) de la famille, mais certains des répondants ont également mentionné des conseillers externes.

Les personnes mentorées ont indiqué que ce processus leur était très précieux et qu'elles ne seraient probablement pas où elles sont actuellement sans le soutien de leur conseiller. Les mentors jouent un rôle essentiel dans le soutien de la prochaine génération en l'aidant à gérer les nouveaux rôles et à en prendre les commandes.

On pense souvent au mentorat axé sur les connaissances et sur les pratiques commerciales : comment peut-on vous aider à en savoir plus et à en faire plus? Cela fait de l'ombre au mentorat sur les compétences générales, qui est tout aussi important pour toutes les générations, car il offre du soutien moral, un sentiment de normalité pour la situation de chacun, des occasions de rétroaction et d'autres aspects intangibles. **Nous savons que la communication, l'écoute, la compréhension des dynamiques relationnelles et la reconnaissance du moral des membres de la famille et des employés sont primordiales, mais elles ne sont pas innées pour tous.** Une entreprise familiale échoue plus souvent lorsque ces facteurs sont absents que lorsque personne ne sait comment faire croître l'entreprise.

Mon père est notre mentor à tous. C'est lui que j'appelle lorsque je ne sais pas si une situation de RH doit être portée à l'attention du président ou non; il m'aide à analyser ce que je ressens par rapport au moral dans l'entreprise et nous discutons des différentes personnalités des employés et de la façon de les gérer.

— Membre de la génération actuelle de la famille



AARON BERMAN

Vice-président, exploitation commerciale et production,
BERMANFALK Hospitality Group

2^e génération



Ce que j'ai le mieux appris en tant que mentoré est de faire confiance à mon instinct. Mon mentor m'a poussé à poser les questions difficiles, à moi-même et aux autres, et à utiliser cette aptitude pour avoir confiance en ma capacité de prendre des décisions. Il m'a également aidé à constater que la recherche dans ces domaines stratégiques, qu'elle soit axée sur l'entreprise familiale ou l'exploitation commerciale, est primordiale, maintenant et dans l'avenir. Cette relation continue m'a mis au défi de penser différemment à propos de notre entreprise, de notre famille, de moi et de mon rôle dans tout cela. »



Dans la préparation de la prochaine génération, les familles d'entrepreneurs peuvent adopter comme pratique exemplaire le jumelage d'un programme de mentorat à des interactions avec les pairs en formant un groupe d'autres membres de la génération suivante à peu près à la même étape, mais avec des expériences variées, et en encourageant tous les participants à échanger entre eux. Le groupe rencontré a exprimé un désir d'augmenter le soutien et les ateliers entre pairs. Les participants ont indiqué que c'est un moyen rentable de tisser des liens et des réseaux avec les autres familles d'entrepreneurs ainsi que d'apprendre de leurs expériences.

« Chez Entreprises Familiales Canada, nous avons créé un groupe inclusif de pairs de la prochaine génération pour atteindre cet objectif précis : permettre aux personnes ayant différents degrés d'expérience d'interagir et d'apprendre les unes des autres. Notre objectif est de nous amuser, mais aussi de former des leaders d'entreprise familiale forts, compétents et ne cessant d'apprendre. »

— Bill Brushett, président et chef de la direction, Entreprises Familiales Canada

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR LA PROCHAINE GÉNÉRATION

Le mentorat et les réseaux de pairs sont d'excellents moyens d'obtenir du soutien. N'oubliez pas :

- Les mentors n'ont pas besoin d'être des membres de la famille. Essayez de trouver un mentor venant de l'extérieur.
- Cherchez des mentors qui appuieront votre perfectionnement personnel.
- Les mentors peuvent vous aider à constater votre influence sur la communauté, du point de vue social et professionnel.
- Lors de la recherche d'un réseau de pairs, allez au-delà des amis.
- Trouvez des groupes ayant des expériences différentes des vôtres et apprenez d'eux.

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR LA GÉNÉRATION AÎNÉE

Les membres de la génération aînée sentent souvent que la responsabilité de préparer leur relève, à l'exception d'une formation officielle, leur incombe entièrement. C'est faux.

- Il est généralement efficace d'apprendre des autres. Vous aussi pouvez en profiter.
- Les inquiétudes liées à la passation s'estompent lorsqu'un membre de la génération aînée voit la génération suivante croître sur le plan personnel et professionnel.
- Les membres de la génération aînée peuvent assumer le rôle important qu'est le mentorat après la transition pour former les éventuels leaders de l'entreprise familiale.

4 Détermination du bon rôle

Lorsqu'on leur demande le rôle que les membres de la génération suivante (généralement âgés de moins de 30 ans) devraient assumer, la perception de ces derniers diffère grandement de celle des membres de la génération actuelle (fin trentaine et début quarantaine). Ceux-ci disent plus souvent que les membres de la prochaine génération devraient jouer un rôle dans l'entreprise familiale que les membres de cette génération eux-mêmes. Certains membres de la génération actuelle croient que la relève doit être incluse très tôt dans l'entreprise, avoir un intérêt dans la transmission de leur héritage familial et chercher à faire avancer l'entreprise. Toutefois, cela ne tient pas compte des valeurs des membres de la prochaine génération et ce qu'ils considèrent leur mission.

J'imagine que tout dépend du domaine. S'ils peuvent travailler dans l'entreprise dans leur jeunesse, je crois que c'est un bon moyen de mieux la comprendre pour perpétuer cet héritage, apprendre et comprendre les rouages de l'entreprise, et aller de l'avant.

— Membre de la génération actuelle de la famille

Je ne crois pas qu'ils devraient absolument participer à l'entreprise familiale s'ils n'y sont pas intéressés, mais c'est excellent de savoir que la possibilité existe. Par exemple, mes deux demi-sœurs ont travaillé dans l'entreprise familiale l'été pour donner un coup de main, mais elles n'avaient pas l'intérêt ou la passion de continuer. Et elles n'ont jamais été forcées à le faire.

— Membre de la génération suivante de la famille

La plupart des membres des générations actuelle et suivante croient que la prochaine génération ne devrait pas être forcée de jouer un rôle dans l'entreprise et qu'il ne devrait pas y avoir d'attentes à cet égard. Par exemple, bien des personnes pensent qu'un membre de la relève devrait s'investir seulement s'il connaît les responsabilités liées à la propriété d'entreprise et s'il est passionné par la possibilité d'y participer. La gouvernance de famille, d'entreprise et de propriété doit jouer un rôle dans la création de clarté et de transparence.

Certains membres de la prochaine génération peuvent avoir des compétences professionnelles précises qui

déterminent clairement leur contribution à l'entreprise. Lorsque la génération suivante a des compétences moins pertinentes, **une expérience en rotation dans l'entreprise est un moyen souvent employé pour lui présenter les différentes unités commerciales, lui permettant de découvrir ce qui l'attire naturellement et où elle pense pouvoir contribuer activement.** Les programmes de perfectionnement par rotation donnent l'occasion aux personnes de passer du temps dans chaque secteur de l'entreprise, d'acquérir une vaste compréhension de l'exploitation et de bien se préparer pour leur rôle de leadership.

J'ai passé environ un an et demi en rotation dans différents rôles dans l'entreprise pour bien comprendre tous ses volets et son ensemble. De là, j'ai assumé divers rôles temporaires visant à me donner un emploi formel à long terme dans l'entreprise, où j'ai pu apporter ma contribution et avoir mes propres responsabilités quotidiennes.

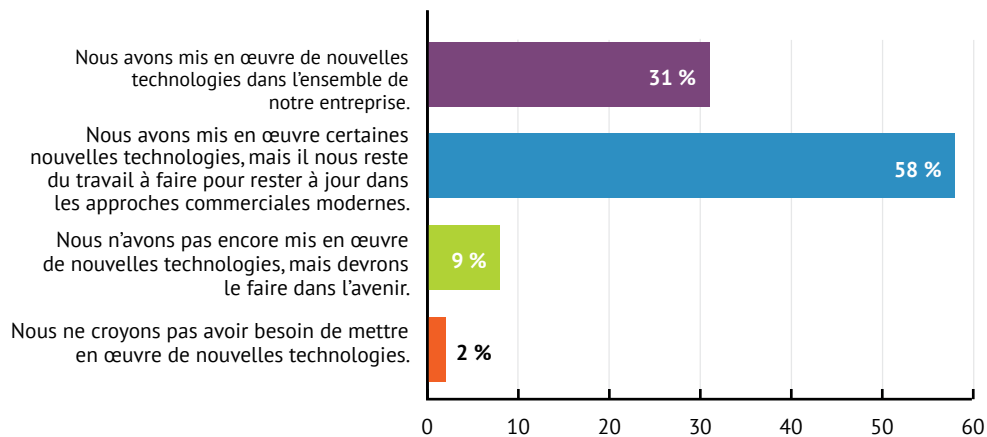
– Membre de la génération suivante de la famille

Que l'on croie que la génération suivante doit jouer un rôle dans l'avenir de l'entreprise familiale ou non, elle a beaucoup à offrir en matière d'innovation et de diversification. La génération actuelle a rapidement mentionné que la prochaine génération, quoiqu'elle soit incertaine de ses forces, respecte l'environnement et est capable d'innover et d'apporter de nouvelles idées à l'entreprise familiale.

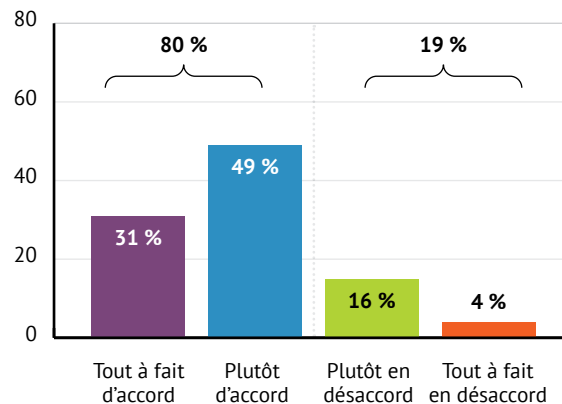
Étonnamment, les membres des générations actuelle et suivante reconnaissent qu'ils peuvent profiter de leur expérience mutuelle. Bien que la prochaine génération puisse innover et faire avancer l'entreprise familiale dans le monde numérique, elle aura besoin d'être appuyée par les connaissances spécialisées et les ressources financières de la génération actuelle.

Nous avons observé cela dans notre dernière recherche quantitative sur les intentions de transition. La plupart des répondants ont indiqué qu'il y avait encore du travail à faire pour rester au fait des approches commerciales modernes et s'entendent majoritairement (à 80 %) sur le fait que les générations futures seront responsables de cet effort de modernisation technologique.

PARMI LES ÉNONCÉS SUIVANTS, LEQUEL DÉCRIT LE MIEUX L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE DE VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE?



LES GÉNÉRATIONS FUTURES SERONT RESPONSABLES DE LA MODERNISATION





Je dirais que l'aspect d'innovation est important pour nous. Bien souvent, notre personnel de première ligne, qui est plus jeune, a d'excellentes nouvelles idées alors que nous faisons les choses d'une certaine façon depuis longtemps. Qu'il s'agisse d'un jeune membre de la famille ou de nouveaux membres du personnel, je crois qu'il est important que nous restions ouverts aux nouvelles idées et à l'écoute de ces personnes, car elles peuvent avoir un point de vue différent.

—Membre de la génération suivante de la famille

Cependant, les mentalités dépassées sont également vues comme un obstacle à l'innovation. La prochaine génération s'inquiète que les membres de la génération aînée soient attachés aux traditions et réticents au changement.

« La génération suivante a grandi dans un univers numérique et doit prendre part aux discussions familiales sur le parcours numérique de l'entreprise. L'intelligence artificielle, la chaîne de blocs, l'apprentissage automatique et d'autres technologies émergentes peuvent faire épargner du temps et améliorer la prise de décisions et le rendement global, rendant les entreprises familiales plus résilientes et plus concurrentielles à long terme. Il est crucial que les entreprises familiales donnent dès maintenant la possibilité à la jeune génération de présenter des idées novatrices qui peuvent accélérer la transformation numérique et l'adaptation technologique pour assurer leur avenir. »

—Richa Arora, FEA, directrice générale et leader du groupe Dynamique familiale et gouvernance, Bureau de gestion familiale de KPMG



En ce qui concerne l'aspect de la durabilité, un rapport récent de KPMG indique que 70 % des entreprises familiales canadiennes déclarent avoir établi une stratégie en matière de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et que pratiquement le même pourcentage (69 %) croient que leur programme ESG a une incidence positive sur leurs résultats financiers. Les deux tiers des entreprises (66 %) affirment que leur volonté de renforcer leur engagement en matière d'ESG vient des dirigeants et des employés de la prochaine génération.



JYOTI STEPHENS

Vice-présidente, Mission et stratégie, Nature's Path
2^e génération

« Chez Nature's Path, nous considérons véritablement que notre entreprise familiale est l'outil avec lequel nous pouvons avoir le plus d'influence pour changer le monde de façon positive. C'est donc l'approche que nous avons adoptée, et je crois qu'à mesure que les gens prennent conscience de moyens comme l'investissement à retombées sociales et de la durabilité dans leur entreprise, ils peuvent vraiment constater qu'ils utilisent non seulement les recettes, mais aussi leur entreprise familiale pour avoir un maximum d'impact. »

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR LA PROCHAINE GÉNÉRATION

Instruisez-vous sur la façon dont l'entreprise fonctionne et gagne de l'argent, rencontrez l'équipe, apprenez la culture et comprenez le marché. Ne vous pressez pas, cela prend du temps. Votre rôle dans un programme de rotation est d'apprendre, d'écouter et de réfléchir à ce que vous aimez et n'aimez pas à propos d'un domaine ou d'un poste possible. N'oubliez pas :

- Tenez régulièrement des réunions de communication avec la génération aînée ou avec votre mentor.
- Découvrez ce qui vous intéresse le plus et en quoi cela s'accorde à vos compétences et à vos passions.
- Parlez à votre famille du budget pour le perfectionnement professionnel des membres de la famille dans le but de combler les manques.

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR LA GÉNÉRATION AÎNÉE

Il peut ne pas être évident de savoir quel rôle convient le mieux aux membres de votre génération suivante. La création d'un programme de perfectionnement par rotation peut donner des résultats positifs pour tous :

- en leur permettant de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise;
- en les exposant à une myriade d'options de l'entreprise en espérant qu'ils trouvent leur spécialité.

Cela prend du temps, mais permet de développer une compréhension approfondie de l'entreprise. Pensez à :

- établir un conseil de jeune génération pour exposer ses membres aux mécanismes liés à la propriété et à l'exploitation;
- à demander aux membres de la génération suivante de suggérer des idées d'amélioration de l'efficacité, de nouvelles technologies et de modernisation.



5 Conseillers de confiance, apprentissage et responsabilisation

Au fil de nos entrevues, nous avons compris que les conseillers externes font partie des moyens de soutien les plus recherchés par les entreprises familiales, pour l'organisation et les autres actifs familiaux partagés. **Les répondants qui ont profité d'un conseiller externe dans le passé se souviennent à quel point ce fut utile dans le processus global.**

Les répondants n'ont pas manqué d'indiquer que certains renseignements pratiques sur les transitions dans les entreprises familiales peuvent être difficiles à trouver. Cette information est essentielle pour éviter un apprentissage de dernière minute au moment du transfert de propriété. Toutefois, ces conseils et renseignements fiables et de qualité ne sont pas facilement accessibles.

Il est difficile de trouver de l'information précise, à moins de savoir où chercher. Je crois qu'il devrait être plus facile pour les gens de savoir vers qui se tourner pour obtenir des conseils pertinents sur la transition, quels professionnels embaucher et quels moments dans le processus de transition sont cruciaux. Je pense que c'est là que bien des gens trébuchent, selon la taille de leur entreprise familiale. La fin est toujours une sorte de sprint, ce qui peut être problématique.

—Membre de la génération actuelle de la famille

Ces points reviennent souvent pour de nombreuses entreprises familiales. Lors d'un précédent sondage d'autoévaluation dans le cadre du rapport *Alchemy and the Family Enterprise* (en anglais), nous avons posé cette question aux répondants : « Si l'entreprise familiale avait besoin d'une meilleure gouvernance, elle ... » Seulement 17% des répondants ont dit qu'ils demanderaient des conseils ou du soutien de l'extérieur, et seulement après avoir épuisé les approches à l'interne. Même s'il est compréhensible d'avoir une certaine réticence et de chercher des solutions par soi-même, une collaboration avec un expert en entreprise familiale qui peut poser les bonnes questions, travailler avec une équipe pluridisciplinaire et appuyer votre réflexion stratégique peut être précieuse et créer une relation de collaboration durable.



JUSTINE ZAVITZ

Vice-présidente, Zavitz Insurance & Wealth
2^e génération

« Notre conseiller familiale nous a aidés avec notre stratégie de transition. Son expérience en transition d'entreprises nous a permis de créer un plan adapté à notre famille tout en considérant les erreurs et les idées dont d'autres familles nous ont fait part. Il nous a épaulés dans la détermination de ce qui fonctionne bien et moins bien, et nous a guidés vers le meilleur chemin possible pour la réussite de notre famille. »



« Les familles d'entrepreneurs sont de plus en plus sélectives quant aux conseillers avec lesquels elles souhaitent faire affaire. Devant tenir compte de la propriété, de l'entreprise et de la famille, les services-conseils aux entreprises familiales sont devenus un domaine très complexe nécessitant des conseillers chevronnés dans les subtilités et les nuances liées au service aux familles d'entrepreneurs. Seul le titre de conseiller en entreprise familiale (FEA) prépare les experts-conseils à bien comprendre ce domaine. »

—Bill Brushett, président et chef de la direction, Entreprises Familiales Canada

CONSEILS POUR LA PROCHAINE GÉNÉRATION

La collaboration avec des conseillers et l'apprentissage actif sont des moyens efficaces de conserver l'harmonie, la communication ouverte et la transparence continue concernant l'avenir de la famille et de l'entreprise.

Tout comme les mentors aident les personnes à découvrir leurs forces et leurs champs d'intérêt, les conseillers peuvent redonner vie à l'entreprise familiale. Après avoir appris et écouté pendant un moment, si vous sentez qu'un conseiller serait avantageux pour lancer le processus de transition de l'entreprise et renforcer votre gouvernance, discutez-en avec les membres de votre génération aînée ou actuelle.

CONSEILS POUR LA GÉNÉRATION AÎNÉE

Trois thèmes pouvant favoriser une transition réussie de votre entreprise familiale sont ressortis de notre recherche précédente :

- Détermination de l'objectif de votre famille
- Élimination des obstacles et des défis de communication
- Mise à profit de l'apprentissage

Certains propriétaires hésitent à embaucher un conseiller par peur de perdre une partie du contrôle. Ce n'est jamais le cas. Les conseillers sont là pour préciser, faire avancer et réaliser votre vision. Ils ne font pas partie de la famille, mais ils peuvent être des membres essentiels d'une équipe gagnante.

Conclusion

Lorsque les propriétaires d'entreprises familiales réfléchissent à leur parcours successoral et à l'avenir de leur organisation, ils se concentrent bien trop souvent exclusivement sur les finances et les actifs corporels. Certes, ces aspects doivent toujours occuper une grande partie du portrait global, mais l'avenir du patrimoine d'une famille repose dans son capital humain, en préparant les successeurs de la prochaine génération avec les compétences, les responsabilités et la maturité émotionnelle adéquates.

Les inquiétudes entourant la propriété et le leadership éventuels de l'entreprise peuvent être oppressantes; c'est pourquoi le présent rapport constitue une feuille de route de base pour mobiliser la génération suivante autour de l'appartenance à une entreprise familiale à l'aide d'une connexion émotionnelle hâtive à l'organisation, à ses employés, à ses fonctions et même à son espace physique. L'inclusion hâtive des membres de la relève est une stratégie utile pour évaluer et même faire croître l'intérêt envers l'entreprise familiale.

En mettant en œuvre un programme exhaustif de formation et de préparation, il est possible de développer une grande intelligence émotionnelle et une bonne maîtrise des compétences générales pour jongler avec les dynamiques interpersonnelles de la famille, de l'entreprise et de la propriété. Les résultats financiers joueront toujours un rôle important dans la prise de décisions, tout comme la compréhension de tout ce qui entoure le leadership inclusif, un sujet que la prochaine génération doit apprendre et expérimenter très tôt.

Encourager les interactions avec les pairs et favoriser le mentorat peut offrir aux membres de la relève un solide réseau pour apprendre, enseigner et interagir, maintenant et tout au long de leur carrière. Le mentorat doit servir d'outil d'apprentissage sur la direction et la possession d'une entreprise, ainsi que sur les compétences générales pour offrir du soutien moral, un sentiment de normalité pour la situation de chacun, des occasions de rétroaction et d'autres aspects intangibles.

La détermination du bon poste d'entrée dans l'entreprise pour la génération suivante doit se faire au



mérite, en évitant le favoritisme à tout prix. Certaines familles préfèrent que leur relève travaille à l'extérieur de l'entreprise pour s'exposer à des expériences et à des environnements différents. D'autres choisissent d'inclure la jeune génération très tôt en lui faisant suivre un programme de rotation à travers les divers secteurs pour qu'elle comprenne le fonctionnement de l'entreprise familiale. Chaque famille a ses raisons d'adopter son approche, mais il est primordial qu'elle ait un plan, qu'elle le communique clairement, et que toutes les parties concernées l'acceptent.

L'inclusion de conseillers spécialement formés pour travailler avec les familles et intégrer l'apprentissage dans les moments clés du parcours de transition peut être très avantageuse pour le plan de succession et les personnes concernées. Certaines familles hésitent à prendre cette voie en pensant qu'elles peuvent y arriver elles-mêmes. Les expériences et les conseils présentés dans ce rapport suggèrent que la collaboration avec un conseiller en entreprise familiale dans les étapes importantes de la transition augmente les chances de réussite des familles d'entrepreneurs et contribue à instiller un désir d'apprentissage continu dans toutes les générations.

Il y a un consensus sur la valeur de la collaboration entre les générations pour réfléchir aux stratégies qui assurent l'avenir de l'entreprise familiale. La perception, bonne ou mauvaise, qu'une génération a de l'autre ne peut être ignorée dans l'analyse élargie de la mise en œuvre des solutions qui amélioreront les chances de pérennité de l'entreprise intergénérationnelle. La démythification et la réflexion éclairée sont possibles uniquement lorsque la communication est bonne, ce qui arrive lorsque les différentes générations cherchent continuellement à discuter honnêtement des désirs, des peurs, des champs d'intérêt et des objectifs collectifs.

Les entreprises familiales au Canada sont souvent locales, mais elles ont des points en commun avec leurs jumelles autour du monde, dans la mesure où les propriétaires sortants ont des doutes quant à l'état de préparation de la relève.





Méthodologie

Abacus Data a mené 25 entrevues approfondies avec des adultes canadiens des générations actuelle et suivante, dont certains participent à l'entreprise de leur famille et d'autres non.

Les répondants ont donné leur consentement et leurs coordonnées afin d'être appelés pour participer à une entrevue téléphonique. Les entrevues ont eu lieu entre le 6 septembre et le 29 novembre 2022.

Les personnes interviewées ont d'abord été contactées par courriel par Abacus Data, puis par notre équipe d'intervieweurs pour planifier une entrevue au moment qui leur convenait. Dans certains cas, les participants ont été recommandés directement à Abacus Data par la Fondation des familles entrepreneuriales (FEF).

Les entrevues ont été menées en suivant un guide mis au point en collaboration avec la FEF, qui cherchait à explorer en profondeur les expériences et les améliorations potentielles.

Un total de 10 membres de la génération actuelle et de 15 membres de la génération suivante ont été interviewés. Un membre de la génération actuelle (copropriétaire) et trois membres de la génération suivante ne participaient pas actuellement dans l'exploitation au quotidien de l'entreprise familiale.

Renseignements sur le rapport

Le présent rapport a été préparé par la Fondation des familles entrepreneuriales en collaboration avec Abacus Data et grâce à la participation éclairée des membres de notre communauté.

Il est le fruit d'une collaboration avec le **Bureau de gestion familiale de KPMG**, que nous remercions pour son soutien continu aux entreprises familiales et aux propriétaires d'entreprises au Canada!



À PROPOS DE LA FONDATION DES FAMILLES ENTREPRENEURIALES

La Fondation des familles entrepreneuriales (FEF) est la fondation caritative d'**Entreprises familiales Canada**. En tant que porte-parole des entreprises familiales, elle joue de multiples rôles : élaboration de matériel éducatif, recherches et études, création d'un écosystème solide et connecté, et promotion du succès et de la durabilité des familles entrepreneuriales et de leurs entreprises, dans le but d'assurer la longévité du patrimoine intergénérationnel. Pour de plus amples renseignements, rendez-vous à familyenterprisefoundation.org.



À PROPOS DU BUREAU DE GESTION FAMILIALE DE KPMG

Le Bureau de gestion familiale de KPMG travaille avec des clients de sociétés fermées, des bureaux de gestion familiale ainsi que des personnes et des familles prospères qui souhaitent définir et atteindre leurs objectifs, leur offrant clarté, stabilité et tranquillité d'esprit afin de naviguer en toute confiance à travers les complexités de la gestion de leur patrimoine. Notre approche est fondée sur un engagement indéfectible dans le cadre duquel nous établissons des relations profondes fondées sur la confiance, l'intégrité et des valeurs communes. Nous aidons nos clients en constituant une équipe diversifiée et tournée vers l'avenir, formée spécialement pour eux et capable de prendre en compte leurs besoins particuliers. Forte de sa perspective indépendante, de ses ressources mondiales et de son processus à 360 degrés, notre équipe vous accompagne, de l'élaboration à la réalisation de vos objectifs. Pour en savoir plus, visitez le site kpmg.com/ca/bureaudegestionfamiliale.



Cette étude a été réalisée grâce au soutien de la James A. Burton & Family Foundation.