



FONDATION
DES FAMILLES
ENTREPRENEURIALES

QUI SONT LES GARDIENS DE L'HÉRITAGE FAMILIAL?

Rapport sur les intentions
de transition au sein des entreprises
familiales canadiennes – 2^e partie





FONDATION
DES FAMILLES
ENTREPRENEURIALES

À PROPOS DE LA FONDATION DES FAMILLES ENTREPRENEURIALES

La Fondation des familles entrepreneuriales (FFE) est la fondation caritative de Family Enterprise 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.

Notre étude sur la planification de la continuité et les intentions de transition 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!

KPMG
Entreprise



Introduction

Dans notre premier rapport, nous avons noté de sérieuses réserves quant à l'intérêt ou à la capacité de la nouvelle génération à reprendre l'entreprise familiale. Force est de constater que ces réticences ne reflètent pas forcément les intentions des héritiers. Le rapport qui suit démontre que la génération sortante n'est pas la seule gardienne de l'héritage familial. En fait, la génération montante est très mobilisée et souhaite jouer un rôle de premier plan dans la gestion et la préservation du patrimoine familial.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- 1** Les propriétaires d'entreprises plus jeunes semblent être aussi – si ce n'est plus – déterminés que leurs aînés à bâtir une entreprise familiale durable.
- 2** L'« esprit » qui caractérise l'entreprise familiale est très présent dans l'ADN de la nouvelle génération, notamment en ce qui concerne la succession et le désir de conserver le contrôle à long terme.
- 3** Les familles multigénérationnelles qui en sont à la deuxième génération ou plus, accordent encore plus de valeur au maintien de la propriété familiale sur plusieurs générations.
- 4** L'importance de l'implication directe de la famille dans la direction de l'entreprise diminue chez les membres plus âgés.

POINTS DE VUE DES FAMILLES

Leçons tirées de l'expérience des familles concernant la transmission de l'héritage familial :

- 1** Utilisez les valeurs familiales comme entrée en matière pour aborder les questions litigieuses.
- 2** Ayez des conversations franches et ouvertes sur les rôles et les responsabilités de la prochaine génération.
- 3** Laissez la nouvelle génération fixer ses propres objectifs en matière d'éducation et de formation.
- 4** Il appartiendra aux prochaines générations de diversifier les activités et de donner de l'élan à l'entreprise.

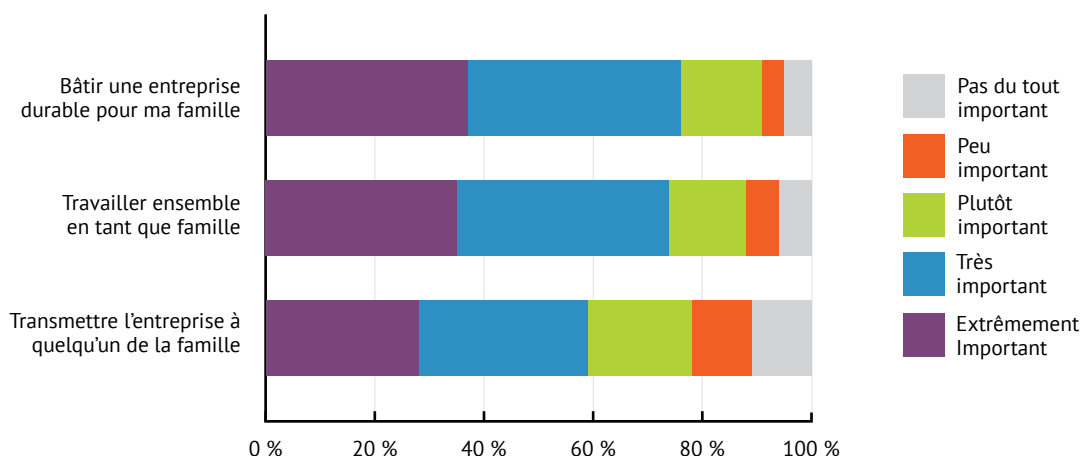
*Ce rapport constitue le deuxième volet d'une vaste étude sur les intentions de transition. Nous vous invitons à lire notre premier rapport (en anglais), **Ready, Willing and Interested – or NOT?***

Loyaux, engagés et motivés

La nouvelle génération est profondément attachée à la pérennité de l'entreprise

La « famille » constitue, à des degrés divers, une force motrice dans le milieu des entreprises familiales canadiennes. En général, la nouvelle génération qui travaille déjà dans l'entreprise tient à ce que la famille conserve le contrôle afin de pouvoir le transmettre aux générations futures, tandis que les membres plus âgés, tout en appréciant le fait de travailler avec leurs proches, sont plus ouverts à la possibilité d'un leadership externe. Le fossé qui sépare les générations n'est pas énorme, mais il est parfois suffisamment large pour donner lieu à un dialogue constructif sur la signification de l'héritage et sur ce que la famille aspire à créer ensemble.

IMPORTANCE ACCORDÉE AUX ASPECTS SUIVANTS



L'élément « famille » est indissociable de la notion d'« entreprise familiale » pour les membres qui y travaillent. Ainsi, ils sont **nombreux (76 %) à penser qu'il est extrêmement ou très important de bâtir une entreprise durable et de travailler ensemble en tant que famille (74 %)**. Un peu plus de la moitié (58 %) croit qu'il est important que quelqu'un de la famille reprenne l'entreprise. Les entreprises qui sont déjà multigénérationnelles sont plus susceptibles de souhaiter que l'entreprise reste dans la famille.

La segmentation des données selon les catégories d'âge présente certaines orientations claires.

Héritage ET durabilité vont de pair.

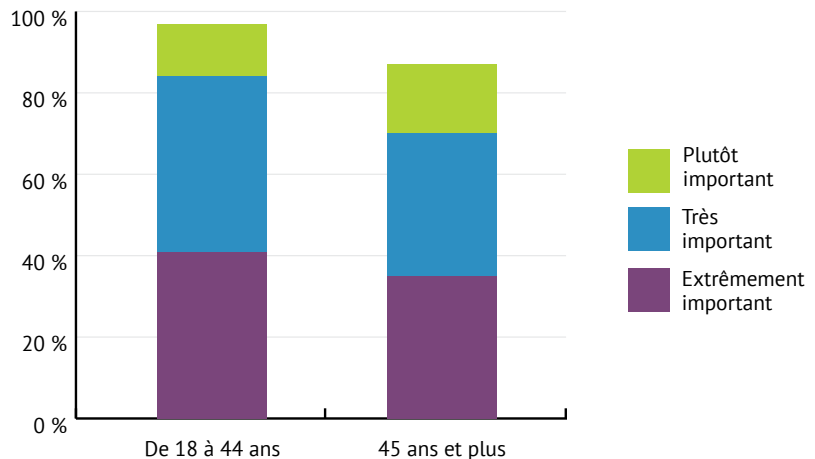
Quel que soit leur rôle au sein (ou en dehors) de l'entreprise familiale, les membres de la prochaine génération sont conscients des sacrifices de leurs prédécesseurs, sont au fait des problèmes actuels et pensent à demain. Les familles progressistes partagent des rêves solides et réalisables qui reposent sur un plan. Les deux générations doivent prioriser la réussite de l'entreprise familiale, tout en donnant à la génération suivante toutes les chances d'apprendre et de se préparer, s'il y a lieu, à reprendre le flambeau.

Le désir de perpétuer l'entreprise familiale est fort!

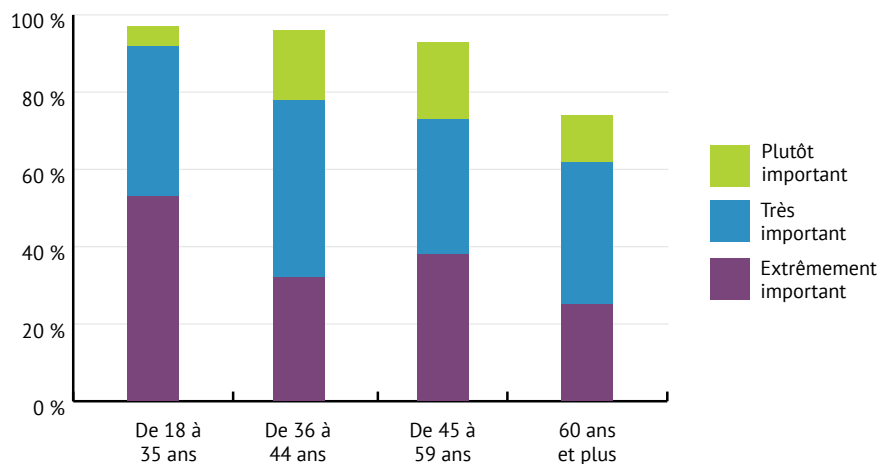
Les répondants les plus jeunes (les 18 à 44 ans) **accordent une plus grande importance à la création d'une entreprise durable que les plus âgés** (45 ans et plus). Parmi les premiers, 97 % affirment accorder de l'importance à cet objectif, 41 % estimant même que c'est extrêmement important, par rapport à 34 % pour les plus âgés.

La première génération connaît peut-être mieux les obstacles à une transition harmonieuse, mais, fait intéressant à souligner, la jeune génération semble aspirer à maintenir l'entreprise familiale.

IMPORTANT DE BÂTIR UNE ENTREPRISE DURABLE POUR LA FAMILLE



IMPORTANT DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE, PAR CATÉGORIE D'ÂGE

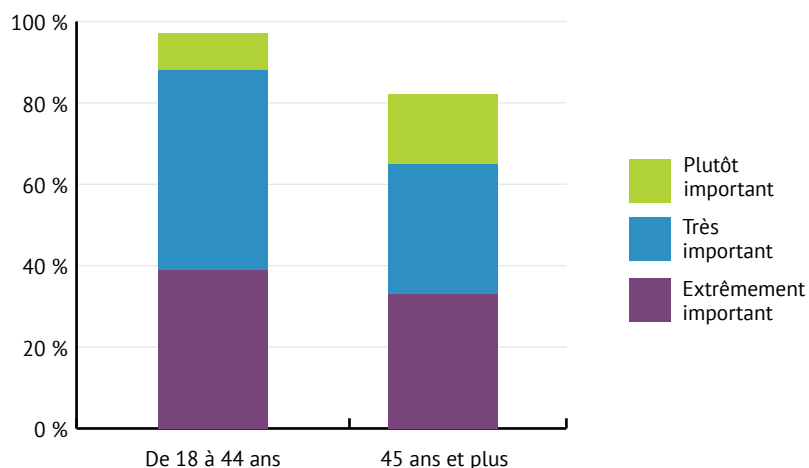


L'étude révèle une certaine différence dans les réponses des groupes les plus jeunes et les plus âgés pour ce qui est de l'importance qu'ils accordent à la pérennité de l'entreprise familiale. **Les plus jeunes (les 18 à 35 ans) accordent une très grande importance à la création d'une entreprise durable.** En fait, 97 % des répondants de cette catégorie d'âge ont indiqué que ce facteur avait de l'importance, **contre 74 % pour les répondants plus âgés (60 ans et plus).**

Points à considérer : Cela pourrait-il être une indication que certains membres de la génération précédente trouvent moins important de bâtir une entreprise durable pour leur famille parce qu'ils sont déjà convaincus que la génération suivante ne prendrait pas la relève?

L'union fait la force

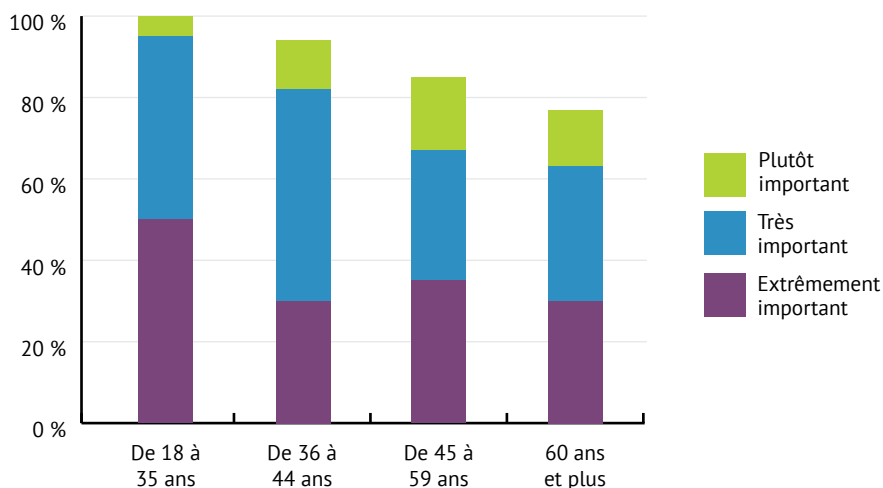
IMPORTANT DE TRAVAILLER ENSEMBLE EN TANT QUE FAMILLE



Les propriétaires plus jeunes accordent plus d'importance au fait de travailler ensemble en tant que famille que leurs aînés. À peine 3 % des jeunes propriétaires n'accordent aucune importance à cet aspect, contre 18 % des propriétaires de la génération précédente, ce qui ne signifie pas que les membres plus âgés ne considèrent pas cet aspect comme important, bien au contraire.

Points à considérer : Se pourrait-il que les aînés estiment que le fait de travailler ensemble est moins important simplement parce qu'ils sont plus proches de la transition? Ou serait-ce le signe qu'ils manquent de confiance dans les capacités de la génération montante, ou se rendent compte qu'ils ont maintenant d'autres intérêts?

IMPORTANT DE TRAVAILLER ENSEMBLE EN TANT QUE FAMILLE, PAR CATÉGORIE D'ÂGE



Lorsqu'on les interroge sur l'importance de travailler ensemble en famille, on constate une fois de plus des différences entre les générations, les propriétaires plus jeunes semblant y tenir davantage. Cette importance diminue toutefois avec l'âge, puisque nous observons que le pourcentage passe de **100 % chez les 18 à 35 ans à 77 % chez les propriétaires de 60 ans et plus.**

Points à considérer : Est-ce parce que la génération montante travaille plus près de la famille qu'elle y accorde plus d'importance? Ou parce que, tout en restant attachés à la famille, les propriétaires plus âgés découvrent, en examinant l'éventail d'options qui s'offrent à eux, qu'il existe d'autres aspects encore plus importants?

POINTS DE VUE DES FAMILLES

Quel est le principal aspect à considérer dans l'héritage à laisser? La famille ou l'entreprise?

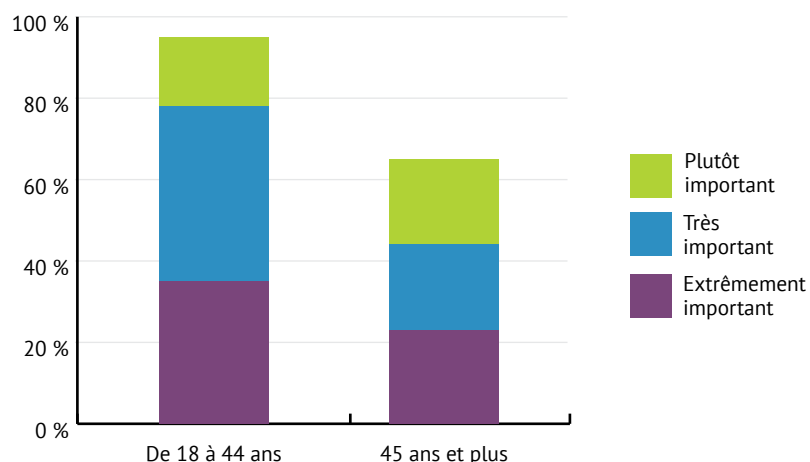
- 1 Certaines générations comprennent instinctivement qu'elles ne sont pas obligées de perpétuer l'héritage de la même manière que leurs prédécesseurs.
- 2 La prochaine génération est consciente qu'elle peut imprimer sa propre « marque » sans diluer le « caractère familial » de l'entreprise.
- 3 Il serait avantageux pour tous que la génération des aînés reconnaisse les passions de la nouvelle génération et lui laisse la liberté de choisir ses propres objectifs, mais c'est un scénario difficile à réaliser.

NOUS AVONS CONSULTÉ LES EXPERTS. VOICI CE QUE NOS *FAMILY ENTERPRISE ADVISORS* (FEAs) AVAIENT À DIRE SUR LE SUJET :

- 1 La transmission de l'héritage familial est une affaire de passion et d'engagement, mais la définition même du mot héritage peut varier d'une famille à l'autre. Pour certaines, il s'agit de continuer à faire fructifier le patrimoine. D'autres tiennent à assurer la continuité de l'entreprise familiale. Pour d'autres encore, il peut s'agir de perpétuer des valeurs qui comptent pour la famille.
- 2 La poursuite d'une carrière dans l'entreprise familiale peut être attrayante pour les héritiers qui connaissent depuis l'enfance les attentes, les compétences et les récompenses liées à un tel engagement et les considèrent comme des occasions plutôt que des obstacles.
- 3 La jeune génération comprend que l'entreprise et le patrimoine se transforment au fil du temps et que les compétences requises pour faire progresser l'entreprise peuvent être différentes de celles nécessaires pour assurer sa continuité.
- 4 Il est recommandé de commencer à susciter l'intérêt de la nouvelle génération et à dissiper ses craintes le plus tôt possible, et même dès l'adolescence.

Garder le leadership à l'intérieur de la famille?

IMPORTANT DE PASSER LE FLAMBEAU À UN MEMBRE DE LA FAMILLE



Il existe une nette différence entre les plus jeunes et les plus âgés en ce qui concerne l'importance de la reprise par un membre de la famille. **Parmi les répondants plus jeunes, 95 % estiment que la reprise par un membre de la famille a une certaine importance, par rapport à 65 % pour leurs aînés. L'ADN de l'entreprise familiale semble être bien vivant dans la génération montante!**

Points à considérer : Se pourrait-il que les aînés fassent une distinction plus nette entre propriété et gestion, et que, tout en considérant qu'il est important de conserver la propriété dans la famille, ils soient ouverts à l'idée qu'une personne extérieure à la famille dirige l'entreprise?

Est-il possible que les membres de la génération suivante accordent plus d'importance au contrôle familial parce qu'ils viennent de reprendre l'entreprise, ou s'apprentent à le faire bientôt? Le souvenir des défis posés par la reprise et l'intégration dans l'entreprise étant plus frais à son esprit, ce groupe serait, d'après son expérience, plus optimiste quant à la possibilité de réussir la transition.



Les entreprises familiales prospères qui ont un esprit de continuité transgénérationnelle planifient de manière proactive en pensant aux générations futures. Elles sont guidées par un objectif commun. Elles créent une culture inclusive, investissent dans leur capital humain et développent leurs capacités pour créer un héritage familial durable.



– Richa Arora, FEA, conseillère principale auprès d'entreprises familiales, Bureau de gestion familiale de KPMG



POINTS DE VUE DES FAMILLES

Qu'y a-t-il d'unique dans la propriété familiale? Contrairement à d'autres types d'entreprises :

- 1 Les fondateurs ou les générations précédentes transmettent aux générations suivantes l'histoire de la création de l'entreprise et ce qu'il faut pour en être propriétaire et la gérer.
- 2 Les futurs propriétaires suivent l'exemple de leurs prédécesseurs et sont encouragés à penser comme des chefs de la direction.
- 3 La nouvelle génération est exposée à l'entreprise dès son plus jeune âge, ce qui peut renforcer son sens des responsabilités envers celle-ci.

Un parent peut légitimement se demander : « mes enfants peuvent-ils poursuivre mon œuvre »? Tout comme ceux-ci peuvent se demander pourquoi ils ne saisiraient pas d'autres opportunités.

Les familles d'entrepreneurs ne manquent pas de bonne volonté ni de bonnes intentions. Bien que chaque génération puisse avoir des vues ou des plans différents pour l'entreprise, il est POSSIBLE de trouver un terrain d'entente pour assurer la continuité – sous une forme ou une autre. Le large éventail de contenus éducatifs et de ressources actuellement disponibles offre aux familles différentes solutions efficaces et éprouvées à cette fin.

« Nous expliquons aux générations qui nous suivent ce que signifie être gardien de la marque familiale, mais nous ne nous attendons pas à ce qu'ils reprennent l'entreprise. »

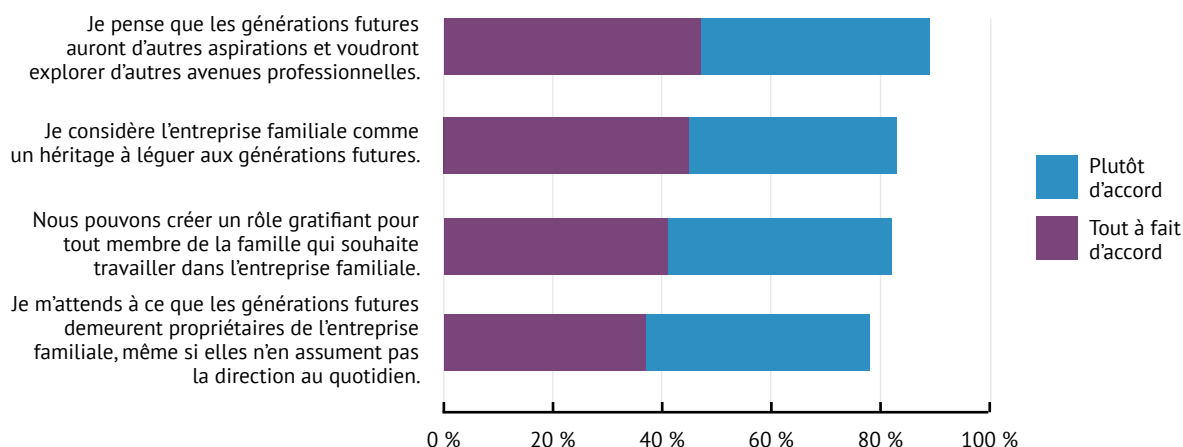
– Ambreen Bhaloo, The Foray Group

L'esprit de famille est inscrit dans leur ADN

L'esprit de famille demeure fort chez les propriétaires plus jeunes qui souhaitent conserver le contrôle familial à long terme

Les répondants plus jeunes pensent que les générations futures auront accès à de nombreuses possibilités de carrière et qu'ils mèneront probablement leur vie professionnelle en dehors de l'entreprise familiale tout en restant propriétaires de celle-ci.

QUEL SERA LE RÔLE DES GÉNÉRATIONS FUTURES?



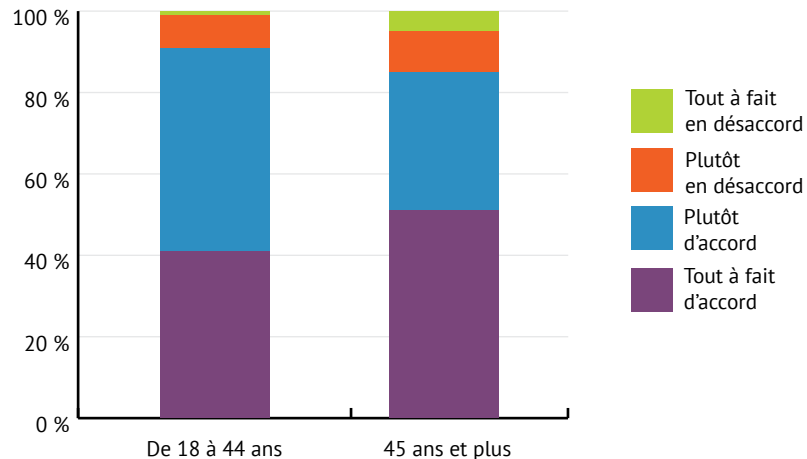
Les **répondants plus jeunes** pensent que les générations futures exploreront d'autres avenues, dans une proportion légèrement supérieure à ce qui a été le cas pour eux. Ils semblent toutefois moins inquiets à ce sujet, car ils ont une impression plus favorable de l'entreprise familiale en tant que lieu de travail enrichissant. Ils considèrent l'entreprise familiale comme un **héritage à transmettre aux générations futures**.

NOUS AVONS CONSULTÉ LES EXPERTS. VOICI QUELQUES CONSEILS DE NOS FEAs :

- 1 Commencez tôt à avoir des conversations sur ce que signifie d'être propriétaire de l'entreprise, de la diriger et de participer aux opérations.
- 2 Amenez la prochaine génération à créer un lien émotionnel avec l'entreprise.
- 3 Suscitez sans cesse de nouvelles occasions d'apprendre sur l'entreprise.
- 4 Engagez des ressources pour favoriser le perfectionnement et développer le leadership et le sens des responsabilités.
- 5 Abordez également le sujet du patrimoine familial en proposant des formations et du mentorat sur ce que cela signifie de faire partie d'une famille nantie.

Explorer les possibilités

JE PENSE QUE LES GÉNÉRATIONS FUTURES AURONT D'AUTRES ASPIRATIONS ET VOUDRONT EXPLORER D'AUTRES AVENUES PROFESSIONNELLES



Voyons maintenant la façon dont sont perçus les rôles des générations futures. Ceux qui sont déjà impliqués dans l'entreprise comprennent que les générations futures pourraient avoir d'autres aspirations et vouloir explorer d'autres avenues professionnelles. Comme nous l'avons mentionné précédemment, 78 % d'entre eux s'attendent à ce que les générations futures demeurent propriétaires de l'entreprise familiale, même si elles n'en assument pas la direction au quotidien. Ils font une distinction entre la propriété et la gestion. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises familiales qui sont actuellement multigénérationnelles.

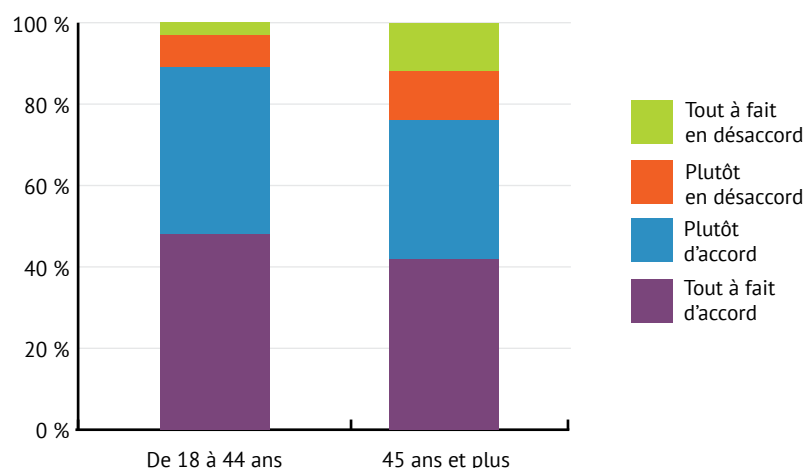
« *Choisis ta propre voie* », disent de nombreux parents à leurs enfants. De telles déclarations trouvent-elles un écho auprès des familles d'entrepreneurs soucieuses de perpétuer un héritage? L'idée que les aînés encouragent leurs héritiers à explorer d'autres opportunités – tout en souhaitant qu'ils assurent la continuité du patrimoine familial – ne semble-t-elle pas aller à l'encontre du but recherché? Il n'est pas réaliste d'attendre de générations différentes qu'elles avancent au même rythme. Les aînés peuvent faire comprendre aux plus jeunes qu'avec l'expérience, les priorités vont inévitablement changer et que les rôles évolueront, ce qui n'empêche pas d'avoir des rêves communs.

« **Se pourrait-il que les futurs héritiers ne manifestent pas clairement leur intérêt à la génération en place, ce qui expliquerait pourquoi cette dernière ne les considère pas comme des successeurs sérieux?** »

– Jordan Allen, Atlantic Packaging

« C'est notre héritage! »

JE CONSIDÈRE L'ENTREPRISE FAMILIALE COMME UN HÉRITAGE À LÉGUER AUX GÉNÉRATIONS FUTURES



Une fois encore, nous constatons que les répondants plus jeunes accordent davantage d'importance que leurs aînés à la continuité de l'entreprise familiale. **Quelque 89 % des répondants âgés de 18 à 44 ans considèrent l'entreprise familiale comme un héritage à léguer aux générations futures**, alors qu'un quart de la cohorte des 45 ans et plus est plutôt ou tout à fait en désaccord avec cette affirmation.

Points à considérer : La génération plus âgée a-t-elle déjà décidé de la future transition et commence-t-elle à se défaire de l'idée de léguer l'entreprise familiale en héritage?

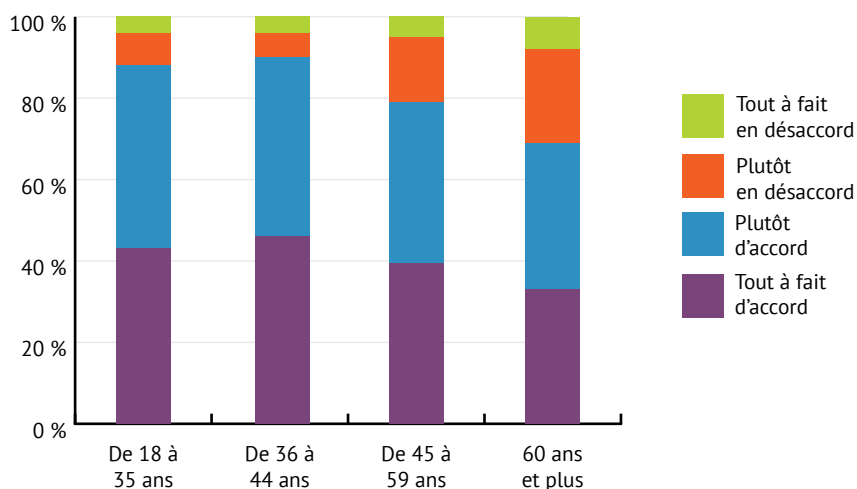
POINTS DE VUE DES FAMILLES

Il n'existe pas de recette infaillible pour assurer la continuité. Certaines familles multigénérationnelles ont réussi à relever le défi en :

- 1 définissant et en mettant en valeur leurs valeurs familiales pour les utiliser comme liant, raison d'être et moteur de leur entreprise;
- 2 adoptant des stratégies pour s'assurer que les prochaines générations ont des connaissances financières appropriées, qu'elles sont socialement engagées et contribuent à la communauté;
- 3 consacrant des fonds à l'éducation, à la formation continue et au perfectionnement.

Chacun peut-il trouver sa place?

NOUS POUVONS CRÉER UN RÔLE GRATIFIANT POUR TOUT MEMBRE DE LA FAMILLE QUI SOUHAITE TRAVAILLER DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE



De manière générale, les répondants plus jeunes sont plus optimistes quant à la possibilité de trouver un rôle gratifiant pour les membres de la famille. Cela n'est pas étonnant considérant qu'ils apprécient leur environnement de travail, ce qui n'est peut-être pas le cas des répondants plus âgés qui doivent trouver un équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille.

Points à considérer : Se pourrait-il que la génération des aînés ait une idée plus claire des aptitudes et des compétences nécessaires au succès de l'entreprise, et que celles-ci diffèrent de celles démontrées par les membres de leur famille, ce qui influencerait leur opinion sur cette question?

POINTS DE VUE DES FAMILLES

Il existe des moyens moins conventionnels d'assurer la longévité intergénérationnelle et la continuité de l'entreprise, comme :

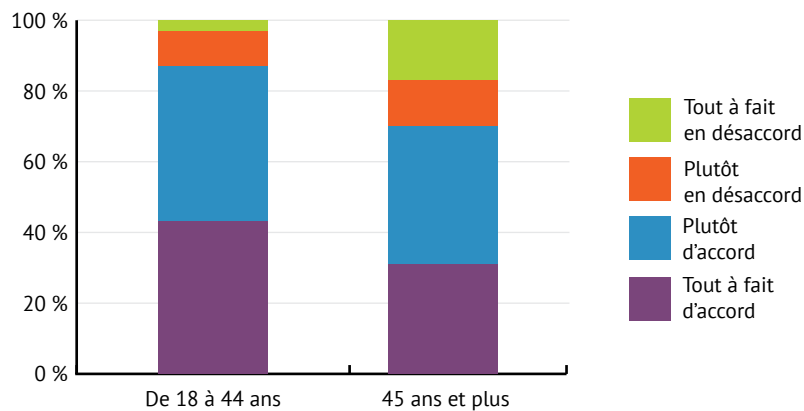
- 1 Favoriser une culture de cocréation.
- 2 Faire preuve de souplesse et concilier les objectifs personnels, professionnels et familiaux.
- 3 Considérer l'héritage comme un concept malléable et permettre à la génération suivante de décider de la façon dont elle souhaite laisser son empreinte.
- 4 Montrer du courage : les conversations familiales franches et parfois difficiles peuvent faire naître des opportunités.
- 5 Considérer l'héritage familial comme un concept évolutif et non comme un obstacle insurmontable.
- 6 Se montrer persévérant : l'héritage est un processus continu; la question n'est jamais réglée

Attentes, maturité et priorités

Les préoccupations liées au leadership diminuent – mais ne disparaissent pas – avec l'âge

Sur la question du maintien de la propriété au profit des générations futures, les attentes des plus âgés sont bien moins unanimes que les plus jeunes.

JE M'ATTENDS À CE QUE LES GÉNÉRATIONS FUTURES DEMEURENT PROPRIÉTAIRES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE, MÊME SI ELLES N'EN ASSUMENT PAS LA DIRECTION AU QUOTIDIEN



Quelque 87 % des répondants plus jeunes souhaitent que l'entreprise reste dans la famille, par rapport à 70 % chez les plus âgés. Cela pourrait s'expliquer du fait que ces derniers sont plus avancés dans la planification de leur transition et plus conscients de la faible probabilité de conserver la propriété de l'entreprise au sein de la famille, alors que les futurs héritiers ont une vision moins réaliste.

Points à considérer : Bien que la différence ne soit pas énorme (17 points de pourcentage), elle pourrait être un indice qu'une vente ou une cession se profile à l'horizon.

POINTS DE VUE DES FAMILLES

Pourquoi est-ce si difficile pour les différentes générations d'évoquer la notion (et la réalité) du transfert de propriété?

- 1 Les conversations sur le sujet obligent à soulever des questions délicates, comme la mortalité.
- 2 Que se passera-t-il si j'entends ce que je ne veux pas entendre? Ou que la génération qui me précède pense que je ne suis pas assez bon?
- 3 Démarrer une nouvelle entreprise est difficile. Profiter d'une base solide est certainement un atout attrayant pour la génération qui suit.
- 4 La première génération pense rarement à léguer un héritage. Ce désir se développe généralement à la deuxième génération.

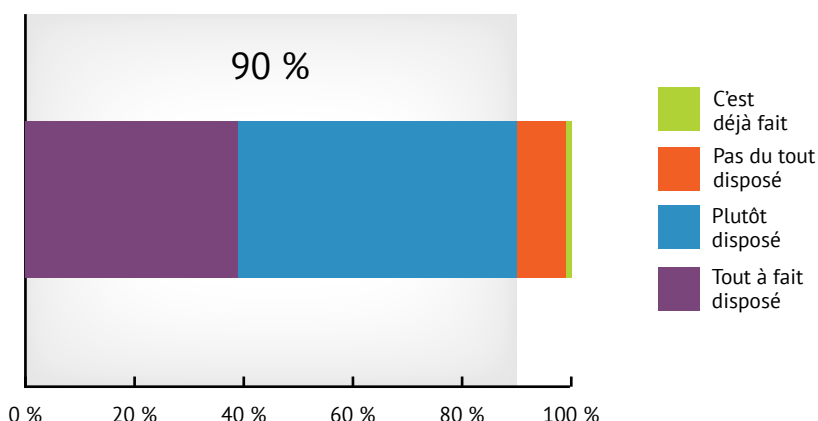
Perte d'intérêt? Objectifs atteints?

Nouveaux défis en perspective? Pour

l'une ou l'autre ou l'ensemble de ces raisons, les priorités des propriétaires d'entreprise évoluent à mesure qu'ils vieillissent. Différents facteurs entrent en ligne de compte, comme le degré de confiance en leurs enfants, leurs objectifs ou leur goût du risque. Avec l'âge vient aussi l'urgence d'établir un plan ou de le mettre à exécution. Qu'il s'agisse de céder des actifs ou d'explorer de nouveaux secteurs de croissance, les dirigeants d'entreprises familiales doivent concilier la perception du temps qui passe avec les besoins et les attentes de la génération montante.

Investiront-ils dans la nouvelle génération?

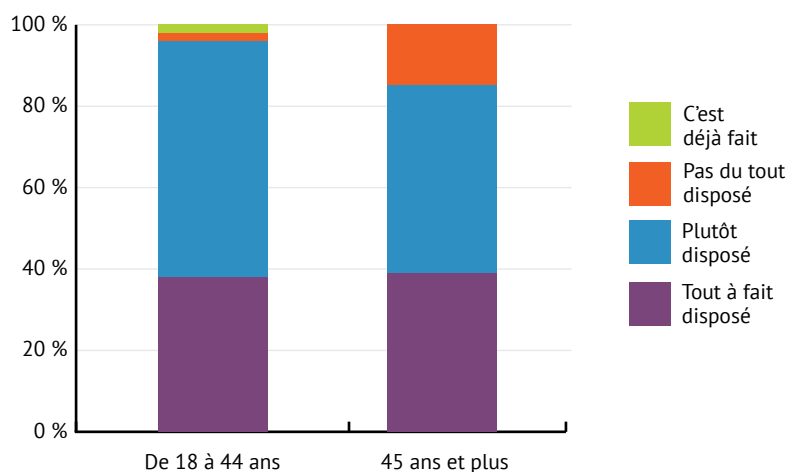
INTENTION D'INVESTIR DANS UNE ENTREPRISE DE LA PROCHAINE GÉNÉRATION



Les plus âgés sont-ils disposés à investir dans un **projet d'entreprise de la nouvelle génération**? Le fait que **38 % des propriétaires plus âgés ne croient pas que l'entreprise familiale sera reprise par les plus jeunes (en raison, peut-être, du manque de préparation ou d'intérêt de ces derniers)** pourrait indiquer qu'ils songent à d'autres plans de transition.

Points à considérer : Cela pourrait-il signifier qu'ils seraient prêts à rediriger le capital récupéré vers un projet d'entreprise de la génération suivante?

INTENTION D'INVESTIR DANS UNE ENTREPRISE DE LA PROCHAINE GÉNÉRATION, PAR CATÉGORIE D'ÂGE



Fait significatif, 96 % des 18 à 44 ans seraient tout à fait ou plutôt disposés à investir dans l'entreprise de la génération suivante, contre 85 % des 45 ans et plus. Il n'est peut-être pas surprenant que le groupe le plus jeune soit légèrement plus disposé à prendre un risque au profit de la génération qui les suivra. Bien que cette génération n'ait pas encore eu vraiment le temps de faire ses preuves autant que ses prédécesseurs, elle semble plus ouverte à l'idée.

Nous avons pu constater les **avantages de la coopération intergénérationnelle et de l'exploitation des compétences de chaque génération au profit de l'ensemble de la famille, rendues possibles par la propriété partagée d'une nouvelle entreprise ou d'une nouvelle unité opérationnelle.**

Points à considérer : Pourquoi les propriétaires plus près de la transition sont-ils moins disposés à investir dans les entreprises de la génération suivante? Auraient-ils l'impression que cela confère plus de droits à la génération suivante, alors qu'il s'agit plutôt de lui donner des moyens d'action?

« Le plus grand risque est de ne pas prendre de risque », a déjà déclaré un certain Mark Zuckerberg. Cela pourrait expliquer pourquoi les propriétaires plus âgés et plus expérimentés sont moins enclins à investir dans les entreprises de la prochaine génération, contrairement à la cohorte plus jeune qui est plus ouverte au risque. En général, la plupart des propriétaires sont prêts, jusqu'à un certain point, à investir dans des projets de la nouvelle génération. À l'heure où s'effectue le plus important transfert de patrimoine intergénérationnel de l'histoire, il se peut que certains propriétaires remettent simplement à plus tard une partie de leurs décisions d'investissement.

POINTS DE VUE DES FAMILLES

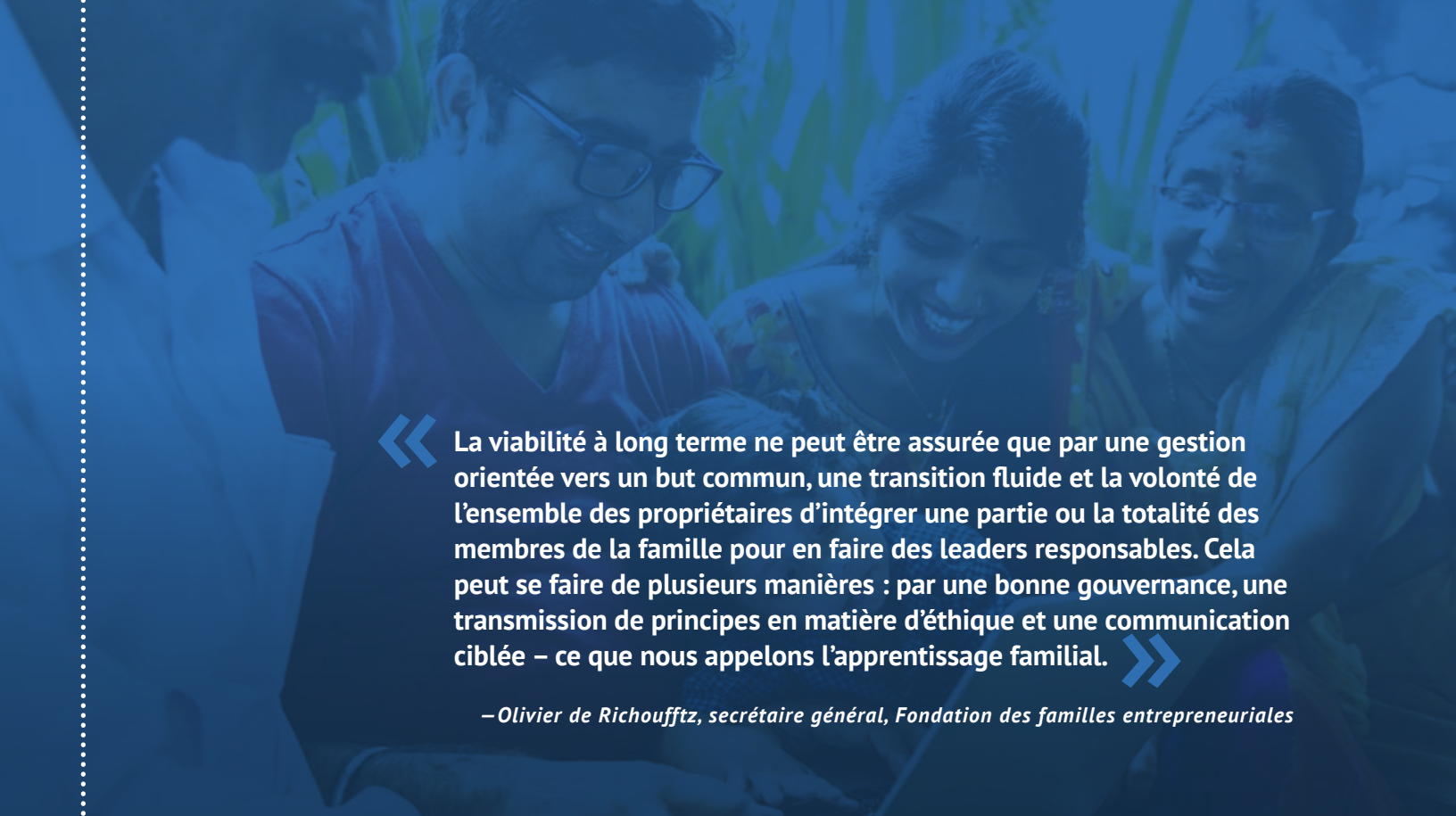
Les familles d'entrepreneurs sont très au fait des menaces et des occasions qui peuvent influencer sur la pérennité de l'entreprise.

- 1** Elles n'ont peut-être pas toutes les réponses aux préoccupations concernant la propriété, le patrimoine et la gouvernance, mais, quel que soit le nombre de représentants de chaque génération qui les composent, elles tiennent beaucoup à leur statut d'entreprise familiale.
- 2** Elles apprécient les ressources qui répondent à leurs besoins uniques et considèrent l'aspect « familial » comme l'élément intangible qui distingue leur entreprise.
- 3** Les familles progressistes valorisent l'apprentissage. Comme l'une d'entre elles l'affirme : « il faut choisir entre croître et mourir. »

Dans votre famille, qui sont les gardiens de l'héritage?

Voici quelques questions dont vous pourriez discuter en famille après avoir lu le rapport.

- 1** Travailler en famille et créer une entreprise familiale durable sont-elles toujours des priorités pour votre famille? Comment cela se traduit-il d'une génération à l'autre?
- 2** La vraie raison de la transition résiderait-elle dans le manque de confiance des aînés en la génération actuelle ou suivante davantage que dans le manque de préparation et d'intérêt de celle-ci?
- 3** Comment exploiter adéquatement les compétences et le talent de la prochaine génération au profit de la famille? Cela pourrait-il se faire en dehors de l'entreprise familiale comme telle?
- 4** Avez-vous envisagé tous les moyens d'impliquer les générations suivantes dans l'entreprise familiale?
- 5** Comment pouvez-vous transmettre la passion de l'entrepreneuriat pour faire en sorte que chaque génération puisse contribuer à enrichir l'héritage familial?
- 6** Votre investissement dans le capital humain ou dans l'apprentissage et le développement de la prochaine génération est-il à la hauteur de votre désir de préserver l'héritage familial?



« La viabilité à long terme ne peut être assurée que par une gestion orientée vers un but commun, une transition fluide et la volonté de l'ensemble des propriétaires d'intégrer une partie ou la totalité des membres de la famille pour en faire des leaders responsables. Cela peut se faire de plusieurs manières : par une bonne gouvernance, une transmission de principes en matière d'éthique et une communication ciblée – ce que nous appelons l'apprentissage familial. »

– Olivier de Richoufftz, secrétaire général, Fondation des familles entrepreneuriales

À propos de l'étude sur les intentions de transition au sein des entreprises familiales

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Les objectifs de l'étude menée par Abacus Data pour la Fondation des familles entrepreneuriales sont les suivants :

- 1 Définir les tendances actuelles du marché en ce qui concerne les caractéristiques des moyennes et des grandes entreprises familiales établies.
- 2 Fournir des données et des analyses pour aider les familles et les organisations à orienter le développement de stratégies et de programmes à l'interne, et conseiller les parties prenantes externes et les dirigeants familiaux sur ces enjeux.

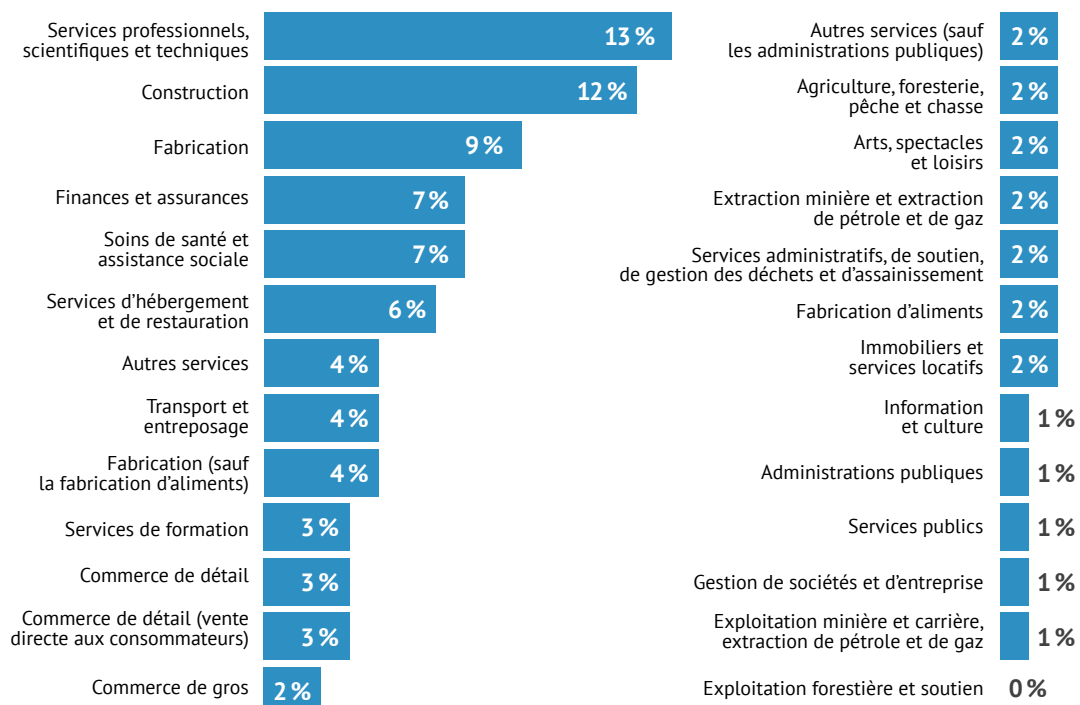
L'étude se concentre en particulier sur le transfert de propriété, y compris les intentions, les délais et les obstacles perçus concernant la transition au sein des entreprises familiales.

MÉTHODOLOGIE

- Le sondage a été réalisé par Abacus Data auprès de 300 propriétaires d'entreprises canadiennes entre le 3 et le 11 juin 2021.
- La marge d'erreur pour un échantillon aléatoire comparable de même taille basé sur la probabilité est de plus ou moins 5,65, 19 fois sur 20.

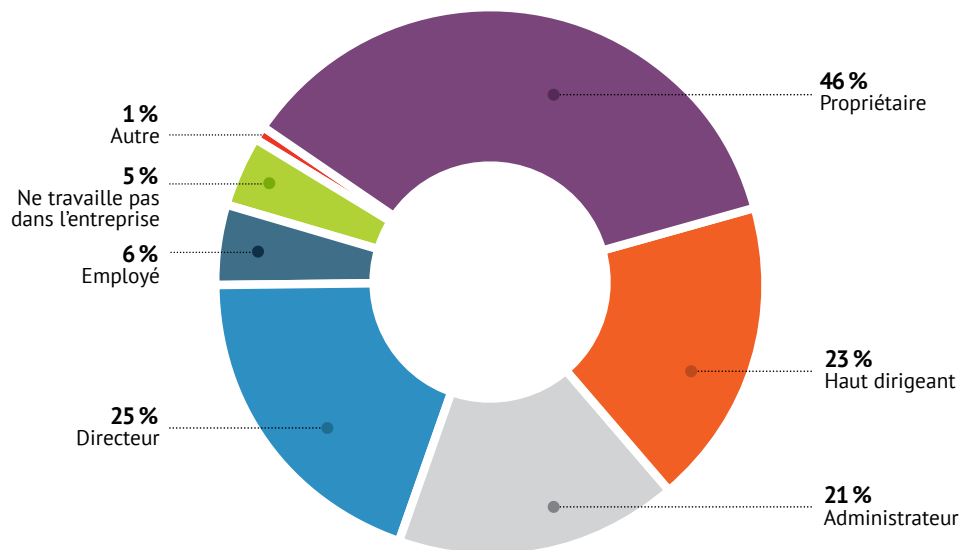
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

SECTEURS D'ACTIVITÉ

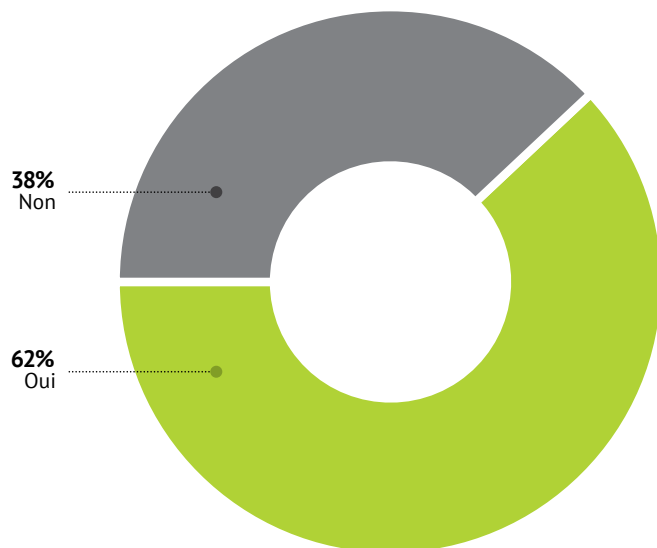
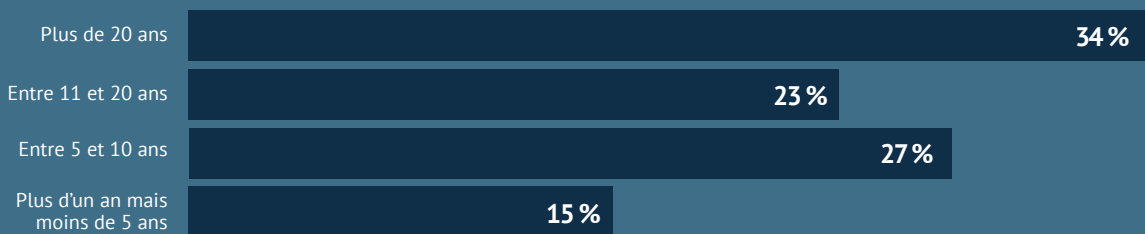


DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES (suite)

RÔLE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE



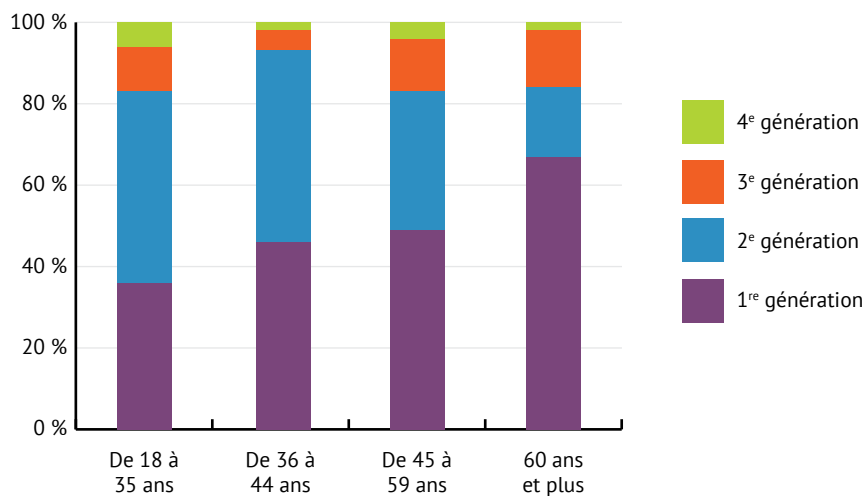
DEPUIS COMBIEN D'ANNÉES L'ENTREPRISE EXISTE-T-ELLE EN TANT QU'ENTITÉ CONSTITUÉE OU ENREGISTRÉE?



L'ENTREPRISE EST-ELLE UNE ENTREPRISE MULTIGÉNÉRATIONNELLE QUI EMPLOIE ACTUELLEMENT DES MEMBRES DE LA FAMILLE DE DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS?

RÉPARTITION DES DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES PAR GÉNÉRATION

APERÇU DES GÉNÉRATIONS REPRÉSENTÉES DANS CHAQUE TRANCHE D'ÂGE



La plupart (près de 70 %) des répondants de la génération plus âgée (60 ans et plus) sont des fondateurs de l'entreprise familiale, tandis que deux tiers des répondants de la nouvelle génération (les 18 à 35 ans) travaillent dans une entreprise familiale qui a déjà connu au moins une transition.

Points à considérer : Se pourrait-il que la différence de points de vue ou de valeurs tienne au fait que la génération plus âgée est celle qui crée l'héritage et les générations suivantes, celles qui l'assument?



Merci aux participants

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.

Membres de notre communauté d'entreprises familiales

Membres de la génération des aînés, de la génération actuelle et de la prochaine génération ayant participé au sondage.

- Aaron Berman – BERMANFALK Hospitality Group
- Ambreen Bhaloo – The Foray Group
- Bonnie Irwin – Dick Irwin Group
- Jeremy Frohlich – LRDG Language Research Development Group
- Jordan Allen – Atlantic Packaging
- Lianne Ulin – Groupe M Bacal
- Terry McPhail – Farrell Estates
- Timothy Yeung – Peterson Real Estate

Conseillers auprès d'entreprises familiales

- Richa Arora – Bureau de gestion familiale de KPMG
- Jeff Halpern – Gestion de patrimoine TD
- Shelley Forsythe – BMO Gestion privée
- Shayne Stephens – Landmark Advantage

Nous remercions tout particulièrement le professeur Peter Jaskiewicz de l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa.



**CETTE ÉTUDE A ÉTÉ RÉALISÉE GRÂCE AU SOUTIEN
DE LA FAMILLE CARMELLE ET RÉMI MARCOUX.**