

Planifier pour réussir*

Supplément canadien à l'Enquête mondiale
de PwC auprès des entreprises familiales



Introduction

Table des matières

Introduction

Planifier la stratégie

Planifier la croissance

Planifier la fidélisation des employés

Planifier pour réussir

Les entreprises familiales jouent un rôle essentiel dans l'économie canadienne. D'après la Richard Ivey School of Business, elles produisent 45 % du PIB, créent près de 70 % des nouveaux emplois et emploient 50 % de la main-d'œuvre du pays. En fait, l'entreprise familiale est la structure commerciale la plus répandue dans le monde.

Chez PricewaterhouseCoopers, nous venons de mener notre première Enquête mondiale auprès des entreprises familiales. Celle-ci visait à déterminer les questions qui préoccupent le plus les propriétaires de ce type d'entreprises partout dans le monde. Ses conclusions sont fondées sur l'expérience de la direction de 1 454 petites et moyennes entreprises familiales de 28 pays qui exercent leurs activités dans une vaste gamme de secteurs. La version intégrale du rapport d'enquête est accessible à l'adresse www.pwc.com.

Le présent rapport analyse les résultats du volet canadien de l'enquête. Il dégage les principales forces de nos entreprises familiales, ainsi que les problèmes auxquels elles font face. D'après les données, celles-ci sont bien positionnées et qu'elles poursuivent leur croissance. Elles se disent confiantes en leur compétitivité, fières de la qualité de leurs produits et dévouées à leur clientèle. Toutefois, elles se méfient des pressions que les marchés et l'économie mondiale feront peser sur elles au cours de l'année à venir. En fait, la grande majorité ne s'attend pas à une croissance marquée des marchés dans leur principal secteur d'activité. Pourtant, elles semblent vouloir se cantonner à ces marchés et ne sont pas prêtes à prendre un nouvel élan, si l'on en juge par la proportion de 84,2 % de répondants qui ne prévoient pas investir dans un effort de croissance mondiale.

Au chapitre de la relève et de la planification stratégique, nos données

révèlent un écart entre la perception et la réalité chez un grand nombre de chefs d'entreprise. Une imposante majorité des entreprises familiales qui ont participé à l'enquête sont bien établies, et en activité depuis 20 ans ou plus. Un grand nombre passeront le relais à la prochaine génération dans les cinq prochaines années. Les dirigeants désirent tous léguer un héritage durable, toutefois un grand nombre d'entre eux n'ont pas encore pris les mesures nécessaires pour réaliser leur vœu. La plupart de ces entreprises ne semblent pas avoir établi un plan de relève, et n'ont pas encore pris le temps d'évaluer les tensions qui pourraient susciter de graves conflits au moment de la transition.

L'absence de planification est un thème récurrent pour la plupart des répondants. Près d'un tiers n'ont pas de plan d'affaires stratégique pour l'avenir. « C'est assez courant chez les entrepreneurs, car ils sont souvent trop occupés à gérer leurs

affaires pour s'investir dans un exercice complexe de planification », explique Eric Andrew, leader du groupe Services aux sociétés privées de PwC. « Pourtant, seule une solide planification permettra à ces entreprises de négocier les fluctuations du marché et de surmonter des défis tels que la pénurie de main-d'œuvre et les changements de direction. »

Les données canadiennes font ressortir quatre principaux aspects sous lesquels les chefs d'entreprises familiales peuvent optimiser leur avantage concurrentiel : la planification stratégique, l'évaluation des risques et des possibilités liés à la pénétration de nouveaux marchés, la fidélisation des employés pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre et l'enjeu ultime de la passation des pouvoirs à la prochaine génération. La planification peut transformer ces quatre défis en autant de parcours vers la réussite.



Planifier la stratégie

Données en bref

- 67,3 % des entreprises familiales estiment être très concurrentielles et 29,7 % se déclarent relativement concurrentielles
- 81,2 % des répondants prévoient investir dans le marketing et 76,2 %, dans les ventes; en revanche, 32,7 % ne disposent d'aucun plan d'affaires stratégique
- Seulement 2 % des répondants considèrent leur planification stratégique comme un avantage concurrentiel

restreint leur marge d'innovation et leur horizon prospectif. Plus des deux tiers de ces entreprises déclarent disposer d'un plan stratégique, mais une écrasante majorité, soit 98 %, ne considèrent pas leur stratégie comme un avantage concurrentiel prépondérant. Ce manque de confiance en leur propre planification stratégique pourrait indiquer que ces dirigeants ne comprennent pas tout à fait les tenants et aboutissants de la planification stratégique ni le rôle qu'elle peut jouer dans une entreprise.

« En général, la plupart des entreprises sont guidées par une stratégie, explique Scott McLean, associé des Services-conseils à Vancouver. Bien qu'ils puissent avoir un plan d'affaires stratégique, les chefs d'entreprises familiales n'ont pas tendance à le formuler par écrit ni à en faire part à leur équipe, ce qui compromet l'efficacité de leur planification et de leur fonctionnement. »

Les affaires semblent bien tourner pour les entreprises familiales du Canada. Une bonne majorité d'entre elles ont confiance en leur position concurrentielle sur leur marché. Néanmoins, cette confiance peut dissimuler une certaine complaisance qui les enferme dans un statu quo et

Figure 1. Comment évaluez-vous votre position concurrentielle sur le marché dans lequel vous faites affaire par rapport à celle des chefs de file de votre secteur? (%)

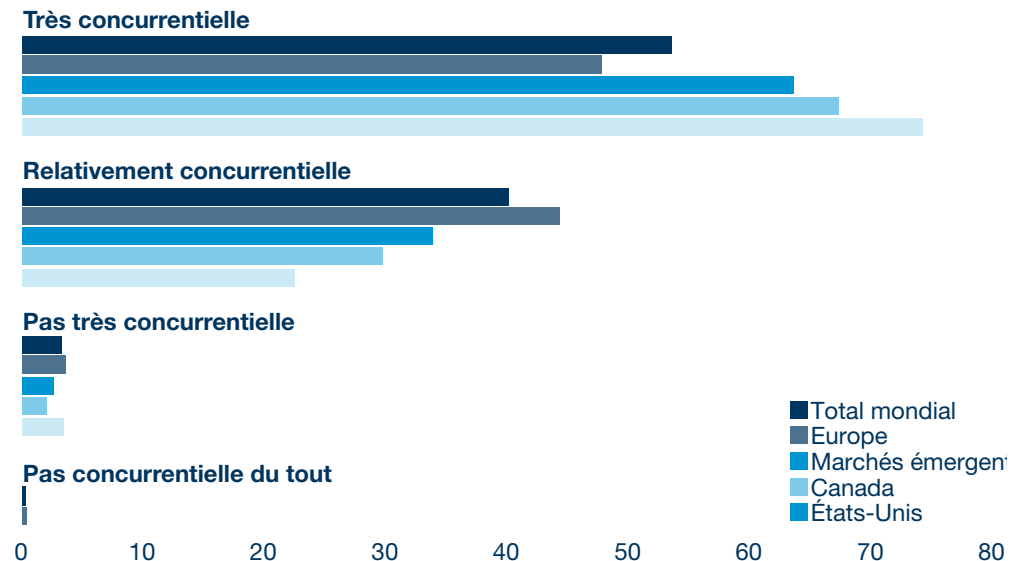
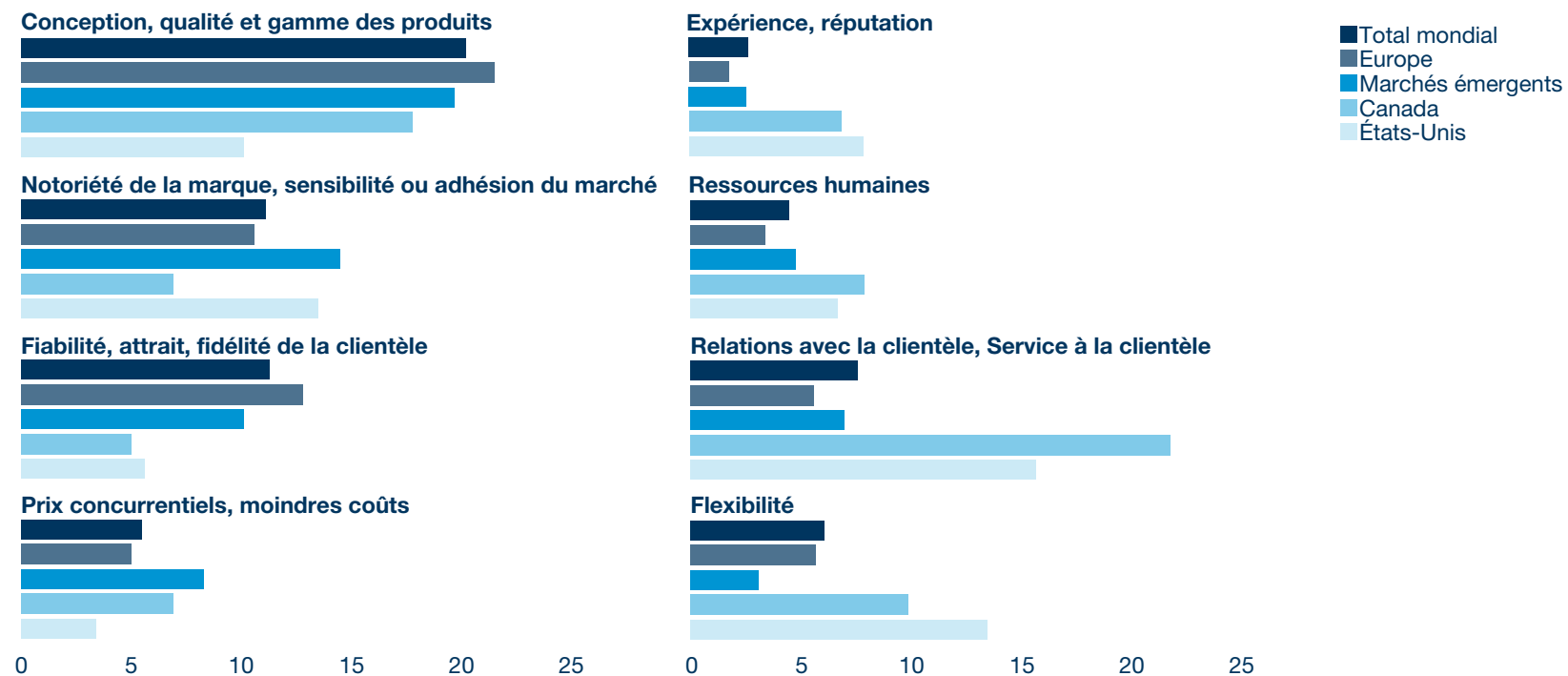


Figure 2. À votre avis, quelles sont les principales forces qui vous distinguent de la concurrence?



Planifier la stratégie

« La stratégie d'une entreprise ne peut être efficace que si elle est communiquée aux employés »— Yves Bonin, leader des SSP, Montréal

Un grand nombre de chefs d'entreprises semblent ignorer les différences entre l'élaboration d'une stratégie et la planification stratégique. Par le premier processus l'entreprise définit sa vision et sa démarche pour créer de la valeur, alors que par le second, elle met au point les moyens de réaliser sa vision et de faire fructifier sa valeur. En fait, la planification stratégique est une activité permanente, soutenue par des processus de communication structurés. Il s'agit de s'assurer que tous les membres de l'organisation soient informés des objectifs stratégiques pour l'année à venir, et du rôle qu'ils doivent jouer pour contribuer à leur réalisation. La planification stratégique permet également de définir les écarts entre la situation actuelle et optimale de l'entreprise, et de mettre au point des plans d'action à court terme et à long terme pour réduire ces écarts.

« Ces dernières années, nous avons vu des entreprises naviguer sur le fleuve tranquille de la prospérité, mais sans un effort de planification stratégique, un grand nombre d'entre elles ne seront pas en mesure de surmonter un revers », affirme Scott McLean.

« L'an dernier, nous avons travaillé avec une entreprise dont le plan stratégique prévoyait la chute du marché de l'immobilier aux États-Unis. Ainsi, au lieu de dépenser des sommes considérables pour embaucher davantage de représentants, l'entreprise a élaboré une stratégie visant à gérer la contraction anticipée de la demande pour son produit. Aujourd'hui, elle est en voie d'acquiescer deux concurrents. D'après moi, ces deux concurrents ont maintenu leur vitesse de croisière sans faire le moindre effort de planification stratégique. »

Meilleures pratiques : Réunions stratégiques mensuelles

Un grand nombre des entreprises les plus prospères avec lesquelles nous avons collaboré organisent régulièrement des réunions de planification stratégique pour évaluer leurs progrès et résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

- En général, ces réunions durent de 2 à 3 heures
- Les participants présentent des fiches de performance
- On y détermine les mesures à prendre pour résoudre les problèmes
- On y souligne les principales contributions des employés et des équipes
- On y passe en revue les affaires urgentes



Planifier la croissance

« Les entreprises qui misent sur la prudence en suivant le courant de la prospérité sans planifier leur croissance de manière efficace peuvent s'exposer à des risques en cas de fluctuation à la baisse de leur cycle d'affaires. » – Don Edmonds, leader des Services de certification, RGT

Les entreprises familiales, qui constituent la principale assise de l'économie canadienne, s'estiment solidement ancrées dans leurs marchés. Près de 40 % considèrent la qualité de leurs produits et leur service à la clientèle comme leurs principaux avantages concurrentiels, contre 25,8 % à peine aux États-Unis . L'enquête montre que ces entreprises n'éprouvent nullement le besoin de se lancer au-delà des marchés locaux.

« Ces résultats ne sont pas surprenants. En général, les chefs de PME prospères ont une connaissance approfondie de leur marché et sont guidés par un sens des affaires solide et fiable », souligne Ian Gunn, leader des SSP, Calgary.

L'enquête montre en outre que la grande majorité des répondants n'ont aucune intention de se reposer sur leurs lauriers, et sont engagés dans un effort de croissance constante. Cela dit, près des deux tiers n'entrevoient aucun développement du marché dans leur principal secteur d'activité au cours de l'année à venir.

Données en bref

- 73,3 % des entreprises répondantes déclarent des revenus de 50 millions d'euros ou moins et 39,6 % ont moins de 10 employés
- 47 % considèrent la concurrence comme leur principale préoccupation externe, pourtant près de 20 % ne trouvent rien à admirer chez leurs concurrents
- 74,3 % des entreprises familiales font des efforts de croissance et d'expansion, mais seulement 8,9 % prévoient un développement important du marché dans leur principal secteur d'activité au cours de l'année à venir
- Seulement 15,8 % des entreprises familiales canadiennes prévoient investir dans les marchés de pays en développement, contre 40,4 % et 42,7 % des entreprises familiales de pays émergents et européens respectivement
- 67,3 % des entreprises répondantes canadiennes ont une stratégie d'avenir; cette proportion s'élève à 81,1 % dans les marchés émergents et à 75,1 % en Europe

L'écart entre leurs aspirations optimistes de croissance et un marché qui, selon leur perception, ne leur offre qu'une infime marge de manœuvre pourrait expliquer le fait que les entreprises familiales canadiennes désignent la concurrence comme l'une de leurs principales préoccupations externes. Au lieu de se tourner vers de nouveaux marchés, elles semblent miser sur leurs marchés actuels pour assurer leur croissance. À l'échelle mondiale, les entreprises familiales ne partagent pas cette complaisance. Elles foncent sans hésiter, et le Canada pourrait bien se trouver dans leur ligne de mire.

« La décision de conquérir un nouveau marché est essentiellement stratégique. Les petites entreprises peuvent, sans trop de risque, prendre des décisions ponctuelles rapidement.

Mais très peu d'entreprises familiales sont capables de prendre d'importantes décisions stratégiques sans un plan structuré. Si vous étiez un chef d'entreprise âgé de 58 ans, voudriez-vous risquer tout ce que vous avez investi dans votre entreprise pour impartir votre production en Chine alors que vous connaissez à peine cette région? », poursuit Scott McLean.

Dans une conjoncture favorable, il peut sembler plus sage de se limiter au marché local, mais face à un recul, les entreprises qui ont opté pour cette approche peuvent se trouver aux prises avec des conséquences écrasantes. Une solide planification stratégique permet à l'entreprise non seulement d'évaluer et d'atténuer les risques liés à la pénétration de nouveaux marchés, mais aussi d'assurer sa propre résilience.

« Quand on se lance dans un nouveau marché, tout ne se passe pas toujours comme prévu, précise Scott McLean. Une bonne stratégie vous permet de revenir sur les données factuelles, de faire le bilan de votre expérience et d'analyser votre plan d'action pour déterminer s'il y a lieu de le modifier ou en reconnaître la pertinence, auquel cas il faut persévérer parce qu'il finira par mener aux résultats désirés. »

Meilleures pratiques : **Pénétrer de nouveaux marchés**

Que vous envisagiez de vous introduire dans une nouvelle ville ou un nouveau pays, les principes suivants peuvent vous aider à y parvenir en toute sécurité.

- Établissez un processus structuré de planification stratégique
- Suscitez l'adhésion des employés à votre plan de croissance
- Effectuez des recherches sur le nouveau marché; recueillez des données factuelles
- Élaborez de solides arguments à l'appui de votre expansion
- Établissez une présence dans le nouveau marché
- Persévérez dans vos efforts et appuyez-vous sur une analyse stratégique des données factuelles pour surmonter les obstacles

Planifier la croissance

Figure 3a. 23.8% of Canada's family businesses have experienced significant growth in demand for their product or services in the past year, compared to 46.9% and 32.3% for Emerging Markets and Europe respectively and just 18% of US family businesses. (%)

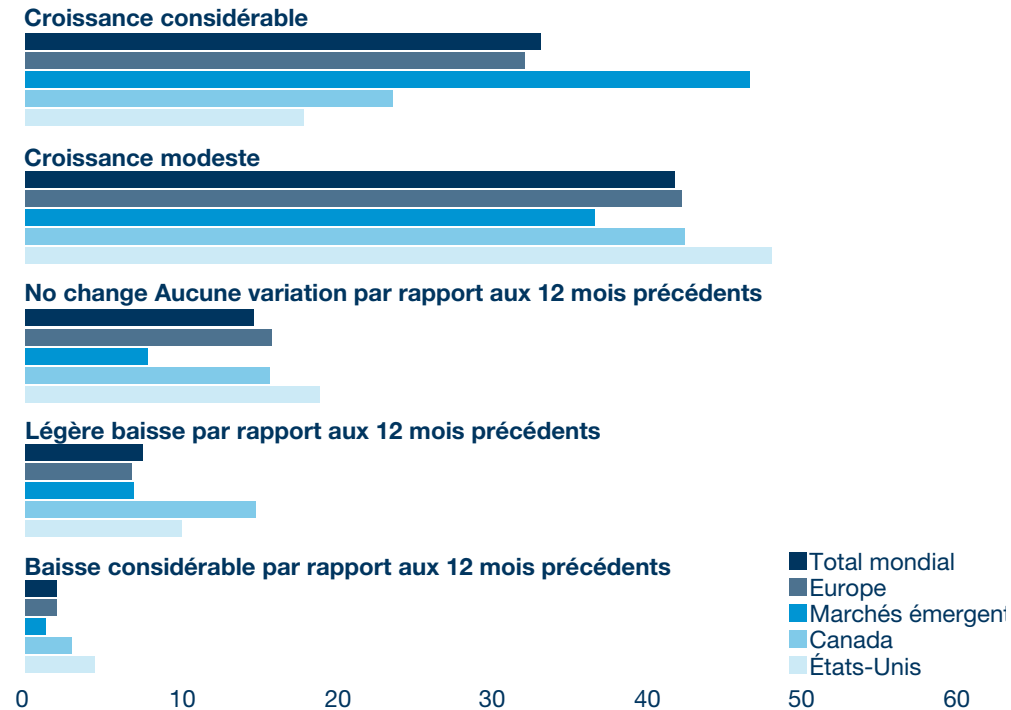
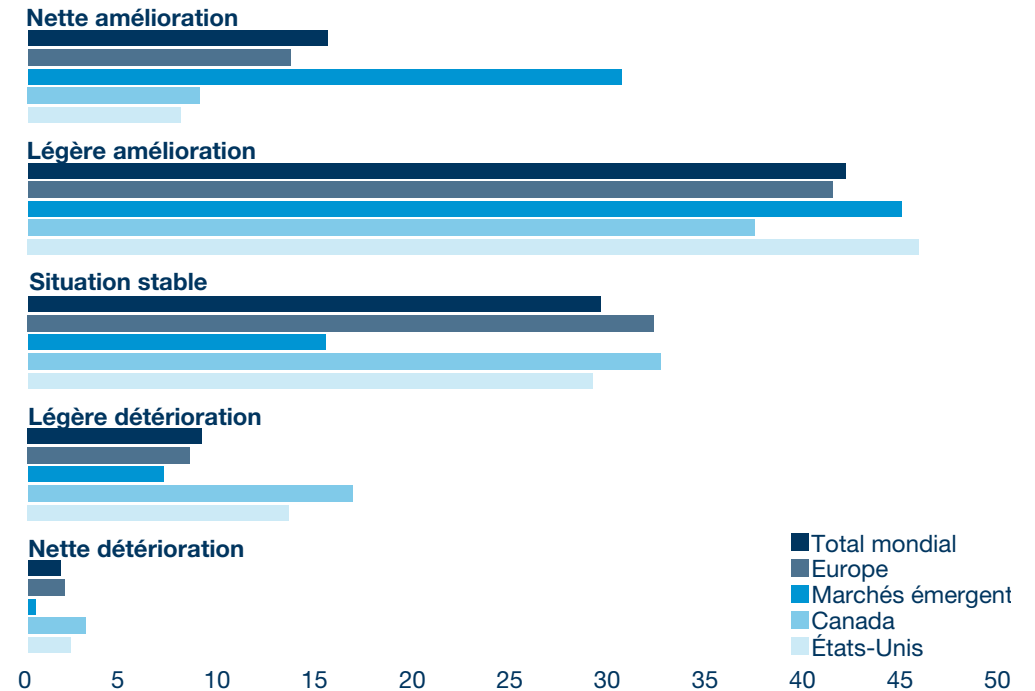


Figure 3b. Par rapport à la situation actuelle, quelle sera, selon vous, l'évolution du marché dans votre principal secteur d'activité au cours des 12 prochains mois? (en pourcentage)





Planifier la fidélisation des employés

Données en bref

- 64 % des entreprises familiales canadiennes classent le recrutement de personnel qualifié et la pénurie de main-d'œuvre parmi les principaux problèmes auxquels elles devront faire face au cours de l'année à venir; cette proportion atteint à peine 49 % aux États-Unis et dans les marchés émergents, et 37 % en Europe.
- Les ressources humaines et la formation sont les principales priorités d'investissement des entreprises familiales canadiennes : 83,2 % prévoient faire de tels investissements au cours des 12 prochains mois.

Pour près des deux tiers des entreprises familiales canadiennes, la première préoccupation sur le plan du fonctionnement interne est le recrutement de personnel qualifié en présence d'une pénurie de main-d'œuvre croissante. Elles ne sont pas les seules préoccupées par la nécessité d'attirer et de retenir des employés. Les chefs d'entreprises dans tous les secteurs d'activité sont confrontés au départ à la retraite des baby-boomers et à leur remplacement par la génération moins abondante et plus exigeante des plus de vingt ans.

Notre enquête révèle que les dirigeants d'entreprises familiales canadiennes prennent déjà des mesures pour relever ce défi. Plus de 80 % des répondants prévoient investir dans les ressources humaines et la formation au cours des 12 prochains mois. Les résultats de l'enquête indiquent aussi que les entrepreneurs canadiens reconnaissent la nécessité d'affecter des employés compétents aux postes qui leur correspondent et de les fidéliser.

Il s'agit pour les employeurs de créer un environnement propice au dépassement de la simple exécution des tâches, et où les employés sont encouragés à fournir des efforts supplémentaires de leur propre gré. « On ne doit pas sous-estimer l'influence de ce type d'efforts, affirme Scott McLean. Ils sont à la source de l'innovation et de l'amélioration des relations avec la clientèle et les fournisseurs, et ils contribuent à rendre le milieu de travail attrayant tant pour les employés que pour les candidats à l'embauche. »

Un tel milieu de travail ne peut se développer que dans une entreprise où la stratégie est clairement communiquée aux employés, où chacun d'eux comprend sa fonction, est formé pour bien l'exercer et connaît sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il s'agit d'un environnement où un processus d'évaluation de la performance permet de faire ressortir et de récompenser les résultats positifs et de déceler les aspects qui posent problème.

« La plupart des gens sont naturellement enclins à bien faire leur travail, explique Scott McLean. Pourtant, ce fait n'est pas reconnu dans un grand nombre d'organisations qui ont plutôt tendance à fonder leur évaluation générale sur la performance de l'employé le plus médiocre, empêchant ainsi les autres de se dépasser. Elles brisent ainsi leur élan naturel. »

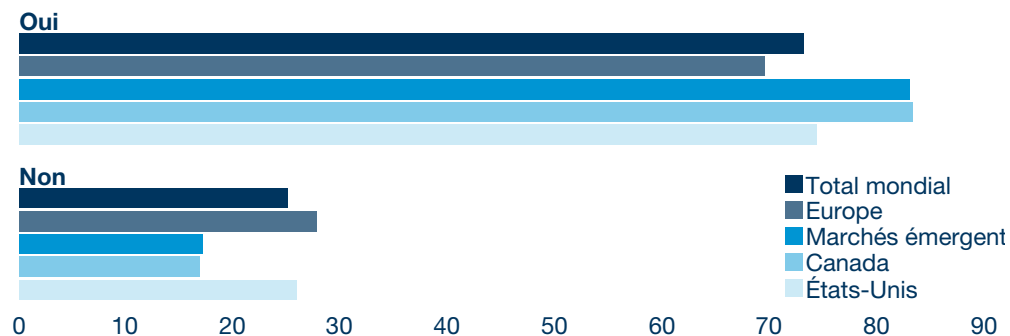
Une bonne politique de gestion des ressources humaines favorise l'engagement et mobilise les employés dans le sens de la vision de l'entreprise. Elle encourage les employés à s'investir et souligne les réalisations. Une bonne politique de gestion des ressources humaines est aussi le principal facteur qui motive les employés qualifiés à travailler dans une organisation et à y rester. « Il est clair que les gens veulent un salaire équitable, mais ce n'est pas la raison principale pour laquelle ils restent dans une entreprise. Ils restent là où ils peuvent exercer une influence. »

Meilleures pratiques : Le plan RH

Un plan de gestion globale est l'atout maître pour vaincre la pénurie de main-d'œuvre.

- Communiquez les buts et objectifs stratégiques de l'entreprise afin d'harmoniser les efforts pour les atteindre
- Communiquez clairement les attentes et les directives
- Veillez à fournir aux employés la formation dont ils ont besoin
- Mettez en œuvre un processus d'évaluation de la performance
- Effectuez un suivi mensuel pour assurer la réalisation des objectifs
- Reconnaissez le travail bien fait

Figure 4. Avez-vous l'intention d'investir dans les ressources humaines ou la formation afin d'améliorer la productivité et la compétitivité générale de l'entreprise au cours des 12 prochains mois? (en pourcentage)



« Nous avons collaboré avec une entreprise dont la performance laissait à désirer. Lorsque nous avons visité leurs installations de fabrication, nous y avons trouvé des employés très compétents qui nous ont résumé la devise des lieux en ces termes : “accrochez votre cerveau au porte-manteau avant d’entrer” » – Debbie Meloche, associée, Windsor

Planifier pour réussir

Données en bref

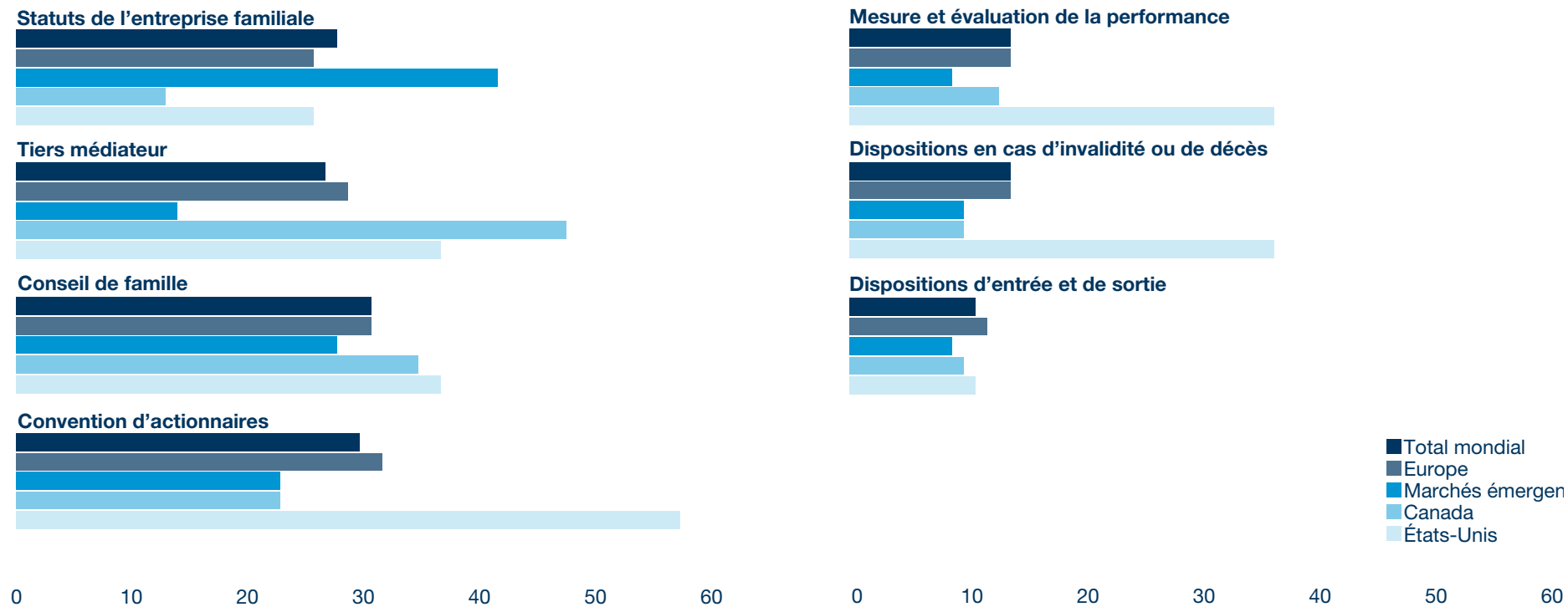
- 88,1 % des entreprises familiales canadiennes sont établies depuis plus de 20 ans (42,6 % le sont depuis plus de 50 ans)
- 30,7 % des entreprises répondantes devraient changer de propriété au cours des cinq prochaines années, et 90 % prévoient passer le relais à la prochaine génération
- 52 % des chefs d'entreprise désirent léguer une entreprise durable, mais 44,6 % des entreprises répondantes n'ont aucun plan de relève pour les principales fonctions de haute direction et 55,4 % n'ont pas désigné de futur dirigeant
- 68,3 % des entreprises répondantes n'appliquent pas de processus de recrutement formel aux membres de la famille et 65,3 % n'ont pas défini de critères de sélection pour les membres de la famille qui désirent travailler au sein de l'entreprise
- Près de 80 % des chefs d'entreprise affirment que leur plan de relève ne suscitera aucun conflit familial, mais 36,6 % ont déjà décelé des tensions latentes liées à la performance des membres de la famille travaillant au sein de l'entreprise
- Une autre tranche de 31,6 % des entreprises répondantes connaissent des tensions liées à la stratégie d'avenir de l'entreprise

Les entrepreneurs sont naturellement enclins à l'optimisme. Leur dynamisme et leur entrain les propulse de l'avant et les prédispose à assumer les risques et à gérer les défis inhérents au lancement d'une entreprise. C'est grâce à leur optimisme, à leur motivation et à leur détermination que les entreprises familiales canadiennes se sont aussi bien positionnées sur leurs marchés, et qu'elles continuent de viser la croissance, le développement des relations avec la clientèle et l'amélioration de leur efficacité.

Or, c'est ce même optimisme qui favorise un certain détachement : bon nombre de dirigeants de ces entreprises se soucient peu de ce qui pourrait se passer lorsqu'ils quitteront leur poste. Notre enquête indique que la relève est une question sensible pour de nombreuses entreprises familiales. Bien que près d'un tiers prévoient un changement de propriété d'ici cinq ans, plus de la moitié n'ont pas

encore choisi leur futur dirigeant. En outre, ces entreprises n'évaluent pas les aptitudes et compétences de la prochaine génération et ne prennent aucune mesure pour former la relève familiale. On pourrait attribuer ce fait à une certaine résistance de la part des fondateurs à passer la main ou à leur manque de confiance en leurs successeurs. Certains chefs d'entreprises familiales savent qu'ils veulent passer le flambeau à leurs enfants, mais ne savent pas comment s'y prendre, et résistent par conséquent à toute tentative de planification. Pourtant, les principaux aspects dont ils doivent tenir compte se rejoignent. Les premiers concernent l'entreprise : quels membres de la famille seront engagés et lesquels ne le seront pas; à qui reviendront les parts de l'entreprise et quelles seront les fonctions et responsabilités de chacun des membres de la famille engagés dans l'activité de l'entreprise.

**Figure 5. Quels processus avez-vous établis pour gérer les conflits?
7 principaux mécanismes (en pourcentage)**



Planifier pour réussir

« La planification de la relève doit commencer dès qu'une entreprise est mise sur pied pour prévoir les dispositions à prendre en cas de maladie ou de décès, ou dans l'éventualité d'une offre d'achat alléchante. Il faut toujours être prêt. » – Ruth Steverlynck, directrice, Centre de services à l'entreprise familiale de PwC, Vancouver

On peut préparer les membres de la famille à assurer la relève de l'entreprise en les initiant à tous les aspects de son activité, en leur communiquant l'information essentielle à sa gestion et en les faisant participer au processus décisionnel. Mais dans une entreprise familiale, les problèmes d'ordre affectif et relationnel tendent à s'amplifier au cours d'une période de transition. La complexité des relations familiales est un facteur déterminant. Il peut s'agir de divergences entre les objectifs des groupes constituants, de rivalité fraternelle, du besoin des enfants d'être pris au sérieux par leurs parents, de préoccupations liées au favoritisme et à l'équité ou de comportements acceptables dans la famille, mais non dans le cadre de l'entreprise.

L'entreprise doit trouver le moyen de séparer les questions familiales des intérêts commerciaux, et ses dirigeants doivent veiller à répondre aux besoins de tous les membres de la famille

pour atténuer les risques de conflit. En effet, le conflit peut détruire à la fois l'entreprise et la famille. Les problèmes qui ne sont pas résolus dans la famille se déplacent dans l'entreprise, qui subit alors l'emprise de la dynamique et des passions familiales.

Le problème que pose la relève intergénérationnelle, c'est que les limites entre la famille, la gestion de l'entreprise et sa propriété peuvent devenir floues. Il est essentiel de les marquer et de les structurer de manière à optimiser la transparence, la responsabilité et l'objectivité.

De nombreuses entreprises répondantes ne disposent pas d'un plan de relève structuré et n'ont pas pris le temps de réfléchir aux tensions susceptibles d'entraîner de graves conflits pendant la transition. Environ 80 % estiment que leurs projets de relève ne susciteront pas de conflit à l'intérieur de la famille, plus d'un tiers

ont déjà décelé des tensions latentes liées à la performance de membres de la famille travaillant au sein de l'entreprise. Un autre tiers connaît déjà des tensions liées aux orientations d'avenir de l'entreprise.

« L'essentiel, c'est une bonne communication. Il est inutile d'avoir un plan si on ne le communique pas aux personnes qui sont appelées à y jouer un rôle », souligne ???.

Les propriétaires d'entreprise ont souvent des projets pour la relève, mais ils les gardent dans leur tête ou dans leurs documents de planification successorale.

« De nombreux propriétaires d'entreprise confondent planification successorale et plan de relève, précise Nadine Parla, directrice, Centre de services à l'entreprise familiale de PwC, Montréal. Ce sont deux démarches distinctes, qui servent des fins différentes. »

La planification successorale protège les biens légués par le propriétaire de l'entreprise et en prévoit la transmission en temps voulu et dans des conditions fiscales avantageuses. Une planification successorale efficace comprend divers éléments clés, tels qu'un testament, une procuration, des documents de fiducie et une assurance.

« Un plan de relève repose sur le choix éclairé, parmi diverses options, de la stratégie de sortie qui vous paraît la plus judicieuse pour vous, votre entreprise et votre famille », explique Nadine Parla. Les solutions les plus courantes pour se retirer d'une entreprise sont les suivantes : léguer l'entreprise à un successeur, transférer la propriété de l'entreprise en la cédant aux cadres ou aux employés, ou vendre l'entreprise à un acheteur externe (parts et/ou actifs).

« Un plan de relève est une feuille de route dont vous devez connaître la destination », souligne ???. Pour une entreprise familiale, un bon plan

de relève doit traiter les questions afférentes à la propriété, la gestion et la famille. To ignore the family is

Un bon plan de relève est un document officiel qui énonce les modalités et l'échéancier du retrait du propriétaire de l'entreprise. Il définit les mesures que ce dernier prendra pour déléguer ses responsabilités de gestion et transférer ses intérêts financiers. Il comprend également un plan d'urgence qui établit les responsabilités pour la gestion quotidienne en cas de crise.

Meilleures pratiques : **Planification de la relève**

- Un plan de relève efficace peut être l'élément décisif qui vous permettra de léguer harmonieusement votre entreprise et vous évitera à vous, votre entreprise et votre famille, d'être plongés dans un chaos et un conflit inextricables
- Préparez-vous bien à l'avance
- Mettez toute l'information sur la table et engagez les principaux

intéressés dans le processus

- Dressez la liste des candidats potentiels; évaluez-les et préparez-les à prendre la relève
- Faites appel à un chasseur de têtes s'il n'y a aucun successeur potentiel dans l'organisation
- Préparez l'avenir – il s'agit de préparer non seulement votre sortie de l'entreprise, mais aussi l'entrée en fonction de votre successeur
- Clarifiez les principes et la vision de l'entreprise
- Veillez aux intérêts des employés et des membres de la famille qui n'ont pas été choisis pour diriger l'entreprise
- Déterminez un échéancier de transition avec votre successeur
- Prenez congé

« Il ne faut pas confondre planification successorale et planification de la relève. » – Nadine Parla, directrice, Centre de services à l'entreprise familiale de PwC, Montréal

Conclusion

Ce rapport annonce de bonnes nouvelles. Les entreprises familiales canadiennes sont solidement établies et visent la croissance. Elles désirent assurer leur durabilité et passer le flambeau à la prochaine génération. Cette vision des choses constitue l'assise des entreprises familiales tout au long de l'histoire du pays, et la raison pour laquelle elles continuent de jouer un rôle central dans notre économie.

Mais de nos jours, elles évoluent dans une économie mondialisée, qui se caractérise par de nouveaux enjeux complexes et inexplorés, que seule une minutieuse planification permettra de négocier. Dans un tel environnement, ceux qui misent sur la prudence et se limitent à leur marché local se leurrent en pensant que les seuls concurrents auxquels ils doivent se mesurer leur sont connus. La planification stratégique est plus répandue au sein des entreprises familiales des marchés

émergents que des nôtres. Et parmi elles, certaines misent sur le marché canadien pour assurer leur croissance. Il est grand temps pour les entreprises canadiennes de se départir de leur complaisance. La pénurie de main-d'œuvre est aussi une préoccupation mondiale. La mobilité croissante du personnel qualifié canadien et les possibilités qui s'offrent partout dans le monde obligent les entreprises canadiennes à se mesurer à une concurrence mondiale sur le plan

des effectifs. Qui plus est, près d'un tiers des entreprises canadiennes changeront de direction d'ici cinq ans sans avoir mis sur pied un plan de relève, compromettant ainsi leur stabilité dans une période d'incertitude économique.

Seule une planification stratégique efficace peut aider les entreprises familiales à réussir et à prospérer dans ce tout nouveau monde.



Local Contacts

Leader national des SSP

Eric Andrew
(604) 806 7500

PricewaterhouseCoopers Place
250 Howe St – 7th Floor
Vancouver, British Columbia V6C 3S7

Centre for Entrepreneurs and Family Business

Ruth Steverlynck
(604) 806 7066

PricewaterhouseCoopers Place
250 Howe St – 7th Floor
Vancouver, British Columbia V6C 3S7

Nadine Parla

(514) 205 5001
1250 Rene Levesque Boulevard W.
Suite 2800
Montréal, Quebec H3B 2G4

Janice Kelner

(403) 509 7348
Petro Canada Centre Suite 3100
111 5th Avenue SW
Calgary, Alberta T2P 5L3

Calgary

Ian Gunn

(403) 509 7543
Petro Canada Centre Suite 3100
111 5th Avenue SW
Calgary, Alberta T2P 5L3

Edmonton

Dan Block

(780) 441 6826
Toronto Dominion Tower
Edmonton City Centre
Suite 1501, 10088 102nd Avenue NW
Edmonton, Alberta T5J 2Z1

Fraser Valley

Rod Johnston

(604) 806 7054
10190 152 A Street,
3rd Floor
Surrey, British Columbia V3R 1J7

Halifax

Michael Anaka

(902) 491 7442
1809 Barrington Street, Suite 600
Halifax, Nova Scotia B3J 3K8

Hamilton

Jason Safar

(905) 972 4118
21 King St West, Main Floor
Hamilton, Ontario L8P 4W7

Kitchener-Waterloo

Glen Dyrda

(519) 570 5715
Canada Trust Place
95 King Street South
Suite 201
Waterloo, Ontario N2J 5A2

London

Kerry Gerber

(519) 640 7902
465 Richmond Street
Suite 300
London, Ontario N6P 5P4

Mississauga

Don Edmonds

(905) 949 7363
Mississauga Executive Centre
1 Robert Speck Parkway
Suite 1100
Mississauga, Ontario L4Z 3M3

Montréal

Yves Bonin

(514) 205 5220
1250 Rene Levesque Boulevard W.
Suite 2800
Montréal, Quebec H3B 2G4

Ottawa

Cliff Taylor

(613) 755 4347
99 Bank Street, Suite 700
Ottawa, Ontario K1P 1K6

Québec City

Thomas Bouchard

(418) 691 2448
Place de la Cite,
Tour Cominar, Bureau 1700
2640 Boulevard Laurier
Québec City, Quebec G1V 5C2

Saint John

Simon Kent

(506) 653 9400
Brunswick House, Suite 300
44 Chipman Hill
Saint John, New Brunswick E2L 4B9

Saskatoon

Monte Gorchinski

(306) 668 5963
The Princeton Tower
123 2nd Ave South, Suite 200
Saskatoon, Saskatchewan S7K 7E6

St. John's

Ron Walsh

(709) 722 1040
Atlantic Place
215 Water Street, Suite 803
St John's, Newfoundland A1C 6C9

Sydney

Rita Anderson

(902) 564 1472
500 George St, Suite 220
Sydney, Nova Scotia B1P 1K6

Toronto

Israel Mida

(416) 869 8719
North American Life Building
Suite 1900, 5700 Yonge St
Toronto, Ontario M2M 4K7

Truro

Nancy Frame

(902) 895 1641
710 Prince Street
Truro, Nova Scotia B2N 5E5

Vancouver

Tahir Ayub

(604) 806 7502
PricewaterhouseCoopers Place
250 Howe St – 7th Floor
Vancouver, British Columbia V6C 3S7

Windsor

Debbie Meloche

(519) 985 8910
245 Ouellette Ave, 3rd Floor
Windsor, Ontario N9A 7J4

Winnipeg

Tony Catanese

(204) 926 2414
Richardson Building
1 Lombard Place, Suite 2300
Winnipeg, Manitoba R3B 0X6