

Repenser la relève dans le contexte des perturbations du secteur de l'automobile

Tendances et transactions

Février 2025

La planification de la relève dans le secteur de la vente au détail d'automobiles va au-delà des discussions familiales traditionnelles et des plans officiels. Elle requiert un état d'esprit qui tient compte de la transformation numérique et qui prépare les futurs leaders à s'adapter aux profonds changements technologiques déjà en cours. Ainsi, les entreprises familiales doivent non seulement déterminer qui prendra la relève, mais aussi réfléchir à la façon dont elles s'adapteront au contexte changeant du marché.

De nombreux regroupements eu lieu dans le secteur de l'automobile, en particulier aux États Unis, où les grands groupes de concessionnaires connaissent une croissance rapide. Cette tendance soulève d'importantes questions quant à l'état de préparation des entreprises familiales canadiennes à la planification de la relève.

Pour les concessionnaires, l'agilité numérique est essentielle. Alors que le secteur est confronté aux progrès technologiques rapides, à des regroupements, à une évolution de la demande des consommateurs et des fabricants d'équipement d'origine, la planification de la relève doit se concentrer sur la résilience et l'adaptabilité. Les leaders de demain doivent être prêts non seulement à assumer des rôles de direction, mais aussi à le faire alors que des changements importants surviennent sur le marché.

L'intégration de la planification financière personnelle dans la stratégie de relève est essentielle, pour le propriétaire actuel comme pour ses successeurs. Cela comprend la préservation du patrimoine, la planification fiscale et les considérations relatives à la retraite,

primordiales pour assurer la stabilité financière du concessionnaire pendant et après la transition. De plus, il est important de tenir compte de l'incidence de la littératie financière de la prochaine génération et de la vision des différents membres de la famille avant de décider de qui prendra les commandes des concessionnaires et de la distribution des actifs.

Pour prendre des décisions éclairées, il est nécessaire de comprendre la véritable valeur de l'entreprise, y compris ses opérations et l'écart d'acquisition. Il est tout aussi important de comprendre les motivations et la vision à long terme du propriétaire, ce qui est crucial pour l'avenir du concessionnaire. Avant de passer le flambeau à la prochaine génération, il est essentiel de la préparer et de s'assurer qu'elle est en phase avec les valeurs de l'entreprise. L'harmonisation du plan de relève avec les objectifs du propriétaire augmente la probabilité que la transition s'effectue en douceur. Pour développer une mentalité tournée vers l'avenir au sein de la prochaine génération, quatre attributs sont essentiels, comme le montre le cadre de KPMG : le courage, la curiosité, la connectivité et l'adaptabilité.

Courage :

Les leaders de demain doivent faire preuve d'initiative et de confiance dans la prise de décisions. Capables de prendre des risques et de tirer les leçons de leurs erreurs, ils favorisent ainsi une culture qui encourage la croissance et la responsabilisation. Ce courage est essentiel pour que l'entreprise familiale prospère dans un marché de l'automobile concurrentiel.

Curiosité :

Les organisations qui encouragent la curiosité stimulent l'innovation à tous les niveaux. Il est nécessaire d'inciter la prochaine génération à poser des questions et à rechercher des solutions collaboratives. En enrichissant leur culture d'expérimentation, les futurs leaders seront capables de remettre en question les normes existantes et de proposer des mesures créatives, en particulier dans le secteur de l'automobile. Le fait de mettre l'accent sur la prise de risques et les capacités d'innovation les aidera à contribuer de manière significative à leur domaine.

Connectivité :

Une entreprise familiale connectée veille à ce que toutes les parties de l'organisation travaillent ensemble à l'atteinte d'objectifs communs. Les futurs leaders doivent tenir compte de la diversité des points de vue au sein de la famille et de l'entreprise afin de créer des stratégies inclusives. Cette connectivité est à la base des changements qui favorisent l'adoption du numérique et la durabilité globale de l'entreprise.

Adaptabilité :

La capacité d'adaptation est essentielle dans le secteur de l'automobile, qui évolue rapidement. Les futurs leaders doivent faire preuve de souplesse et d'esprit de collaboration, et mettre l'accent sur l'apprentissage continu et le perfectionnement des compétences. En favorisant un environnement qui valorise l'adaptabilité, les entreprises familiales peuvent mieux composer avec les incertitudes du marché.



Pour mettre en œuvre un plan de relève qui renforce la résilience et l'agilité numérique, les entreprises familiales du secteur de l'automobile peuvent adopter plusieurs stratégies :

01

Tenir des conversations franches : Des discussions ouvertes entre les dirigeants actuels et la génération suivante peuvent clarifier les aspirations et les craintes concernant l'innovation et le changement. Un dialogue est essentiel pour harmoniser les objectifs et les attentes.

02

Cerner les niveaux d'intérêt : Les dirigeants actuels doivent chercher à comprendre le point de vue de leurs successeurs concernant l'entreprise et son avenir. Il est essentiel de trouver des synergies entre leurs intérêts et les compétences nécessaires pour mener à bien la transformation numérique.

03

Cultiver une entreprise axée sur sa raison d'être : Des discussions sur la raison d'être et les valeurs de la famille sont nécessaires afin que les générations s'entendent. Cette réflexion peut contribuer à redéfinir la vision de l'entreprise à la lumière des nouveaux défis.

04

Encourager l'essai-erreur : Permettre à la jeune génération de prendre des risques et d'apprendre de ses échecs favorise la résilience et l'entrepreneuriat. Cette approche renforce la confiance dans les relations intergénérationnelles.

05

Créer un réseau de soutien : L'établissement d'un réseau de conseillers et de pairs peut aider les futurs dirigeants à acquérir de nouvelles connaissances et renforcer la confiance en leurs capacités de leadership.

Tout au long du processus de planification de la relève, les parties prenantes des entreprises familiales doivent réfléchir à leur histoire unique, à leurs valeurs et à leur structure de gouvernance. Cette réflexion pourrait favoriser l'harmonie intergénérationnelle et, combinée au bon état d'esprit, aider l'entreprise à faire face aux perturbations pour réussir de façon durable dans le secteur de l'automobile.

La planification de la relève des concessionnaires automobiles va au-delà du simple transfert de propriété. Les dirigeants doivent adopter une approche holistique pour composer avec les complexités de la mise en place d'une relève et assurer leur succès à long terme dans le secteur dynamique qu'est celui de l'automobile. Cela comprend notamment la gouvernance – définition des rôles, des responsabilités, des processus décisionnels –, ainsi que la participation de conseillers.

Alors que l'industrie automobile fait face à des défis de regroupements et d'expansion, les entreprises familiales canadiennes du secteur doivent réfléchir à leur plan de relève en tenant compte des répercussions d'une transition, tant à l'interne qu'à l'externe. Ainsi, elles peuvent assurer un passage du flambeau sans heurt et un succès ininterrompu dans un marché dynamique.

| Société | Données du marché ⁽¹⁾ | | | | Résultats 12 derniers mois | | | | Ratios d'évaluation VE et : | | |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|--------------|--|----------------------------|-----------------------------|------------------|------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------|
| | Siège social | Capitalisation boursière (M\$ CA) | VE (M\$ CA) | Prix plus élevé des 52 dernières semaines en % | Revenus (M\$ CA) | Croissance des revenus en % | Marge brute en % | Marge BAIIA en % | Revenus 12 derniers mois | BAIIA 12 derniers mois | BAIIA 12 prochains mois |
| Fabricants d'équipement d'origine | | | | | | | | | | | |
| Tesla inc. | États-Unis | 1,865,241 \$ | 1,836,340 \$ | 82.7 % | 131,245 \$ | 1.3 % | 18.2 % | 13.6 % | nm | nm | nm |
| Toyota Motor Corporation | Japon | 377,444 \$ | 649,968 \$ | 80.9 % | 437,506 \$ | 12.0 % | 19.5 % | 15.2 % | 1.5x | 9.2x | 10.6x |
| BYD Company Limited | Chine | 154,932 \$ | 148,982 \$ | 83.1 % | 131,405 \$ | 17.9 % | 20.6 % | 14.5 % | 1.1x | 7.3x | 6.6x |
| Ferrari N.V. | Italie | 109,515 \$ | 112,087 \$ | 85.3 % | 9,740 \$ | 11.2 % | 49.8 % | 32.4 % | nm | 32.9x | 27.5x |
| General Motors Company | États-Unis | 84,281 \$ | 235,904 \$ | 87.0 % | 246,844 \$ | 6.2 % | 12.0 % | 10.1 % | 0.9x | 8.9x | 6.5x |
| Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG | Allemagne | 79,279 \$ | 85,257 \$ | 60.5 % | 58,706 \$ | -5.0 % | 26.9 % | 21.4 % | 1.5x | 6.3x | 5.9x |
| Mercedes-Benz Group AG | Allemagne | 76,232 \$ | 213,841 \$ | 69.5 % | 222,920 \$ | -3.6 % | 18.5 % | 11.4 % | 1.0x | 7.4x | 7.3x |
| Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft | Allemagne | 73,289 \$ | 215,117 \$ | 68.5 % | 224,403 \$ | -2.1 % | 15.8 % | 13.2 % | 1.0x | 7.1x | 6.8x |
| Volkswagen AG | Allemagne | 67,858 \$ | 396,671 \$ | 69.2 % | 488,881 \$ | 4.2 % | 17.3 % | 8.0 % | 0.8x | 9.4x | 6.9x |
| Honda Motor Co., Ltd. | Japon | 65,171 \$ | 121,398 \$ | 78.3 % | 203,844 \$ | 17.3 % | 21.6 % | 12.7 % | 0.6x | 4.8x | 6.4x |
| Ford Motor Company | États-Unis | 56,612 \$ | 246,039 \$ | 66.7 % | 246,877 \$ | 4.9 % | 7.7 % | 5.1 % | 0.9x | 15.8x | 14.0x |
| Stellantis N.V. | Pays-Bas | 53,807 \$ | 46,051 \$ | 46.0 % | 258,381 \$ | -7.2 % | 18.1 % | 12.4 % | 0.2x | 1.4x | 1.7x |
| Hyundai Motor Company | Corée du Sud | 50,865 \$ | 172,131 \$ | 70.8 % | 175,144 \$ | 7.0 % | 20.6 % | 10.6 % | 1.0x | 8.5x | 8.6x |
| Kia Corporation | Corée du Sud | 38,217 \$ | 20,322 \$ | 74.6 % | 107,619 \$ | 6.1 % | 23.2 % | 14.2 % | 0.2x | 1.4x | 1.3x |
| Select Automotive OEMs Mean | | | | | | 5.0 % | 20.7 % | 13.9 % | 0.9x | 9.3x | 8.5x |
| Select Automotive OEMs Median | | | | | | 5.5 % | 19.0 % | 12.9 % | 1.0x | 7.4x | 6.8x |

Source : Capital IQ en date du 31 décembre 2024





Contactez-nous



Damiano Peluso

associé, leader national, Automobile
KPMG au Canada



Ryan Connolly

vice-président senior, DA - Financement d'entreprise
KPMG au Canada



Richa Arora

associée, Bureau de gestion familiale – Dynamique familiale et gouvernance
KPMG au Canada



kpmg.com/ca/automotive

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.

© 2025 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. 28562