

Cinq défis courants pour les entreprises familiales

Statistiquement parlant, l'entreprise familiale est la forme d'entreprise la plus courante au monde. En Europe et en Asie, certaines entreprises familiales existent depuis plus de dix générations ou des centaines d'années. Au Canada, on estime qu'une proportion de 60 % du PIB est attribuable aux activités des entreprises familiales, lesquelles emploient plus de six millions de personnes. Pourtant, c'est seulement depuis 50 ans que les études à leur sujet ont pris de l'ampleur.

Souvent, les membres d'une famille qui font des affaires ensemble se sentent isolés parce qu'ils travaillent dans un milieu très particulier. Or, quel que soit leur secteur d'activité, leur type d'entreprise ou la taille de leur entreprise, ils font face aux mêmes difficultés.

Voici les cinq principales difficultés que les entreprises familiales peuvent surmonter en y consacrant l'énergie et les efforts nécessaires :

1. Capital limité. Au même titre que les autres entreprises, les entreprises familiales doivent satisfaire aux attentes des actionnaires. Il peut arriver qu'un membre de la famille veuille quitter l'entreprise et vendre ses parts. Afin d'éviter les conflits, les autres pourront être plus disposés à utiliser du capital qui autrement servirait à la croissance de l'entreprise.

Par ailleurs, si l'entreprise familiale croît au fil des générations, les successeurs peuvent s'habituer à avoir un mode de vie très confortable. Dans cette situation, l'entreprise qui procurait un revenu uniquement à la famille du fondateur doit dès lors soutenir financièrement les frères, les sœurs ou même les cousins propriétaires.

2. Manque de préparation de la relève. Dans bien des cas, les successeurs ou héritiers ne souhaitent pas diriger l'entreprise familiale ou ne possèdent pas les compétences pour le faire. Mais cela est parfois simplement dû au fait que le fondateur les y a mal préparés. Il peut en effet être difficile d'envisager de suivre les traces d'un parent qui a connu beaucoup de succès.

3. Manque de souplesse et résistance au changement. Ce qui a fait le succès d'une entreprise dans le passé n'est pas nécessairement ce qui assurera sa réussite future. C'est dans la nature d'un dirigeant d'entreprise d'être très déterminé et très attaché à ses idées; résultat, il peut manquer de souplesse, et la croissance de son entreprise peut en souffrir. Le fondateur d'une entreprise familiale doit donc être ouvert aux nouvelles idées de

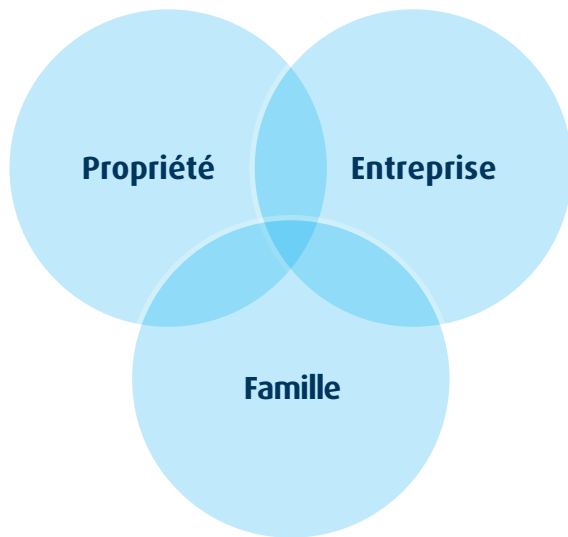
la génération suivante, car les facteurs de succès peuvent changer au fil du temps et, habituellement, les nouveaux venus ont des styles de travail très différents de ceux de leurs prédécesseurs.

4. Conflit de succession entre frères et sœurs. En général, les enfants du fondateur d'une entreprise familiale grandissent en le voyant comme un dirigeant omniprésent et bienveillant qui connaît les moindres aspects de l'entreprise, et ils tenteront d'imiter ce style de leadership. Et s'ils reproduisent un modèle de comportement qui remonte à leur enfance, les choses peuvent devenir encore plus compliquées. En fait, ils doivent opter pour un style de leadership différent, plus inclusif et fondé sur le consensus.

5. Objectifs familiaux divergents. Souvent, lorsqu'une famille s'agrandit et que ses membres vieillissent, les objectifs et les valeurs évoluent et se diversifient. Certains voudront développer l'entreprise pour les générations à venir, tandis que d'autres voudront profiter de ses bénéfices dès maintenant. Habituellement, les cousins ayant grandi dans des milieux différents auront les mêmes valeurs, mais seront différents à bien d'autres égards (race, religion, opinions politiques, etc.). Il peut être très difficile de gérer ces différents objectifs et valeurs.

Il n'y a pas de recette miracle pour diriger une entreprise familiale. Mais il existe des pratiques exemplaires qui permettent de composer avec les nombreux défis propres à ce genre d'entreprise, à mesure qu'ils surviennent.

Le modèle des trois cercles¹ figurant ci-dessous propose une façon de comprendre l'interdépendance des composantes d'une entreprise familiale. Les cercles sont distincts, mais ils se chevauchent dans une entreprise familiale. Chacun doit avoir sa propre gouvernance, ses propres buts et ses propres objectifs, et être conscient de la présence des deux autres cercles afin de réussir.



¹ Source: Tagiuri and Davis, 1982

Cercle de propriété

Conseil d'administration. Le chef de la direction d'une entreprise relève du conseil d'administration qui, à son tour, relève des actionnaires. En ayant un conseil d'administration diversifié dont les membres ont des compétences complémentaires, l'entreprise peut compter sur une stratégie claire et précise, une bonne méthode de déclaration et des conseils éclairés. Le conseil d'administration tient le chef de la direction responsable de la mise en œuvre de la stratégie et de la gestion de l'entreprise.

Cercle d'entreprise – Plan stratégique

La création d'un plan stratégique prépare la direction à repérer les problèmes à mesure qu'ils surviennent et à y réagir de la meilleure façon qui soit. Grâce à cet atout précieux, l'équipe de direction peut se concentrer sur les forces, les faiblesses, les occasions et les menaces propres à l'entreprise.

Cercle de famille – Conseil de famille

Un conseil de famille permet aux membres de la famille de se réunir régulièrement et de gérer leurs besoins. Pour s'assurer de communiquer de façon ouverte et transparente et ainsi favoriser leur unité, les membres d'une famille doivent en effet établir un cadre de constitution, et tenir régulièrement des conseils et des réunions.

Une entreprise familiale comporte des avantages considérables par rapport aux autres types d'entreprises si les complications et difficultés qui lui sont propres sont bien gérées. Cet article est de nature très générale. Il est important de consulter des conseillers professionnels qui comprennent les particularités des entreprises familiales. Si vous faites partie d'une telle entreprise, votre conseiller financier professionnel de BMO pourra vous recommander les services de professionnels compétents. Ils surveilleront votre plan et le réviseront périodiquement pour s'assurer que vous maintenez le cap sur l'atteinte de vos objectifs personnels et familiaux.

Pour en savoir plus, veuillez vous adresser à votre professionnel en services financiers de BMO.



Cette publication de BMO Gestion privée est présentée à titre informatif seulement; elle n'est pas conçue ni ne doit être considérée comme une source de conseils professionnels. Son contenu provient de sources considérées comme fiables au moment de sa publication, mais BMO Gestion privée ne peut en garantir ni l'exactitude ni l'exhaustivité. Pour obtenir des conseils professionnels concernant votre situation personnelle ou financière, adressez-vous à votre représentant de BMO. Les commentaires émis dans cette publication n'ont pas pour but de constituer une analyse définitive des conditions d'application de l'impôt ni des lois sur les fiducies et les successions. Ce sont des commentaires de nature générale, et nous recommandons au lecteur d'obtenir des conseils professionnels sur la situation fiscale qui lui est propre.

BMO Gestion privée est un nom de marque du groupe d'exploitation qui comprend la Banque de Montréal et certaines de ses sociétés affiliées offrent des produits et des services de gestion privée. Les produits et les services ne sont pas tous offerts par toutes les entités juridiques au sein de BMO Gestion privée. Les services bancaires sont offerts par l'entremise de la Banque de Montréal. Les services de gestion de placements, de planification de patrimoine, de planification fiscale et de planification philanthropique sont offerts par BMO Nesbitt Burns Inc. et BMO Gestion privée de placements inc. Si vous êtes déjà un client de BMO Nesbitt Burns Inc., veuillez communiquer avec votre conseiller en placement pour obtenir plus de précisions. Les services de garde de valeurs ainsi que les services successoraux et fiduciaires sont offerts par la Société de fiducie BMO. Les entités juridiques de BMO Gestion privée n'offrent pas de conseils fiscaux. La Société de fiducie BMO et BMO Banque de Montréal sont membres de la Société d'assurance-dépôts du Canada.

^{MD} Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal, utilisée sous licence.

Tous droits réservés. La reproduction de ce document sous quelque forme que ce soit ou son utilisation à titre de référence dans toute autre publication est interdite sans l'autorisation écrite expresse de BMO Gestion privée.