

La dynamique de l'entreprise familiale



Portrait de l'entreprise familiale prospère

Les entreprises familiales sont uniques. Cette particularité tient à la dynamique de la famille qui peut avoir une grande incidence sur les décisions de l'entreprise, ce qui présente à la fois des avantages et des difficultés. La croissance et la pérennité de l'entreprise familiale reposent sur le juste équilibre entre les besoins de l'entité et les attentes des membres de la famille.

Tout comme votre famille, votre entreprise n'est pas statique, elle évolue. Forts de leurs connaissances et de leur expérience aux côtés d'entreprises familiales du monde entier, les conseillers de KPMG Entreprise ont cerné six éléments clés sur lesquels les entrepreneurs doivent se concentrer pour servir au mieux les intérêts de la famille et de l'entreprise. Ces six éléments et leur impact potentiel sont présentés dans le diagramme Dynamique de l'entreprise familiale créé par KPMG.

« Notre but est d'assurer l'harmonie et la prospérité à long terme des entreprises familiales du monde entier. »



Soutenir la croissance des entreprises familiales

Afin de répondre aux besoins particuliers des entreprises familiales, KPMG Entreprise a créé un réseau mondial pour leur offrir des conseils et des renseignements pertinents. Nous savons que les entreprises familiales sont fondamentalement différentes des autres entités commerciales et qu'elles doivent être abordées en tenant compte de la dynamique familiale.

KPMG Entreprise a mis au point un processus qui prend en considération les besoins de tous les actionnaires de l'entreprise familiale. Les professionnels de nos cabinets membres sont plus que des conseillers d'affaires dignes de confiance – ils veulent aider les familles à créer et à maintenir une dynamique positive.

Que ce soit dans la salle du conseil ou autour de la table de la cuisine, les professionnels de KPMG spécialisés dans les entreprises familiales s'appuient sur de vastes connaissances et des dizaines d'années d'expérience dans chacune de leurs missions.

Notre réseau mondial de cabinets met à notre disposition un bassin de ressources aux quatre coins du monde. Nous travaillons en collaboration avec des pionniers du domaine qui nous éclairent sur les pratiques et les ressources de pointe; nos professionnels proposent également aux clients des solutions originales et concrètes pour les aider à développer leur entreprise.

Nous avons piqué votre curiosité?

Nos pages web consacrées aux entreprises familiales présentent des rapports, des blogues, des articles et d'autres informations utiles sur les services offerts aux entreprises familiales. Vous y trouverez également les coordonnées des conseillers en entreprises familiales de KPMG Entreprise dans votre région et tous les détails sur la façon dont nous pouvons vous aider à atteindre vos objectifs.

Pour en savoir plus, consultez kpmg.ca/entreprisefamiliale.

Dynamique de l'entreprise familiale



Source : KPMG Entreprise, La dynamique des entreprises familiales, 2017

Les six clés de la réussite d'une entreprise familiale

Les entreprises familiales ont des besoins particuliers. Les activités courantes de l'entreprise, son avenir et celui de la famille sont les principales sources de préoccupation des propriétaires. Les membres de la famille entrevoient-ils tous l'avenir de la même façon ? Il peut être difficile d'amener l'entreprise à réaliser son plein potentiel tout en répondant aux attentes des membres de la

famille, mais il est possible d'y arriver avec une aide adéquate. Les conseillers des cabinets membres de KPMG Entreprise aident des entreprises familiales comme la vôtre à réussir dans six domaines clés, soit la croissance, le risque, la gouvernance, le patrimoine, la transition et les talents.



Croissance

« Sans une **croissance** et un progrès continu, les mots amélioration, réalisation et succès n'ont aucun sens. »

Benjamin Franklin

La croissance durable et rentable est essentielle à la réussite de toute entreprise.

De nombreuses entreprises parviennent à assurer leur croissance par des moyens internes, mais cela exige beaucoup de temps et d'énergie. C'est pourquoi nous vous conseillons d'examiner toutes les possibilités, y compris l'acquisition d'entreprises complémentaires, la cession d'activités secondaires et l'impartition de certaines fonctions. Tout cela afin d'augmenter la rentabilité et de favoriser l'expansion des activités sur des marchés émergents.

Plus l'entreprise est grande, plus sa croissance peut s'avérer complexe et coûteuse. Votre entreprise a-t-elle ce qu'il faut pour se développer?

- Avez-vous procédé à une évaluation approfondie des capacités de l'entreprise et des besoins du marché?
- Une stratégie concertée a-t-elle été mise en place pour réaliser les plans de croissance?
- Les besoins en capitaux de l'entreprise pourront-ils être satisfaits à l'avenir si elle demeure la propriété de la famille?
- Les membres de la famille qui sont propriétaires et gestionnaires de l'entreprise ont-ils les compétences et les relations nécessaires pour assurer sa croissance?
- Quelles stratégies l'entreprise peut-elle adopter pour intégrer rapidement et efficacement les nouvelles acquisitions?
- Quelles sont les meilleures façons d'atténuer l'incertitude et les risques associés à la croissance?
- L'entreprise est-elle prête à étendre ses activités à l'international?

Si votre entreprise vise la **croissance**, vous pouvez compter sur nos conseillers pour vous aider à élaborer une stratégie de croissance efficace et à étudier toutes les avenues possibles pour propulser votre entreprise vers de nouveaux sommets.





Risque

Dans une entreprise familiale, chaque décision peut avoir une incidence sur l'entreprise, mais aussi sur la famille. C'est pourquoi, au-delà des risques commerciaux, il est important de tenir compte des répercussions familiales afin d'éviter les discordes et de protéger l'entreprise et la famille.

La gestion des risques et l'adoption de mesures de contrôle efficaces sont indispensables dans le cadre réglementaire actuel. Il est important pour les entreprises familiales de gérer les risques, non seulement pour poursuivre leurs activités, mais aussi pour protéger les biens et les capitaux de la famille. Il est généralement admis que les entreprises familiales bénéficient d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres entités commerciales; cet avantage peut toutefois devenir un danger s'il n'est pas exploité correctement.

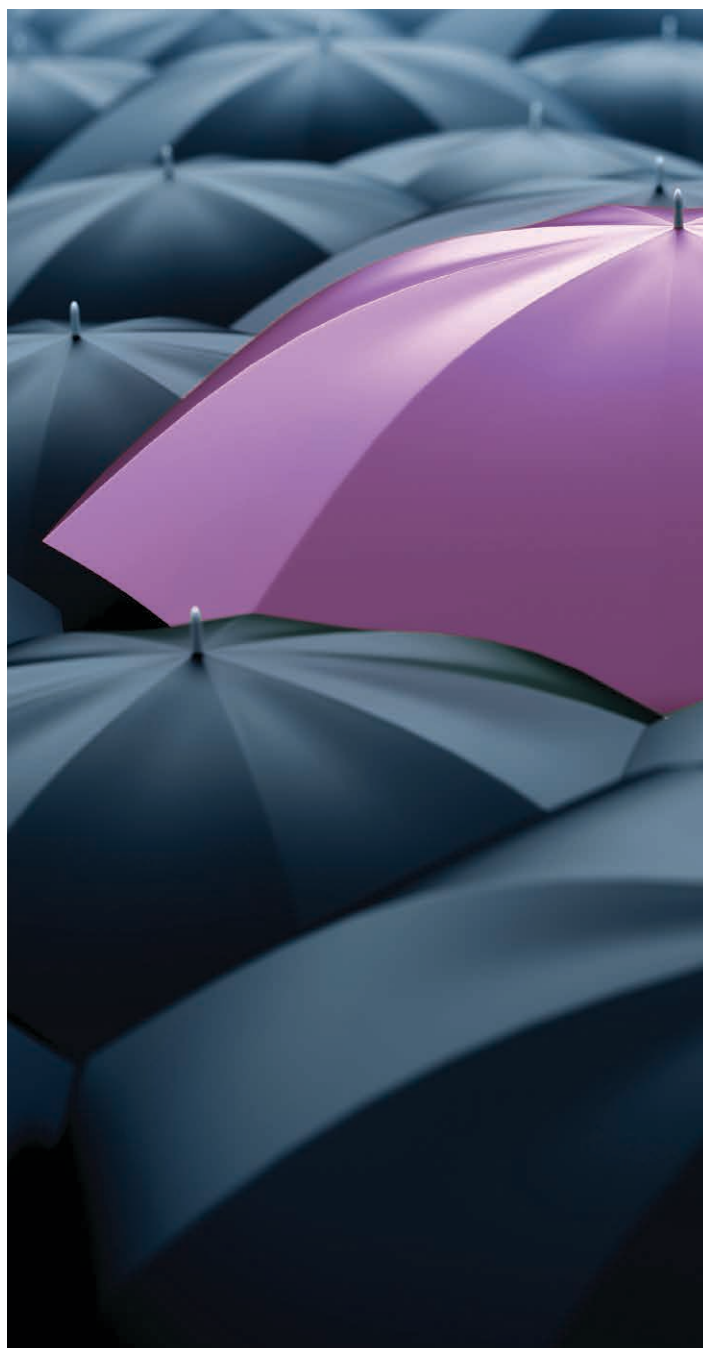
Une bonne compréhension des risques, tant internes qu'externes, contribue à transformer les risques en occasions. L'amélioration de la communication, la mise en œuvre de modèles de gouvernance, de contrôles internes et de systèmes de cybersécurité, l'obtention de nouveaux financements et l'optimisation de la fiscalité peuvent toutes avoir un effet positif sur le résultat net de l'entreprise.

Voici quelques pistes de réflexion pour évaluer adéquatement les risques auxquels l'entreprise est exposée et les contrôles mis en place pour les atténuer :

- Connaissez-vous bien les risques auxquels votre entreprise est exposée et les répercussions qu'ils peuvent avoir sur vos activités?
- Quelles mesures de contrôle interne et externe avez-vous mises en place dans l'entreprise pour éviter les mauvaises surprises?
- Avez-vous pris les moyens nécessaires pour interdire l'accès non autorisé à la technologie et aux processus de l'entreprise?
- Quelles sont les stratégies fiscales les plus avantageuses pour votre entreprise et pour les membres de la famille?
- Comment mesurez-vous la rentabilité des mesures de gestion des risques et comment définissez-vous les méthodes, la valeur et l'efficacité de ces mesures aux principales parties prenantes?
- Avez-vous défini des principes directeurs pour limiter les conflits dans l'entreprise familiale, et les respectez-vous?

En tant que conseillers de confiance, les professionnels des cabinets membres de KPMG Entreprise partagent avec les clients le fardeau de la gestion des risques associés à leur entreprise. En matière de financement, de gestion fiscale et de mesures de contrôle, ils peuvent vous aider à agir de manière proactive, à évaluer vos facteurs de risque et à adopter des stratégies pour les maîtriser.

« Le risque est comme le feu : si vous le **maîtrisez**, il vous aidera; sinon, il vous détruira. »





Gouvernance

« La plupart des entreprises familiales sont florissantes au départ. À plus long terme, cependant, il devient nécessaire de mettre en place les structures et les mécanismes de **gouvernance** qui permettront d'établir des canaux de communication efficaces et une définition claire des rôles et des attentes de chaque personne impliquée dans l'entreprise familiale. »

Société financière internationale (Groupe de la Banque mondiale), Manuel de gouvernance des entreprises familiales

Avec une bonne gouvernance, il est possible pour une entreprise familiale d'améliorer ses résultats et de répondre aux attentes de la famille.

Une bonne gouvernance consiste en fait à adopter un processus de décision. Pour éviter que les problèmes de gouvernance ne viennent troubler l'harmonie familiale et n'engendrent d'autres difficultés, l'entreprise doit se doter d'un cadre de gouvernance composé entre autres d'une charte et d'un code de déontologie. Les membres de la famille seront ainsi mieux outillés pour faire face, de façon constructive, aux changements qui peuvent survenir dans l'entreprise et au sein de la famille.

Il faut pouvoir envisager divers scénarios avant de prendre des décisions importantes et s'entendre sur les principaux objectifs de la famille et de l'entreprise. Voici quelques questions à se poser au moment d'établir un cadre de gouvernance :

- A-t-on mis en place un processus de résolution des conflits au sein de la famille?
- A-t-on clairement défini les processus d'embauche, de définition des rôles et de rémunération des membres de la famille?
- Quels mécanismes de contrôle assurent l'alignement avec les objectifs et le cadre de gouvernance?
- Comment séparez-vous les décisions concernant l'entreprise et celles concernant la famille et comment répartissez-vous les responsabilités?
- Comment répondez-vous aux attentes des actionnaires minoritaires?

KPMG Entreprise offre des services pour faciliter la communication entre les membres de la famille et vous aider à établir un conseil de famille ou un conseil d'administration, et à adopter une charte et un code de déontologie. Ces outils de **gouvernance** peuvent contribuer à la réussite de l'entreprise à l'avenir et assurer sa pérennité au profit des prochaines générations.





Patrimoine

L'argent est depuis toujours une source de tension et c'est sans aucun doute la principale cause d'inquiétude parmi les personnes qui ont des intérêts dans une entreprise familiale.

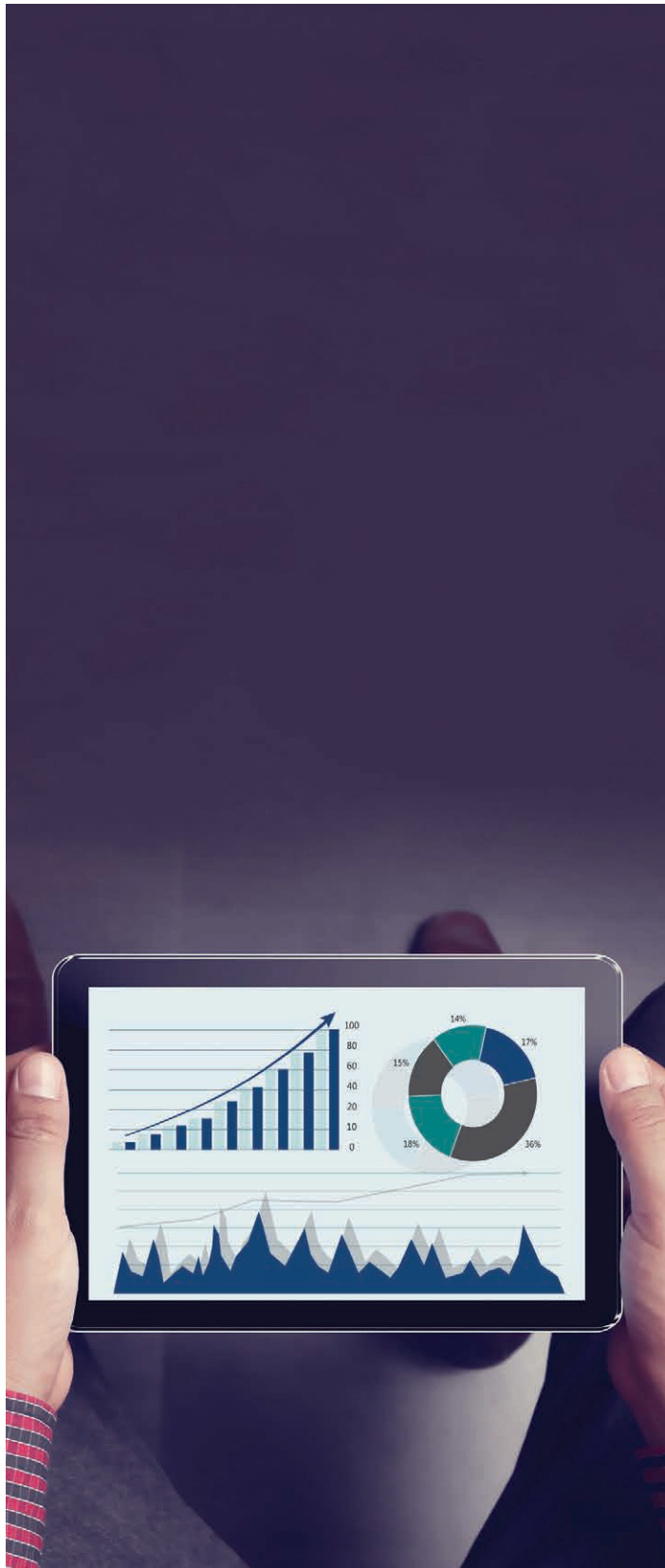
C'est pourquoi la gestion du patrimoine doit faire l'objet d'une planification rigoureuse, autant pour préparer les membres de la famille aux responsabilités et aux répercussions qu'entraîne la richesse, que pour protéger l'actif de l'entreprise. Voici quelques éléments à prendre à considération à cet égard :

- L'actif de la famille (corporel et incorporel) est-il bien assuré?
- Connaissez-vous les principes essentiels de la gestion de patrimoine et savez-vous comment les appliquer?
- Êtes-vous préoccupé par vos besoins de liquidités et la gestion de vos liquidités?
- Serait-il possible d'optimiser la structure de votre actif?

KPMG Entreprise peut vous offrir des conseils stratégiques sur les placements, les fiducies, la retraite et la planification successorale. En matière de préservation du **patrimoine**, il faut prêter une attention particulière à la planification fiscale et à ses conséquences, et nos professionnels peuvent vous aider à éviter les écueils.

« On peut être jeune sans **argent**, mais on ne peut pas être vieux sans argent. »

Tennessee Williams, dramaturge américain





Transition

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la transition pose toujours certains défis. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale, la transition comporte des risques particuliers, car, en cas de conflit, les relations personnelles pourraient en souffrir. D'où l'importance de bien planifier l'opération afin d'assurer une transition harmonieuse pour tous.

La transmission d'un héritage – et du sentiment d'accomplissement et de fierté qui l'accompagne – est au cœur de l'entreprise familiale. Il est toujours possible de préserver cet héritage, que l'entreprise soit transmise à la relève ou vendue.

Toutefois, la préparation de la relève et l'intégration de la nouvelle génération constituent peut-être l'étape la plus difficile à franchir pour une entreprise familiale, car elle touche à la fois la gestion des affaires, la transmission de la propriété et la formation des nouveaux dirigeants. Une planification appropriée de la relève permet d'éviter les discordes et de veiller à ce que le transfert à la prochaine génération réponde aux besoins de l'entreprise.

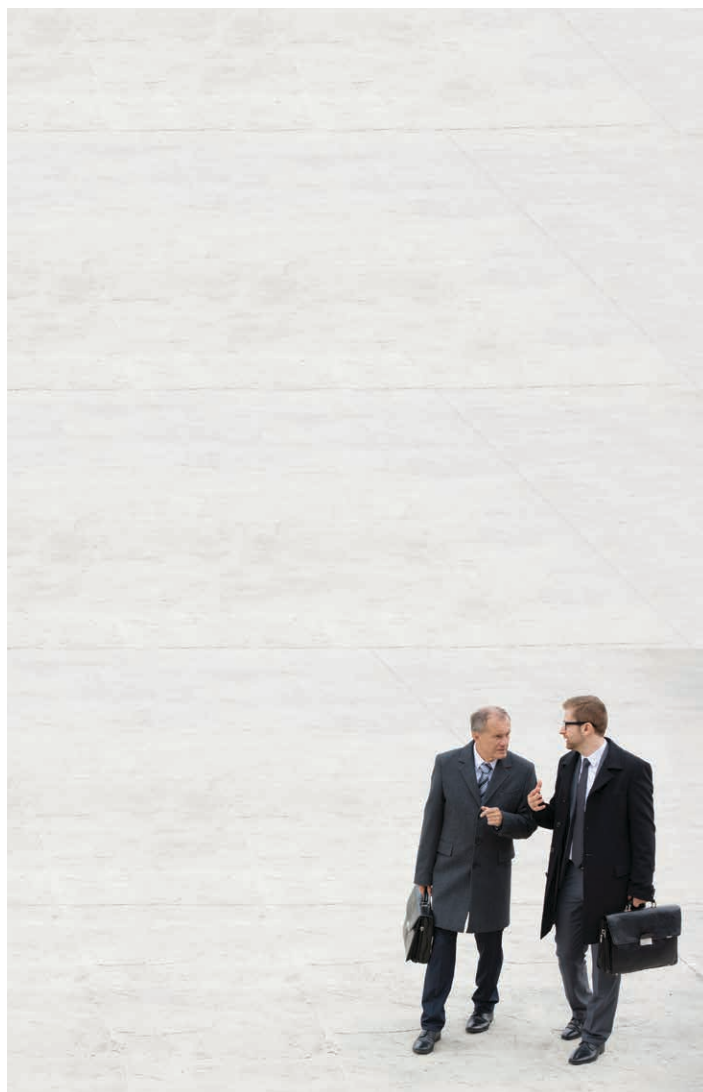
La décision de vendre l'entreprise comporte son lot de difficultés et de conflits, car elle ne laisse aucune place à l'erreur.

Plusieurs possibilités s'offrent à vous lorsque vous envisagez de céder les rênes de votre entreprise familiale. Les professionnels de KPMG Entreprise examineront avec vous les options disponibles et vous guideront dans la mise en œuvre de la transition ou de la transaction.

- Quelles sont les aspirations de la nouvelle génération?
- Comment inciter la nouvelle génération à participer à la gestion de l'entreprise?
- Quelle est la meilleure stratégie de transition ou de sortie pour votre famille et pour l'entreprise?

En matière de **transition**, les professionnels de KPMG Entreprise sont vos meilleurs alliés. Après avoir discuté avec vous en toute confidentialité afin de mieux comprendre vos problèmes et vos préoccupations, ils vous proposeront des solutions fondées sur leur connaissance approfondie et leur solide expérience auprès d'entreprises familiales comme la vôtre.

- Quel serait le meilleur moment pour effectuer la transition ou pour vendre?
- Connaissez-vous la valeur réelle de votre société?
- Comment ferez-vous pour conserver la propriété de l'entreprise au sein de la famille en évitant ou en gérant les dissensions?
- Quelle structure juridique permettrait à la famille de conserver la propriété de l'entreprise même si des investisseurs externes y participent?
- Quels aspects juridiques et fiscaux devrez-vous considérer si vous décidez de vendre?
- Comment peut-on éviter que les dissensions familiales ne nuisent à la gestion de l'entreprise?
- Le cas échéant, comment allez-vous réinvestir le produit de la vente pour assurer l'avenir de la famille?



Talents

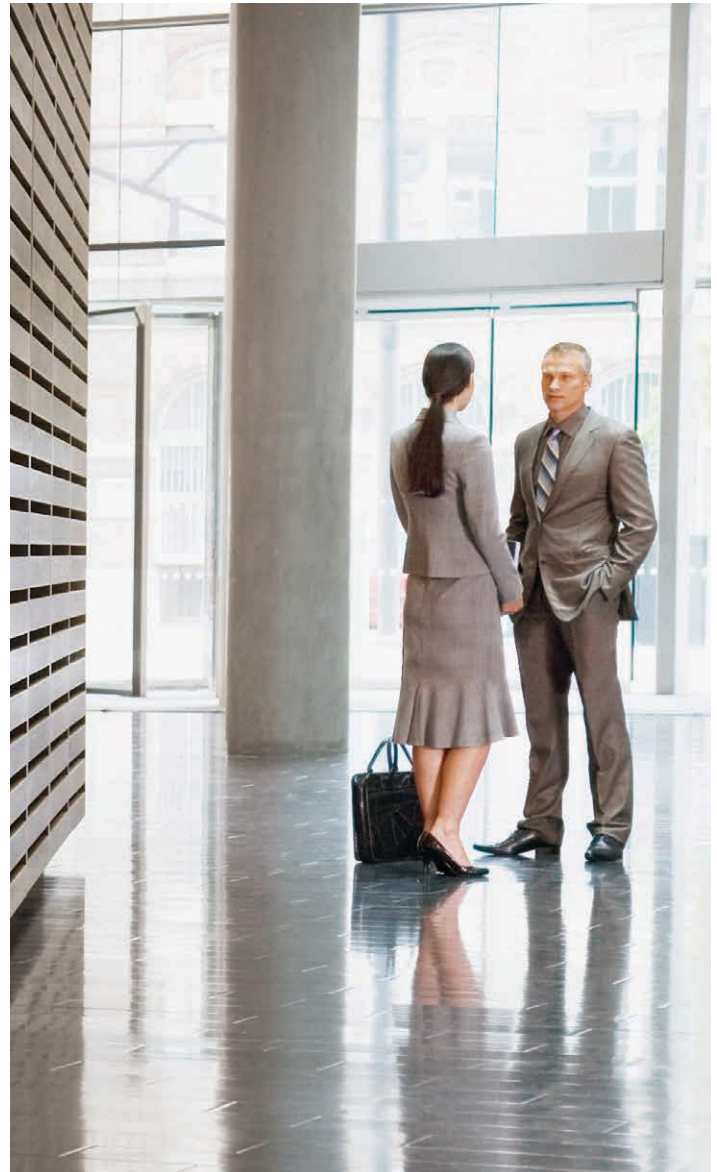
Ce sont les talents qu'elle emploie qui font la grandeur d'une entreprise. Une entreprise familiale peut avoir à faire face à des changements imprévisibles ou à des attentes irréalistes. Pour bâtir un avenir prospère, il lui faudra peut-être engager des ressources externes en complément de l'équipe familiale. Le défi consiste à trouver le juste équilibre entre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise, tout en créant un environnement équitable où chacun s'épanouit.

L'intensification de la « guerre des talents » a accru la pression sur les entreprises pour qu'elles offrent des programmes de rémunération concurrentiels et des possibilités d'avancement constantes. Pour survivre, les entreprises familiales doivent désormais savoir exactement où et comment rivaliser pour attirer les talents dont elles ont besoin. Une stratégie bien définie en matière de gestion des RH et une bonne compréhension du marché peuvent vous aider à affecter les bonnes personnes aux bons postes.

La mise en place de structures de gouvernance et de politiques de ressources humaines soigneusement planifiées vous aidera à préciser les attentes relatives à tous les employés. Pour vous assurer que vous êtes sur la bonne voie, considérez les points suivants :

- Y a-t-il des membres de la famille qui souhaitent progresser dans l'entreprise? Ont-ils les compétences et l'expérience nécessaires pour contribuer à la croissance de l'entreprise?
- Avec la bonne formation et du mentorat, la prochaine génération sera-t-elle en mesure de diriger l'entreprise?
- Quel rôle les ressources externes pourraient-elles jouer? Quelle est la meilleure façon de les intégrer dans l'entreprise?
- Avez-vous établi une structure salariale officielle? La rémunération que vous offrez est-elle équitable pour tous les employés, qu'ils fassent ou non partie de la famille?
- Correspond-elle aux attentes actuelles du marché? Comment votre modèle de rémunération pour les employés non membres de la famille rivalise-t-il avec ceux d'autres entreprises qui comprennent aussi des actions?
- Avez-vous un programme de rémunération globale qui comprend des avantages sociaux, des avantages indirects, des primes, des possibilités d'avancement et un salaire concurrentiel?
- Quel modèle de gouvernance pourriez-vous adopter pour favoriser l'égalité des chances?
- Vos politiques en matière de RH respectent-elles les lois en vigueur et sont-elles équitables pour tous?

À toutes les étapes du processus, les conseillers de KPMG Entreprise sauront vous guider dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans et de politiques qui vous aideront à créer un milieu de travail équitable, condition indispensable pour attirer et retenir les **talents** qui contribueront à assurer un brillant avenir à votre entreprise.



« Pour **survivre**, les entreprises familiales doivent désormais savoir exactement où et comment rivaliser pour attirer les talents dont elles ont besoin. »

À propos de KPMG Entreprise

La passion, c'est ce qui motive les entrepreneurs. C'est aussi ce qui inspire les conseillers de KPMG Entreprise qui ont votre réussite à cœur. Vous connaissez KPMG. Mais connaissez-vous KPMG Entreprise? Les conseillers de KPMG Entreprise qui travaillent dans des cabinets membres de notre réseau international mettent leur savoir-faire à votre service pour vous aider à concrétiser vos objectifs à ce stade précis de votre croissance, qu'il s'agisse d'atteindre de nouveaux sommets, d'adopter de nouvelles technologies, de planifier votre sortie ou de gérer le transfert de votre patrimoine ou de votre entreprise à la prochaine génération. Faire affaire avec KPMG Entreprise, c'est être épaulé par un conseiller de confiance,

un point de contact privilégié qui partage votre esprit d'entreprise, possède une connaissance approfondie du secteur, est à l'écoute de vos points de vue et vous offre des conseils pratiques et applicables. Nous appelons cette approche globale « l'expérience 360 », par laquelle nous nous engageons à faire preuve d'équité et de transparence ainsi qu'à offrir valeur ajoutée et qualité dans tout ce que nous faisons.

Nous sommes impatients de vous faire découvrir comment nous pouvons vous aider à améliorer davantage votre entreprise.

Le Centre d'excellence mondial de KPMG Entreprise pour les entreprises familiales

Tout comme votre famille, votre entreprise n'est pas statique, elle évolue. Les conseillers de KPMG Entreprise savent que les entreprises familiales sont uniques et ils connaissent les clés qui ouvrent la voie de la réussite. Leurs conseils personnalisés et leur vaste expérience du domaine sauront vous guider dans cette voie. Nous comprenons que les entreprises familiales sont

fondamentalement différentes des autres entités commerciales et qu'elles doivent être abordées en tenant compte de la dynamique familiale. C'est à cette fin que KPMG Entreprise a créé son réseau mondial de professionnels dont le mandat consiste à fournir aux entreprises familiales les conseils et les renseignements les mieux adaptés à leurs besoins.



Les entreprises familiales évoluent constamment

L'évaluation de la dynamique de l'entreprise familiale de KPMG Entreprise est un outil d'autodiagnostic en ligne, confidentiel et gratuit, qui permet de déceler les principaux problèmes et occasions d'après le modèle de dynamique de l'entreprise familiale défini par KPMG Entreprise. Répartie en six domaines clés (croissance, risque, gouvernance, patrimoine, transition et talents), l'évaluation vous aide à hiérarchiser ces défis en fonction de l'importance que vous leur accordez et de la capacité de la famille à les relever. Vous y découvrirez également les facteurs que d'autres familles jugent importants et auxquels vous devriez peut-être vous intéresser, si ce n'est déjà fait.

Répondez au questionnaire d'évaluation de KPMG Entreprise aujourd'hui.

Rendez-vous sur : dynamicsassessment.kpmg.com



home.kpmg.ca/entreprisefamiliale



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2022 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 14831