



SÉRIE SUR LES ENTREPRISES FAMILIALES RÉSILIENTES

Prosperer entre la raison d'être et la confiance

Depuis quelques années, les entreprises de tous les secteurs de l'économie réfléchissent de plus en plus à ce qui les motive au-delà de la quête de profits. Partout dans le monde, les leaders d'affaires se demandent : « Quelle est notre véritable mission? » et « Pourquoi existons-nous? ». En août 2019, les chefs de la direction de 181 des plus importantes multinationales des États-Unis ont cosigné la lettre de la Business Roundtable, une instance qui fait la promotion de la prospérité économique nationale par au moyen de politiques publiques. Dans cette lettre, ils reconnaissent que leur mission va au-delà des bénéfices pour les actionnaires et s'engagent à procurer de la valeur à chaque partie prenante de leur entreprise¹.

De nombreuses entreprises familiales ont déjà une longueur d'avance à cet égard, car à un moment ou un autre, leurs fondateurs se sont déjà penchés sur la question de la raison d'être. Pour certains, c'était de constituer un héritage, pour d'autres, de fabriquer des produits sur lesquels ils seraient fiers d'apposer leur nom, ou d'avoir une incidence positive dans leur collectivité. Or dans de nombreux cas, la mission s'est diluée au fil du temps. Il se peut alors que l'intention initiale du fondateur ne soit pas perpétuée par la génération suivante ou perçue de la même manière. Quand cela se produit, il faut parfois un moment décisif pour que l'entreprise familiale se recentre sur ce qui est vraiment important.

Pour beaucoup, la pandémie de COVID-19 a été un des moments charnières. Elle a profondément ébranlé les entreprises et perturbé leurs relations avec leurs employés, leurs clients, leurs fournisseurs, leur collectivité et d'autres parties prenantes importantes. Face à ces bouleversements, les chefs d'entreprises familiales cherchent des façons de renouer de façon plus significative avec chacun de ces groupes. Cette quête les amène à repenser les valeurs qui se trouvent entre la raison d'être et la confiance.

La confiance, une monnaie d'échange

Lorsqu'elles tentent de gagner et de conserver la confiance du public, les grandes entreprises familiales ont un avantage inhérent. Selon le baromètre de

¹ Lettre ouverte, « Statement on the Purpose of a Corporation », *Business Roundtable*, 19 août 2019, <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

confiance d'Edelman de 2019, 69 % des gens font confiance aux entreprises familiales, un avantage de 13 points par rapport à l'ensemble des entreprises². Les employés, les clients et d'autres tendent à considérer que les entreprises familiales perpétuent des valeurs familiales qu'ils comprennent et auxquelles ils adhèrent.

Dans le contexte de la propagation rapide de la COVID-19, ce capital de confiance offre aux entreprises familiales une occasion unique d'être à l'avant-plan de la reprise et de se positionner pour prospérer après la pandémie. En effet, de nombreux dirigeants d'entreprise familiale vous diront qu'ils comprennent l'importance de la confiance, car elle sera le catalyseur qui aidera leur organisation à se remettre sur pied. Pour eux, la confiance est une monnaie d'échange multidimensionnelle fondée sur des valeurs humaines : elle n'a peut-être pas de valeur en soi, mais elle prend de la valeur avec le temps. La confiance peut être stockée sous forme de survaleur, ou investie pour obtenir divers avantages allant de la croissance économique à la valeur pour les actionnaires, en passant par une hausse de l'innovation, une meilleure stabilité collective, un engagement employé accru et de meilleures conditions de santé.

Le coronavirus a fait ressortir l'importance pour les leaders résilients de rebâtir la confiance dans les quatre grandes dimensions affectées par la pandémie.

Les leaders résilients doivent rebâtir la confiance dans les quatre grandes dimensions affectées par la pandémie.

Premièrement, la confiance physique, qui est l'assurance que l'espace physique de chacun est sécuritaire. Deuxièmement, la confiance émotionnelle, qui est le sentiment que les besoins émotionnels et sociétaux sont protégés. La confiance numérique est la troisième dimension :

les gens ont besoin de savoir que leurs renseignements sont protégés, particulièrement depuis la virtualisation des milieux de travail et de vie. Enfin, la confiance financière, qui assure à chacun que ses intérêts financiers sont servis.

De nos jours, il est plus important que jamais de préserver la confiance dans ces quatre dimensions. Une chose est certaine : tout le monde est aux aguets. La montée des médias sociaux nous donne beaucoup plus de pouvoir pour faire connaître nos opinions. Récemment, la question de l'inégalité raciale s'est ajoutée aux préoccupations soulevées par la COVID-19 et a donné une raison de plus de repenser rapidement le lien de confiance entre le public et les entreprises de tous les secteurs. De nouvelles difficultés surgissent constamment, et pour que les entreprises familiales prospèrent en ces temps incertains, elles doivent continuer à constituer un capital de confiance.

Raison d'être et confiance

Dans le contexte actuel, les entreprises familiales font face à une multitude de problèmes qui n'existaient pas au moment de leur fondation; tout est plus complexe, des technologies jusqu'à l'interconnectivité mondiale. Cela les incite à réfléchir à leur mission et aux moyens à prendre pour réunir les gens autour d'un objectif commun. Pour réussir cette remise en question collective, elles ont peut-être un avantage que les autres types d'entreprises n'ont pas : leur structure simplifiée, qui leur donne souvent plus de souplesse. L'accès plus direct à l'équipe de direction facilite la transmission rapide de l'information aux décideurs. Les employés ont aussi l'assurance que leur employeur agira en fonction de cette information. En effet, selon le baromètre de la confiance d'Edelman de 2019, les employés de grandes entreprises familiales ont plus tendance que ceux d'autres types d'entreprise à croire que leur employeur agit conformément à ses valeurs, qu'il leur fournit des informations fiables sur des enjeux sociaux et que le chef de la direction dit la vérité au sujet de l'entreprise pour laquelle ils travaillent³.

Comment les entreprises familiales peuvent-elles profiter de ces avantages pour redéfinir ou communiquer leur mission?

Honnêteté, respect et acceptation de la diversité : voilà les caractéristiques fondamentales que l'on recherche chez une entreprise familiale. Chaque entreprise familiale doit se demander si sa mission respecte ces principes de dignité humaine.

Lorsqu'une crise éclate, ce qui a été le cas récemment avec le mouvement mondial de lutte contre les inégalités raciales, les entreprises doivent communiquer avec les gens de façon authentique et significative, en imaginant et en énonçant les changements qu'elles souhaitent apporter au sein de la société et en devenant elles-mêmes des agents de ces changements. Si les gens adhèrent à votre mission, ils seront une source intarissable de confiance et d'enthousiasme par rapport à ce que vous accomplissez.

Si les gens adhèrent à votre raison d'être ils seront une source intarissable de confiance et d'enthousiasme par rapport à ce que vous accomplissez.

Tout commence par une question simple : La société souhaite-t-elle que votre entreprise existe? Si vous ne pouvez pas y répondre par l'affirmative, vous devez trouver un moyen de changer cela.

Voici trois questions que vous pouvez vous poser pour amorcer votre réflexion :

- Que représente notre marque?
- Notre raison d'être est-elle conforme à nos valeurs familiales et aux exigences du marché?
- Comment gagnons-nous la confiance de nos principales parties prenantes? Pouvons-nous faire mieux?

² Edelman. Edelman Trust Barometer: Implications for Family Business, 2019, <https://www.edelman.com/research/family-business-trust-2019>.

³ Ibid.

Personnes-ressources

Michelle Osry

Associée, Consultation auprès
des entreprises familiales
mosry@deloitte.ca

Mohamed Sheibani

Associé, Fiscalité et
Services juridiques
msheibani@deloitte.ca

Cette publication contient uniquement de l'information de nature générale. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées ne fournissent aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit fiscalité, ni aucun autre conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Ni Deloitte Touche Tohmatsu, ni aucun de ses cabinets membres ou leurs sociétés affiliées respectives, ne pourront être tenus responsables à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).