



## SÉRIE SUR LES ENTREPRISES FAMILIALES RÉSILIENTES

# Votre entreprise familiale

## Planifier en regardant au-delà de l'horizon

On dit que les sociétés ouvertes pensent en termes de trimestres et les entreprises familiales, en termes de générations. Est-il trop tôt pour commencer à penser à l'année 2030? Ou même 2040? Ce ne l'est pas si votre entreprise familiale souhaite demeurer pertinente. Lorsqu'elles tenteront de se rétablir après la pandémie de COVID-19, les entreprises délaieront les mesures temporaires mises en place au profit d'une situation plus normale et meilleure qui reposera sur leur résilience et leur agilité.

Lorsque nous ferons une rétrospective dans 10 ou 20 ans, il sera peut-être possible d'identifier les entreprises qui ont réussi en prenant des décisions dans une perspective à long terme. Pour les dirigeants d'entreprises familiales, il peut sembler futile actuellement de planifier à long terme étant donné les nouveaux

défis qui se présentent chaque jour, mais les entreprises de ce type ont mieux surmonté les récentes récessions que d'autres entreprises, en grande partie parce qu'elles ont continué à regarder au-delà de l'horizon. Par exemple, elles ont continué à lancer de nouveaux produits et à mettre l'accent sur leur responsabilité sociale<sup>1</sup>.

### Les causes de la myopie

Certains diront que l'avenir est actuellement trop incertain et imprévisible pour qu'on s'y attarde ou y investisse de façon importante. Toutefois, peu importe le niveau d'incertitude, l'avenir sera toujours imprévisible. Les entreprises qui cessent de planifier à long terme le font à leurs risques et périls.

Même si certaines entreprises s'en sont plutôt bien tirées durant la pandémie, elles pourraient se dire que leurs réalisations d'aujourd'hui ne favorisent peut-être pas

leurs succès de demain. Même si elles se croient en bonne position pour revenir à la normale et qu'elles déploient des efforts héroïques, le contexte concurrentiel et opérationnel a peut-être changé pour toujours. Que ce soit la nature du travail, la virtualisation de nombreuses formes d'interactions ou les priorités divergentes des consommateurs, il se peut que nous ne revenions jamais à la normalité d'avant la pandémie, ce qui forcera les entreprises à modifier ou à revoir de fond en comble leurs modèles.

Même quand les temps sont moins incertains, les entreprises familiales ont tendance à être myopes quand elles font leur planification. Leurs dirigeants se disent souvent confiants que l'entreprise est prête à toute éventualité, mais cette confiance est souvent exagérée.

Plus de la moitié des répondants au sondage mondial sur les entreprises familiales de 2019 de Deloitte Sociétés privées croient avoir la bonne stratégie pour relever les défis des deux prochaines décennies, même si plus des trois quarts disent ne pas planifier au-delà de cinq ans<sup>2</sup>.

De tels facteurs peuvent exposer les entreprises familiales à des perturbations dont l'effet ne se fera peut-être pas sentir maintenant ou même dans un an, mais qui émergera à plus long terme. S'il y a une leçon à tirer de l'année 2020, c'est que les événements imprévus peuvent bouleverser même les plans les mieux conçus.

De tels facteurs peuvent exposer les entreprises familiales à des perturbations dont l'effet ne se fera peut-être pas sentir maintenant ou même dans un an, mais qui émergera à plus long terme.

### Élargir le champ de vision

Depuis plusieurs décennies, les géants technologiques montrent les avantages des décisions prises à court terme pour atteindre des objectifs à plus long terme. L'approche *De la vue d'ensemble au gros plan* est un changement radical pour les entreprises, car elle n'accorde pratiquement aucune attention à l'horizon de un à cinq ans. Elle amène les dirigeants d'entreprise à regarder vers l'avenir pour tenter de prédire ce que sera leur secteur ou leur marché dans 10 ou 20 ans et comment ils peuvent réussir dans cet environnement théorique. Ensuite, ils reviennent dans le moment présent et choisissent deux ou trois initiatives qu'ils mettront en place au cours de l'année à venir et qui les aideront à atteindre leurs objectifs à plus long terme<sup>3</sup>.

Cette approche convient particulièrement bien aux entreprises familiales. En travaillant avec des entreprises familiales d'envergure mondiale, nous avons appris qu'elles sont souvent mues par une raison

d'être et que cette dernière a pris plus d'importance durant la pandémie et les a incitées à aider leurs clients et leurs collectivités. Qui plus est, les dirigeants de telles entreprises occupent souvent leur poste plus longtemps, leur mandat ayant en moyenne une durée nettement supérieure à celui de leurs homologues dans d'autres types d'entreprise. Ces leaders et leurs successeurs ont donc beaucoup plus de chances de mener à terme leurs plans de dépenses.

Cependant, il ne sera probablement pas possible d'atteindre ces objectifs à long terme sans établir un processus de planification plus officiel. Par exemple, même si une entreprise organise des réunions annuelles à l'extérieur de ses bureaux, les discussions libres sur la stratégie propres à de telles rencontres ne se traduisent pas toujours par des mesures concrètes une fois les participants de retour au bureau. Par contre, l'entreprise qui va de la vue d'ensemble au gros plan peut établir un échancier pour l'acquisition de capacités, mobiliser des ressources pour réaliser les initiatives prévues et utiliser des critères de mesure pour suivre les progrès accomplis à intervalles réguliers.

Il ne fait aucun doute que de nombreuses entreprises essaient de prédire lesquels des changements opérationnels apportés en raison de la COVID-19 seront permanents. Or, si elles n'ont aucun mécanisme pour vérifier comment chaque division de l'entreprise réagit et s'adapte à ces changements, elles risquent de voir leur organisation tiraillée dans différentes directions ou même paralysée. En mettant en œuvre les plans à long terme de leur entreprise, les dirigeants cessent d'être à la merci des raisonnements à courte vue et des changements réactionnaires à la stratégie qui risquent de procurer des résultats peu utiles.

### Mobiliser les leaders de la prochaine génération

La planification à long terme offre un autre avantage aux entreprises familiales : l'inclusion des générations plus jeunes dans le processus décisionnel. Nous savons que partout dans le monde, de nombreuses

entreprises familiales ont du mal à survivre au-delà de trois ou même deux générations. Cela est en partie attribuable à l'absence de planification : seulement 41 % des répondants à notre plus récent sondage mondial sur les entreprises familiales ont dit avoir préparé la relève de leur entreprise<sup>4</sup>.

Bon nombre de membres plus jeunes de la famille ne pensent pas avoir de grandes chances d'avancement au sein de l'entreprise familiale. En appliquant l'approche *De la vue d'ensemble au gros plan* à la planification stratégique, les dirigeants peuvent se poser des questions importantes sur le rôle que pourraient jouer les membres de la prochaine génération, telles que « Comment faire pour leur accorder une place vraiment importante? » Grâce à cette prévoyance, ces éventuels successeurs pourraient, par exemple, jouer un rôle clé dans certaines initiatives à court terme précédemment définies.

Les générations plus jeunes peuvent également offrir un point de vue inédit et utile pour l'entreprise, notamment en remettant en question certaines positions très arrêtées de l'entreprise concernant les tendances actuelles et futures sur le marché. La valeur qu'elles offrent peut donc être réalisée immédiatement plutôt que dans un avenir qui ne se concrétisera peut-être jamais. Leurs idées rafraîchissantes peuvent inciter les dirigeants à sortir des sentiers battus et semer un doute dans leur esprit en ce qui a trait à l'efficacité future de stratégies qui ont jadis porté des fruits.

### Voir la COVID-19 comme une occasion

Même si la pandémie est difficile pour les entreprises familiales du monde entier, elle pourrait aussi les aider à préserver leur héritage. Leur horizon de planification a peut-être été considérablement réduit, mais elles pourraient bientôt avoir une marge de manœuvre suffisante pour commencer à envisager l'avenir à plus long terme. Nous estimons que plus elles regardent loin en avant, plus elles augmentent leurs chances de réussite. En conclusion, les entreprises familiales qui seront encore prospères dans 20 ans seront peut-être celles qui adoptent une vision à long terme concernant leur secteur et leur marché.

---

## Personnes-ressources

### Michelle Osry

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

### Mohamed Sheibani

Associé, leader national,  
Services-conseils aux entreprises familiales  
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<sup>MD</sup> 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](http://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](#).

## Notes

1. Kashmiri, Saim, et Vijay Mahajan. *Why family businesses come roaring out of recessions*, *Harvard Business Review*, 7 avril 2014.
2. *Private company issues and opportunities 2020: Family business edition*, Deloitte, décembre 2019.
3. Hagel, John, et John Seely Brown. *Zoom out/ zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction*, Deloitte Insights, 16 mai 2018.
4. *Sondage mondial de 2019 sur les entreprises familiales : quand les objectifs à long terme rencontrent les priorités à court terme*, Deloitte, 27 juin 2019.