



L'album de
Familles
HEC MONTRÉAL

ENQUÊTE STATISTIQUE SUR LES ENTREPRISES
FAMILIALES QUÉBÉCOISES 2020

Réalisé par



Familles
en affaires
HEC MONTRÉAL

En partenariat avec

**INSTITUT
D'ENTREPRENEURIAT**
BANQUE NATIONALE | HEC MONTRÉAL

LES AUTEURS

Luis Cisneros

(professeur titulaire, Département d'entrepreneuriat et innovation, HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires);

Gaëlle Hamon

(chargée de projets, Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires HEC Montréal);

Annie Veilleux

(directrice, Familles en affaires HEC Montréal);

Florence Guiliani

(professeure en entrepreneuriat à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, chercheuse affiliée à l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal et à l'Observatoire Amarok (France et Japon), et instructrice affiliée à *la base entrepreneuriale*);

Mihai Ibanescu

(chercheur, Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal).

AVEC LA COLLABORATION SPÉCIALE DES EXPERTES ET EXPERTS (EN ORDRE ALPHABÉTIQUE DE NOM DE FAMILLE) :

Chanel Alepin

(avocate, Alepin Gauthier Avocats, et cofondatrice du Groupe La Relève, en famille, en affaires!);

Sonia Boisvert

(associée et leader, Certification, grand Montréal, PwC Canada);

Louise Cadieux

(professeure titulaire, Département de management, École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières);

Caroline Codsi

(présidente et fondatrice, La Gouvernance au Féminin);

Olivier de Richoufftz

(secrétaire général, Fondation des familles entrepreneuriales);

Claude Francoeur

(professeur titulaire, Département de sciences comptables à HEC Montréal, et titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky);

Émilie Genin

(autrice, conférencière, experte en carrière de femmes et professeure à l'Université de Montréal);

Pierre G. Tessier

(associé, Placements privés, Banque Nationale du Canada);

Éric-Michel Hallé

(leader éveil et transformation, École d'entrepreneurship de Beauce);

Sévrine Labelle

(présidente-directrice générale, Femmessor);

Claude Laurin

(professeur titulaire, Département de sciences comptables, HEC Montréal);

Isabelle Le Breton-Miller

(professeure titulaire, Département de management à HEC Montréal, et titulaire de la Chaire sur la relève et sur l'entreprise familiale);

Vincent Lecorne

(président-directeur général, Centre de transfert d'entreprise du Québec);

Julie Morand

(vice-présidente aux investissements – Industries, Fonds de solidarité FTQ);

Denise Paré Julien

(conseillère auprès des familles en affaires);

Tania Saba

(autrice, conférencière, sommité internationale en diversité et en télétravail, professeure titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance à l'Université de Montréal);

Patrice Vachon

(avocat, associé Fasken, mentor et conseiller d'entrepreneurs et d'entreprises).

AVEC LA COLLABORATION SPÉCIALE :

Valeriano Sanchez-Famoso

(professeur à l'Université du Pays basque UPV / EHU, Espagne);

Jorge-Humberto Mejia-Morelos

(professeur agrégé, Département d'entrepreneuriat et innovation, HEC Montréal).

TABLE DES MATIÈRES

LES AUTEURS	2
REMERCIEMENTS	4
CITATION DE FEDERICO PASIN, DIRECTEUR DE HEC MONTRÉAL	7
COMMENTAIRES DES PROPULSEURS ET DES MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF	9
AVANT-PROPOS	11
INTRODUCTION	13
PARTIE 1 - PROFIL DES DIRIGEANTS MEMBRES DE LA FAMILLE PROPRIÉTAIRE	16
PARTIE 2 - PROFIL DES ENTREPRISES FAMILIALES	24
PARTIE 3 - STRUCTURE DU CAPITAL	30
PARTIE 4 - GOUVERNANCE	42
PARTIE 5 - SUCCESSION	56
PARTIE 6 - FEMMES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES	66
PARTIE 7 - ENTREPRISES FAMILIALES FACE À LA CRISE DE LA COVID-19	78
CONCLUSION	89
ANNEXES	94

REMERCIEMENTS

LES AUTEURS SOUHAITENT REMERCIER CHALEUREUSEMENT ET SINCÈREMENT LES PERSONNES SUIVANTES :

Les propulseurs de Familles en affaires HEC Montréal pour leur très généreuse contribution :

- La famille Deschênes, Groupe Deschênes ;
- La famille Molson, Molson Coors, le Groupe CH et Avenir Global ;
- La famille Lesage, Usines Giant.



Les membres du comité consultatif de Familles en affaires HEC Montréal pour leurs précieux conseils (par ordre alphabétique du nom de famille) :

- Helen Antoniou ;
- Pascale Cheaib ;
- Luis Cisneros ;
- Éric Deschênes ;
- Jacques Deschênes ;
- Diane Grenier ;
- Jean-Claude Lesage ;
- Jacques Robert ;
- Jean-Marie Toulouse.

Un merci spécial à Olivier de Richoufftz pour l'accès à la base de données de la Fondation des familles entrepreneuriales (BFF)¹.



Merci à l'équipe de la firme de recherche CROP pour la collecte des données et la réalisation de l'étude sommaire des résultats.



¹ Dernièrement, la Fondation des familles en affaires a fusionné avec la Family Enterprise Xchange Foundation pour créer la Fondation des familles entrepreneuriales (<https://familyenterprisefoundation.org>).

Un grand merci à l'équipe de communication et logistique qui s'est chargé du lancement et des médias :

- Mélissa Laflamme-Ouellet (chargée de projets, Familles en affaires HEC Montréal);
- Émilie Novales (conseillère principale en relation avec les médias, HEC Montréal)
- Gabrielle Drouin (conseillère en communication et relations avec la communauté de *la base entrepreneuriale* HEC Montréal);

Merci aux membres de l'équipe de *la base entrepreneuriale* HEC Montréal pour leur collaboration et leur soutien (par ordre alphabétique du nom de famille) :

- Manaf Bouchentouf (directeur exécutif de *la base entrepreneuriale* HEC Montréal);
- Marie-Hélène Perez (agente aux activités de *la base entrepreneuriale* HEC Montréal);
- Guillaume Campeau (coordonnateur entrePrism - HEC Montréal);
- François Poirier (coordonnateur, Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux – HEC Montréal);
- Robert Dutton (directeur stratégique de *la base entrepreneuriale* HEC Montréal et professeur associé à HEC Montréal);
- Pierre Provost (directeur des opérations, Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal);
- Audrey Grondin (agente administrative de *la base entrepreneuriale* HEC Montréal);
- Josée Trudel (agente de projets de *la base entrepreneuriale* HEC Montréal).

Et un merci tout spécial à :

- Rina Marchand, du Réseau Mentorat et autrice de *l'Indice entrepreneurial québécois*, pour ses conseils;
- Véronique Philibert, de Révision Œil félin, pour ses yeux de lynx;
- Ghislain Roy, graphiste, pour le superbe design de notre *Album de familles*;
- Tania Saba, de la Chaire BMO en diversité et gouvernance, et Serge Beauchemin, d'Alias entrepreneur-e, pour l'accès à la base de données de la recherche sur l'entrepreneuriat face à la COVID-19.



CITATION DE FEDERICO PASIN

DIRECTEUR DE HEC MONTRÉAL



« Avec la parution de son premier *Album de familles*, Familles en affaires HEC Montréal, propulsées par Deschênes | Molson | Lesage, contribuera à mieux faire connaître les piliers essentiels de notre économie que sont les entreprises familiales.

Cette enquête permettra aussi à HEC Montréal de s'adapter aux réalités de la relève d'affaires québécoise afin de répondre adéquatement à ses défis. »

IN MEMORIAM

Mihai Ibanescu

Les auteurs de l'*Album de familles* souhaitent rendre hommage à Mihai Ibanescu, Ph. D. (chercheur, Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal), qui nous a quittés le 2 novembre 2020.

Nous aimions beaucoup Mihai, et nous nous souviendrons de lui pour ses envolées à propos de « comment les choses se passaient dans son pays natal, la Roumanie »... Derrière ces anecdotes se trouvaient toujours une sagesse et un enseignement...

Merci pour tout le travail accompli avant ton départ, cher Mihai!



COMMENTAIRES DES PROPULSEURS ET DES MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF

POURQUOI CETTE ENQUÊTE EST-ELLE IMPORTANTE À VOS YEUX ?

« Une personne démarre une petite entreprise. Par hasard ou par besoin, un ou des membres de la famille s'ajoutent ; et voilà, une entreprise familiale est née ! Il y en a une quantité considérable au Québec de dimensions extrêmement variées. Depuis toujours, nous nous posons des questions sur l'entreprise familiale ; qui en fait partie ; quels rôles y sont joués ; quelle structure a-t-elle ; quel est son cheminement ; quel est son ADN ? Familles en affaires HEC Montréal, avec la publication de son *Album de familles*, apporte des réponses qui devraient en intéresser plusieurs et engendrer de nombreuses réflexions. »

JACQUES DESCHÊNES

Président honoraire du conseil d'administration de Groupe Deschênes,
propulseur et coprésident du comité consultatif de Familles en affaires HEC Montréal

« Cet *Album de familles* permettra certainement aux instances publiques et politiques de reconnaître et d'appuyer des initiatives pour faire fructifier « l'avantage familial » au Québec ! Dans le monde des affaires très concurrentiel, l'*Album de familles* provoque un effet rassembleur auprès des entreprises familiales. »

ANDREW MOLSON

Président, Avenir Global, et propulseur de Familles en affaires HEC Montréal

« Peu importe l'enjeu ou le défi auquel nous faisons face, nous avons besoin d'avoir un portrait clair du contexte et de la situation dans laquelle nous nous trouvons. Cela est aussi valable pour les entreprises familiales québécoises. Il est donc important qu'elles se munissent d'outils pour se connaître et nommer les choses. L'*Album de familles* amènera donc de la clarté aux membres des familles en affaires : où nous situons-nous ; sommes-nous dans les normes ; comment pouvons-nous nous améliorer ? Cette enquête statistique est un incontournable pour la pérennité de nos entreprises familiales. »

HELEN ANTONIOU

Coach en leadership, Groupe Conseil Elenico, auteure du livre *Le retour à la bière... et au hockey : l'histoire d'Eric Molson*,
et membre du comité consultatif de Familles en affaires HEC Montréal

« L'*Album de familles* devrait avoir un effet porteur auprès des gouvernements afin de les conscientiser à la cause de l'entreprise familiale, légitimant une attention plus importante à ses besoins et à ses réalités propres. De plus, un regard approfondi permet d'observer qu'elle se démarque davantage sur plusieurs aspects, tels le sens de l'appartenance, la confiance et la stabilité, la vision à long terme, etc. Un portrait détaillé et personnalisé de l'entreprise familiale met en lumière ses forces, ses valeurs fondamentales et, surtout, ses racines. Son côté généralement plus humain est une source de motivation et de mobilisation. Par cet *Album de familles*, Familles en affaires HEC Montréal affirme son positionnement de référence en la matière. »

JEAN-CLAUDE LESAGE

Vice-président d'Usines Giant inc. et propulseur de Familles en affaires HEC Montréal

« *L'Album de familles* permet de faire ressortir le côté humain et les valeurs qu'une famille transmet indéniablement au sein de l'entreprise. Un album renferme nos plus précieux souvenirs, et retrace notre histoire de famille ; en le parcourant, on ne peut que constater les liens profonds tissés entre la famille et l'entreprise. »

ÉRIC DESCHÉNES

Cofondateur, Mon Atelier de Quartier, et propulseur de Familles en affaires HEC Montréal

« Étant moi-même une femme faisant partie d'une famille en affaires, je suis très concernée par tous les défis et les enjeux auxquels une famille en affaires doit faire face. Je crois que *L'Album de familles* est un beau cadeau pour faire la lumière sur tous ces enjeux, afin de mieux comprendre ce monde merveilleux, mais non sans risque, d'être une famille en affaires ! »

DIANE GRENIER

Membre du comité consultatif de Familles en affaires HEC Montréal)

**L'ÉQUIPE DE FAMILLES EN AFFAIRES
HEC MONTRÉAL S'EST LANCÉ LE DÉFI
DE MENER LA PLUS GRANDE
ENQUÊTE STATISTIQUE SUR LES
ENTREPRISES FAMILIALES
QUÉBÉCOISES.**

AVANT-PROPOS

POURQUOI FAIRE UNE ENQUÊTE COMME L'ALBUM DE FAMILLES?

Depuis plusieurs années – et après maintes discussions avec une multitude de chercheurs, de consultants, de banquiers et, bien sûr, de membres de familles en affaires –, nous constatons que les entreprises familiales au Québec sont encore mal connues. Il est possible de trouver quelques enquêtes sur ce type d'entreprise, mais elles se focalisent généralement sur un sujet précis et, souvent, les échantillons sont très petits ou trop ciblés.

Voici où l'aventure commence. D'abord, Familles en affaires HEC Montréal a présenté le projet d'enquête à son comité consultatif et aux familles donatrices qui soutiennent les différentes activités; ces derniers l'ont fortement apprécié et soutenu. Ainsi, l'équipe de Familles en affaires HEC Montréal s'est lancé le défi de mener une enquête statistique sur les entreprises familiales québécoises, en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal. Des chercheurs affiliés aux deux organismes mentionnés nous ont soutenus pour choisir les thématiques pertinentes et élaborer le questionnaire. Nous nous sommes fixé comme objectif d'obtenir au moins 400 questionnaires complets et exploitables.

Le principal obstacle était l'accès à une base de données d'entreprises familiales québécoises suffisantes pour atteindre notre objectif. Nous possédions une base de données ne comptant pas suffisamment de noms d'entreprises familiales pour avoir le taux de réponse souhaité. Nos recherches antérieures et la consultation de plusieurs collègues – ici et à l'international – nous apprenaient que la majorité des familles en affaires aiment rester discrètes et répondent peu aux enquêtes sur la condition « familiale » de leur entreprise.

Notre premier réflexe a été de visiter le site Web de Statistique Canada. L'information que l'on y a trouvée sur les entreprises québécoises est pertinente et complète, mais celle-ci ne spécifie pas le caractère « familial » des entreprises répertoriées.

Notre deuxième réflexe a été de contacter différentes entreprises spécialisées pour réaliser des sondages. La réponse obtenue a été qu'elles détenaient plusieurs bases de données sur les divers types d'entreprises québécoises, mais pas spécifiquement sur les entreprises familiales.

Par la suite, nous avons communiqué avec la Fondation des familles en affaires². En suivant sa mission de soutenir les entreprises familiales, cette fondation nous a généreusement permis l'accès aux données des entreprises familiales québécoises de sa base mondiale pour compléter la nôtre. Ensuite, nous avons regardé les sites Web des différentes associations d'entreprises et ajouté les entreprises qui nous apparaissaient comme étant « familiales » et que nous n'avions pas dans nos données. Enfin, nous avons réalisé une vérification pour confirmer qu'elles sont toujours en activité et qu'elles demeurent des entreprises familiales.

² Dernièrement, la Fondation des familles en affaires a fusionné avec la Family Enterprise Xchange Foundation pour créer la Fondation des familles entrepreneuriales (<https://familyenterprisefoundation.org>).

L'étape suivante a été de travailler avec la firme de recherche CROP pour l'investigation à partir des questionnaires. Nous avons eu 513 réponses valides et exploitables – tant de directeurs généraux que de membres de l'équipe de direction – issues de 443 entreprises familiales québécoises.

En raison du malheureux contexte actuel lié à la COVID-19, nous avons trouvé pertinent d'intégrer de l'information sur les entreprises familiales face à la pandémie. Grâce aux enquêtes menées par Femmessor³, Alias entrepreneur-e⁴ et surtout par la Chaire BMO en diversité et gouvernance⁵ de l'Université de Montréal, nous avons collecté des données à ce sujet.

Après avoir analysé les résultats statistiques et fait une sélection des plus pertinents à présenter dans *l'Album de familles*, nous avons invité 17 experts reconnus (praticiens, chercheurs et accompagnateurs d'entreprises familiales) pour interpréter les principaux résultats et apporter de précieux conseils.

Nous sommes confiants que l'information contenue dans ce document sera d'une grande utilité pour les décideurs politiques, pour les différents organismes ou professionnels qui soutiennent, accompagnent ou transigent avec les entreprises familiales et, bien sûr, pour les familles en affaires elles-mêmes.

Bonne lecture !

L'équipe de Familles en affaires HEC Montréal

**PARTOUT DANS LE MONDE,
LES ENTREPRISES FAMILIALES CONSTITUENT
DES ÉLÉMENTS ESSENTIELS
DE L'ÉCONOMIE.**

³ <https://femmessor.com>

⁴ <https://aliasentrepreneur.com>

⁵ <https://diversite-gouvernance.umontreal.ca>

INTRODUCTION

« Selon moi, notre longévité s'explique par un attachement fort, des dirigeants comme des salariés, à notre histoire et à notre savoir-faire et une envie encore plus forte de transmettre et de perpétuer cette histoire exceptionnelle. Mais seule l'envie de transmettre ne suffit pas, le goût d'entreprendre est fondamental. Pour le coup, je crois que chez les Revol et leurs descendants, dont nous sommes, il est presque génétique ! » (Olivier Passot, Revol, entreprise familiale française fondée en 1768⁶)

« Un des gros *challenges* d'une entreprise avec une ancienneté comme la nôtre réside dans la recherche de nouveaux produits et de nouveaux partenaires. Je voudrais citer comme exemple la création en 1871 d'une manufacture de cloisonné (fabrique d'objets en émail) et l'envoi de nos réalisations aux Expositions mondiales de 1873 et de 1883. L'histoire d'Okaya est donc une longue suite d'innovations et de *challenges* permanents. » (Tokuichi Okaya, Groupe Okaya, entreprise familiale japonaise fondée en 1669⁷)

Qu'est-ce qu'un petit commerce ayant pignon sur rue à Saint-Félicien, une PME touristique à Québec et une grande entreprise multinationale en Beauce ont en commun ? Dirigées par les fondateurs ou les générations suivantes, ce sont des entreprises familiales ! Celles-ci sont présentes dans tous les secteurs et dans toutes les régions, et sont de toutes les tailles.

Partout dans le monde, les entreprises familiales constituent des éléments essentiels de l'économie. Au Canada, selon l'enquête du Conference Board of Canada⁸, 63,1 % des entreprises privées sont des entreprises familiales. Cette étude estime que ces entreprises représentent deux tiers de toutes les firmes du secteur privé au Canada et la moitié du produit intérieur brut du secteur privé. Elle démontre aussi qu'en 2017, les entreprises familiales employaient 6,9 millions de personnes.

Les entreprises familiales sont indispensables à notre économie et, bien qu'en 1871 Frédéric Le Play les étudiait déjà dans son ouvrage *L'organisation de la famille*, elles sont encore mal connues. Les études que l'on peut trouver se focalisent surtout sur les aspects liés à la succession ou sur d'autres thématiques très spécialisées. Dans d'autres recherches, les échantillons sont très petits ou ciblent seulement les entreprises cotées en bourse. Elles sont donc peu représentatives de la diversité des entreprises familiales.

Cette étude est l'enquête statistique la plus grande jamais réalisée sur les entreprises familiales québécoises ; 513 personnes ont répondu à notre sondage. Parmi les 443 entreprises ayant participé, on trouve des compagnies qui exercent des activités dans tous les secteurs, dirigées par la première génération ou les suivantes des familles en affaires.

L'équipe derrière la réalisation de *L'Album de familles* possède une expertise reconnue dans le domaine des familles en affaires, et collabore à la conduite d'enquêtes de large envergure tout comme dans l'interprétation des données recueillies : *l'Indice entrepreneurial québécois*⁹, le *Portrait de l'écosystème startup de Montréal*¹⁰ et l'enquête L'entrepreneuriat

⁶ https://www.henokiens.com/content.php?id=21&id_portrait=38&lg=fr

⁷ https://www.henokiens.com/content.php?id=21&id_portrait=36&lg=fr

⁸ Conference Board of Canada (2019). En ligne : https://www.conferenceboard.ca/temp/47cc50a2-c0a9-4332-9f30-8f99337e6777/10310_FamilyOwnedEnterprises-RPT.pdf

⁹ Chapeauté par Réseau Mentorat et réalisé grâce à la participation d'autres partenaires.

¹⁰ Chapeauté par Bonjour Startup Montréal et réalisé grâce à la participation d'autres partenaires.

face à la COVID-19¹¹. Cela démontre l'historique de coopération et la synergie avec les joueurs clés de l'écosystème entrepreneurial, de même que l'expérience des membres de l'équipe pour réaliser des sondages pertinents et de grande portée.

De plus, l'équipe de l'*Album de familles* a pu compter sur la participation de plusieurs collaborateurs – parmi les plus grands experts du Québec dans le domaine des entreprises familiales – pour nous aider à interpréter les données, ainsi que pour les commenter et apporter de précieux conseils aux familles en affaires :

Chanel Alepin

(avocate, Alepin Gauthier Avocats, et cofondatrice du Groupe La Relève, en famille, en affaires!);

Sonia Boisvert

(associée et leader, Certification, grand Montréal, PwC Canada);

Louise Cadieux

(professeure titulaire, Département de management, École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières);

Caroline Codsí

(présidente et fondatrice, La Gouvernance au Féminin);

Olivier de Richoufftz

(secrétaire général, Fondation des familles entrepreneuriales);

Claude Francoeur

(professeur titulaire, Département de sciences comptables à HEC Montréal, et titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky);

Émilie Genin

(professeure agrégée à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal);

Pierre G. Tessier

(associé, Placements privés, Banque Nationale du Canada);

Éric-Michel Hallé

(leader éveil et transformation, École d'entrepreneurship de Beauce);

Sévrine Labelle

(présidente-directrice générale, Femmessor);

Claude Laurin

(professeur titulaire, Département de sciences comptables, HEC Montréal);

Isabelle Le Breton-Miller

(professeure titulaire, Département de management à HEC Montréal, et titulaire de la Chaire sur la relève et sur l'entreprise familiale);

Vincent Lecorne

(président-directeur général, Centre de transfert d'entreprise du Québec);

Julie Morand

(vice-présidente aux investissements – Industries, Fonds de solidarité FTQ);

Denise Paré Julien

(conseillère auprès des familles en affaires);

Tania Saba

(professeure titulaire à l'École de relations industrielles, titulaire de la chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal et responsable du Portail des connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, pour le Québec et les communautés francophones au Canada);

Patrice Vachon

(avocat, associé Fasken, mentor et conseiller d'entrepreneurs et d'entreprises).

¹¹ Chapeauté par la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal, en partenariat avec Alias entrepreneur-e.

L'*Album de familles* porte une attention spéciale aux caractéristiques distinctives des dirigeants et de leur entreprise, ainsi qu'à la structure du capital et à la gouvernance de ces entreprises. Il fait également le point sur les aspects liés à la succession. De plus, il consacre un chapitre à la description et à l'analyse de la situation des femmes dans ce type d'organisation. Enfin, il aborde un sujet incontournable dans la situation actuelle : les entreprises familiales face à la COVID-19.

En terminant, nous souhaitons signaler que cette enquête sera réalisée de manière bisannuelle. De plus, comme l'ensemble des résultats obtenus sont beaucoup plus nombreux que ceux présentés dans ce rapport, nous sélectionnerons certaines thématiques qui feront l'objet de futures publications spécialisées avant le prochain *Album de familles*.



PARTIE 1

PROFIL DES DIRIGEANTS¹² MEMBRES DE LA FAMILLE PROPRIÉTAIRE



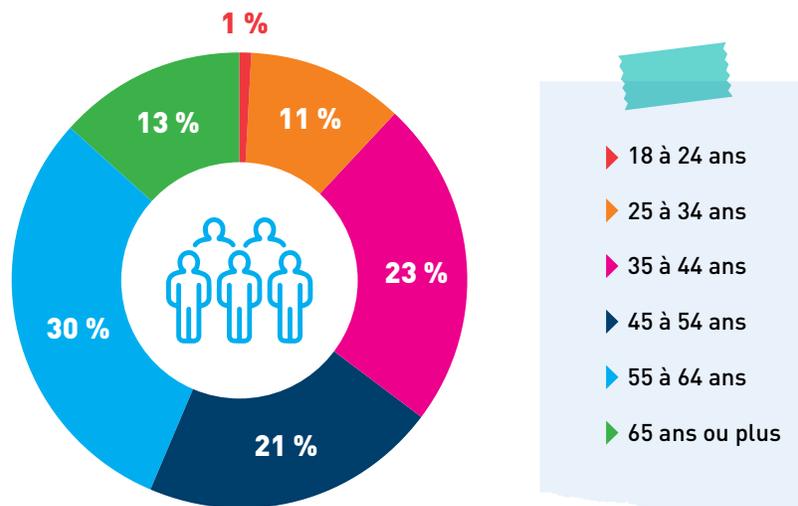
¹² Cette partie ne prend en considération que les réponses fournies par les 400 dirigeants membres de la famille propriétaire afin d'obtenir uniquement le profil des dirigeants.

DESCRIPTION SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES DIRIGEANTS MEMBRES DE LA FAMILLE PROPRIÉTAIRE

Parmi l'ensemble des répondants à notre questionnaire, 400 d'entre eux sont tant des directeurs généraux ou des membres de l'équipe de direction de l'entreprise que des membres de la famille propriétaire.

L'âge de ces dirigeants est une importante caractéristique démographique, avec des influences sur le dynamisme de l'entreprise et les stratégies en cours. Le groupe d'âge ayant le plus important poids dans le total est celui des 55 à 64 ans. Le taux des dirigeants de plus de 65 ans (13 %) est proche du taux des propriétaires du même groupe d'âge de l'*Indice entrepreneurial québécois*¹³ (10,5 %). La présence de jeunes (18 à 34 ans) parmi les dirigeants est significative (12 % de tous les dirigeants ont moins de 35 ans).

Graphique 1 : Structure des dirigeants par groupes d'âge



Sur l'ensemble de l'échantillon des membres de la famille qui font partie de l'équipe de direction, les hommes dominent (69 % du total), mais le poids des femmes est assez important¹⁴ (31 %). Ce 31 % est un peu inférieur à la moyenne canadienne qui est de 35,3 % pour les femmes¹⁵. Pour le poste de directeur général, les femmes sont encore moins représentées (20 %), mais elles le sont plus que dans les entreprises canadienne côtées en bourse (13 %)¹⁶.

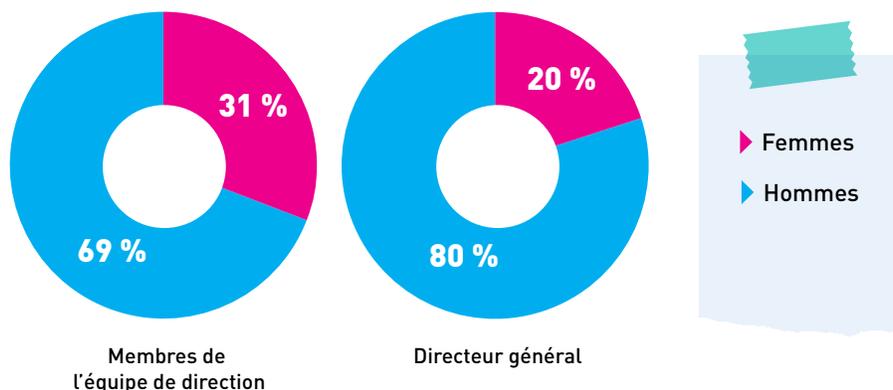
¹³ *Indice entrepreneurial québécois* (2019)

¹⁴ Le taux des femmes (31 %) est inférieur au taux des femmes propriétaires trouvé par l'*Indice entrepreneurial québécois* (2019), mais celui-ci est calculé en comptant comme propriétaires les travailleurs autonomes, les femmes représentant environ 48 % de cette catégorie.

¹⁵ <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410033503>

¹⁶ *L'avantage familial* (2020)

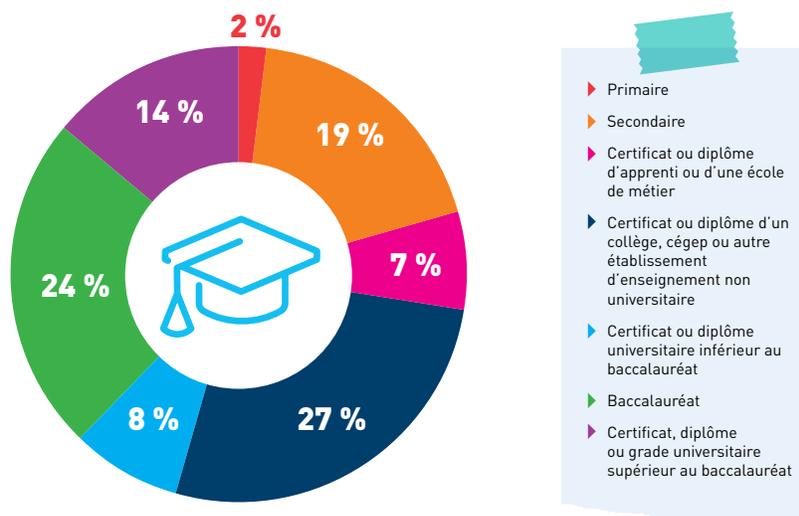
Graphique 2 : Distribution des dirigeants membres de la famille propriétaire selon le sexe



On remarque une tendance différente de cette répartition chez les jeunes où les femmes sont de plus en plus présentes. Ainsi, si les femmes sont peu représentées dans le groupe des 65 ans et plus (9,6 % des membres des équipes de direction), les femmes du groupe d'âge des 25 à 34 ans sont plus proches de la parité avec les hommes du même groupe d'âge (45 % des directeurs généraux et 45,7 % des membres de l'équipe de direction). Nous remarquons donc une évolution récente vers une meilleure représentativité des femmes parmi les dirigeants des entreprises familiales.

Pour ce qui est du niveau d'études, les dirigeants ont pour la majorité (79 %) entrepris des études postsecondaires, alors que 46 % ont entamé des études universitaires.

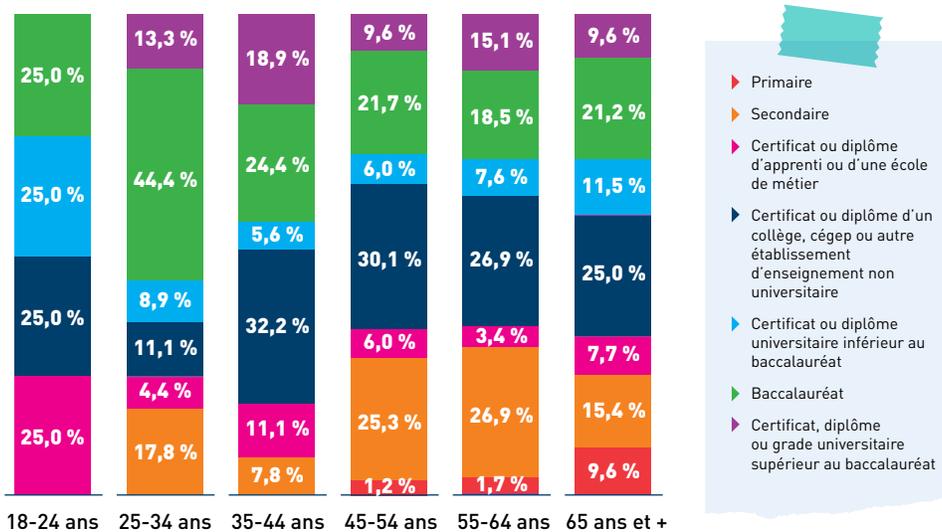
Graphique 3 : Niveau d'études des dirigeants



On constate une augmentation du niveau d'études en fonction de l'âge des dirigeants, très similaire à celle de notre société, où les plus jeunes générations sont toujours plus instruites. De ce fait, on remarque que les dirigeants sont de plus en plus diplômés d'une tranche d'âge à l'autre. On constate que chez les 65 ans et plus, 90,4 % ont terminé le secondaire et 42,3 % sont allés à l'université. Chez les 55 à 64 ans, c'est 98,3 % des dirigeants qui sont passés par le secondaire et 15,1 % qui ont poussé leurs études au-delà du baccalauréat. Chez les 45 à 54 ans, cette statistique sur le secondaire est de 98,8 %.

Tous les dirigeants de moins de 44 ans sont allés au secondaire, et 48,9 % sont allés à l'université dans la tranche d'âge des 35 à 44 ans, et 18,9 % ont poursuivi leurs études après le baccalauréat. Alors que 66,6 % des 25 à 34 ans sont allés à l'université, on peut penser que certains dirigeants sont encore sur les bancs d'école à poursuivre leurs études au-delà du baccalauréat. Réalité encore plus probable pour les 18 à 24 ans pour qui le niveau d'études devrait aussi augmenter, puisque les diplômes universitaires de grade supérieur n'apparaissent pas encore pour cette catégorie d'âge, étant donné qu'ils sont encore à l'âge des études au niveau du baccalauréat.

Graphique 4 : Niveau d'études des dirigeants en fonction de leur âge



Tout comme l'âge, on remarque que plus les générations se succèdent à la tête de l'entreprise, plus le niveau d'éducation augmente. La proportion de certificats ou de diplômes collégiaux non universitaires reste assez constante d'une génération à l'autre, même si la proportion de dirigeants ayant des diplômes universitaires augmente. Pour ce qui est de la quatrième génération, le niveau d'études devrait aussi augmenter, mais comme mentionné précédemment, les dirigeants de cette tranche d'âge (18 à 24 ans) n'ont pas encore atteint le niveau supérieur au baccalauréat.

« À mon avis, ce phénomène est culturel, c'est-à-dire que l'éducation est de plus en plus accessible et valorisée par les parents, qui motivent en ce sens leurs enfants, alors que les jeunes ont la volonté de se former. L'éducation est beaucoup plus accessible qu'avant, et les gens ont des moyens financiers plus élevés pour payer les études. »

ÉRIC-MICHEL HALLÉ

(leader éveil et transformation, École d'entrepreneurship de Beauce)

« En raison de l'écart éducationnel, et de la taille des entreprises du secteur secondaire, les jeunes peuvent être moins intéressés par l'entreprise familiale et plus ambitieux en raison des études technologiques, plus tournées vers l'avenir, qu'ils ont réalisées. Cela crée souvent des problèmes sous-jacents, voire des frictions en raison des différences de perspectives et des difficultés à les aborder sereinement. »

OLIVIER DE RICHOUFFT

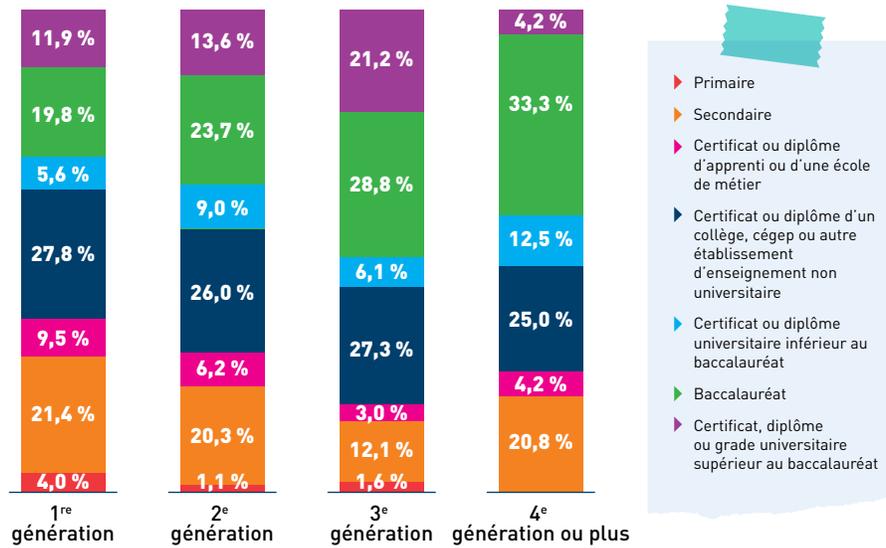
(secrétaire général, Fondation des familles entrepreneuriales)

« Obtenir un diplôme démontre la persévérance de la personne. Cela amène des connaissances et un réseau de contacts. De plus, les études peuvent lui donner la légitimité, l'assurance et la confiance en soi dont elle a besoin. »

ISABELLE LE BRETON-MILLER

(professeure titulaire, Département de management à HEC Montréal, et titulaire de la Chaire sur la relève et sur l'entreprise familiale)

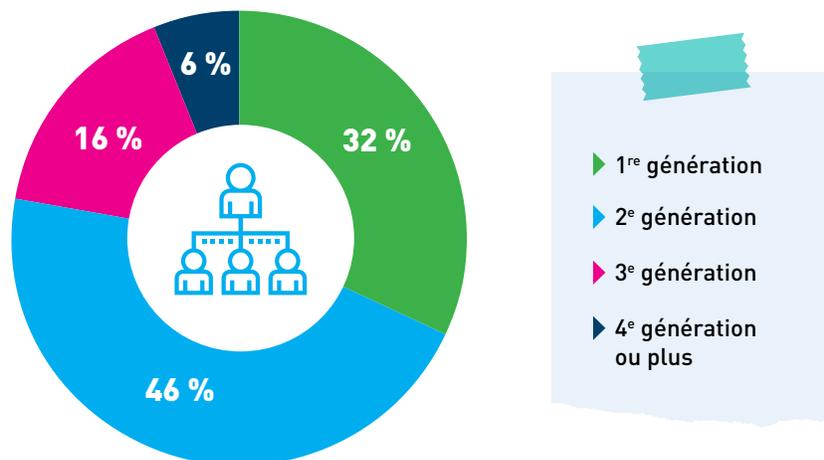
Graphique 5 : Niveau d'études des dirigeants en fonction de leur génération



GÉNÉRATION À LA TÊTE DE L'ENTREPRISE

Trente-deux pour cent (32 %) des dirigeants des 400 entreprises familiales sondées ayant à leur tête un membre de la famille propriétaire sont dirigées par les fondateurs de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprises familiales membres des familles propriétaires sont essentiellement issus de la deuxième génération et constituent donc la relève des fondateurs (46 %). Cela apparaît comme une situation logique pour la réalité socioéconomique du Québec, puisque dans beaucoup de cas les dirigeants de deuxième génération succèdent aujourd'hui à la génération des fondateurs faisant partie des baby-boomers. Les dirigeants issus des générations suivantes sont moins nombreux. Ils représentent 16 % des dirigeants pour la troisième génération et 6 % pour la quatrième.

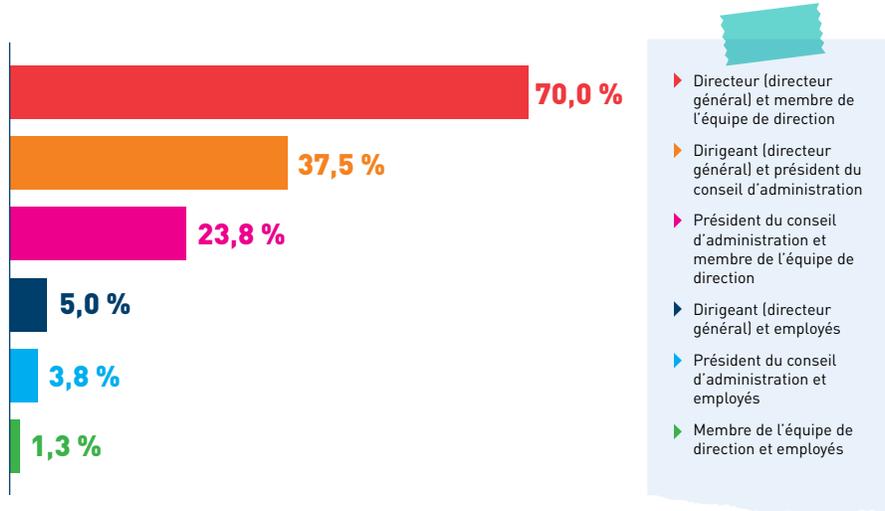
Graphique 6 : Position générationnelle des dirigeants dans la famille propriétaire



POSTES DES DIRIGEANTS AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES

Parmi les postes occupés par les dirigeants ayant participé à cette enquête, celui de membre de l'équipe de direction¹⁷ (48 %) est le plus populaire, suivi de très près par celui de directeur général (45 %). Il est à noter que 20 % des dirigeants cumulent au moins deux fonctions, soit directeur général et président du conseil d'administration, ou directeur général et membre de l'équipe de direction (directeur des ressources humaines, directeur des finances, etc.). La combinaison la plus fréquente est celle de directeur général et de membre de l'équipe de direction dans 70 % des situations de cumul de pouvoir.

Graphique 7 : Cumul de pouvoir des dirigeants au sein de l'entreprise familiale



Mentions multiples, en % répondants

« En principe, deux personnes distinctes devraient occuper ces postes. Mais, dans certains cas cela peut bien fonctionner, notamment lorsque les rôles et les responsabilités de chacune de ces fonctions sont bien compris et spécifiés et que la personne qui occupe ces deux postes démontre un haut niveau d'éthique et de professionnalisme. »

CLAUDE FRANCOEUR

(professeur titulaire, Département de sciences comptables à HEC Montréal, et titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky)

« En tant qu'expert scientifique, je me demande pourquoi les gens font ça. Je crois qu'ils ont peur de perdre le contrôle de leur entreprise. Intuitivement, je dirais aussi que c'est une méconnaissance du rôle de la gouvernance, qui essentiellement exerce une surveillance et donne des conseils. Par conséquent, on s'en prive et on ne fait pas une saine gestion de la croissance. Pour ne pas perdre le contrôle, les dirigeants acceptent de ne pas faire croître leur entreprise autant qu'ils le pourraient. »

CLAUDE LAURIN

(professeur titulaire, Département de sciences comptables à HEC Montréal)

¹⁷ L'équipe de direction (ou comité de direction) est le groupe restreint de gestionnaires qui dépendent hiérarchiquement du directeur général (ex. : directeur des ressources humaines, directeur des finances, directeur du marketing, etc.).

EXPÉRIENCE DES DIRIGEANTS

Malgré le mythe du manque d'expérience à l'externe des dirigeants des entreprises familiales de deuxième génération ou plus, on observe que 68 % d'entre eux ont travaillé dans d'autres entreprises et avaient donc de l'expérience avant de rejoindre l'entreprise familiale. Parmi eux, 35 % ont une expérience à l'extérieur de 3 ans ou plus.

« Le 68 % me fait plaisir... j'aurais cru que ça aurait été moins ! Je suis favorable à cette pratique. Une entreprise est un ensemble d'histoires. En allant chercher des expériences et du bagage à l'externe, les repreneurs bâtissent leur propre histoire, qui viendra bonifier toutes les autres histoires. Ils arrivent ainsi avec une valeur ajoutée et une perspective différente. Ils amènent de la fraîcheur. Ils découvrent ce que l'entreprise fait de bien et de moins bien. Ils voient d'autres façons de diriger, car ils sont en contact avec d'autres leaders, ce qui leur permet de bâtir leur propre leadership. »

ÉRIC-MICHEL HALLÉ

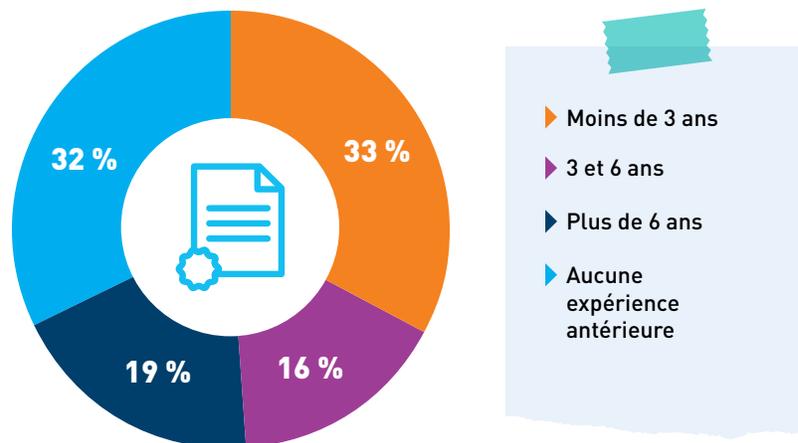
(leader éveil et transformation,
École d'entrepreneurship de Beauce)

« Je suis encouragée par ce chiffre, en plus de constater que la génération montante revient vers l'entreprise familiale. On préconise cette pratique depuis longtemps, soit d'aller faire nos erreurs et nos expériences ailleurs. Il y a toutefois un danger de perdre la relève, si celle-ci quitte la région ou perd le désir de reprendre l'entreprise. »

DENISE PARÉ JULIEN

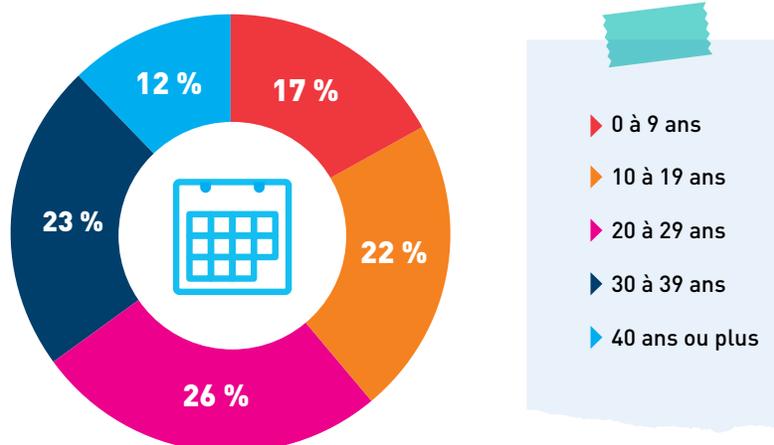
(conseillère auprès des familles en affaires)

Graphique 8 : Expérience antérieure à l'intégration de l'entreprise familiale



Nos données reflètent que la moyenne du nombre d'années d'ancienneté des dirigeants au sein de leur entreprise familiale est de 23,2 années, alors que 12 % ont une présence de 40 ans ou plus, pour un maximum de 56 ans chez les dirigeants interrogés. Contrairement aux idées préconçues, les fondateurs ne sont pas les seuls à dépasser les 40 ans d'ancienneté au sein de leurs entreprises. En effet, ils ne représentent que 40 % de cette statistique, et on trouve cela au niveau de toutes les générations suivantes en proportion moindre (33 % pour la 2^e, 12 % pour la 3^e, 15 % pour la 4^e ou plus). De plus, 23 % d'entre eux sont dans l'entreprise depuis 30 à 39 ans, 26 % travaillent dans l'entreprise familiale depuis 20 à 29 ans, et 22 % depuis 10 à 19 ans. Les dirigeants ayant rejoint l'entreprise depuis moins de 10 ans représentent 17 % du total.

Graphique 9 : Nombre d'années dans l'entreprise



Moyenne : 23,2 années

MEILLEURES PRATIQUES ET CONSEILS

À nos experts interviewés, nous leur avons demandé des **conseils pour mieux préparer les futurs dirigeants d'entreprises familiales**. Voici ce qu'ils nous ont répondu !

Denise Paré Julien recommande de « permettre à la génération montante de prendre une décision volontaire (ce n'est pas leur « devoir » de reprendre l'entreprise familiale). Il faut « avoir la conversation » et créer un sentiment d'indépendance vis-à-vis cette décision ».

Éric-Michel Hallé dit aux repreneurs « d'apprendre à mieux se connaître en se posant des questions telles que : qui je veux être, qu'est-ce que je veux faire, qu'est-ce que je veux avoir ? Ensuite, faire le lien avec l'entreprise familiale : est-ce le meilleur véhicule pour me développer, est-ce que je peux la transformer et la faire évoluer pour aller où je veux ? ». Éric-Michel ajoute que la relève doit « accepter ce qui est là, être dans la gratitude, reconnaître ce qui a été fait, l'honorer, voire le célébrer. Bref, prendre conscience de ce qui a été fait avant de vouloir tout changer ».

Isabelle Le Breton-Miller mentionne qu'il « est démontré qu'une expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale est une des meilleures pratiques des entreprises familiales qui ont du succès. Cela aide à professionnaliser l'entreprise, à amener de nouvelles idées ou façons de faire testées ailleurs, et cela permet d'avoir des membres de la famille avec des compétences différentes ». Elle ajoute « qu'une autre belle pratique est de faire ses preuves dans l'entreprise, en y pratiquant tous les métiers clés et en occupant plusieurs postes dans différents services ». Cela dit, Isabelle recommande à la relève de « ne pas être sous la supervision des parents dans l'entreprise. Il est préférable d'être formé, coaché et mentoré par d'autres personnes. Ce sont des gens qui observent de l'extérieur le talent et son développement, et qui peuvent épauler les enfants. C'est important, car c'est rassurant pour tous, en plus d'aider aux aspects plus émotionnels, avec un regard plus objectif. De plus, c'est mieux perçu et vécu par les employés et les parties prenantes ».

Olivier de Richouftz observe que « l'une des conséquences de la scolarisation plus poussée de la relève est la séparation de la propriété et de la gestion : *better be a good owner than a bad manager*. Les entreprises familiales ont tout intérêt à exercer leurs activités avec les meilleurs gestionnaires, et être de très bons actionnaires ».

PARTIE 2

PROFIL DES ENTREPRISES FAMILIALES



QUAND LES ENTREPRISES ONT-ELLES ÉTÉ FONDÉES ?

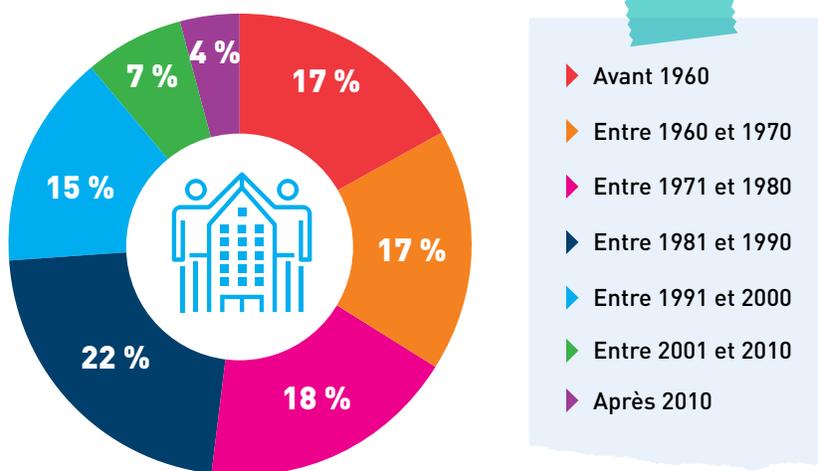
De 1960 et 2000, il faut noter une distribution assez équilibrée du nombre d'entreprises selon l'année de fondation. On observe que 17 % des entreprises familiales de l'échantillon ont été fondées avant 1960, 17 % entre 1960 et 1970, et 18 % entre 1971 et 1980. Pour les années suivantes, on remarque une plus grande représentativité des entreprises fondées entre 1981 et 1990 que celles des décennies précédentes et suivantes, soit 22 %. Les décennies qui suivent sont les moins représentées : 15 % fondées entre 1991 et 2000, 7 % entre 2001 et 2010, et 4 % après 2010. Cet aspect s'explique, entre autres, par la diminution du taux d'entrée des entreprises observé par la Banque du Canada après l'année 2000 par rapport à la période d'avant, tant au Québec qu'au Canada¹⁸, spécialement dans le domaine manufacturier.

« Une entreprise ne naît pas en étant familiale. Ce type d'entreprise émerge au fil du temps, lorsque divers membres de la famille se joignent comme employés et prennent de plus en plus de responsabilités. Voilà certainement une autre explication de la plus faible représentativité des entreprises familiales fondées après le début des années 2000 dans notre *Album*. »

ANNIE VEILLEUX

(directrice, Familles en affaires HEC Montréal)

Graphique 10 : Années de fondation des entreprises familiales



Parmi les entreprises familiales qui ont participé à notre enquête, 87 % ont toujours appartenu à la même famille, et 13 % n'ont pas été fondées par les familles en affaires qui les possèdent et les dirigent aujourd'hui.

¹⁸ Trends in Firm Entry and New Entrepreneurship in Canada (2015).

QUI DIRIGE LES ENTREPRISES FAMILIALES ?

Plus d'un tiers (38 %) des entreprises sondées sont encore dirigées par leurs fondateurs et leurs fondatrices. Bien sûr, plus les entreprises sont jeunes, plus ces derniers sont présents. On observe quand même que presque 20 % des fondateurs sont encore à la tête de l'entreprise qu'ils ont créée il y a plus de 40 ans. Ainsi, cette première génération dirige encore 3,9 % des entreprises fondées avant 1960, 6,7 % pour celles fondées entre 1960 et 1970, et enfin 30,9 % de celles fondées entre 1971 et 1980. Elle détient également plus de la moitié (51 %) de la propriété des entreprises fondées entre 1981 et 1990.

Selon l'étude, presque la moitié des entreprises familiales (43 %) sont dirigées par des personnes issues de la deuxième génération, soit la génération qui suit le fondateur. Ils occupent les postes de président, de directeur général ou encore de directeur. De plus, 76,3 % des entreprises dirigées par la deuxième génération ont été fondées entre 1960 et 1990. Signalons que 28,9 % des entreprises fondées avant 1960 sont dirigées par la deuxième génération, alors que c'est le cas pour 70,7 % des entreprises fondées entre 1960 et 1970, pour 58 % de celles fondées entre 1971 et 1980, et pour 44,9 % de celles fondées entre 1981 et 2000. Les entreprises fondées après 1990 sont encore très jeunes, et elles sont moins nombreuses à avoir passé le relais du fondateur à la génération suivante, même si la deuxième génération dirige 23,1 % des entreprises familiales fondées entre 1991 et 2000, et 21,9 % des entreprises familiales fondées entre 2001 et 2010.

Les troisième et quatrième générations à la tête des entreprises sont encore très minoritaires. En effet, 12 % des entreprises familiales sont dirigées par la troisième génération (petits-enfants du fondateur), et dans 62,5 % des cas, ces entreprises ont été fondées avant 1960. De plus, 5 % des entreprises sondées par l'*Album* ont à leur tête des dirigeants de la quatrième génération ou plus; dans 65 % des cas, ces entreprises ont été fondées avant 1960.

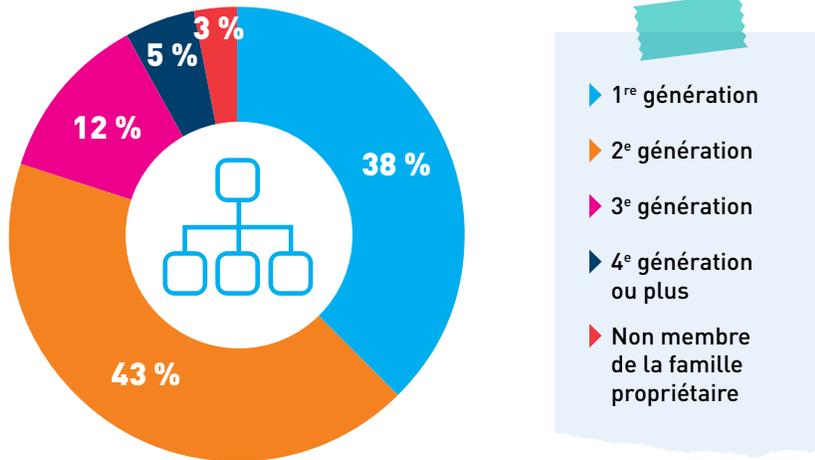
L'enquête statistique de l'*Album de familles* démontre que 3 % des entreprises familiales sont dirigées par des non membres de la famille propriétaire. On observe principalement ces dirigeants dans les entreprises fondées avant 1980 (environ 40 ans d'existence), et uniquement dans des moyennes (54 %), des grandes (31 %) et de très grandes (15 %) entreprises.

« Bien que 3 % soit un très faible pourcentage, on remarque effectivement sur le terrain que les entreprises familiales ayant acquis une certaine maturité en se professionnalisant, tant dans la structure organisationnelle que dans la gouvernance, cherchent de plus en plus à assurer la pérennité de l'organisation en choisissant le ou les meilleurs candidats pour la diriger, qu'ils soient membres de la famille ou non. Par conséquent, les membres de la famille se développent à être des propriétaires compétents, ce qui ultimement peut permettre de mieux servir le patrimoine familial bâti au fil du temps. »

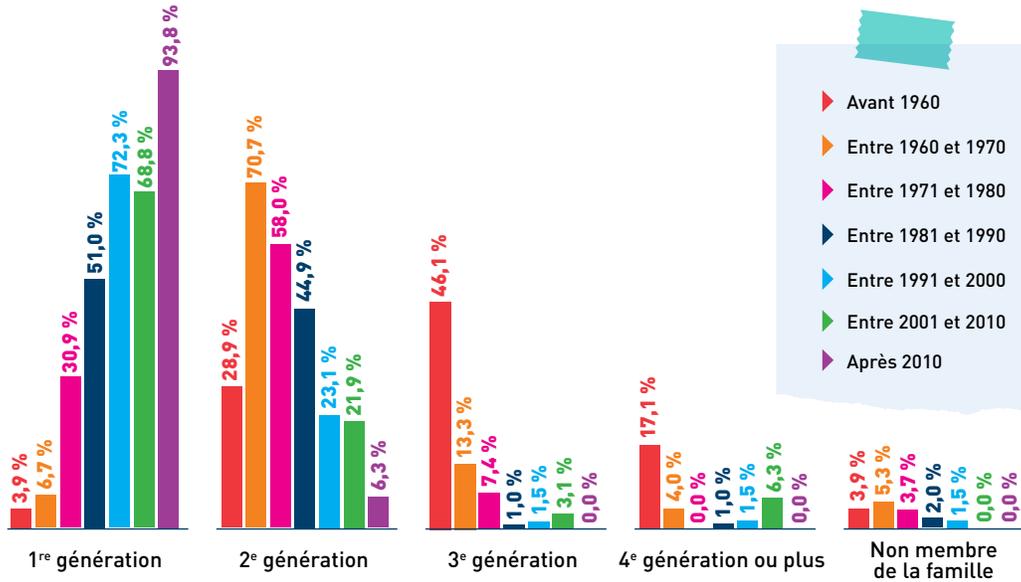
ANNIE VEILLEUX

(directrice, Familles en affaires HEC Montréal)

Graphique 11 : Génération à la tête des entreprises familiales



Graphique 12 : Année de fondation de l'entreprise en fonction de la génération dirigeante



TAILLE ET REVENUS DES ENTREPRISES

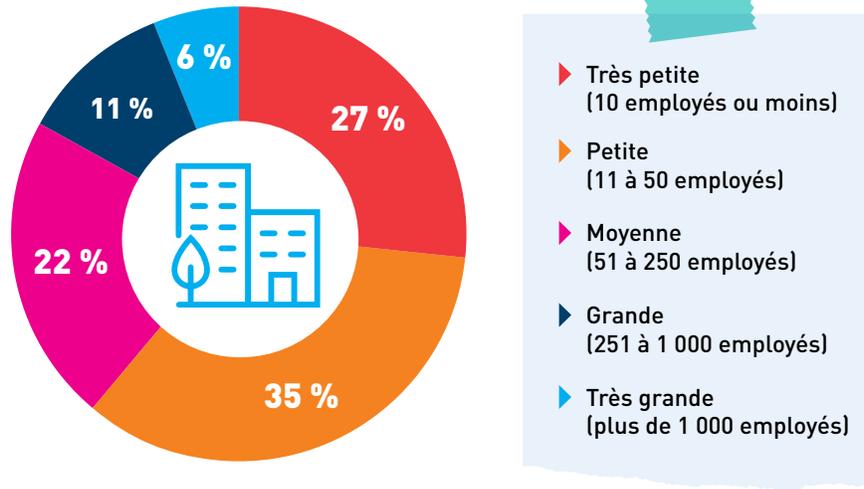
En termes de taille des entreprises familiales sondées dans l'*Album de familles*, on note une présence plus importante des entreprises de plus grande taille que dans l'ensemble des entreprises québécoises. Dans l'échantillon étudié par l'enquête statistique de l'*Album*, la grande majorité a moins de 250 employés (83 %). Les petites entreprises, de 11 à 50 employés, sont les plus représentées (35 %) dans cet échantillon¹⁹. Notons que l'*Album de familles* procure une très bonne représentativité des entreprises de plus de 250 employés avec un total de 11 % des entreprises sondées ayant entre 251 et 1 000 employés, alors que 6 % sont de très grandes entreprises avec plus de 1 000 employés. On remarque que cette représentativité est très supérieure à la réalité québécoise, où plus de 99,7 % des entreprises ont moins de 500 employés²⁰. La conclusion que l'on peut tirer de cette « surreprésentativité » des grandes entreprises dans l'*Album de familles* est que plus la taille de l'entreprise augmente, plus il est probable que cette entreprise soit sous le contrôle d'une famille en affaires.



¹⁹ Sur l'ensemble du Québec, 97,9 % des entreprises avec employés ont jusqu'à 99 employés
En ligne: http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03090.html#point1-1

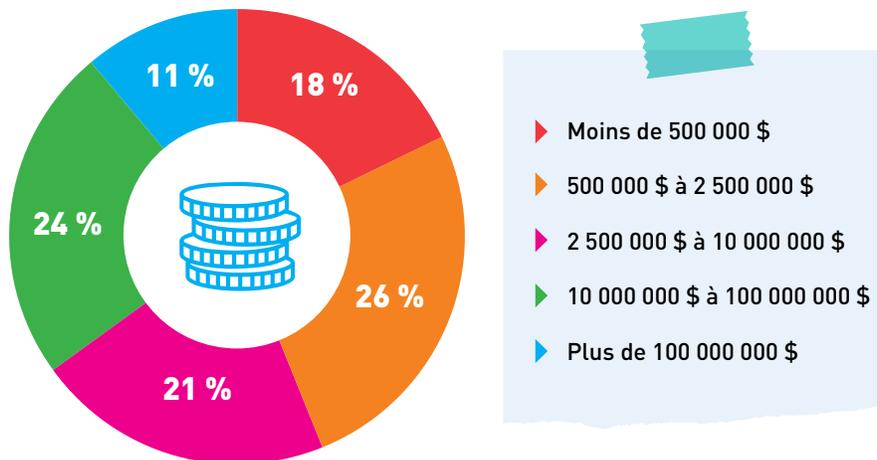
²⁰ https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03090.html#point1-1

Graphique 13 : Tailles des entreprises familiales



Quant aux revenus des entreprises, 11 % d'entre elles ont un revenu supérieur à 100 000 000 \$ annuellement, et 18 % ont un revenu inférieur à 500 000 \$. La grande majorité des revenus des entreprises familiales sondées (71 %) se situent entre ces deux chiffres, avec une petite prédominance (26 %) d'entreprises ayant un revenu entre 500 000 \$ et 2 500 000 \$²¹.

Graphique 14 : Revenus annuels des entreprises familiales



²¹ Cette partie de l'enquête a été réalisée avant la pandémie actuelle ; ainsi, les chiffres d'affaires des entreprises ont possiblement été affectés depuis.

PARTIE 3

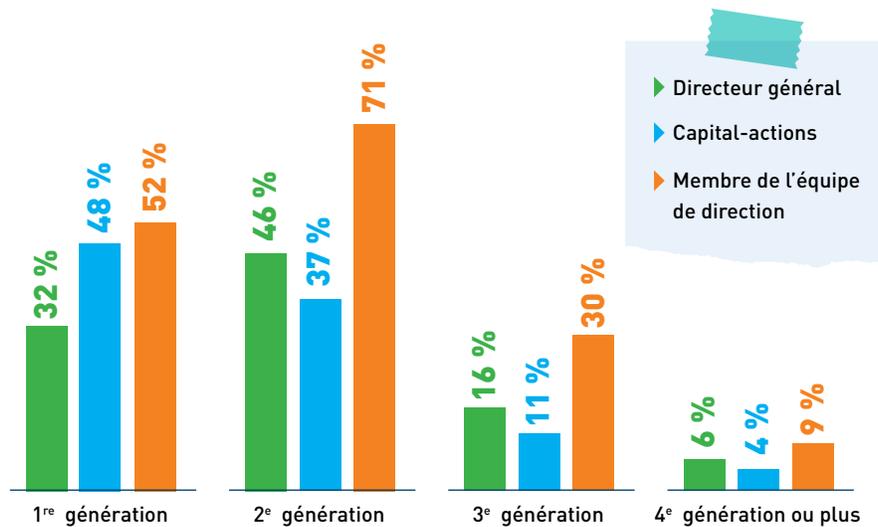
STRUCTURE DU CAPITAL



GÉNÉRATIONS DÉTENANT LE CAPITAL ET ÉTANT IMPLIQUÉES

Selon les résultats de l'*Album de familles*, parmi les entreprises sondées, la première génération détient 48 % du capital, alors que la deuxième génération détient 37 % du capital, la troisième en détient 11 %, et 4 % du capital est détenu par les générations suivantes. Dans 10 % des entreprises, le capital se trouve partagé entre deux générations. Il faut signaler que 32 % des entreprises sont dirigées par la première génération (fondateur), et celle-ci détient le pourcentage le plus élevé du capital (48 %). Malgré le fait que 46 % des entreprises sont dirigées par la deuxième génération, ces dirigeants possèdent un pourcentage moindre du capital (37 %). Ainsi, le transfert de la direction semble être réalisé sans que le transfert du capital y soit associé. Nous pouvons donc observer un certain déficit de transfert du capital à la deuxième génération en comparaison avec le taux de transfert de la direction à celle-ci.

Graphique 15 : Capital-actions et direction



« Transmettre la propriété à la prochaine génération, c'est souvent très cher ! La deuxième génération n'a pas nécessairement les fonds ou la capacité de mettre en place un financement. De plus, l'entreprise est souvent le patrimoine financier des parents pour la retraite, et ils ne peuvent se permettre de l'escompter, en plus du respect de l'équité avec les autres enfants. »

SONIA BOISVERT

(associée et leader, Certification, grand Montréal, PwC Canada)

« Le premier transfert est bien sûr plus difficile. Il faut prendre en compte tout le phénomène du lâcher-prise et du deuil, ainsi que les peurs liées à la méconnaissance. Tout le monde veut avoir la recette, mais elle n'existe pas ; c'est un processus plutôt long et complexe, qui demande beaucoup de réflexion et qui n'est pas vraiment concret sur le plan opérationnel. De plus, ce sont les bases d'un processus qui va se répéter dans le temps (pour les transferts suivants), donc c'est une pression de plus et il ne faut pas se tromper. »

ANNIE VEILLEUX

(directrice, Familles en affaires HEC Montréal)

Le graphique 16 démontre l'existence d'une gestion multigénérationnelle au sein des entreprises familiales sondées. En effet, 62 % des entreprises affirment avoir plus d'une génération impliquée dans la gestion de l'entreprise.

Le « retard » dans le transfert du capital est davantage mis en évidence en regardant les trois premières générations : les membres de l'équipe de direction de la troisième génération sont impliqués à 30 % dans la gestion de l'entreprise, mais ils détiennent le capital dans seulement 11 % des cas, tandis que pour la deuxième génération, l'écart est encore plus concluant : les membres de l'équipe de direction sont impliqués à 71 % et détiennent 37 % du capital. Ce « retard » suggère que lors du processus de transfert de l'entreprise, la nouvelle génération doit démontrer ses compétences avant d'arriver à un statut « complet » de propriétaire.

« Il faut séparer la gestion de l'actionariat ; ce sont deux choses différentes. D'abord, il est question de gravir les échelons au niveau de la direction, sans nécessairement leur vendre l'entreprise ; pour garder la valeur de l'entreprise et pour permettre à la relève de faire ses preuves. De plus, on ne donne pas l'entreprise. Il faut la vendre, donc l'endetter ; c'est une responsabilité supplémentaire que l'on met sur les épaules des membres de la relève, ce qui n'est pas nécessairement leur rendre service. Cela explique certainement une partie du décalage. »

PIERRE G. TESSIER

(associé, Placements privés, Banque Nationale du Canada)

« Il s'agit de deux transitions, qui ne se font pas sur une même ligne du temps. Le leadership des postes de direction se transmet plus facilement.

Cela dit, c'est dommage... car transmettre 10 % du capital pourrait faire une différence pour la relève.

Cela risque de changer ; les plus jeunes n'ont pas la même façon de voir la propriété que les baby-boomers. »

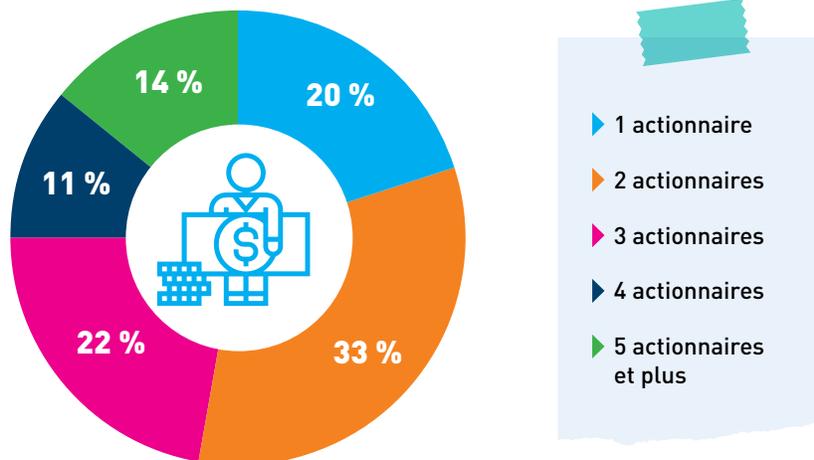
DENISE PARÉ JULIEN

(conseillère auprès des familles en affaires)

ACTIONNAIRES

En moyenne, les résultats de l'*Album de familles* montrent 3,3 actionnaires par entreprise ; 80 % des entreprises ont plus d'un actionnaire, alors que nous retrouvons une plus grande portion qui n'en possède que deux (33 %).

Graphique 16 : Nombre d'actionnaires dans l'entreprise



Les actionnaires, dans 81 % des cas, sont des membres de la famille propriétaire. Les 19 % d'actionnaires qui ne sont pas membres de la famille propriétaire sont en majorité des employés (58 %). Ainsi, on peut voir que les entreprises familiales sont plutôt réticentes à l'investissement externe. Elles privilégient les membres de la famille et les employés comme actionnaires de leurs entreprises, plutôt que les actionnaires externes à l'entreprise.

« Donc, seuls 19 % sont des investisseurs non membres de la famille, mais c'est tout de même 19 % ! Je ne suis pas surprise d'une telle statistique. On peut l'expliquer par la méconnaissance des bienfaits, par le potentiel d'être *challengés*, et par le fait que ce soit « le patrimoine de la famille » qu'on ne veut pas diluer. »

JULIE MORAND

(vice-présidente aux investissements – Industries, Fonds de solidarité FTQ)

« Une statistique intéressante qui cadre avec ce que je perçois sur le terrain. Par contre, ce pourcentage de 19 % est assurément plus élevé si l'on tient compte de différents facteurs complémentaires non comptabilisés dans ces données statistiques, tels les différents plans de rétention et d'intéressement des dirigeants et des employés clés qui sont intimement liés à la profitabilité et à la croissance de l'entreprise. Par exemple :

- Les *phantoms stocks* (régime d'octroi d'unités d'actions fictives) ;
- Les plans de bonification ;
- Les régimes d'unités de performance ou différées ;
- Les diverses autres formes de régimes de rétention et d'intéressement (ex. : contribution annuelle au REER de l'employé sur une période de temps – 10 ans). »

PATRICE VACHON

(avocat, associé Fasken, mentor et conseiller d'entrepreneurs et d'entreprises)

« Un employé clé est souvent considéré comme un membre de la famille ; le garder est un défi. C'est un moyen de fidélisation. C'est très important ces temps-ci, en raison de la pénurie de main-d'œuvre. Au-delà d'un salaire annuel, on partage la plus-value de l'entreprise avec cet employé clé. C'est aussi une façon d'amorcer une transition pour compléter les membres de la famille. »

DENISE PARÉ JULIEN

(conseillère auprès des familles en affaires)

« Ce n'est pas une surprise ! Malgré que tu possèdes une entreprise familiale, tu as des employés clés ; il est alors question de les retenir ainsi que de susciter leur engagement et leur sens de l'appartenance.

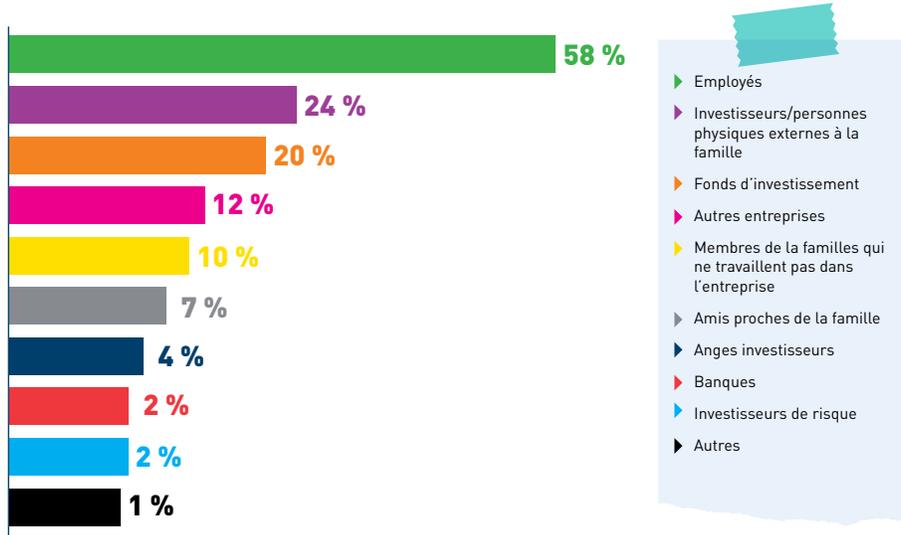
Un employé clé est souvent une extension de la famille ; il devient un membre de la famille élargie. »

SONIA BOISVERT

(associée et leader, Certification, grand Montréal, PwC Canada)

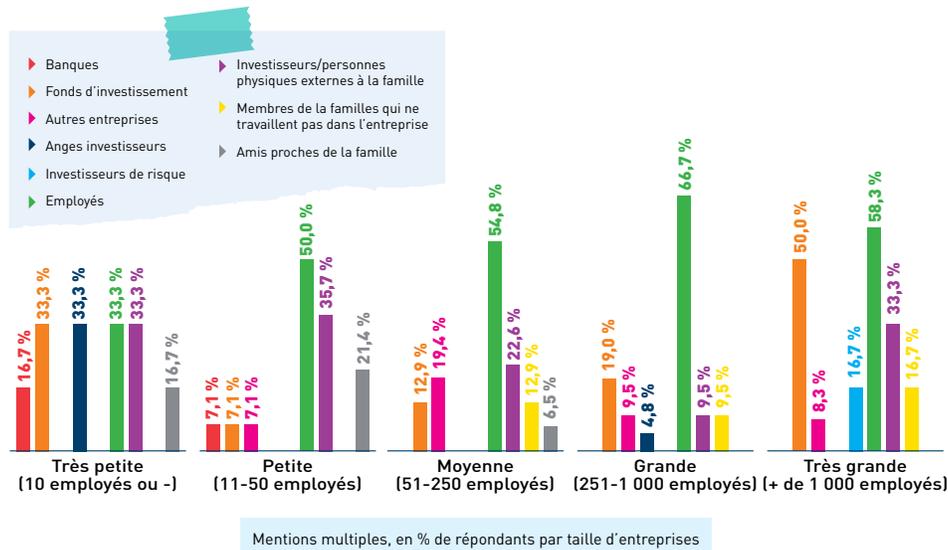
On peut observer que les actionnaires externes peuvent être des amis proches de la famille (7 %) ou d'autres membres de la famille qui ne travaillent pas au sein de l'entreprise (10 %). Pour les autres types d'investisseurs, on remarque un grand nombre d'investisseurs ou de personnes physiques externes à la famille (24 %), de même que des fonds d'investissement (20 %) ou encore d'autres entreprises (12 %). Les anges investisseurs, les banques et les investisseurs de risque sont des actionnaires peu présents dans les entreprises familiales.

Graphique 17 : Types d'actionnaires externes à la famille



Concernant les actionnaires externes, on remarque que les banques ne font pas partie de la liste d'actionnaires dans les grandes et les très grandes entreprises, et leur implication diminue avec l'augmentation de la taille de l'entreprise. Pour ce qui est des employés, ils semblent qu'ils soient plus impliqués lorsque les entreprises sont plus grandes, mais figurent tout de même dans les plus fréquents actionnaires externes, toutes tailles d'entreprise confondues. Bien sûr, ce phénomène peut s'expliquer par le fait que l'actionnariat est utilisé pour récompenser et fidéliser les employés. Il faut remarquer que parmi les entreprises sondées, les investisseurs de risque ne sont présents que dans le cas des très grandes entreprises.

Graphique 18 : Types d'actionnaires externes en fonction de la taille de l'entreprise



« C'est plus facile quand tu es une plus grande entreprise d'ouvrir ton capital. Tu es mieux entouré, tu as plus d'expérience et tu joins des groupes d'intérêts qui t'ont permis de démystifier et d'apporter des connaissances sur la dilution du capital. Il reste tout de même que, peu importe la taille, la dilution du capital dans les entreprises familiales est principalement utilisée pour fidéliser les employés. »

ANNIE VEILLEUX

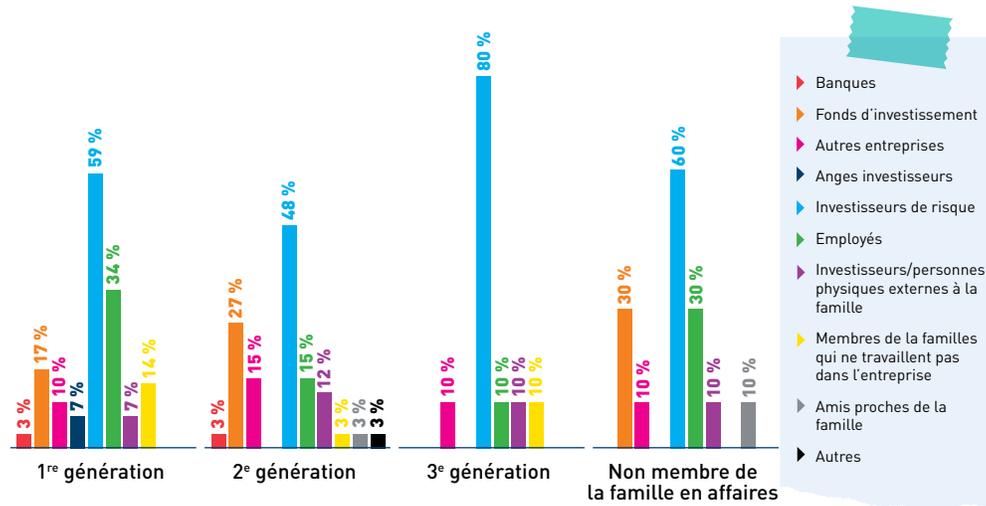
(directrice, Familles en affaires HEC Montréal)

Lorsque l'on compare les générations, plusieurs données intéressantes émergent²². Tout d'abord, on observe encore une fois que les employés représentent la plus grosse partie des actionnaires dans toutes les générations. On remarque aussi que les banques ne sont pas des investisseurs dans les entreprises dirigées par la troisième génération et par des non membres de la famille. Les investisseurs et les personnes physiques externes à la famille sont de moins en moins nombreux au fur et à mesure des générations, et sont très présents (30 % des actionnaires) dans les entreprises gérées par un non membre de la famille.

Enfin, on observe aussi que les investisseurs en capital de risque sont absents ou peu présents (3 % pour la deuxième génération) dans les entreprises dirigées par des membres de la famille, mais plus présents pour les entreprises dirigées par un non membre de la famille (10 %). Au contraire, les amis proches de la famille sont présents, peu importe la génération qui dirige l'entreprise, mais absents lorsqu'un non membre de la famille est à la tête de l'entreprise.

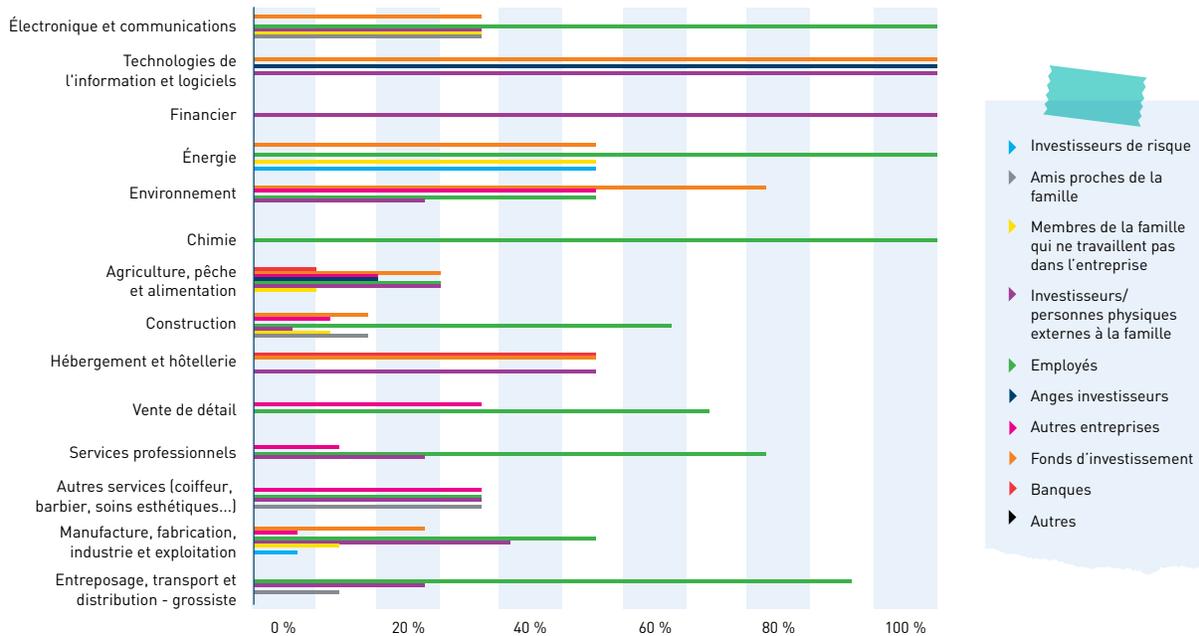
²² La quatrième génération n'apparaît pas, car elle est trop peu représentée pour être considérée.

Graphique 19 : Types d'actionnaires externes en fonction des générations à la tête de l'entreprise



On remarque que la majorité des entreprises sondées privilégie les employés comme actionnaires, peu importe le secteur d'activité dans lequel elles œuvrent. Cela dit, les industries des finances, des technologies de l'information et de l'hébergement font exception et privilégient les investisseurs privés, externes à la famille. Les secteurs de la santé, de la restauration et du logement n'ont, quant à eux, pas d'actionnaires externes et ne figurent donc pas dans le graphique ci-après.

Graphique 20 : Types d'actionnaires externes en fonction du secteur d'activité



On remarque aussi que dans les cas où les entreprises exportent leurs produits ou leurs services, les employés demeurent les actionnaires les plus choisis par les entreprises (50 %). Les répartitions sont, dans les faits, très similaires à celles de l'ensemble des entreprises (graphique 19), même si les fonds d'investissement (27,8 %) sont davantage choisis, tout comme les investisseurs et les personnes physiques externes à la famille (27,8 %), ainsi que les membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise (10 %).

L'*Album de familles* nous permet d'observer que les entreprises qui exportent ont plus de diversité au sein de leur actionnariat, présentant toujours plusieurs types d'actionnaires dans leurs réponses au questionnaire. On peut penser que ce phénomène est lié aux occasions d'affaires apportées par la formalisation imposée par les différents investisseurs.

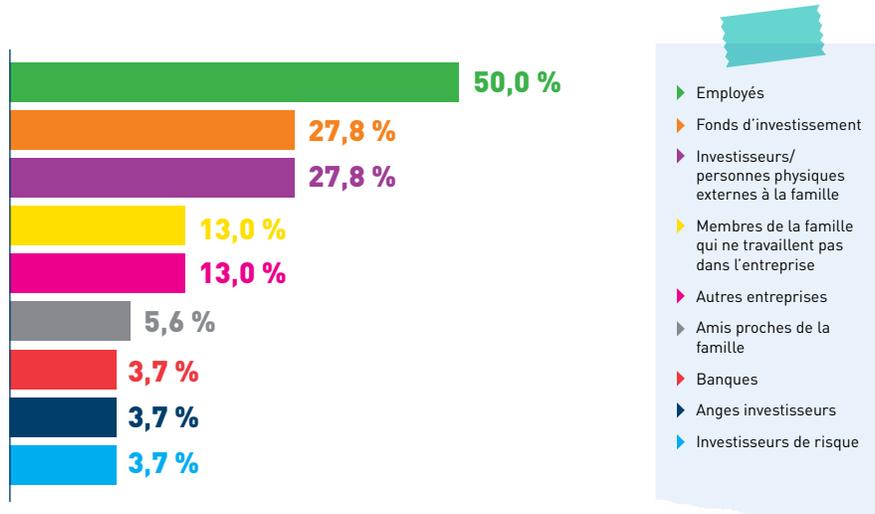
« C'est une force d'avoir des actionnaires externes, car cela permet souvent d'aller à une autre étape, de faire croître l'entreprise. De plus, ça impose une certaine rigueur et ça permet une professionnalisation. Le fait de laisser une partie de l'entreprise à un tiers, avec une vision et des objectifs différents, amène d'autres choses à la table et demande de l'ouverture. »

SONIA BOISVERT

(associée et leader, Certification, grand Montréal, PwC Canada)

Il faut tout de même ajouter que deux tiers des entreprises qui exportent n'ont pas d'investisseurs externes à l'entreprise familiale.

Graphique 21 : Exportation et actionnaires externes



Mentions multiples, en % de répondants

POSSESSION D'AUTRES ENTREPRISES – FAMILLE MULTIPRENEURIALE

Trente-huit pour cent (38 %) des familles en affaires sondées possèdent d'autres entreprises. Cela démontre un effet « entrepreneur en série » ou « multipreneur » très présent dans nos entreprises familiales québécoises. La majorité de « ces autres entreprises » œuvre dans le secteur d'activité « logement » (35,3 %). Cela peut être interprété comme la construction d'un patrimoine immobilier familial, très commun auprès des familles en affaires. En deuxième place, nous retrouvons le secteur de « l'industrie agricole, pêche et alimentation » à hauteur de 23,3 %.

« Être une famille en affaires, c'est un moyen de développer le potentiel des membres de la famille. Pour développer des individus aux personnalités, aux passions et aux compétences différentes, cela prend une diversité dans le portefeuille d'affaires pour permettre à chacun de progresser, même si cela n'est pas donné à tout le monde. Pourtant, cela permet de grandir en tant qu'individu et en tant que famille. »

ANNIE VEILLEUX

(directrice, Familles en affaires HEC Montréal)

« C'est la fibre entrepreneuriale qui explique cela ! Les entrepreneurs voient des occasions d'affaires, parfois en s'associant avec d'autres entrepreneurs. »

PIERRE G. TESSIER

(associé, Placements privés, Banque Nationale du Canada)

« Ça fait partie de l'ADN de l'entrepreneur, qui a beaucoup d'idées, alors que souvent la gestion de l'entreprise peut les ennuyer. »

DENISE PARÉ JULIEN

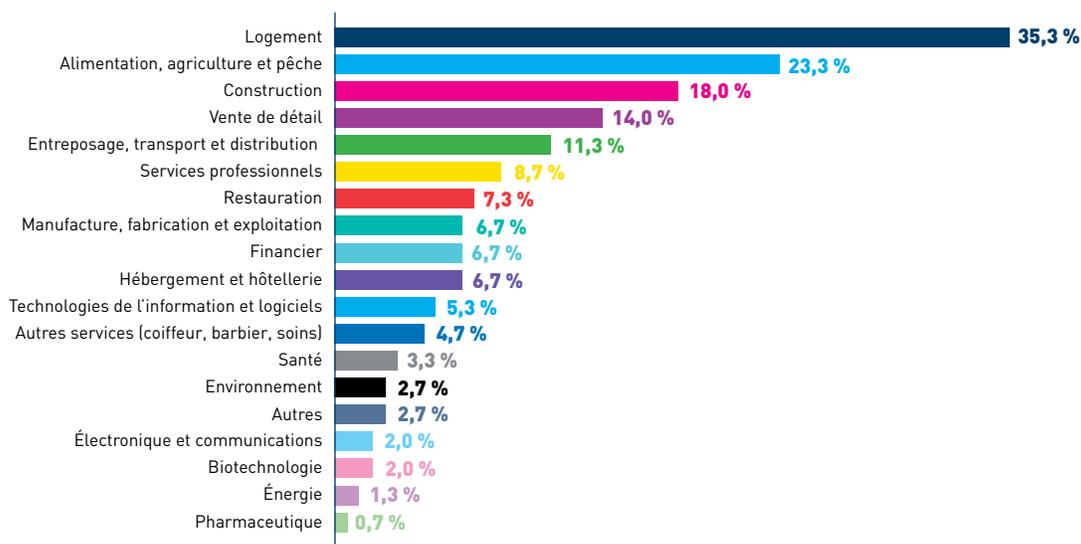
(conseillère auprès des familles en affaires)

« Lorsque les familles ont plusieurs enfants, sans compter le phénomène des familles recomposées, leurs intérêts différent peut-être du champ d'activité de l'organisation ; il est alors question de diversifier le patrimoine, pour aider les enfants entrepreneurs. On se diversifie pour intéresser les enfants. »

SONIA BOISVERT

(associée et leader, Certification, grand Montréal, PwC Canada)

Graphique 22 : Secteurs d'activité des autres entreprises détenues par la famille



Nous voyons aussi que dans 25 % des cas, d'autres membres de la famille possèdent une autre entreprise. Nous mettons ici en lumière l'influence d'une famille entrepreneuriale sur les membres de la famille. D'ailleurs, le lien le plus représenté entre le fondateur et les autres membres de la famille ayant une entreprise est celui de la fratrie (47 %), suivi par celui des enfants (27 %) et de très près par celui des parents (24 %).

Il faut signaler que dans 49 % des cas des entreprises appartenant aux autres membres de la famille, celles-ci ont des liens directs avec les entreprises familiales sondées. Ainsi, 22 % sont des clients, 29 % des fournisseurs, 17 % des investisseurs et 5 % ont d'autres types de relations.

**DANS 25 % DES CAS, D'AUTRES
MEMBRES DE LA FAMILLE POSSÈDENT
UNE AUTRE ENTREPRISE.**

MEILLEURES PRATIQUES ET CONSEILS

À nos experts interviewés, nous avons demandé des **conseils pour mieux gérer et se servir du capital des entreprises familiales**. Voici ce qu'ils nous ont répondu!

Patrice Vachon (avocat, associé Fasken, mentor et conseiller d'entrepreneurs et d'entreprises) a eu l'occasion de fréquenter et de conseiller toutes sortes d'entrepreneurs : « Est-il normal que le propriétaire d'une entreprise œuvrant dans le secteur de la ventilation, âgé de 92 ans, s'accroche toujours, refusant de laisser sa place (ou une place) à ses « jeunes » enfants (sa relève), âgés respectivement de 65 et 62 ans? Est-il normal que le propriétaire d'une autre entreprise dans la réfrigération, âgé de 82 ans, refuse également de céder sa place à ses deux « jeunes » enfants travaillant dans l'entreprise et âgés de 58 et 55 ans? ». Pour M^e Vachon, ces exemples sont nombreux et « il reste encore énormément d'éducation, de démystification et de coaching à faire ».

C'est pour cette raison qu'il est d'avis que « la meilleure approche pour faire face à ces si nombreux chefs d'entreprises – qui ne décrochent pas ou qui tardent à réaliser ou à mettre à jour leur planification fiscale et successorale ainsi que leur plan de transfert et relève d'entreprise – n'est pas de leur enseigner « comment faire », mais plutôt de leur montrer « pourquoi le faire ». C'est par cet électrochoc révélant les conséquences de l'inaction que les chefs d'entreprise peuvent réaliser l'ampleur de celles-ci ». D'où l'approche inédite et le thème préféré que M^e Vachon a mis sur pied lorsqu'il rencontre un entrepreneur : « TROP TARD, T'ES MORT! ». « Par exemple, qu'est-il arrivé, Louis, à ton entreprise, ta famille, tes biens, les impôts, tes employés, tes clients, etc., du simple fait de ne pas avoir pris le temps de bien te préparer ou d'avoir finalisé à temps ta planification? »

Pierre G. Tessier (Banque Nationale du Canada, associé, Placements privés) propose un « transfert graduel de la propriété : trop endetter l'entreprise n'est pas une bonne idée. Le faire par étape (lorsqu'il est possible de le faire) est souvent une meilleure façon de procéder, même si cela coûte plus cher. Ainsi, l'entreprise et ses actionnaires seront dans une position plus favorable pour parer aux temps plus difficiles ».

Julie Morand (vice-présidente aux investissements - Industries, Fonds de solidarité FTQ) et Sonia Boisvert (associée et leader, Certification, grand Montréal, PwC Canada) ont un avis consensuel : « Il faut planifier tôt, incluant la structure du capital. Ce sujet doit être discuté en famille et avec des conseillers. Il vaut mieux gérer ta relève que la subir! »

Mme Boisvert ajoute « qu'il n'y a pas de bon modèle ; ça dépend vraiment de la famille et des intérêts. Il faut y penser, planifier, se doter de structures et gérer la démarche ».

Mme Morand, quant à elle, affirme que les membres de la famille doivent avoir une « ouverture à l'évolution dans le temps, en continu, et selon les événements (par exemple, la COVID-19 a peut-être fait changer les idées et les ambitions des uns et des autres) ».

Annie Veilleux mentionne que lorsque « tu abordes les questions de capital, il faut avoir au moins mis en place un conseil de famille (une gouvernance) et des mécanismes de communication par rapport à ces sujets pour que chacun des membres de la famille puisse faire part de ses besoins et de ses ambitions ouvertement. Il faut aussi penser à l'accompagnement, soit une personne neutre capable d'harmoniser les rêves et les aspirations de tous, afin de trouver un point de ralliement ».

PARTIE 4

GOUVERNANCE

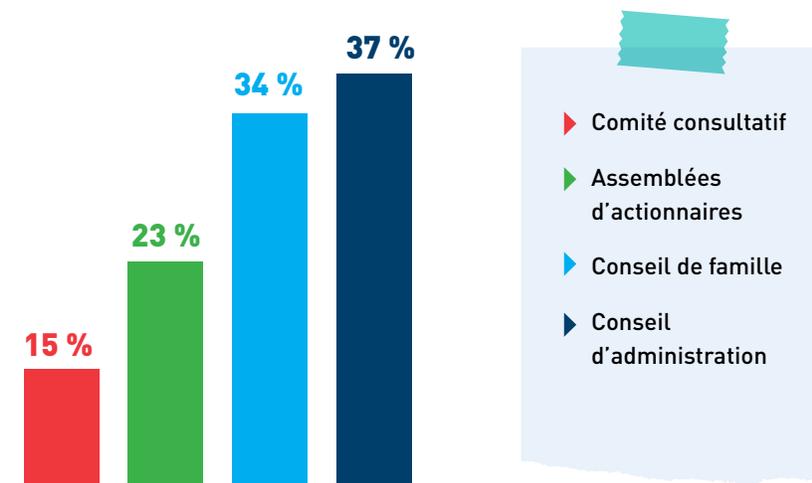


STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Parmi les entreprises familiales sondées, 73 % d'entre elles affirment avoir au moins une structure de gouvernance (parfois deux), ce qui est légèrement supérieur au taux de 67 % indiqué par l'enquête menée au Canada par *The Institute of Corporate Directors (ICD)* et *Clarkson Centre for Board Effectiveness (CCBE)*²³. Parmi ces 73 % d'entreprises qui ont au moins une structure de gouvernance, 37 % d'entre elles ont un conseil d'administration, 34 % ont un conseil de famille, 23 % ont une assemblée d'actionnaires et 15 % ont un comité consultatif²⁴ [aussi appelé « comité aviseur²⁵ »]. Il en résulte qu'environ un tiers des répondants ont indiqué deux structures de gouvernance.

Parmi les entreprises familiales qui ont au moins une structure de gouvernance, plus de la moitié (54,8 %) ont eu recours à de l'accompagnement.

Graphique 23 : Structure de gouvernance des entreprises familiales



« Il y a une méconnaissance des meilleures pratiques et de la valeur qu'apporte la gouvernance. Il y a une peur de se faire *challenger*, de céder le pouvoir, ce qui représente un frein. Les dirigeants sont habitués à prendre des décisions rapidement sans se faire remettre en question ; c'est plus pratique et plus rapide. Il y a aussi le fait que la mise en place d'une gouvernance implique de passer à une culture de reddition de compte formelle. »

LUIS CISNEROS

[professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires]

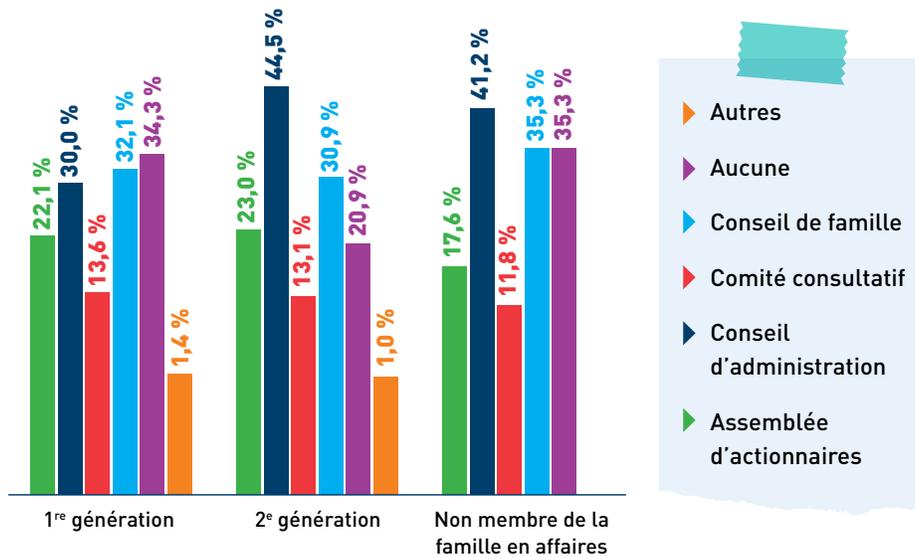
²³ *Private Family Enterprise Governance Survey: Why Family Business Success Matters for Canada* [2017]. En ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Files/Programs-and-Areas/Institutes/Clarkson/Private-Family-Business-Governance-Survey---Participants.pdf?la=en>.

²⁴ Le comité consultatif est une structure de gouvernance qui conseille le dirigeant d'entreprise (ex. : sur les possibles orientations de l'entreprise, les décisions stratégiques à prendre, l'évolution des résultats financiers, la gestion de situations complexes, la relève, etc.). Selon le Groupement des chefs d'entreprise du Québec, les membres qui font partie d'un « comité consultatif n'ont aucune responsabilité légale, il est important de souligner que ceux-ci doivent siéger à titre de conseillers et non d'experts. Il ne s'agit pas d'un comité décisionnel comme l'est un conseil d'administration » (Groupement des chefs d'entreprise du Québec [2009]. *Les conseils d'administration et comités consultatifs*, p. 4.).

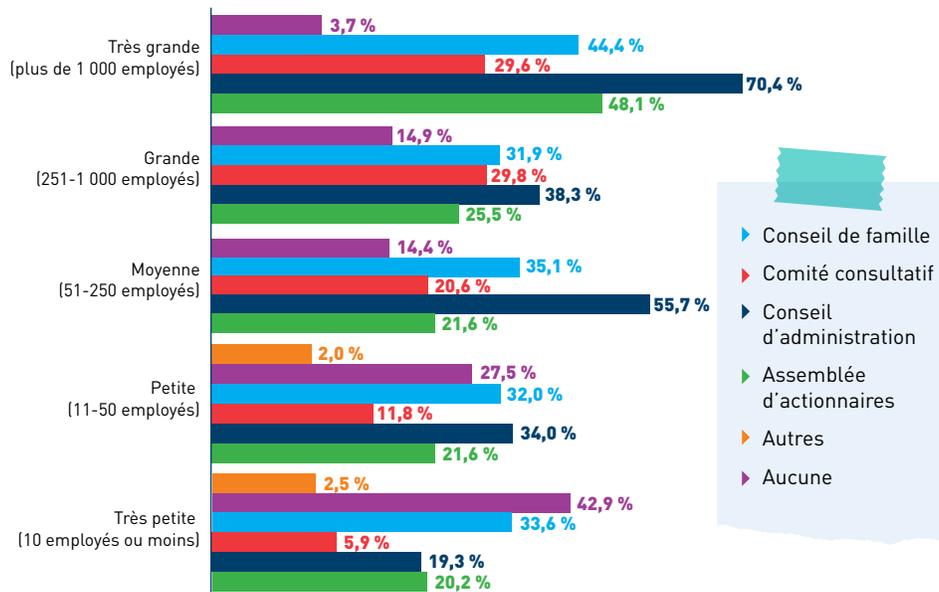
²⁵ « Le terme *comité aviseur*, calqué sur l'anglais *advisory committee*, n'est pas acceptable parce qu'il ne s'inscrit pas dans la norme sociolinguistique du français au Québec. Par ailleurs, son emploi dans les textes à caractère officiel ou technique, qui a pu être assez courant, est dorénavant en régression au profit de *comité consultatif*, qui est le terme le plus généralement employé. » Source : gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld_Fiche=8360721.

Si l'on analyse les structures de gouvernance par génération, on s'aperçoit que lorsque le fondateur ne dirige pas l'entreprise, il y a une tendance à l'institutionnalisation de la gouvernance, marquée par une augmentation de la mise en place de conseils d'administration (30 % lorsque l'entreprise est dirigée par la première génération, 44,5 % lorsqu'elle est dirigée par la deuxième et 41,2 % lorsqu'elle est dirigée par un non membre de la famille). On remarque aussi qu'il y a de moins en moins d'entreprises sans structure de gouvernance au fur et à mesure du passage aux prochaines générations. Pour ce qui est des conseils de famille, 66,7 % des entreprises dirigées par la quatrième génération montrent une forme de gouvernance familiale formelle marquée.

Graphique 24 : Structure de gouvernance en fonction de la génération

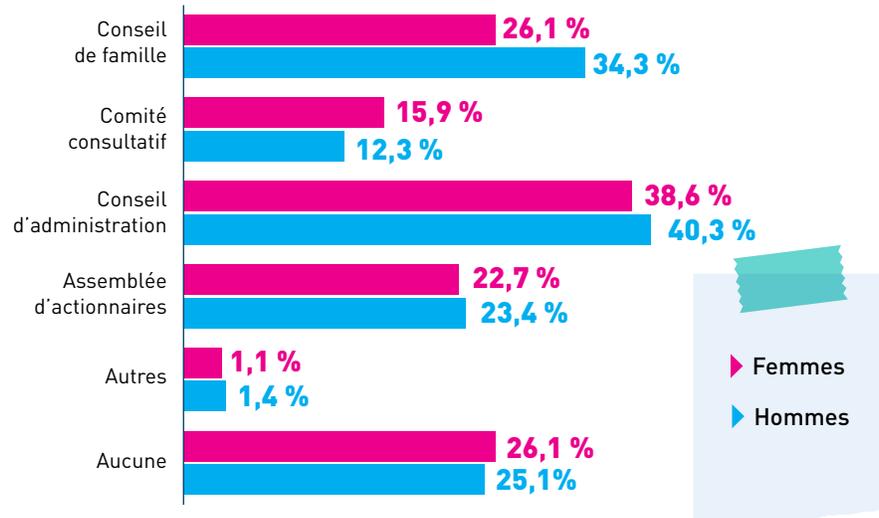


Graphique 25 : Structure de gouvernance en fonction de la taille de l'entreprise



La mise en place de structure de gouvernance semble être peu influencée par le sexe du dirigeant de l'entreprise. Toutefois, nous observons une différence un peu plus marquée en ce qui concerne le conseil de famille (34,3 % pour les hommes et 26,1 % pour les femmes) et le comité consultatif (15,9 % pour les femmes et 12,3 % pour les hommes).

Graphique 26 : Structure de gouvernance en fonction du sexe du dirigeant



COMITÉ CONSULTATIF ET CONSEIL D'ADMINISTRATION

Parmi les entreprises qui ont des comités consultatifs ou des conseils d'administration, les membres de la famille travaillant dans l'entreprise en font partie dans 88 % des cas, les professionnels ou les experts externes à l'entreprise y siègent dans 40 % des cas, et on remarque des employés non membres de la famille dans 36 % des cas. De plus, des entrepreneurs externes à la famille sont présents dans 20 % des entreprises qui ont mis en place ce forum, alors que dans 16 % des cas, on y accueille des membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise. Seulement 3 % des personnes siégeant au comité consultatif ou au conseil d'administration des entreprises n'entrent dans aucune des catégories précédentes.

« Chez le chef d'entreprise, il existe une peur à s'ouvrir. Normalement, les familles gardent une pensée consensuelle et préfèrent garder cet esprit plutôt que se faire remettre en question. »

LUIS CISNEROS

(professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires)

« La statistique ne tient sans doute pas compte des précieux conseils dont peuvent bénéficier les chefs d'entreprise lorsqu'ils joignent des organisations structurées telles que le Groupement des chefs d'entreprise, YPO, Familles en affaires HEC Montréal, etc., ni de l'accompagnement et des conseils dont plusieurs chefs d'entreprise bénéficient auprès de leurs conseillers ou de professionnels, tels les comptables, les avocats, les coachs, les mentors, etc. »

PATRICE VACHON

(avocat, associé Fasken, mentor et conseiller d'entrepreneurs et d'entreprises)

« Cette statistique est une bonne nouvelle quant au principe d'indépendance. Sinon, qui *challenge*? Une personne indépendante à la famille et au dirigeant permet d'exercer une surveillance et prodiguer des conseils. Souvent, les fondateurs et les successeurs préfèrent rester en famille. Ils ne font pas facilement confiance aux intervenants externes. C'est une erreur. Les experts externes peuvent être utiles s'ils sont bien guidés.. »

CLAUDE FRANCOEUR

(professeur titulaire, Département de sciences comptables à HEC Montréal, et titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky)

Il est important de signaler que 70 % de ces forums accueillent diverses autres personnes, telles que nommées précédemment. C'est donc dire que 30 % des comités consultatifs ou des conseils d'administration sont composés exclusivement de membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise familiale.

« Il faut savoir que le Canada a un des plus faibles taux d'administrateurs externes au monde ; nous avons des efforts à faire en ce sens, en matière de compréhension et de connaissances. Toutefois, nous remarquons une tendance au « lissage » pour les troisième et quatrième générations. Cela dépend évidemment aussi de la taille des entreprises. »

OLIVIER DE RICHOUFFETZ

(Secrétaire général, Fondation des familles entrepreneuriales)

« Résister aux membres externes à la famille et à l'entreprise sous-entend que l'on résiste à la révision de notre vision, ce qui peut nuire à la croissance. Les dirigeants ont tendance à faire ce genre d'exercice (la révision de la vision) lors des crises, alors que l'on devrait le faire quand ça va bien. L'apport des membres externes consiste, entre autres, à amener les dirigeants à découvrir de nouvelles perspectives, ce que les membres de la famille ne sont pas toujours en mesure de faire. »

CLAUDE LAURIN

(professeur titulaire, Département de sciences comptables, HEC Montréal)

« Lorsque les entreprises formalisent leur gouvernance, c'est parce qu'elles réalisent qu'elles ont besoin d'aller chercher des idées autres que les leurs. Cette statistique le démontre puisque les entreprises s'entourent de personnes autres que les membres de leur famille déjà impliqués dans l'entreprise, et qu'elles cherchent des expertises complémentaires. Les 30 % qui restent sont peut-être de plus petite taille ou ne sont pas prêts à se faire *challenge*. »

ANNIE VEILLEUX

(directrice, Familles en affaires, HEC Montréal)

« Cela a des coûts d'opportunité certains. On se prive d'un réseau, d'occasions d'affaires que l'on ne voit pas parce que l'on reste dans un seul environnement où l'on n'entretient que des liens forts. Enfin, on peut perdre l'esprit critique puisque l'on reste dans un environnement consensuel ; il est difficile de faire du *benchmarking* puisque personne ne peut nous informer de ce qui se fait ailleurs. »

LUIS CISNEROS

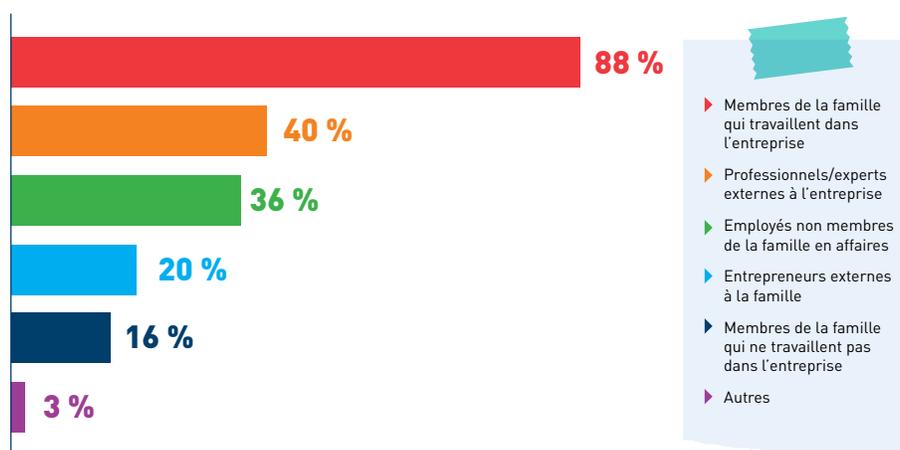
(professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires)

« À ce propos, lorsque l'on voit dans une entreprise que les comités consultatifs sont essentiellement composés de membres de la famille, on est en droit de se demander si les conseils de famille et le comité consultatif de l'entreprise ne sont pas fusionnés ou mal départagés. Étant donné que ce sont souvent les conseils de famille (ou les membres de la famille) qui décident de la structure de gouvernance, nous pouvons alors présumer la tendance pour mettre en place des comités consultatifs et des conseils d'administration très endogamiques. »

LUIS CISNEROS

(professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires)

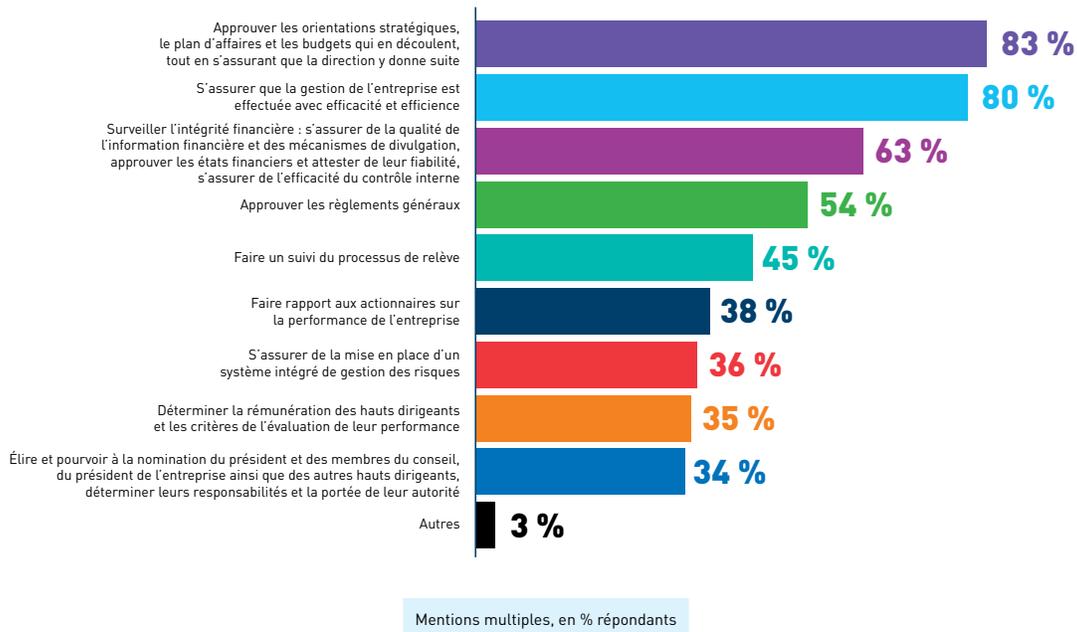
Graphique 27 : Types de personnes qui siègent au comité consultatif ou au conseil d'administration



Mentions multiples, en % répondants

Les principales activités des comités consultatifs ou des conseils d'administration sont variées, mais la majorité (83 %) approuve les orientations stratégiques, le plan d'affaires et les budgets qui en découlent, et 80 % d'entre eux s'assurent que la gestion de l'entreprise est effectuée avec efficacité et efficacité. On remarque que seuls 45 % font un suivi du processus de relève et 36 % s'assurent de la mise en place d'un système intégré de gestion des risques.

Graphique 28 : Principales activités du comité consultatif ou du conseil d'administration



POLITIQUES, RÈGLES ET PROTOCOLES FAMILIAUX

En ce qui concerne les règles ou les politiques pour gérer la relation famille-entreprise, 61,4 % n'en ont pas, 19,8 % en détiennent implicitement, et 8,2 % ont un document informel. Dans le cas où elles sont officielles, elles sont dans la convention des actionnaires (13,2 %), dans un protocole familial ou une charte de famille (6,6 %), ou dans les politiques prévues au manuel de l'employé (5,7 %).

« L'impact peut être dramatique si nous n'avons pas bien établi les relations ainsi que les règles en découlant ; cela peut être tenu pour acquis. Tout dépendant de ce que l'on veut dire par règles et politiques, ne pas prendre le temps d'en discuter en dehors de la boîte de l'entreprise n'est pas une bonne pratique : il faut être capable de discuter des sujets dans les bons forums. Traditionnellement, nous avons tenu pour acquis que les transferts familiaux coulent de source et se font tout seuls au Québec, et ce, en raison du nombre élevé d'entreprises familiales... mais il faut établir les choses d'avance. Il faut prendre le temps de bien se préparer, notamment en cas de départ précipité. »

VINCENT LECORNÉ

(président-directeur général, Centre de transfert d'entreprise du Québec)

« Je ne suis pas du tout surprise ! Les politiques sont souvent développées après une expérience malheureuse, par exemple lorsqu'un membre de la famille est congédié et que ça fait mal. J'ai l'impression que c'est plus réactif que proactif. »

DENISE PARÉ JULIEN

(conseillère auprès des familles en affaires)

« À mon avis, cela est similaire à ce qui se passe dans les entreprises en général. Qu'elles soient familiales ou non, dans les plus petites PME par exemple, il n'y a pas de politiques formelles pour gérer les ressources humaines ou de manuel d'employés. Si des politiques et des processus n'existent pas de manière formelle pour la gestion, il n'est pas surprenant qu'elles ne soient pas formalisées non plus pour gérer la relation famille-entreprise. Il y a pourtant un réel impact au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, car la professionnalisation des relations familiales doit suivre la formalisation de l'entreprise. »

ANNIE VEILLEUX

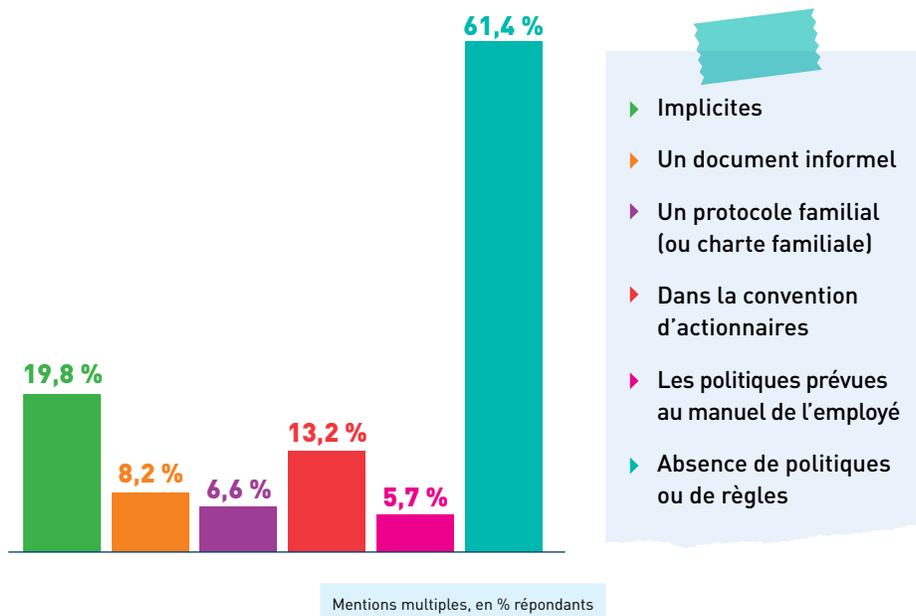
(directrice, Familles en affaires HEC Montréal)

« C'est curieux le fait que 40 % des entreprises familiales possèdent un protocole familial, mais que seulement 6 % parmi celles-ci y incluent des règles ou des politiques pour gérer la relation famille-entreprise. À mon avis, la majorité des entreprises familiales ne se font pas accompagner dans la mise en place du protocole familial. Si c'est le cas, elles peuvent avoir tendance à intégrer principalement la vision et la mission de la famille en affaires, le code de conduite et les engagements des membres de la famille envers l'entreprise. Ensuite, les règles, les politiques et les aspects liés à la succession sont souvent repoussés ou laissés de côté, car la mise en place peut générer des conflits. »

LUIS CISNEROS

(professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires)

Graphique 29 : Politiques et règles familiales au sein des entreprises



MEILLEURES PRATIQUES ET CONSEILS

À nos experts interviewés, nous avons demandé **des conseils pour sensibiliser les entreprises familiales à la gouvernance, pour les aider à mettre en place des structures de gouvernance, et pour les accompagner à faire évoluer ces structures. Voici ce qu'ils nous ont répondu !**

Claude Francoeur, professeur titulaire au Département de sciences comptables et titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky à HEC Montréal, prétend que « les réticences à mettre en place de bonnes pratiques de gouvernance dans les entreprises familiales viennent du fait que l'on veut appliquer des règles qui n'ont pas été développées pour ce type d'entreprise.

Selon M. Francoeur, « il faut bien définir les objectifs de l'entreprise. Les pratiques devront être adaptées en conséquence ; il ne faut surtout pas que cela devienne un carcan ! La réalité des petites et moyennes entreprises familiales est très différente de celle des grandes entreprises cotées en bourse. Il faut appliquer les règles de gouvernance avec discernement ».

Claude Laurin, professeur titulaire au Département de sciences comptables à HEC Montréal, nous donne « une réponse facile de prof... Par l'éducation ! ».

En général, M. Laurin remarque que « les dirigeants se demandent « quand » ils vont trouver le temps de faire ça (mise en place de la gouvernance), alors qu'ils sont pris par les urgences et les opérations. Il faut faire réaliser aux organisations qu'une réflexion périodique maximise les chances de survie et de continuité de l'entreprise par la croissance. Il faut se discipliner et se réserver un minimum de temps, en sous-groupe si possible pour un diagnostic et une révision de la vision, par consensus, avec un plan de mise en œuvre pour y arriver, dont la mise en place de structures. Il faut ajouter à cela un exercice sur la gestion des risques. C'est lors de ces exercices que l'on bénéficie de l'aide externe.

On voit aussi beaucoup de résistance aux changements. D'abord, il faut comprendre pourquoi les changements sont bénéfiques, pour créer l'ouverture et les gérer. Dès lors, on bénéficie d'exposer les structures familiales à l'aide externe ».

Olivier de Richoufftz, secrétaire général à la Fondation des familles entrepreneuriales, est d'avis qu'il faut « mettre en place des procédures adéquates, à partir du moment où l'on décide que l'entreprise sera multigénérationnelle. Des structures de gouvernance adaptées, pour l'entreprise, la famille, les actionnaires, des conseils séparés, indépendants les uns des autres, idéalement composés aussi d'administrateurs non familiaux. La génération sortante doit signaler clairement qu'elle quitte la gestion de l'entreprise pour se consacrer à la pérennité de celle-ci et notamment aux aspects familiaux et patrimoniaux, ce qui peut représenter un travail à temps plein.

Vincent Lecorne, président-directeur général du Centre de transfert d'entreprise du Québec, propose de s'interroger : qu'est-ce la gouvernance ; à quoi ça sert ; qu'est-ce que ça rapporte ; qu'est-ce que le *what's in it for me* ? ; qu'est-ce que ça rapporte de s'ouvrir aux autres ; quels sont les impacts réels ?

Il ne faut pas avoir peur du mot « gouvernance » et de ce que ça implique ; il faut démystifier l'inconnu... !

De plus, M. Lecorne nous met en garde : « Faites attention, car plusieurs peuvent parler de gouvernance sans en être des experts, et s'improvisent accompagnateurs afin de la mettre en application (je suis un adepte de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques). Tournez-vous vers de réels experts qui sont en mesure d'appliquer les bonnes pratiques de gouvernance. »

Denise Paré Julien, conseillère auprès des familles en affaires, mentionne « qu'avoir un conseil d'administration lors d'un contexte de transition à la prochaine génération est un atout indéniable. Il est plus intéressant que mon fils soit imputable à une structure qu'à moi ; ça dépersonnalise.

De plus, dans un temps d'incertitude comme aujourd'hui, réagir à la crise alors qu'on a appris à prendre des décisions ensemble, ça aide. Cela assure la pérennité et l'harmonie familiale. Il ne faut pas le faire juste pour le faire ; il faut que ce soit adapté à la réalité de l'entreprise, selon l'analyse de nos besoins ».

Annie Veilleux, directrice à Familles en affaires à HEC Montréal, affirme « qu'il faut démystifier le mot « gouvernance ». Pour les chefs d'entreprise, cela veut souvent dire de passer son temps en réunion et ne plus faire ce pour quoi l'entreprise existe. Il faut donc créer des histoires de réussites autour de la gouvernance ; des gens doivent en témoigner et faire du *storytelling* autour de cela pour changer la perception de la gouvernance ».

Luis Cisneros, professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et d'innovation à HEC Montréal, propose que « les familles participent à des activités de partage de témoignages ou de bonnes pratiques, ou alors qu'elles invitent au sein de leur entreprise des personnes qui ont fait ces démarches et qui peuvent les conseiller. Dans le même ordre d'idées, aller visiter des entreprises qui ont mis en place ces structures et se former. La meilleure chose à faire est de commencer de manière informelle et de faire évoluer les structures au fur et à mesure, en se faisant accompagner pour aider à séparer le volet émotionnel du volet professionnel ».

GLOSSAIRE

Gouvernance de l'entreprise familiale

Selon Gallo et Kenyon-Rouvinez (2005), elle peut être définie comme un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise. Son but est d'assurer à l'entreprise une direction parfaitement réfléchie et articulée – une vision claire des objectifs, de sa mission et de ses valeurs.

Les fonctions de la gouvernance sont les suivantes :

- Réaliser, maintenir et renforcer l'unité familiale ;
- Promouvoir un actionnariat stable et motivé ;
- S'assurer d'une attitude professionnelle des actionnaires à l'égard de l'entreprise afin de ne pas en entraver le fonctionnement ;
- Permettre à tous les membres de la famille de connaître et d'apprécier l'entreprise familiale ;
- Développer un sens de l'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionnariat familial ;
- Faciliter la relève ;
- Etc.



Conseil consultatif et conseil d'administration

	Comité consultatif	Conseil d'administration
Objectif	Accompagner le ou les chefs dans leur tâche de mieux réaliser le développement de l'entreprise.	Assurer la saine gestion de l'entreprise. Accompagner le ou les chefs d'entreprise dans la croissance et la continuité de l'entreprise.
Nombre de participants	En général, trois à cinq personnes.	En général, trois à neuf personnes.
Types de participants	Dirigeant, équipe de direction, repreneurs et un ou deux membres externes.	Dirigeant, équipe de direction, repreneurs et deux ou trois membres externes.
Mandat	Différents mandats peuvent être fixés. Un des mandats peut être d'approuver et de suivre le processus de relève.	Approuver la mise à jour et le suivi de la planification annuelle. Approuver le plan d'action annuel. Assurer la nomination des cadres supérieurs et des membres du conseil de direction. Approuver les projets d'expansion. Assurer le contrôle général des finances et des responsabilités légales. Agir comme conseiller au regard des différentes problématiques qui lui sont présentées.
Fréquence	Une fois par trimestre.	Une fois par trimestre.
Responsabilité légale	Aucune	Plusieurs responsabilités légales sont liées à cette fonction.
Note importante	Les membres doivent être conscients qu'ils siègent à titre de conseillers et non d'experts.	Les dirigeants et l'équipe de direction sont obligés de rendre des comptes au conseil d'administration.

Source : adapté de *Les conseils d'administration et comités consultatifs (Groupement des chefs d'entreprise du Québec, 2009)*.

Conseil de famille

Le conseil de famille est la structure de communication par excellence de la famille. Il permet aux membres de parler de leurs aspirations personnelles et professionnelles, de discuter de l'implication de la famille dans l'entreprise, et de lancer des discussions sur les plans de continuité du patrimoine familial²⁶. Il enseigne également aux membres de la famille leurs droits, leurs responsabilités et leurs privilèges face à l'entreprise.

Le conseil de famille est le forum privilégié pour discuter des situations entourant la continuité et la succession. Il joue un rôle vital dans l'élaboration des politiques de la famille et dans la résolution de conflits (ex. : la décision d'embaucher ou de licencier un membre de la famille). Au fil des rencontres, le conseil de famille permet de renforcer les liens familiaux, d'assurer la stabilité de l'entreprise et sa continuité, de transmettre les valeurs familiales et de les préserver, de favoriser le sentiment d'attachement des membres de la famille à l'entreprise, et de tisser des liens entre les trois sous-systèmes qui composent l'entreprise familiale : la famille, l'entreprise et le patrimoine²⁷.

Assemblée des actionnaires (ou conseil des associés²⁸)

L'assemblée des actionnaires, aussi nommée « conseil des associés », se détache des autres structures de gouvernance, en ce sens qu'il permet la réflexion, l'orientation et les décisions qui ont une incidence sur l'entreprise et les personnes, et qui ne peuvent que découler des actionnaires associés.

De plus, l'assemblée des actionnaires facilite les processus du conseil consultatif ou du conseil d'administration, de par les exercices préliminaires de réflexion, sans chercher à s'y substituer, et ce, en assurant « l'esprit de corps » des actionnaires associés²⁹.

Protocole familial

Le protocole familial est aussi appelé « constitution familiale » ou « charte familiale ». C'est un document (un accord) accepté et signé par les membres de la famille en affaires pour clarifier les relations de chacun, à travers un ensemble de règles, tant avec l'entreprise qu'avec ses coactionnaires, à titre personnel, patrimonial et professionnel. Il doit mettre en lumière la vision et les valeurs communes qui soutiennent la gouvernance dans sa stratégie, et redonnent une cohésion à la famille. Il peut aussi être un code de conduite.

Selon Blondel et Dumas (2008)³⁰, la mise en place d'un processus pour l'établissement d'une charte familiale est l'occasion de mettre cartes sur table, de se rapprocher, de dialoguer, de trouver un équilibre entre l'épanouissement individuel et collectif, ainsi que de retrouver et de donner du sens à cette appartenance à la fois familiale, patrimoniale et entrepreneuriale.

²⁶ Beaucage et Paré Julien (2020).

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Le conseil des associés est la dénomination utilisée par Lafond (Robert Lafond et Annie Veilleux) pour distinguer le conseil de famille (composé de membres de la famille travaillant ou non dans l'entreprise) d'un conseil regroupant seulement les actionnaires associés, membres ou non de la famille, travaillant dans l'entreprise.

²⁹ Cisneros, Beaucage et Veilleux (2018).

³⁰ Blondel et Dumas (2008, p. 174).

Les protocoles familiaux sont composés principalement des aspects suivants :

- Un préambule ;
- La vision de la famille en affaires ;
- La mission de la famille en affaires ;
- Les règles ou les politiques pour gérer la relation famille-entreprise ;
- Les engagements des membres de la famille ;
- Le rôle du conseil de famille ;
- La succession ;
- La philanthropie.

**LE CONSEIL DE FAMILLE EST LA
STRUCTURE DE COMMUNICATION
PAR EXCELLENCE DE LA FAMILLE.**

PARTIE 5

SUCCESSION



La succession est le principal défi auquel se voit confronter une entreprise familiale. Transférer le leadership et le contrôle de l'entreprise à la prochaine génération est un phénomène complexe. La succession affecte les individus, la famille en affaires, les employés, les actionnaires et d'autres parties prenantes.

« Le transfert, c'est une transaction d'une vie. Il faut qu'elle se passe bien pour les parents et pour les enfants ! »

CHANEL ALEPIN

(avocate, Alepin Gauthier Avocats, et cofondatrice du Groupe La Relève, en famille, en affaires !)

De plus, Le Breton-Miller *et al.* (2004³¹) ont fait remarquer que « la succession n'est pas un accident ni un événement, mais un processus sophistiqué qui se déroule sur une très longue période de temps. Il s'agit d'une problématique dynamique à long terme qui exige la capacité de s'adapter constamment à la lumière de l'évolution des circonstances » [traduction libre]. Comme il est souvent mentionné, la plupart des entreprises familiales ne survivent pas au premier transfert transgénérationnel³², et seulement quelques-unes (de 10 % à 15 %) survivent jusqu'à la troisième génération³³.

Selon l'enquête du Conference Board of Canada (2019, p. 4) : « Compte tenu des tendances démographiques et de la succession imminente de nombreuses entreprises familiales, le manque de données [...] » à ce sujet est inquiétant [traduction libre]. Dans notre *Album de familles*, nous essayons de répondre en partie à ce besoin criant d'information sur la relève.

Tout d'abord, avant d'amorcer la présentation des résultats quant au plan de succession, nous souhaitons revenir sur l'information présentée précédemment au sujet du déficit de transfert du capital à la deuxième génération. En effet, 46 % des entreprises sont dirigées par la deuxième génération, alors que ces dirigeants possèdent 33 % du capital. Cela signifie que dans plusieurs entreprises, le transfert de la direction a été réalisé, mais pas le transfert du capital. Les deux transitions ne sont donc pas toujours faites de manière parallèle.

PLANS DE SUCCESSION

Il existe un consensus entre les chercheurs et les experts sur le fait qu'une des meilleures pratiques pour réussir la succession est de mettre en place un plan. À ce propos, selon notre enquête statistique, 57 % des entreprises familiales ont un plan de succession, donc 43 % des entreprises familiales n'en ont pas. Les plans de succession sont informels dans 30 % des cas, et formels dans 27 % des entreprises. Le Québec étant un peu en dessous de la moyenne mondiale³⁴, où 30 % des chefs d'entreprise familiale admettent avoir un plan formel de relève en place. Selon cette enquête, « ces données demeurent constantes, avec des pourcentages similaires dans toutes les régions du monde ». Elle mentionne également que 47 % des chefs d'entreprise familiale déclarent avoir un plan « d'urgence pour la succession en cas d'événements imprévus ».

³¹ Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004, p. 324).

³² Ayres (1990) ; Handler (1994) ; Le Breton-Miller *et al.* (2004).

³³ Ward (1987) ; Applegate (1994).

³⁴ STEP Global Family Business Survey (2019).

« Je ne suis pas surprise du 43 % ! Le chef se dit : « Je ne suis pas prêt à le faire et, de toute façon, ce ne sera pas long de planifier. On va faire venir le comptable un après-midi dans la salle de conférence, et on va régler ça ! » Selon moi, certains font une succession réussie sans avoir de plan, alors que d'autres ont un plan et ne réussissent pas nécessairement leur relève. »

CHANEL ALEPIN

(avocate, Alepin Gauthier Avocats, et cofondatrice du Groupe La Relève, en famille, en affaires !)

« Des statistiques qui ne bougent pas, les mentalités qui ne changent pas... Les entrepreneurs ne se pensent pas fragiles, ni mortels. Un plan de succession est un processus, non pas un événement ; il doit démarrer quand la relève est prête, pas quand la génération en place se fatigue. Mieux vaut toujours partir trop tôt que trop tard. »

OLIVIER DE RICHOUFFTZ

(secrétaire général, *Fondation des familles entrepreneuriales*)

« Ouch ! Je suis surprise de cette statistique ! Les familles devraient y penser davantage, ne serait-ce que pour avoir espoir de voir les enfants prendre la relève... C'est inquiétant, car cette statistique concerne les entreprises de toutes tailles. »

JULIE MORAND

(vice-présidente aux investissements – Industries, Fonds de solidarité FTQ)

« Les raisons sont souvent le manque de temps, de même que la difficulté à accepter une date de péremption qui peut équivaloir pratiquement à un décès-deuil. Ce n'est pas évident, et c'est très difficile, surtout quand ce sont des hommes-orchestres. Cela dit, il y en a qui le font, et si ceux-ci s'expriment, prennent la parole et s'impliquent dans leur entourage, ils ont une influence en démontrant les bénéfices de faire un plan, et de se positionner dans un autre rôle pour la suite, en soutien à la prochaine génération. »

VINCENT LECORNE

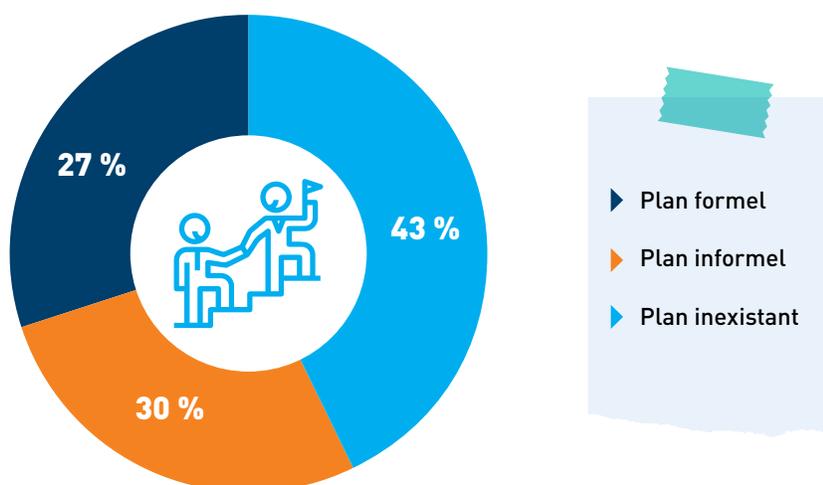
(président-directeur général, Centre de transfert d'entreprise du Québec)

« Les chefs d'entreprises familiales n'ont pas le temps, et ne se donnent pas le temps ! Tant qu'ils ne seront pas confrontés par un événement (il arrive quelque chose dans l'entourage ou ils sont mis au pied du mur), ils ne le feront pas. En général, les gens croient qu'il est facile de faire un plan... En moyenne, la durée entre le moment où on amorce la réflexion et le transfert se situe entre 5 et 10 ans. Ainsi, ça demande du temps. Il faut préparer et gérer, en plus de le faire au moment opportun, et être flexible. Le choix du moment est important, en plus des choses que tu ne contrôles pas qui peuvent se passer... »

SONIA BOISVERT

(associée et leader, Certification, grand Montréal, PwC Canada)

Graphique 30 : Possession d'un plan de succession dans les entreprises



« Ces statistiques sont moins dramatiques qu'il y a 20 ans ; la tendance va vers une meilleure préparation. »

DENISE PARÉ JULIEN

(conseillère auprès des familles en affaires)

« Au Groupe La Relève, on parle à des gens sensibilisés... Des personnes ont commencé à parler de relève il y a plus de 20 ans, et ils étaient des précurseurs. Aujourd'hui, ce n'est plus avant-gardiste de parler de relève, les gens sont au courant en raison des professionnels qui les entourent. L'entrepreneur se fait parler de relève beaucoup plus qu'avant, par diverses sources ; la conversation s'amorce davantage. Ainsi, certains passent à l'action et enclenchent le processus. Cela dit, à force de s'en faire parler par autant de sources diverses (comptable, fiscaliste, banquier, direction des ressources humaines, etc.), on peut aussi s'y perdre. »

CHANEL ALEPIN

(avocate, Alepin Gauthier Avocats, et cofondatrice du Groupe La Relève, en famille, en affaires !)

« Il est clair que la quantité d'entreprises qui ont un plan de succession a, au moins, doublé dans les dix dernières années. Ainsi, le travail du gouvernement, des institutions, des cabinets et des universités qui ont fait de la sensibilisation par des colloques, des recherches et des conférences a clairement eu un impact sur la mise en place de plans de succession. Il est clair pourtant qu'il reste encore des entreprises (le 43 %) qui ont une méconnaissance du processus et qui ont du mal à calculer l'effort, le temps et les aspects émotifs reliés à la mise en place d'un plan de succession. »

LUIS CISNEROS

(professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires)

Plusieurs enquêtes et recherches sur les entreprises familiales ont mis en évidence la complexité des liens entre les membres de la famille, les conflits familiaux, les difficultés à choisir les successeurs, la résistance du titulaire à l'abandon, ainsi que les questions juridiques, fiscales et financières. Donc, se faire accompagner par des professionnels est très conseillé. Au Québec, nos résultats montrent que 76,7 % des entreprises ayant un plan ont bénéficié d'un accompagnement. Les entreprises familiales font appel principalement à des experts fiscaux (76,7 %), comptables (72,5 %) ou juridiques (avocats, 32,1 %). Selon une enquête intéressante réalisée dans l'agglomération de Québec³⁵, bien que « 76 % des gens consultés se préoccupent d'aspects autres que seulement financiers et fiscaux », et que la littérature scientifique et professionnelle souligne l'importance de prendre en considération les aspects liés aux relations humaines, familiales et managériales, ces aspects *soft* sont mis de côté lorsqu'il s'agit de se faire accompagner professionnellement dans le processus de succession.

« L'expert a imposé le plan, surtout en matière de fiscalité, et ça ne changera pas ! Toute l'importance est mise sur ces aspects. Ça coûte beaucoup d'argent de faire une transaction/transition, donc les chefs d'entreprises familiales souhaitent une économie importante. D'abord, on cherche à être accompagné au point de vue fiscal ; après, c'est de la poutine... On ne comprend pas pourquoi les aspects managériaux et familiaux sont importants ; si tu dois aller chercher un psychologue pour t'aider, tu ne le dis pas à personne... »

LOUISE CADIEUX, DBA

(professeure titulaire, Département de management, École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières)

« Traditionnellement, le fiscaliste et le comptable ont toujours fait l'accompagnement dans la vie de l'entreprise. Ils ont la confiance des chefs depuis les débuts. En plus, le fiscaliste a le beau rôle ; il est celui qui fait économiser de l'argent lors des transactions. Cela dit, la fiscalité est nécessaire dans un plan de relève. »

CHANEL ALEPIN

(avocate, Alepin Gauthier Avocats, et cofondatrice du Groupe La Relève, en famille, en affaires !)

³⁵ Étude de l'impact du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec (2019).

« Un plan de succession familial est tout, sauf transactionnel ; il implique une histoire, des sentiments, des perceptions... mieux vaut se faire accompagner d'un bon guide (d'un sherpa) plutôt que d'un expert (UNE PERLE, selon moi) ! »

OLIVIER DE RICHOUFFETZ

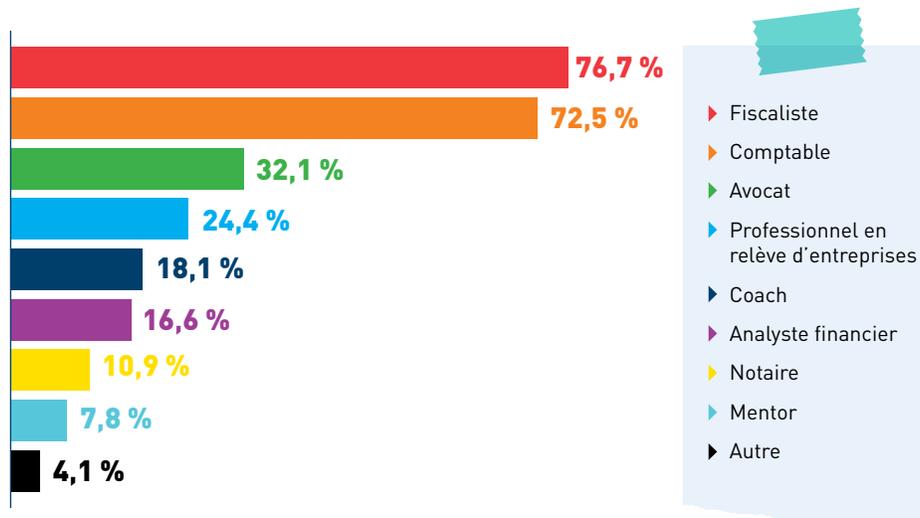
(secrétaire général, Fondation des familles entrepreneuriales)

« Les experts « techniques » en parlent en premier, mais ils devraient aussi penser à passer la balle et à orienter les dirigeants vers d'autres professionnels. Il faut que les experts soient capables de porter le bon chapeau à chacune des étapes du transfert, être éthiques et de ne pas excéder leur champ de compétence. Il faut aussi qu'ils choisissent s'ils travaillent pour la famille ou pour l'entreprise. Il n'est souvent question que d'une partie de la démarche de succession ; on se réfugie dans les chiffres, une approche très pointue. Alors que tout le volet émotif est escamoté, de même que le transfert du leadership et sa préparation ; c'est la transition d'une vie ! En plus, cela demande du temps, de 5 à 10 ans ; c'est un processus et non pas un événement, et ça peut donc être très long pour les experts. Il est important d'avoir du temps ensemble, de cogérer et de préparer les gens et les parties prenantes. Ce n'est pas juste un interrupteur qu'on allume et qu'on éteint ! »

ISABELLE LE BRETON-MILLER

(professeure titulaire, Département de management à HEC Montréal, et titulaire de la Chaire sur la relève et sur l'entreprise familiale)

Graphique 31: Type d'accompagnement dans le processus de succession



Mentions multiples, en % répondants

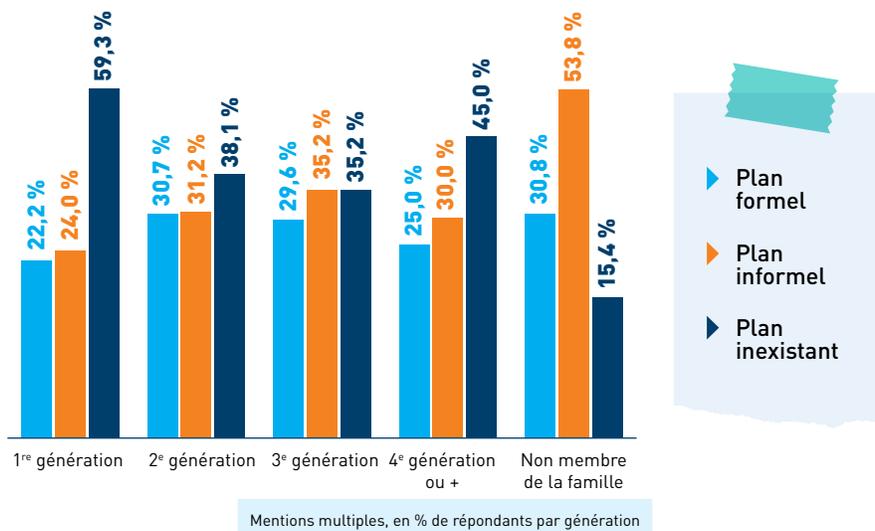
Bien qu'il soit possible de penser qu'à la suite d'un premier transfert intergénérationnel les familles en affaires sont plus enclines à planifier systématiquement la succession, nos données montrent qu'il n'y a pas de réelle variation d'une génération à l'autre. On retrouve globalement les mêmes chiffres et les mêmes types de plans de succession, toutes générations confondues.

« Le travail a été bien fait ! Des structures, des concours, des recherches, etc., ont bien mis en évidence la complexité de la succession dans les entreprises familiales. On voit d'ailleurs que les entreprises qui performant le mieux sont celles qui se font accompagner dans ce processus. Il reste tout de même que beaucoup de chefs d'entreprises continuent à ne voir que la pointe de l'iceberg. Ils voient les difficultés, mais ils ne regardent que les aspects fiscaux, financiers et légaux. Pourtant, il faut régler des enjeux managériaux, de relations personnelles, de mise en place de structures de gouvernance, et ce, avant même de voir les autres aspects. Les enjeux *soft* sont négligés, et sont pourtant souvent les plus difficiles à gérer. »

LUIS CISNEROS

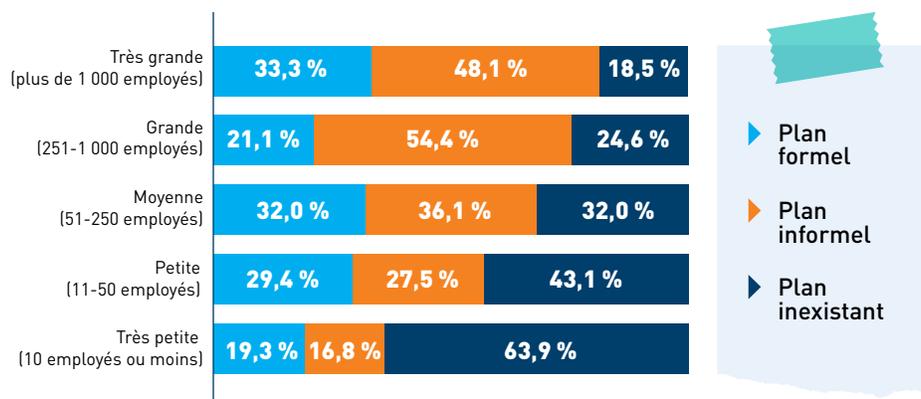
(professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires)

Graphique 32 : Plan de succession et génération à la tête de l'entreprise



Cependant, si la génération influence peu la mise en place d'un plan de succession, nous voyons que la taille de l'entreprise joue un rôle. La grande entreprise, plus outillée que la petite, planifie davantage la succession. Plus l'entreprise est grande, plus il existe de plans de succession formels ou informels. Ainsi, 36,1 % des très petites entreprises ont un plan de succession contre 81,4 % dans les très grandes entreprises.

Graphique 33 : Plan de succession et taille de l'entreprise



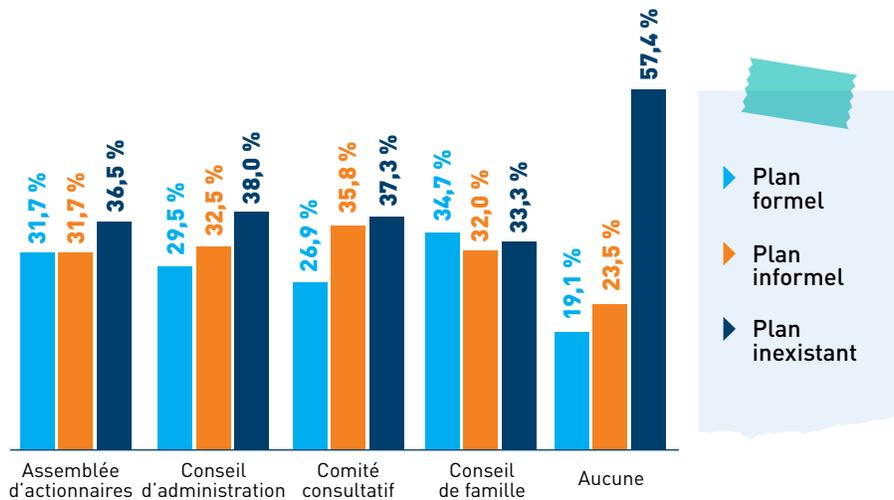
De plus, on voit que la structure de gouvernance influence l'existence d'un plan de succession. Dans le cas où la gouvernance n'est pas présente dans les entreprises, on observe une absence de plan de succession, formel ou informel (57,4 %). En ce qui concerne les entreprises avec des structures de gouvernance, elles ont plus tendance à posséder des plans de succession (63,7 % en moyenne). On peut signaler que les entreprises familiales ayant un conseil de famille sont celles où on trouve davantage une succession planifiée formelle ou informelle (66,7 %). Cependant, même dans le cas des entreprises qui ont mis des structures de gouvernance en place, plus d'un tiers d'entre elles ne possèdent pas de plan de succession.

« La mise en place d'une gouvernance officielle dans une entreprise induit une professionnalisation de celle-ci, et impose de la rigueur. Les membres des différentes structures de gouvernance ont, entre autres, la responsabilité de gérer le risque de la relève ou de la succession, ce qui se traduit souvent par un plan. De plus, lorsque la famille se dote d'un conseil de famille, le plan de succession est inévitablement un sujet à l'ordre du jour, d'autant plus si les rencontres se déroulent de façon accompagnée. »

ANNIE VEILLEUX

(directrice, Familles en affaires, HEC Montréal)

Graphique 34 : Plan de succession et structure de gouvernance



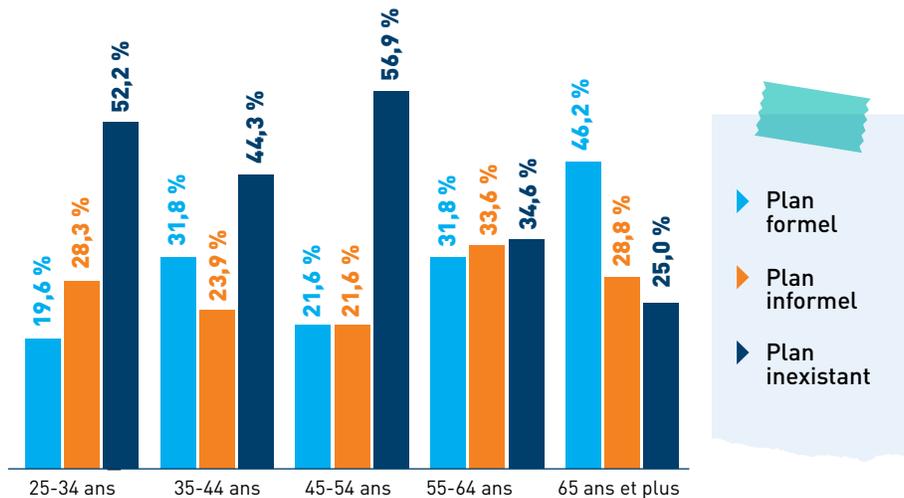
Il n'est pas surprenant de voir que les dirigeants de 65 ans et plus sont ceux qui possèdent en majorité un plan de succession (formel dans 46,2 % des cas et informel dans 28,8 % des cas pour un total de 75 %). Les 55 à 64 ans sont cependant moins préparés avec seulement 65,4 % qui ont un plan de succession, majoritairement informel (33,6 %). Les 45 à 54 ans n'ont pas de plan dans 56,8 % des cas, alors que les 35 à 44 ans ont un plan dans 55,7 % des cas. Malgré leur plus jeune âge, les 25 à 34 ans sont mieux préparés que les 45 à 54 ans, car ils ont un plan dans 47,9 % des cas. Il est à noter qu'il n'est officiel que dans 19,6 % des cas.

« Ça dépend effectivement souvent de l'âge ; à 40 ans, on pense davantage à développer l'entreprise que de faire un plan de succession. »

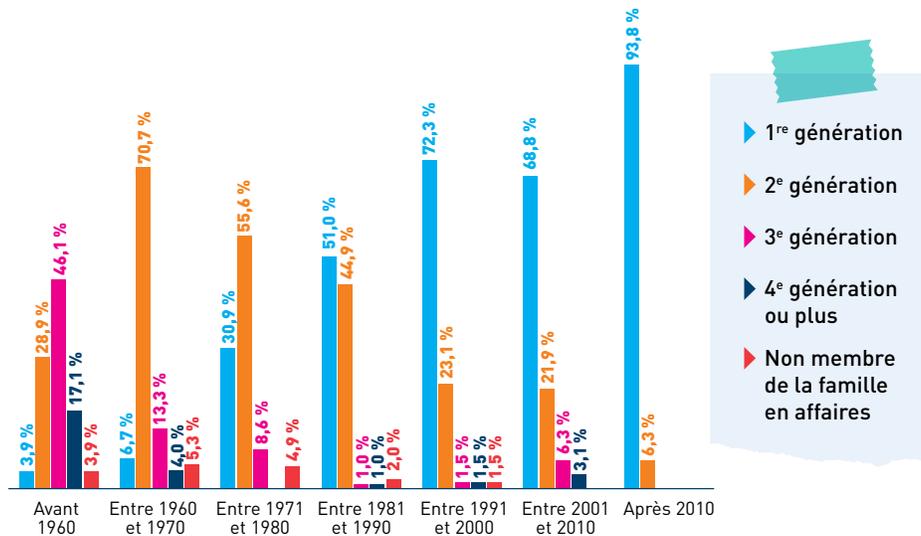
DENISE PARÉ JULIEN

(conseillère auprès des familles en affaires)

Graphique 35 : Plan de succession et âge du dirigeant (directeur général et président du conseil d'administration)



Graphique 36 : Génération à la tête de l'entreprise en fonction de l'année de fondation



La majorité des entreprises fondées avant 1960 ont connu au moins un transfert de génération, et c'est la troisième génération qui est la plus nombreuse à leur tête. De plus, 28,9 % ont connu un transfert à la deuxième génération et 17,1 % vers la quatrième ou plus. Ce sont 3,9 % de ces entreprises qui sont dirigées par des personnes externes à la famille, et 3,9 % sont encore dirigées par le fondateur.

Pour les entreprises fondées entre 1960 et 1970, c'est la deuxième génération qui est à leur tête en majorité (70,7 %). La troisième génération est tout de même présente (13,3 %) et les fondateurs sont encore présents dans 6,7 % des entreprises. De plus, 4,0 % des dirigeants sont issus de la quatrième génération ou plus, soit moins que les entreprises dirigées par des non membres de la famille (5,3 %).

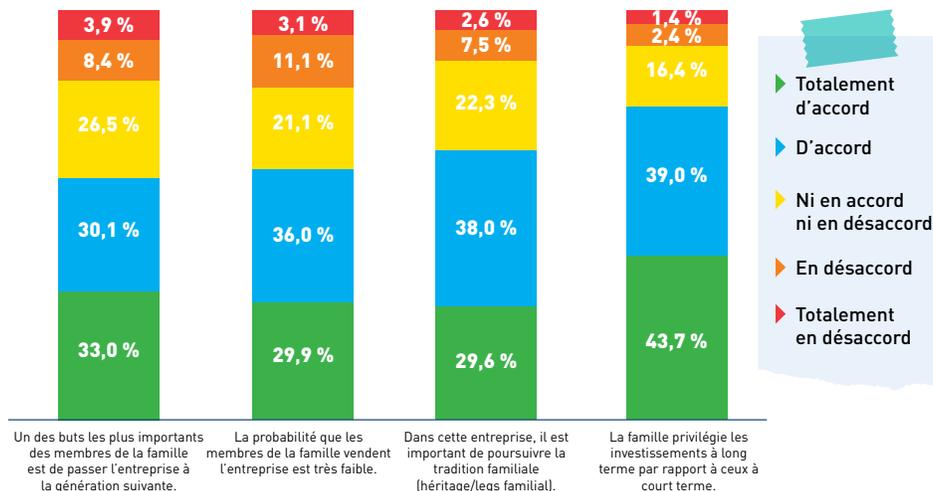
Par rapport aux entreprises fondées entre 1971 et 1980, ce sont aussi les membres de la deuxième génération qui sont les plus présents comme dirigeants (55,6 %). Les fondateurs sont encore nombreux avec 30,9 %, et la troisième génération représente 8,6 % des dirigeants. C'est dans cette catégorie d'âge que l'on retrouve le plus de dirigeants non membres de la famille avec 4,9 % des entreprises.

Concernant les entreprises plus jeunes, ce sont les fondateurs qui sont les plus nombreux au poste de dirigeants avec une émergence de la deuxième génération, et très peu des suivantes. Ainsi, nous sommes presque à l'équilibre pour les entreprises fondées entre 1981 et 1990 (fondateurs : 51 % ; deuxième génération : 44,9 %). Au fur et à mesure que l'on réduit l'âge de l'entreprise, l'écart se creuse avec une augmentation de proportion de fondateurs encore en poste et moins de dirigeants de deuxième génération. Il est à noter que les non membres de la famille sont presque absents à la tête des entreprises fondées après 1981.

PERCEPTION DE LA SUCCESSION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

Plus de la moitié des entreprises familiales ont présenté un grand attachement socioémotionnel³⁶, et cela se démontre avec les résultats qui suivent. Pour 63,1 %³⁷ des entreprises familiales sondées, passer l'entreprise à la génération suivante est perçue comme un des buts les plus importants; cette statistique concorde à peu près avec le nombre d'entreprises ayant un plan de succession (57 %). De plus, 65,9 % des répondants semblent penser que les chances que l'entreprise soit vendue sont très faibles³⁸, et 67,6 % pensent qu'il est important au sein de l'entreprise de poursuivre les traditions familiales. Pour ce qui est des investissements, la perception que ceux à long terme sont favorisés par rapport à ceux à court terme est de 82,7 %.

Graphique 37 : Perception de la succession dans les entreprises familiales



³⁶ Selon Gomez-Mejia et al. (2007), cela représente les aspects non financiers de l'entreprise qui répondent aux besoins affectifs de la famille, tels que l'identité, la capacité de la famille d'exercer une influence sur l'entreprise et la perpétuation dynastique de la famille.

³⁷ Si on additionne « totallement d'accord » et « d'accord ».

³⁸ Cela va à l'encontre de l'étude de CCIQ, RCGT et Desjardins (2019) faite sur une région très précise (l'agglomération de Québec) et sur un échantillon d'entreprises familiales et non familiales. Selon l'étude, pour 68 % des répondants, la vente de l'entreprise est une solution envisageable face à la succession.

MEILLEURES PRATIQUES ET CONSEILS

À nos experts interviewés, nous avons demandé des **conseils pour sensibiliser les entreprises familiales à l'importance de préparer la succession – en mettant en place un plan – et de se faire accompagner par des experts.**

Chanel Alepin, avocate chez Alepin Gauthier Avocats et cofondatrice du Groupe La Relève, mentionne qu'il faut « mettre de l'avant les subventions existantes pour l'accompagnement, pour que ce ne soit pas une question d'argent. Puis, utiliser diverses tribunes pour raconter des anecdotes de transferts qui se sont bien déroulés ou non. De plus, être conscient qu'un enjeu existe dans le choix des professionnels qui accompagnent les familles en affaires ; ceux des parents par rapport à ceux des enfants. Il faut s'entendre sur le choix, et sur le fait que les professionnels ne s'accrochent pas pendant des années... ».

Julie Morand, vice-présidente aux investissements – Industries au Fonds de solidarité FTQ, affirme qu'il faut « contrer la peur de parler d'argent, avoir les conversations difficiles, et comme c'est émotif, idéalement se faire accompagner. Il faut aussi bien comprendre le modèle des trois cercles ; y positionner les acteurs pour comprendre leurs besoins et leurs intérêts. Et faire partie d'un groupe, avec d'autres, pour échanger (ex. : Groupement des chefs d'entreprise, Groupe La Relève) ».

Louise Cadieux, professeure titulaire au Département de management de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières, dit que « ça fait 25 ans qu'on essaye d'aider ; on en parle et on a des modèles... Je ne sais pas ce que l'on peut faire de plus ! Il faut inculquer une culture entrepreneuriale, dans une logique de pérennité : un changement de paradigme culturel, qui demande certainement quelques générations. De plus, il faut mettre en vedette des gens qui pérennisent leur entreprise, et non ceux qui les vendent à fort prix ! ».

Sonia Boisvert, associée et leader du groupe Certification du grand Montréal de PwC Canada, rappelle que « le but commun est la pérennité, tout en maximisant la transaction. Le fondateur et la relève doivent tous les deux être satisfaits d'avoir une bonne transaction, et pour ça, il faut la planifier avec des experts pour le détachement et éviter les biais ».

Vincent Lecorne, président-directeur général du Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ), mentionne que « plus on explique, plus on assure la compréhension, et on peut s'adjoindre les bonnes compétences en ce sens : il faut se tourner vers les bons experts au bon moment. Le transfert est complexe. Aborder le transfert seul, c'est impossible. Il faut être bien entouré, avec des compétences autres que techniques. Les experts ne peuvent pas tout faire ; ils doivent être en mesure de diriger vers d'autres professionnels. La formation est importante pour les experts, et c'est ce que l'on tente de faire par la certification en gestion de transfert d'entreprise (offerte en collaboration avec l'Institut du leadership et le CTEQ) ».

Luis Cisneros, professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et d'innovation à HEC Montréal, dit « qu'il faut continuer à faire des événements avec des témoignages de personnes qui ont vécu la succession, tant des repreneurs que des relayeurs, des accompagnateurs et des personnes qui étudient ces processus. Ainsi, on pourra tirer et apprendre des meilleures pratiques et des façons de faire d'ici ou d'ailleurs pour vivre ce processus de succession. »

PARTIE 6

FEMMES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES



FEMMES DIRIGEANTES

Dans notre *Album de familles*, les femmes représentent 20 % des directeurs généraux des entreprises familiales, ce qui est un peu supérieur et en cohérence avec le 18 % du 2019 Global Family Business Survey³⁹.

Cependant, comme le démontre le graphique 38, seuls 3,4 % des femmes dirigeantes sont à la tête de très grandes entreprises familiales (plus de 1 000 employés) et 4,5 % de grandes entreprises (251 à 1 000 employés). Elles sont plus présentes dans les petites entreprises (11 à 50 employés) à 37,5 % de la totalité des femmes dirigeantes, et à 27,3 % dans les très petites entreprises (10 employés ou moins). Si l'on compare cette répartition avec celle des hommes, elle est très similaire. La différence majeure réside dans le nombre de dirigeants de chacun des sexes (graphique 39). Cette différence est d'autant plus marquée dans les entreprises ayant beaucoup d'employés ; seulement 11 % des très grandes entreprises et 9 % des grandes entreprises familiales sondées sont dirigées par des femmes. Par rapport aux moyennes et aux petites entreprises familiales, une sur quatre est gérée par une femme, alors que c'est le cas de 21 % des très petites entreprises.

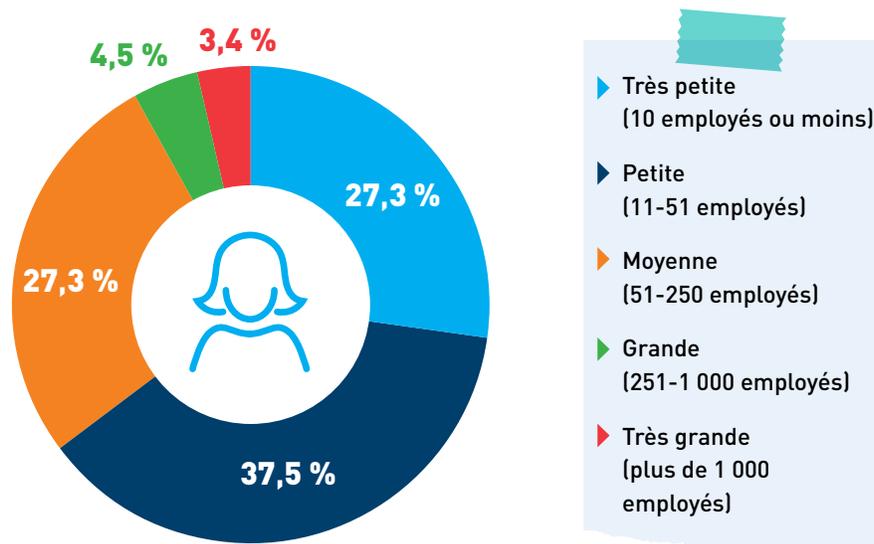
« Les femmes vont traditionnellement privilégier quelques secteurs par rapport à d'autres. Dans certains cas, ce sont des secteurs avec moins de croissance. Elles choisissent parfois l'entrepreneuriat pour mieux concilier le travail et la famille, ou décident de garder les entreprises à une certaine taille pour favoriser la conciliation avec la famille.

De plus, l'entrepreneuriat féminin est assez récent dans notre histoire, et il y a beaucoup de biais cognitifs à propos de ce que doit être un dirigeant d'entreprise et ce qu'il doit dégager en matière de confiance et d'expérience... les femmes ne répondent pas toujours à cela. »

SÉVRINE LABELLE

(présidente-directrice générale, Femmessor)

Graphique 38 : Répartition des femmes directrices générales en fonction de la taille des entreprises



³⁹ STEP Global Family Business Survey (2019).

« Cela est cohérent avec ce qu'on voit dans le monde des affaires. Il existe la tendance que les femmes dirigent de plus petites entreprises que les hommes. D'ailleurs, moins de 5 % des PDG des 500 plus importantes entreprises au Canada sont des femmes.

Il y a des biais cognitifs. Par exemple, une femme avec un leadership fort et des façons de faire délibérées peut être considérée comme étant très sûre d'elle, ce qui est perçu négativement pour une femme, mais positivement pour un homme. La femme sera considérée comme condescendante alors qu'on trouvera l'homme inspirant avec pourtant exactement le même comportement.

Malheureusement, nous sommes conditionnés depuis que nous sommes enfants... Les filles ont des poupées et les garçons ont des camions. Les filles doivent être dans certaines disciplines, et les garçons dans d'autres. Les filles doivent être belles et les garçons doivent se montrer courageux... »

CAROLINE CODSI

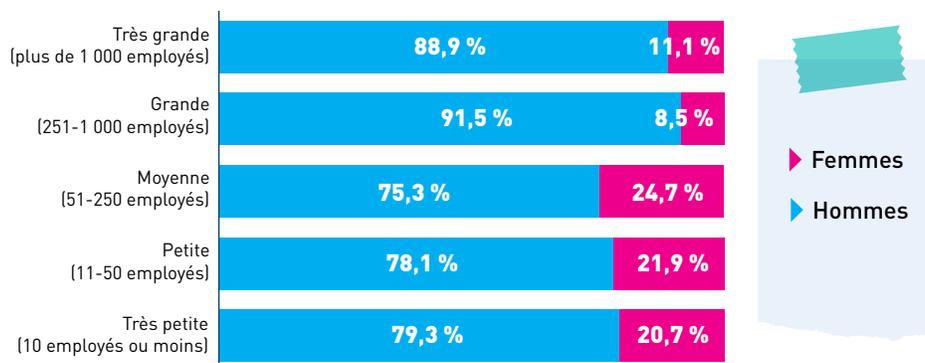
(présidente et fondatrice, La Gouvernance au Féminin)

« On retrouve souvent plus de femmes dans les entreprises de plus petite taille. Il y a différents facteurs qui expliquent ce phénomène. Lorsque l'on parle de plafond de verre, il faut regarder à trois niveaux. En ce qui concerne les valeurs sociales, nous sommes encore dans une époque où la répartition traditionnelle des rôles de production et de reproduction est encore présente. Sur le plan individuel, le fait d'avoir des enfants et l'âge des enfants nuisent à la carrière des femmes. Celles qui se retrouvent en position de direction sont généralement célibataires et sans enfants, ce qui n'est pas le cas des hommes. Sur le plan professionnel, on retrouve des mécanismes de discriminations systémiques, soit l'effet combiné de règles qui font que l'on retrouve peu de femmes dans les sphères de dirigeants. On voit d'ailleurs que si les femmes représentent près d'un tiers des gestionnaires intermédiaires, elles représentent moins d'un quart dans la haute direction. On peut s'interroger sur les facteurs de promotion, d'évaluation, etc. Dans le cadre des entreprises familiales, la famille et ces facteurs peuvent être un obstacle ou une aide. »

ÉMILIE GENIN

(autrice, conférencière, experte en carrière de femmes et professeure à l'Université de Montréal)

Graphique 39 : Sexe du directeur général en fonction de la taille de l'entreprise



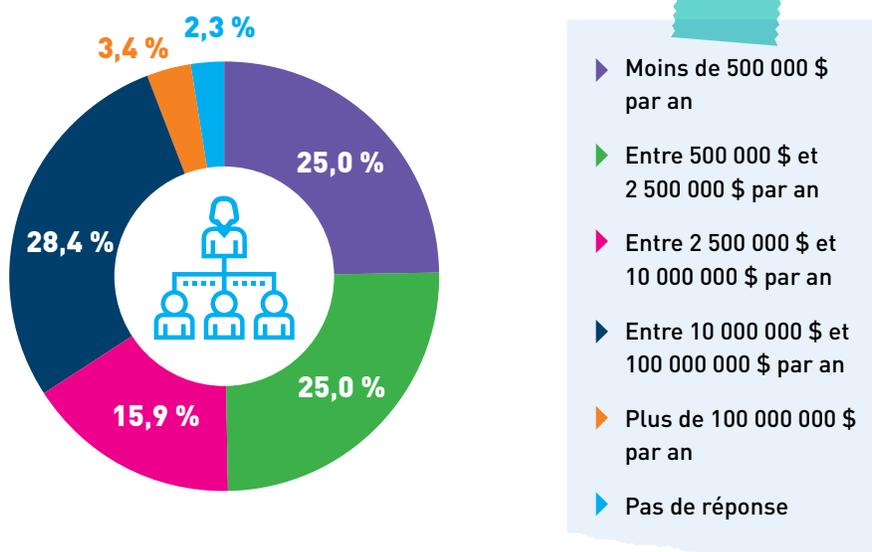
Le graphique 40 montre que, parmi l'ensemble des femmes dirigeantes, celles à la tête d'entreprises ayant des revenus supérieurs à 100 000 000 \$ par an ne sont que 3,4 %. Pour mettre en perspective la situation des femmes, le graphique 41 démontre que parmi l'ensemble des dirigeants (hommes et femmes), les femmes ne représentent que 6,5 % de ces dirigeants. Elles sont en proportion plus représentées dans les entreprises avec un revenu moindre, mais restent minoritaires dans toutes les fourchettes de revenu des entreprises.

« Les femmes cherchent plus à être rassurées et se faire conseiller. Elles désirent avoir un maximum de compétences avant d'avancer. »

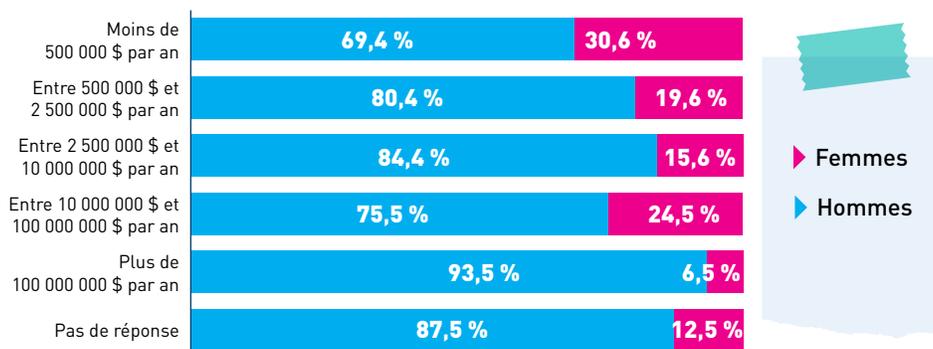
SÉVRINE LABELLE

(présidente-directrice générale, Femmessor)

Graphique 40 : Répartition des femmes directrices générales en fonction des revenus des entreprises



Graphique 41 : Sexe du directeur général en fonction du revenu de l'entreprise



Concernant l'âge des dirigeants, la zone paritaire - définit entre 40 % et 60 % - est atteinte pour les femmes de 25 et 34 ans. Ainsi, on observe une tendance à la féminisation des dirigeants chez les jeunes.

« Les nouvelles générations ont plus de femmes que d'hommes qui ont des études universitaires, plus de modèles féminins à suivre et plus d'organismes qui soutiennent l'entrepreneuriat féminin. Ainsi, les femmes envisagent de plus en plus l'entrepreneuriat comme une carrière, et l'écosystème a des règles qui intègrent plus les femmes. De plus, nous voyons de plus en plus de familles qui encouragent les femmes à prendre part à l'entreprise et valorisent les femmes entrepreneurs à la tête de l'entreprise familiale. Il y a donc un rôle à jouer pour promouvoir davantage cette évolution par les familles, les organisations et les différentes structures de l'écosystème. »

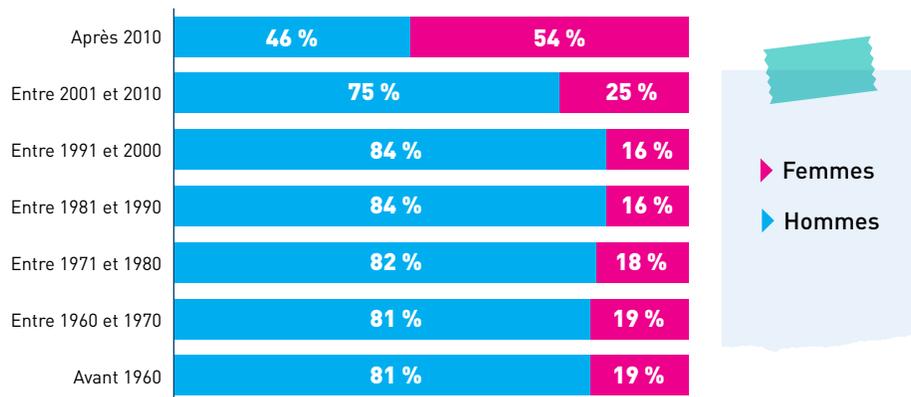
LUIS CISNEROS

(professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires)

Dans le même sens, on voit que les entreprises moins âgées ont plus de femmes qui les dirigent que les plus anciennes. Ainsi, les entreprises fondées après 2010 ont 54 % de femmes à leur tête. Ce sont encore les premières générations qui dirigent ces entreprises et l'on peut donc voir que les femmes ont davantage entrepris la fondation d'entreprises familiales que les hommes dans les 10 dernières années.

On constate déjà une augmentation concernant les entreprises fondées entre 2001 et 2010 avec un quart qui sont dirigées par des femmes. Pour les entreprises fondées avant l'an 2000, on voit peu d'évolution avec des pourcentages variant de 16 % à 19 %.

Graphique 42 : Sexe du dirigeant en fonction de l'année de fondation



« Pendant longtemps, l'entrepreneuriat a été un deuxième choix de carrière pour les femmes ; récemment, ce choix est devenu un premier choix pour plusieurs. Nous avons eu des modèles qui ont débroussaillé le terrain et qui servent d'exemples aux nouvelles générations. »

TANIA SABA

(autrice, conférencière, sommité internationale en diversité et en télétravail, professeure titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance à l'Université de Montréal)

« Le travail des femmes dans les entreprises familiales a été peu valorisé. Plusieurs ont aidé les fondateurs à faire la comptabilité, ou autres choses, et comme elles n'avaient pas un poste officiel, on ne les considère pas comme fondatrices. »

LUIS CISNEROS

(professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires)

« En effet, en pratique, on les a nommées « femmes collaboratrices », alors qu'elles ont souvent permis à leur mari (ou conjoint) de faire progresser l'entreprise, en réalisant maintes tâches administratives et connexes, tout en élevant les enfants. »

ANNIE VEILLEUX

(directrice, Familles en affaires, HEC Montréal)

« Oui, avec les générations, les choses sont en train de changer, car il y a de plus en plus de modèles féminins. Je pense que les femmes fondatrices ont plus tendance à vouloir former leurs enfants, et les garder dans les entreprises familiales que les hommes. On en a d'ailleurs de nombreux exemples autour de nous. »

CAROLINE CODSI

(présidente et fondatrice, La Gouvernance au Féminin)

En revanche, la proportion de femmes ne semble cependant pas en lien avec la génération. Il est à noter qu'aucun directeur général non membre de la famille n'est une femme dans les résultats de l'*Album de familles*.

FEMMES DANS LES ÉQUIPES DE DIRECTION

Dans les équipes de direction, les femmes sont moins présentes que les hommes. De plus, 18 % des entreprises n'ont pas de femmes dans leur équipe de direction. Il y a tout de même 12 % des équipes de direction qui comptent plus de 50 % de femmes. Au Québec, les femmes représentent en moyenne 34 % des équipes de direction, pourcentage qui est supérieur à celui de l'étude réalisée sur les plus grandes entreprises familiales au monde, qui est de 22 %⁴⁰.

« On voit que le plafond de verre n'est pas brisé ; il y a des biais sexospécifiques. Si on creuse davantage, je peux imaginer que les femmes occupent la direction des ressources humaines ou des communications, ou des postes traditionnellement considérés comme féminins. On imagine plus de femmes dans ces postes, et moins comme directrices financières ou d'innovation, ou comme PDG. De plus, il peut y avoir moins d'intérêt de la part des femmes pour ces postes ; elles se limitent souvent elles-mêmes... Il faut réfléchir à comment changer cela. »

SÉVRINE LABELLE

(présidente-directrice générale, Femmessor)

« Les données indiquent qu'il existe aussi un plafond de verre au sein des entreprises familiales. De façon consciente ou non, les pratiques tendent à favoriser les hommes, mais de plus en plus de femmes sont présentes dans les structures de gouvernance, ce qui pourrait faire changer la donne. »

LUIS CISNEROS

(professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et directeur académique du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires)

Dans notre étude, notons que les entreprises dirigées par des femmes ont en général plus de femmes dans leur équipe de direction, avec une moyenne de 54 %. Il reste tout de même 28 % qui n'atteignent pas le 50 % de représentation féminine lorsqu'une femme est à la tête.

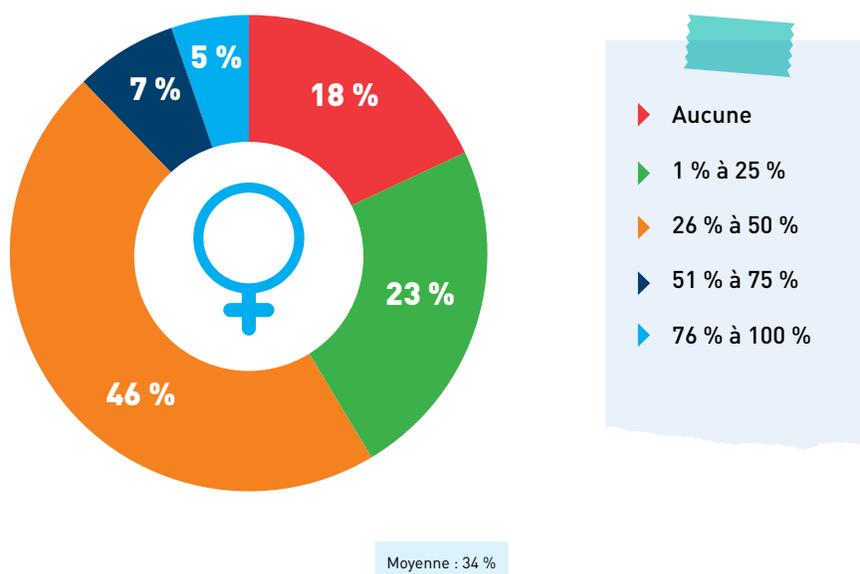
« On peut penser que le fait qu'une femme dirige l'entreprise peut servir de modèle pour que d'autres souhaitent progresser dans l'organisation. J'ajouterais que cela peut également être à l'origine d'une plus grande sensibilité à l'égard des notions d'équité, de diversité et d'inclusion. La présence d'une masse critique de femmes attire des femmes et force une plus grande ouverture à la diversité. »

TANIA SABA

(autrice, conférencière, sommité internationale en diversité et en télétravail, professeure titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance à l'Université de Montréal)

⁴⁰ *Women in Leadership: The Family Business Advantage* (2014). En ligne : <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantage.pdf>.

Graphique 43 : Proportion de femmes dans l'équipe de direction de l'entreprise



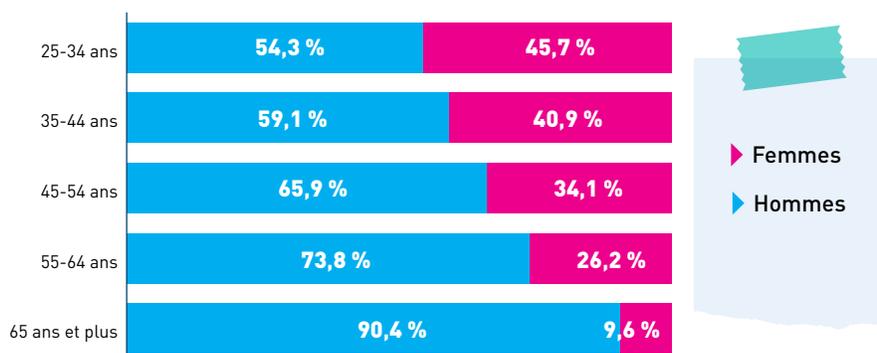
« Lorsque des femmes dirigent des entreprises, elles ont tendance à intégrer d'autres femmes dans l'équipe de direction. Comme les hommes, elles cherchent des personnes qui leur ressemblent. Les femmes ont des réseaux des femmes d'affaires plus grands que les hommes... c'est naturel. »

CAROLINE CODSI

(présidente et fondatrice, La Gouvernance au Féminin)

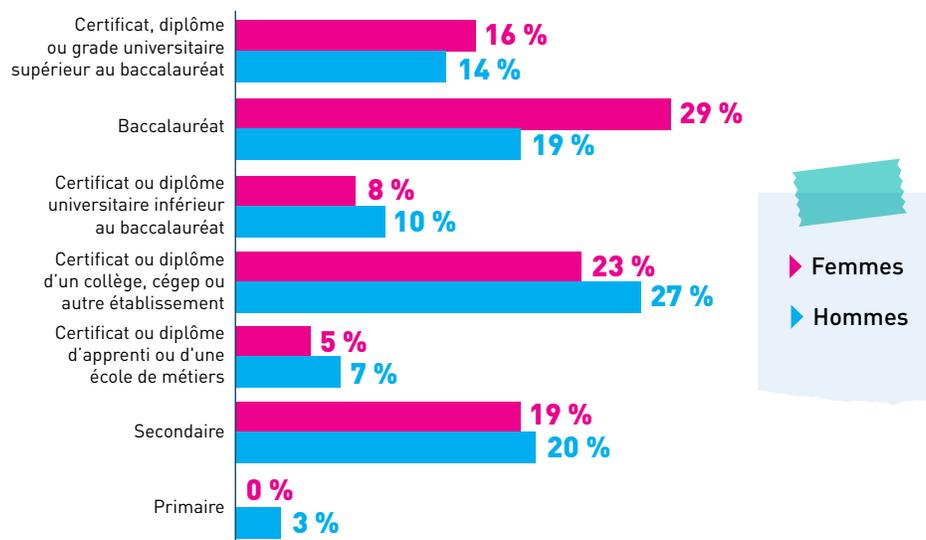
Par rapport à l'âge des membres de l'équipe de direction, on observe que cela est un facteur déterminant ; plus les membres sont jeunes, plus la proportion des femmes est importante. Seulement 9,6 % des membres de l'équipe de direction des 65 ans et plus sont des femmes. Chez les dirigeants de 55 à 64 ans, elles représentent 26,2 % des membres de l'équipe de direction et 34,1 % dans la tranche d'âge des 45 à 54 ans. Un petit peu plus chez les 35 à 44 ans avec 40,9 %, et presque à parité chez les 25 à 34 ans avec 45,7 %.

Graphique 44 : Sexe des membres de l'équipe de direction en fonction de l'âge



Comme dans l'ensemble de la société québécoise, les femmes en entreprises familiales sont plus diplômées que les hommes. Une légère différence est observée pour les études universitaires supérieures au baccalauréat, avec 16 % pour les femmes et 14 % pour les hommes. Par contre, au niveau du baccalauréat, la différence est marquée avec 29 % de femmes et 19,1 % d'hommes. Une petite différence est observée pour les diplômes universitaires inférieurs au baccalauréat, avec 8 % pour les femmes et 10 % pour les hommes. Cependant, les hommes sont, en proportion, plus représentés dans les catégories allant des études primaires jusqu'au collège ou au cégep.

Graphique 45 : Niveau d'études en fonction du sexe



« Les femmes sont plus curieuses et dévouées. Elles investissent beaucoup de temps de préparation, car elles ont aussi besoin de se rassurer. Elles veulent mettre plus de cordes à leur arc ! »

CAROLINE CODSI

(présidente et fondatrice, La Gouvernance au Féminin)

« C'est une situation aberrante. Les femmes représentent un bassin de talents considérable. Elles sont aussi bien formées que les hommes ; elles détiennent des diplômes universitaires en aussi grand nombre. Malheureusement, elles rencontrent de la résistance lorsqu'elles tentent de progresser dans les entreprises. C'est très dommage. »

CLAUDE FRANCOEUR

(professeur titulaire, Département de sciences comptables à HEC Montréal, et titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky)

FEMMES DANS LES COMITÉS CONSULTATIFS ET LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Dans les comités consultatifs et les conseils d'administration, les femmes sont aussi en sous-nombre : 21 % des entreprises ne comptent aucune femme. Seuls 7 % des comités consultatifs et des conseils d'administration dépassent les 50 % de femmes dans leur composition, ce qui est inférieur à la moyenne des grandes entreprises familiales du monde selon l'enquête d'EY (2014) qui est de 8 %⁴¹. Cependant, dans notre *Album de familles*, les femmes sont représentées en moyenne à 27 % dans les comités consultatifs et les conseils d'administration, contre 16 % de représentation dans les conseils d'administration par rapport à la moyenne des grandes entreprises familiales au monde⁴². Ainsi, nous sommes au-dessous de la moyenne des entreprises familiales privées au Canada, qui est de 36 %⁴³.

Il faut signaler que lorsque les femmes dirigent l'entreprise familiale, les écarts sont moins grands et les femmes sont plus représentées. Un tiers (33,4 %) des comités consultatifs et des conseils d'administration dépassent 50 % de femmes, et la moyenne de représentation féminine est alors de 46 % quand une femme se trouve à la tête de l'entreprise familiale.

« L'école est faite pour les filles ; le grand paradoxe de presque toutes nos sociétés démocratiques est qu'il y a maintenant plus de 25 ans que les filles sont plus nombreuses que les garçons dans les universités. Pourtant, le retard en matière de représentation des femmes dans les postes de direction n'a toujours pas été comblé. Par conséquent, ce n'est pas le niveau d'études, le manque de compétences ou le bassin de femmes qualifiées disponible qui fait en sorte que les femmes sont encore sous-représentées dans les postes de direction. »

ÉMILIE GENIN

(autrice, conférencière, experte en carrière de femmes et professeure à l'Université de Montréal)

**SEULS 7 % DES COMITÉS CONSULTATIFS
ET DES CONSEILS D'ADMINISTRATION
DÉPASSENT LES 50 % DE FEMMES
DANS LEUR COMPOSITION.**

⁴¹ EY et Kennesaw State University (2014)

⁴² Ibid.

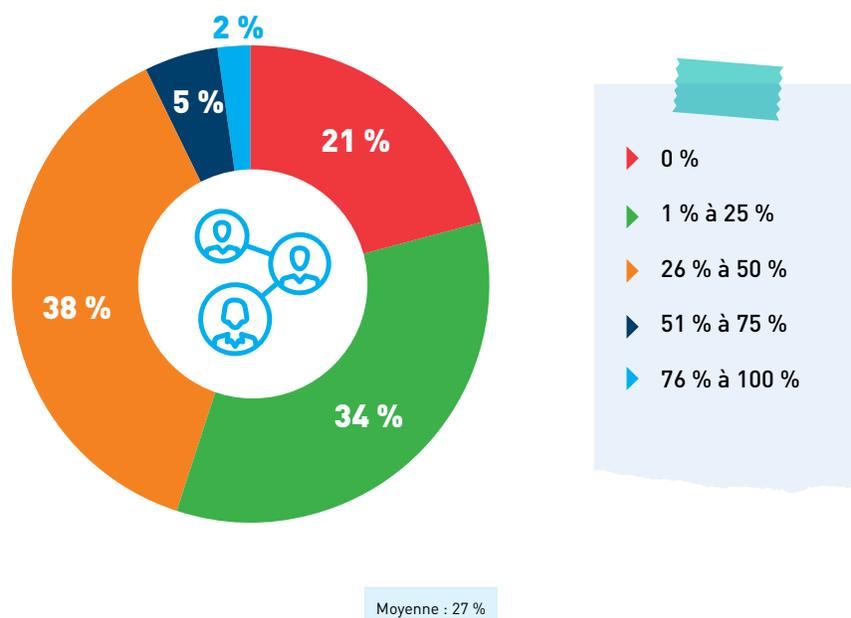
⁴³ Private Family Enterprise Governance Survey: Why Family Business Success Matters for Canada (2017).
En ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Files/Programs-and-Areas/Institutes/Clarkson/Private-Family-Business-Governance-Survey---Participants.pdf?la=en>.

« Le problème est que plusieurs entreprises se disent ouvertes à intégrer des femmes à leur conseil d'administration (CA), mais les critères établis excluent les femmes (comme avoir siégé au CA d'une grande entreprise, avoir créé une entreprise d'une certaine taille, etc.). »

SÉVRINE LABELLE

(présidente-directrice générale, Femmessor)

Graphique 46 : Proportion de femmes siégeant au comité consultatif et au conseil d'administration



« C'est mieux que ce que l'on voit dans les entreprises cotées en bourse au Canada, mais cela continue à me surprendre... Car beaucoup de recherches montrent l'impact positif de la présence des femmes dans les structures de gouvernance en matière d'innovation, de diversification des points de vue, etc. Le fait que les femmes en intègrent d'autres démontre qu'il est faux de prétendre qu'elles ne se soutiennent pas entre elles dans le monde des entreprises. »

CAROLINE CODSI

(présidente et fondatrice, La Gouvernance au Féminin)

MEILLEURES PRATIQUES ET CONSEILS

À nos experts interviewés, nous avons demandé des **conseils pour favoriser le développement des femmes au sein de l'entreprise, pour qu'elles accèdent à des postes de direction, et pour favoriser leur présence au sein de la gouvernance. Voici ce qu'ils nous ont répondu!**

Émilie Genin, autrice, conférencière, experte en carrière de femmes et professeure à l'Université de Montréal, explique : « Pour augmenter la représentation féminine dans les conseils d'administration, il n'y a pas 36 solutions; il n'y a que les quotas pour la zone paritaire (entre 40 % et 60 %). Ce n'est pas la panacée, mais on n'a rien d'autre! Pour éviter le tokénisme⁴⁴, il faut s'assurer d'avoir au moins 30 % de représentation de femmes. Cela permet de minimiser les chances de départ (rétention) et de réduire la pression mise sur les groupes minoritaires. »

Caroline Codsì, présidente et fondatrice de La Gouvernance au Féminin, répond : « L'important est de ne pas s'entourer que de personnes qui nous ressemblent, mais d'être ouverts à la diversité. Quand on intègre des femmes dans les équipes de direction et dans la gouvernance, la dynamique change et s'enrichit... il y a plus de complémentarité. Pour moi, la meilleure équipe entrepreneuriale doit intégrer des hommes et des femmes ».

Tania Saba, autrice, conférencière, sommité internationale en diversité et en télétravail, et professeure titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance à l'Université de Montréal : « Les membres des familles en affaires et les employés doivent être conscients des biais cognitifs constituant des obstacles dans l'avancement des femmes. Par exemple, lorsqu'une femme reprend une entreprise qui a été fondée par son père, elle doit surmonter tout un ensemble de préjugés et une culture établie pour faire sa place. Cela peut être encore pire si l'entreprise est dans un secteur traditionnellement masculin. »

Sévrine Labelle, présidente-directrice générale de Femmessor : « On doit réfléchir à comment encourager et accompagner les femmes au sein des familles en affaires pour qu'elles soient mieux représentées dans les postes et les structures de direction. Il faut mettre davantage de l'avant des modèles féminins de direction d'entreprises familiales. »

Claude Francoeur, professeur titulaire au Département de sciences comptables à HEC Montréal et titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky : « Puisque les hommes sont en majorité, je dirais que la solution passe par leur attitude. Ils doivent être encore plus accueillants envers les femmes; ils doivent faciliter leur intégration et les mentorer au besoin. De cette façon, les femmes feront partie des réseaux et pourront mieux se développer au bénéfice de tous. »

Luis Cisneros, professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et d'innovation à HEC Montréal, mentionne que « les femmes doivent être sensibilisées dès leur plus jeune âge à la possibilité de reprendre l'entreprise familiale. Nous devons valoriser davantage le rôle et le travail des femmes dans ce type d'entreprise. Le repreneuriat familial sera ainsi un choix de carrière naturel pour elles. Mais il ne faut pas s'arrêter là; il faut aussi sensibiliser les hommes à l'existence du plafond de verre, aux cultures dysfonctionnelles qui existent et qui doivent changer. »

⁴⁴ Kanter [1993].

PARTIE 7

ENTREPRISES FAMILIALES FACE À LA CRISE DE LA COVID-19⁴⁵



Dans le contexte actuel, nous avons trouvé pertinent d'aborder la situation des entreprises familiales face à la COVID-19. Pour cette raison, ce chapitre est entièrement consacré à cette problématique.

Dans notre enquête initiale, nous avons déjà questionné les répondants sur leur santé. Postérieurement, pendant le mois d'avril 2020, nous avons relancé les participants qui avaient répondu à la première enquête et 49 d'entre eux ont de nouveau répondu. Enfin, nous avons eu aussi accès aux données d'une enquête réalisée principalement par Alias entrepreneur-e et la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal dans le but de jeter un regard sur la situation des entreprises et des entrepreneurs en contexte de pandémie⁴⁶. L'enquête a été menée du 26 mai au 16 juin 2020. Des questionnaires en ligne sur la plateforme d'Alias entrepreneur-e ont été distribués et 816 personnes ont répondu au sondage. Ces dernières proviennent des 17 régions administratives du Québec et sont issues de tous les secteurs d'activité et de toutes les tailles d'entreprise.

ÉTAT DE SANTÉ DES DIRIGEANTS AVANT ET PENDANT LA PANDÉMIE

Par rapport à la question de l'enquête initiale en lien avec la santé perçue des dirigeants des entreprises familiales, 394 participants ont répondu à la question. Comme on peut le constater, 96 % des dirigeants se perçoivent comme ayant une bonne, une très bonne ou une excellente santé, 3 % une santé assez bonne, et seulement 1 % considèrent ne pas avoir une très bonne santé.

Ces résultats sont cohérents avec les précédentes études menées sur la santé des entrepreneurs. En effet, ils déclarent généralement une bonne santé perçue⁴⁷, et même – comme le montre l'étude épidémiologique conduite en 2012 – une meilleure santé perçue que les employés⁴⁸. Ces résultats ont été validés par d'autres études menées auprès de cette population⁴⁹.

« Les dirigeants font face à des demandes psychologiques relativement fortes, ce qui signifie que la pression de travail est très élevée (Lee *et al.*, 2020). Mais, à l'inverse, ils disposent d'une plus grande latitude décisionnelle, qui peut être un effet compensateur par rapport aux employés. Au-delà de la composition et de la plasticité de leur capital psychologique (Baron *et al.*, 2016), ils sont davantage dans la maîtrise de leur destin (Asante et Affum-Osei, 2019). Le paradoxe de la santé des entrepreneurs est d'être bonne, voire excellente en général. Mais quand les facteurs pathogènes liés à l'activité entrepreneuriale prennent le dessus, leur santé peut se dégrader rapidement et fortement (Torrès et Thurik, 2019). »

FLORENCE GUILIANI

(professeure en entrepreneuriat à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, chercheuse affiliée à l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal et à l'Observatoire Amarok (France et Japon), et instructrice affiliée à la base entrepreneuriale)

Enfin, la question de la santé en général ne permet pas de discriminer l'état de santé mentale et physique ou le bien-être. Il est important de faire cette distinction, car les études semblent indiquer que le premier indicateur d'une dégradation de la santé est le sommeil, suivi de la santé mentale et enfin la santé physique⁵⁰.

⁴⁶ Cette recherche a été basée sur un sondage précédent mené par la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal et Femmessor.

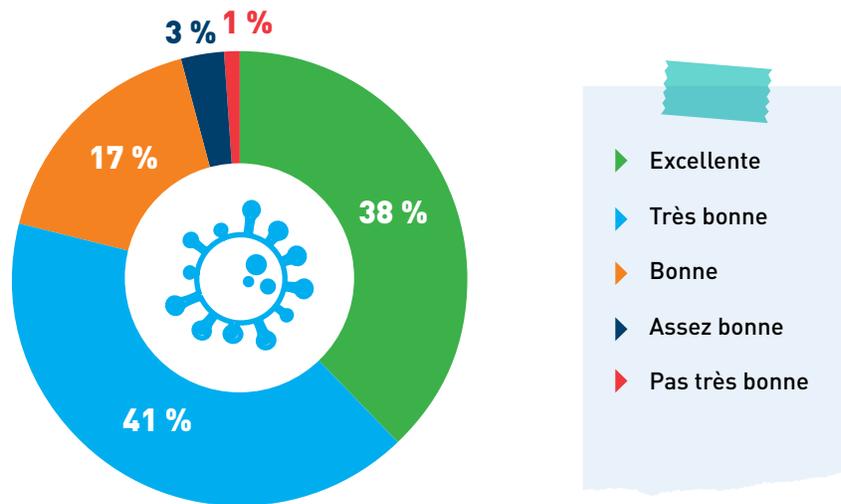
⁴⁷ Gonçalves et Martins (2018) ; Stephan (2018) ; Yoon et Bernell (2013) ; Algava *et al.* (2012).

⁴⁸ Torrès (2012).

⁴⁹ Stephan et Roesler (2010) ; Tetrick *et al.* (2000).

⁵⁰ Levasseur *et al.* (2019) ; Guiliani et Torrès (2018).

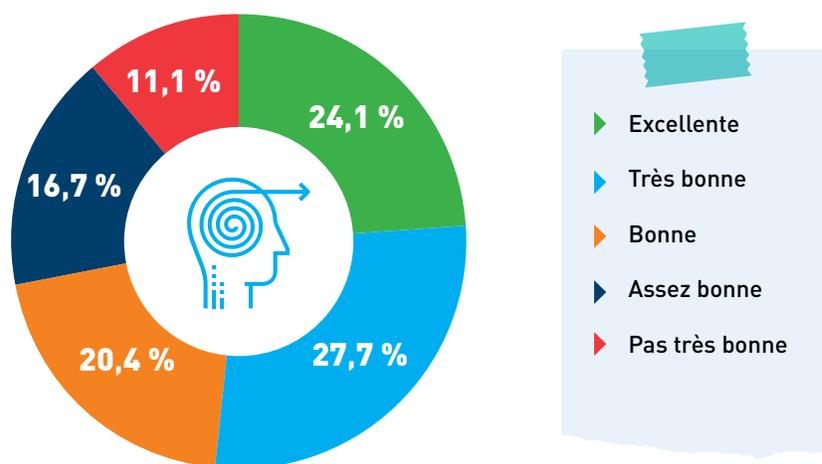
Graphique 47 : État de santé perçue des dirigeants avant la pandémie



SONDAGE SUR LA SITUATION DES ENTREPRISES FAMILIALES FACE À LA COVID-19

En ce qui concerne le second sondage réalisé auprès des participants ayant répondu à l'enquête initiale de Familles en affaires HEC Montréal, nous avons interrogé les dirigeants d'entreprises familiales à propos de leur santé physique, de leur santé mentale et des mesures extraordinaires que les membres des familles en affaires ont dû prendre pour mieux répondre à la pandémie actuelle.

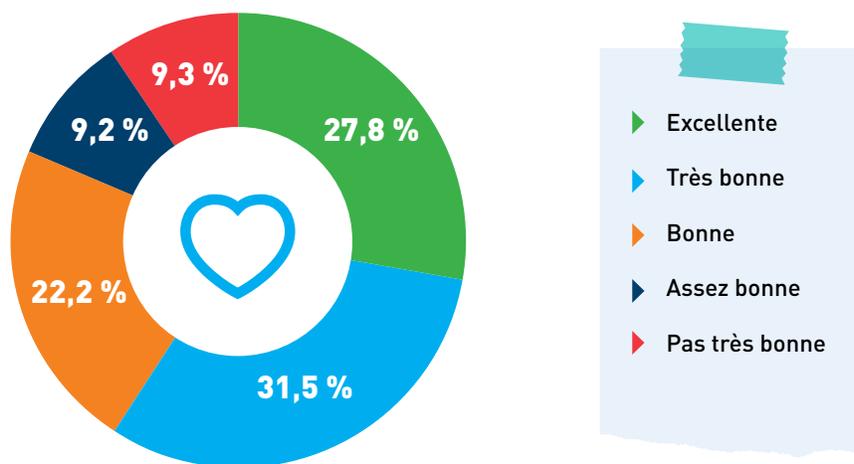
Graphique 48 : État de santé mentale perçue des dirigeants pendant la pandémie (avril 2020)



Les études conduites sur la santé des entrepreneurs durant la pandémie montrent ses effets délétères sur leur santé mentale⁵¹. Les entrepreneurs d'entreprises familiales ne sont pas exempts des répercussions négatives de la COVID-19. En effet, on peut noter sur le plan de la santé mentale que 16,7 % des entrepreneurs l'estiment comme étant assez bonne, alors que 11,1 % d'entre eux l'évaluent comme étant mauvaise. Sur la base de ces seuls résultats, la conclusion qui s'impose serait de dire que malgré la situation, la grande majorité (72,2 %) des dirigeants d'entreprises familiales perçoivent une bonne santé mentale. Toutefois, les outils de mesure de la santé sont généralement des outils dynamiques, ce qui implique certains choix méthodologiques. Les méthodes longitudinales ou l'utilisation d'un groupe témoin permettent de mieux apprécier les effets d'une situation sur la santé. La comparaison de données sur la santé avant et pendant la pandémie offre un cadre d'analyse plus nuancé des effets de la COVID-19 sur la santé des dirigeants d'entreprises familiales.

En effet, la comparaison montre une augmentation de 13,7 % pour l'estimation d'une santé mentale perçue comme étant assez bonne, et de 10,1 % qui la considèrent comme étant mauvaise. Il y a très peu de données empiriques sur les impacts des demandes psychologiques des entreprises familiales sur la santé de ses dirigeants, mais ils doivent certainement gérer des contraintes spécifiques⁵². La situation liée à la COVID-19 a dû renforcer ces derniers à différents niveaux : la communication et la prise de leadership concernant les stratégies à adopter pour réduire les effets de la crise entre les générations ; la répartition des tâches et l'implication de chacun ; la porosité entre la survie de l'entreprise, la vie personnelle et les interrelations entre les deux (plusieurs membres de la famille peuvent dépendre financièrement de l'entreprise) ; la pression liée à la longévité de l'entreprise, etc.

Graphique 49 : État de santé physique perçue des dirigeants pendant la pandémie (avril 2020)



Par ailleurs, la décomposition des aspects de la santé mentale et physique permet de mieux appréhender les composantes à surveiller. Les résultats montrent que la santé physique est évaluée comme étant assez bonne pour 9,2 % des répondants, et mauvaise pour 9,3 %.

⁵¹ Femmessor (2020) ; BDC ; (2020).

⁵² Danes *et al.* (1999).

Il faut toutefois prendre en considération que l'accès aux activités physiques a grandement été réduit dans le cadre des mesures sanitaires ; cette situation peut dégrader la perception d'une bonne santé physique. De plus, la crise actuelle est une crise sanitaire, elle a donc des répercussions physiologiques⁵³.

Ces résultats sont complémentaires aux études antérieures. En effet, face à la crise, les résultats vont mettre de l'avant les stratégies d'ajustement adoptées par les entrepreneurs d'entreprises non familiales. Dans le contexte des entreprises familiales, la question du soutien, plus particulièrement du soutien instrumental, offre de nouvelles informations. Le soutien social est important pour soulager le stress, car il a un effet tampon ou modérateur entre le stress au travail et la santé⁵⁴. Le soutien instrumental axé sur le problème peut se résumer comme étant une aide ou une assistance tangible visant à résoudre des problèmes. Les résultats montrent que parmi les mesures adoptées par les membres des familles en affaires pour s'adapter à cette crise, les plus mentionnées sont les suivantes :

- 37,5 % des répondants ont réduit leur salaire ;
- 91,7 % des entreprises ont vu des membres de la famille en affaires qui travaillent dans l'entreprise augmenter leurs efforts et leur charge de travail ;
- 13 % des entreprises ont vu des membres de la famille en affaires qui ne travaillaient pas au sein de l'entreprise prendre des fonctions administratives temporaires ;
- 34,8 % des entreprises ont vu des membres de la famille en affaires qui ne travaillaient pas au sein de l'entreprise prendre des tâches diverses ;
- 17,4 % des entreprises ont vu des membres de la famille en affaires qui ne travaillaient pas au sein de l'entreprise investir dans l'entreprise.

Par rapport à l'enquête réalisée en partenariat avec Alias entrepreneur-e et la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal, 34,9 % des répondants affirment diriger des entreprises familiales.

« Les actions tangibles qui ont été posées dans les entreprises familiales mettent en perspective les recherches réalisées sur le sujet (Leung *et al.*, 2020). Très peu d'études ont investigué les formes et l'influence du soutien instrumental, en temps de crise, dans les entreprises familiales. Dans le même ordre d'idées, l'intégration du soutien émotionnel qui renvoie à une aide plus intangible (empathie, écoute, soin, etc.) permettrait de comprendre certains antécédents de la résilience émotionnelle et sociale des entreprises familiales par rapport aux autres. »

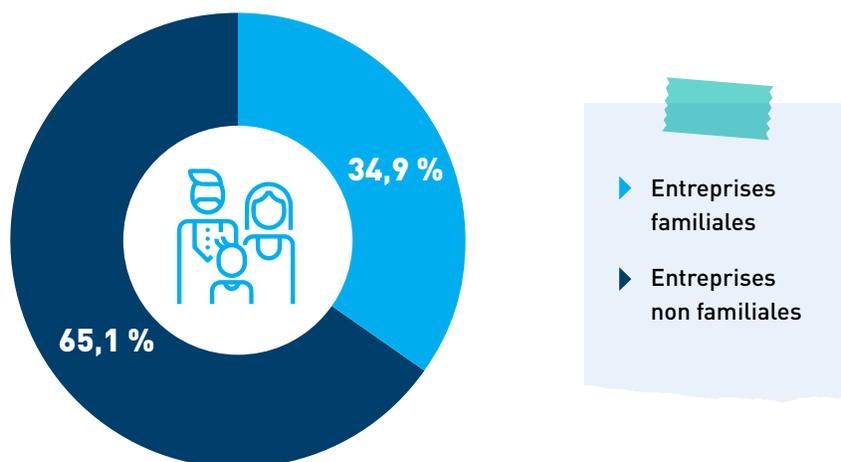
FLORENCE GUILIANI

(professeure en entrepreneuriat à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, chercheuse affiliée à l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal et à l'Observatoire Amarok (France et Japon), et instructrice affiliée à la base entrepreneuriale)

⁵³ Brooks *et al.* (2020).

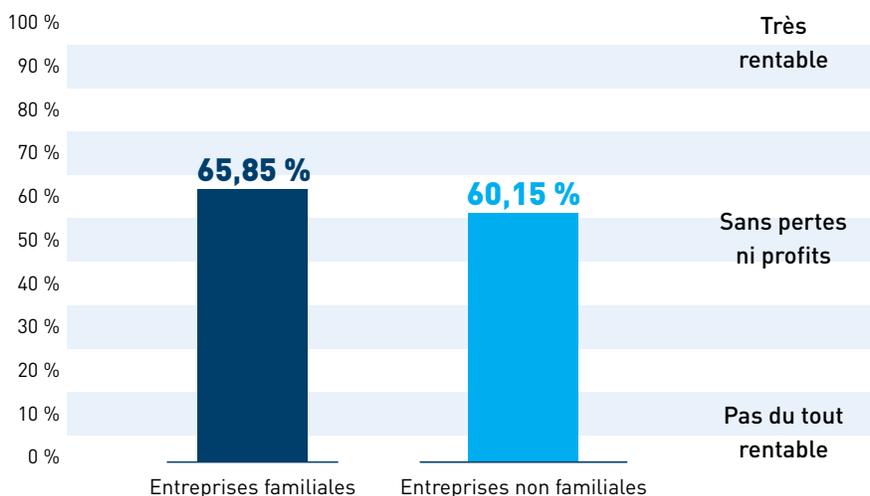
⁵⁴ Nielsen (2017).

Graphique 50 : Proportion des répondants à la tête d'entreprises familiales



Avant de présenter les résultats de l'enquête sur les dirigeants d'entreprises familiales face à la COVID-19, il faut signaler qu'avant le début de la crise, ceux ayant participé à l'étude ont déclaré un niveau de rentabilité un peu supérieur à celui déclaré par les dirigeants d'entreprises non familiales (65,85 % contre 60,15 %).

Graphique 51 : Rentabilité des entreprises avant la pandémie



ENTREPRISES FAMILIALES ET COVID-19

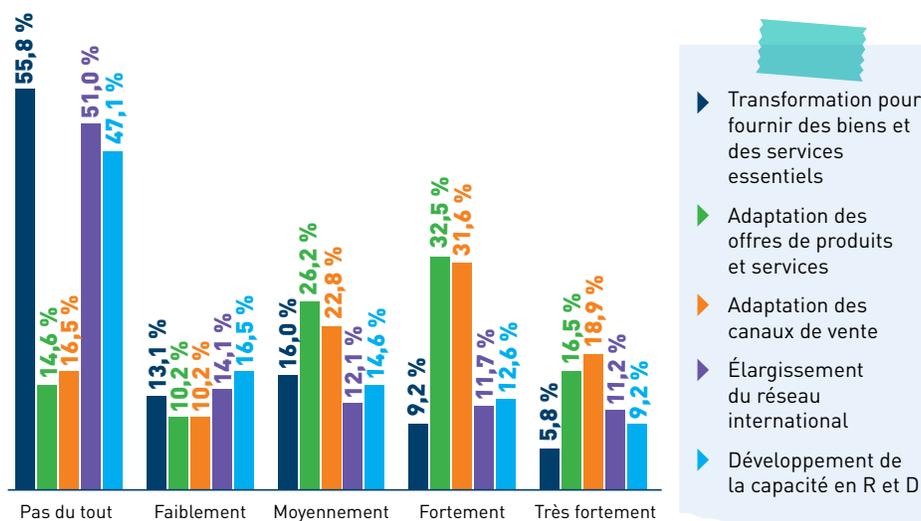
Globalement, les entrepreneur(e)s à la tête d'entreprises familiales déclarent avoir été moins affectés par la crise de la COVID-19 que ceux à la tête d'entreprises non familiales, et avoir plus de confiance en l'avenir. Voyons maintenant l'impact de la pandémie sur les dirigeants d'entreprises familiales et leurs besoins pour mieux surmonter cette crise.

Tout d'abord, nous remarquons que les entreprises familiales semblent fonctionner un peu mieux que les entreprises non familiales. En effet, lorsque le sondage a été réalisé (26 mai au 16 juin), soit après le début du déconfinement, les entreprises familiales ont exprimé être fonctionnelles à 55,74 % par rapport à 53,20 % des entreprises non familiales.

Certaines entreprises familiales ont pris des mesures pour limiter la baisse, ou pour maintenir ou développer leurs chiffres d'affaires durant la crise. Celles-ci se répartissent comme suit :

- 55,8 % déclarent ne pas avoir fait de changements pour fournir des biens et des services essentiels ;
- 16,5 % sont très fortement d'accord avec le fait d'avoir adapté leur offre de produits et services, 32,5 % fortement, 26,2 % moyennement, 10,2 % faiblement et 14,6 % pas du tout ;
- 18,9 % mentionnent avoir très fortement adapté les canaux de vente et de distribution, 31,6 % fortement, 22,8 % moyennement, 10,2 % faiblement et 16,5 % pas du tout ;
- 51 % de dirigeants d'entreprises familiales évoquent ne pas avoir élargi leurs réseaux de contacts sur le plan international, 11,2 % disent l'avoir fait très fortement, 11,7 % fortement, 12,1 % moyennement et 14,1 % faiblement ;
- 47,1 % affirment ne pas avoir fait d'efforts pour développer la capacité de recherche et développement (R et D) de leurs entreprises, 9,2 % disent l'avoir fait très fortement, 12,6 % fortement, 14,6 % moyennement et 16,5 % faiblement.

Graphique 52 : Mesures prises par les entreprises familiales face à la crise



Enfin, 70 % des dirigeants d'entreprises familiales affirment se sentir confiants ou très confiants par rapport à la survie de leur entreprise. Des résultats qui font échos à ceux des études conduites sur les entrepreneurs québécois en situation de COVID-19⁵⁵.

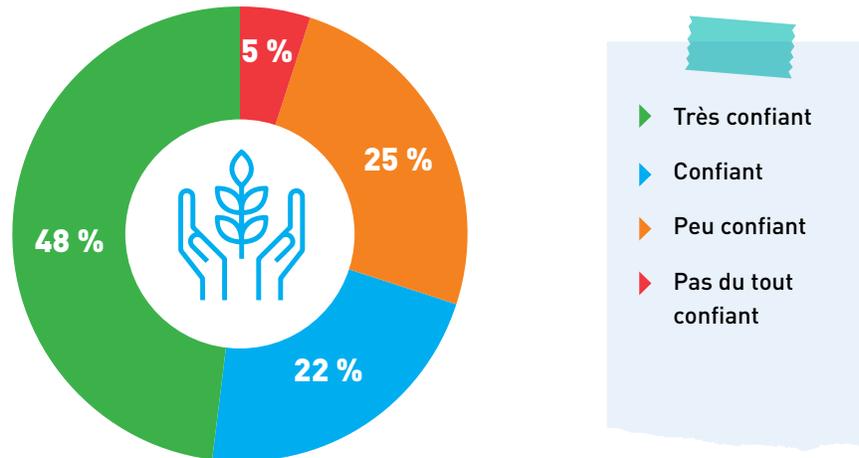
« L'optimisme est l'une des composantes du capital psychologique, et il est fortement corrélé aux autres composantes, à savoir l'auto-efficacité, l'espoir et la résilience (Luthans *et al.*, 2007). Étant donné leur longévité, les entreprises familiales sont amenées à vivre plus de crises internes ou externes. Le fait qu'elles persistent malgré ces aléas a peut-être pour effet de renforcer le capital psychologique de leurs dirigeants et de protéger leur santé (Rasmussen *et al.*, 2009). »

FLORENCE GUILIANI

(professeure en entrepreneuriat à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, chercheuse affiliée à l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal et à l'Observatoire Amarok (France et Japon), et instructrice affiliée à la base entrepreneuriale)

55 Femmessor (2020); BDC (2020).

Graphique 53 : Confiance du dirigeant en la survie de l'entreprise



SANTÉ ET BIEN-ÊTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES FAMILIALES EN TEMPS DE CRISE

Par rapport à la façon dont la crise actuelle de la COVID-19 affecte la santé physique et mentale, si on considère la moyenne des réponses, les dirigeants d'entreprises familiales (49,4 %) ont déclaré avoir souffert un peu moins des impacts négatifs de la crise que ceux des entreprises non familiales (51,2 %) dans tous les aspects abordés.

Bien qu'ils déclarent se sentir un peu moins affectés, les dirigeants d'entreprises familiales ont exprimé que la crise actuelle les affecte principalement dans les aspects suivants :

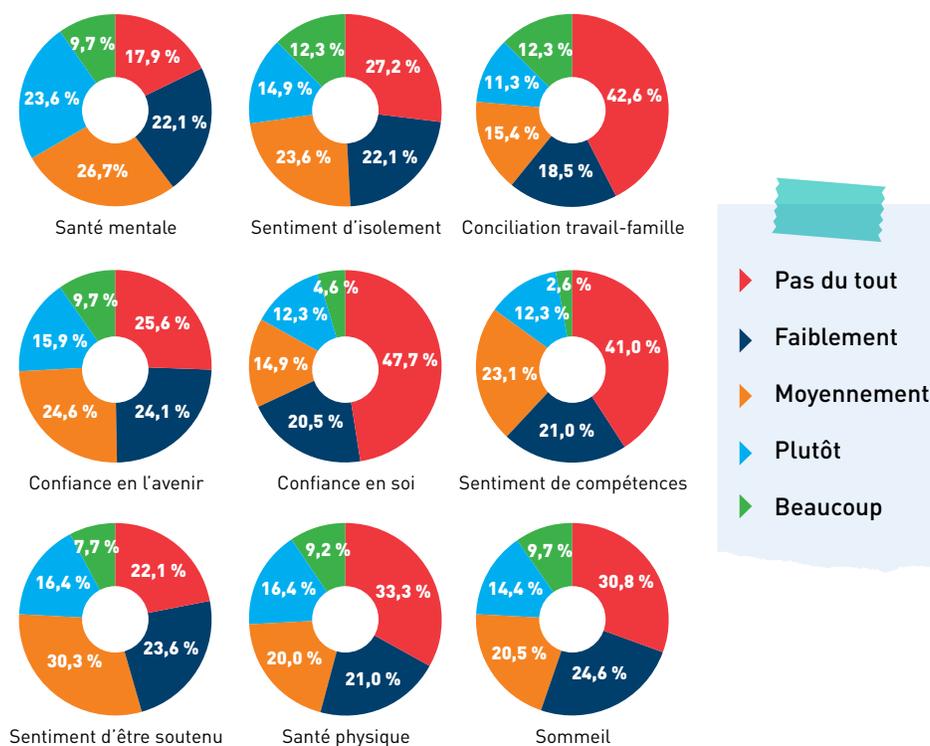
- 9,2 % des dirigeants déclarent que la crise actuelle a beaucoup affecté leur motivation, 21 % plutôt affecté, 29,7 % moyennement, 16,4 % faiblement et 23,6 % pas du tout ;
- 16,9 % des dirigeants sentent que le sentiment d'efficacité, de gestion du temps et des priorités a été beaucoup affecté, 23,1 % plutôt affecté, 24,1 % moyennement, 20 % faiblement et 15,9 % pas du tout ;
- 9,7 % des dirigeants affirment que leur santé mentale a été beaucoup affectée, 23,6 % plutôt affectée, 26,7 % moyennement, 22,1 % faiblement et 17,9 % pas du tout ;
- 7,7 % des dirigeants mentionnent avoir eu le sentiment d'être très soutenus, 16,4 % plutôt soutenus, 30,3 % moyennement, 23,6 % faiblement et 22,1 % pas du tout ;
- 9,2 % des dirigeants disent que leur santé physique a été beaucoup affectée, 16,4 % plutôt affectée, 20 % moyennement, 21 % faiblement et 33,3 % pas du tout ;
- 9,7 % des dirigeants affirment que leur sommeil a été beaucoup affecté, 14,4 % plutôt affecté, 20,5 % moyennement, 24,6 % faiblement et 30,8 % pas du tout.

« Les résultats montrent que 20,5 % des répondants ont ressenti moyennement les impacts de la crise sur leur sommeil, et que 24,1 % ont des impacts plus élevés. Les études sur le sommeil montrent que cette composante de la santé a un effet sur la créativité (Weinberger *et al.*, 2018), la bissociation (Guiliani et Torrès, 2017) et la capacité à détecter des occasions d'affaires (Gish *et al.*, 2019). Au-delà du fait que le sommeil a un effet direct sur la performance au travail, il est une composante clé du capital santé de l'entrepreneur et joue le rôle de sentinelle. Comme l'ont souligné Van Bavel *et al.*, (2020), dans la situation actuelle, le stress et l'anxiété font partie intégrante de l'équation. D'importantes variations dans la quantité de sommeil sont un bon indicateur de l'état de santé mentale. Il est important d'y être vigilant. Par ailleurs, face à la nécessité pour de nombreux entrepreneurs de réagir rapidement face à la crise, qui laisse en réalité probablement peu de temps pour la santé, la gestion du sommeil passe par la régularité des heures de coucher. »

FLORENCE GUILIANI

(professeure en entrepreneuriat à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, chercheuse affiliée à l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal et à l'Observatoire Amarak (France et Japon), et instructrice affiliée à la base entrepreneuriale)

Graphique 54 : Impacts de la crise de la COVID-19 sur les aspects de santé et de bien-être des dirigeants d'entreprises familiales

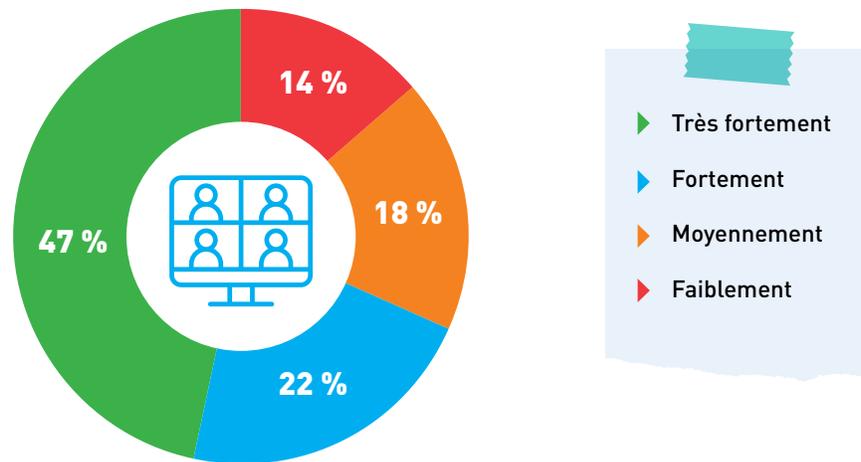


Il faut noter que dans cette dernière enquête, réalisée entre mai et juin 2020, les dirigeants des entreprises familiales manifestent être davantage affectés dans leur santé mentale et physique que dans la deuxième enquête effectuée en avril, et beaucoup plus que dans la première.

LE VIRAGE NUMÉRIQUE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

En ce qui concerne le besoin des entreprises familiales de réaliser un virage numérique, 69 % d'entre elles affirment avoir un besoin fort ou très fort, 18 % un besoin moyen, et 14 % un besoin faible.

Graphique 55 : Nécessité de prendre ou d'accélérer le virage numérique pour les entreprises familiales face à la crise de la COVID-19



Si on considère la moyenne des réponses, certaines expertises et connaissances dans le numérique sont davantage priorisées par les dirigeants d'entreprises non familiales à court ou à moyen terme. En effet, les dirigeants estiment que le développement du marketing numérique (81,8 % contre 76,8 % pour les entreprises familiales) et le développement du commerce électronique (66,6 % contre 60 %) leur seraient plus utiles par rapport aux dirigeants d'entreprises familiales.

Par contre, les entreprises familiales déclarent avoir davantage besoin de connaissances en matière de travail à distance (63,6 % contre 61,2 %).

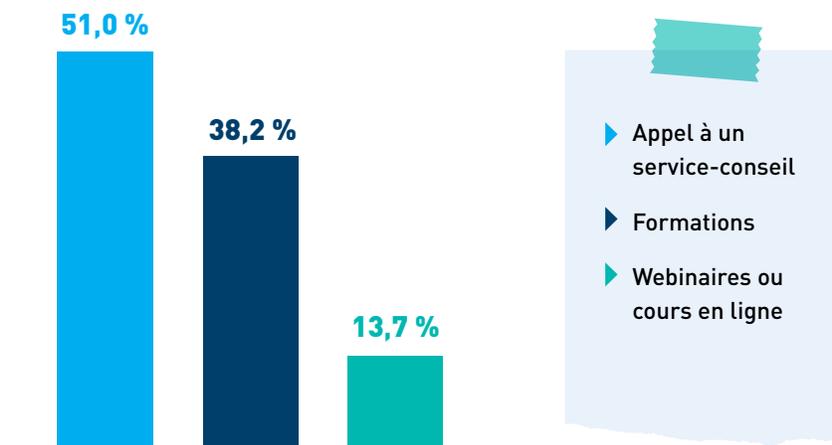
Les entreprises familiales ont manifesté un grand besoin pour enrichir leurs compétences numériques afin de surmonter la situation actuelle. Ainsi, pour prendre ou accélérer le virage numérique, les entreprises familiales déclarent vouloir approfondir leurs expertises et leurs connaissances par rapport à différentes thématiques :

- 65 % pour mieux réaliser le travail à distance ;
- 69 % pour améliorer la gestion de leurs clients ;
- 82 % pour développer ou améliorer leur marketing numérique ;
- 58 % pour développer ou améliorer leur commerce électronique ;
- 63 % pour mieux exploiter leurs bases des données.

En revanche, seulement un tiers des entreprises familiales ont affirmé avoir besoin de l'intelligence artificielle dans leur entreprise.

Finalement, pour pallier leurs besoins liés au virage numérique, 51 % des dirigeants d'entreprises familiales mentionnent faire appel à un service-conseil, 38,2 % suivent une formation (eux ou un membre de leurs équipes) et seulement 13,7 % suivent des webinaires ou des cours en ligne. Les principaux motifs pour lesquels les dirigeants ne suivent pas de cours ou de formations sont qu'ils les considèrent comme étant trop coûteux ou que les horaires sont peu adaptés.

Graphique 56 : Ressources utilisées pour le virage numérique



LES PRINCIPAUX MOTIFS POUR LESQUELS LES DIRIGEANTS NE SUIVENT PAS DE COURS OU DE FORMATIONS SONT QU'ILS LES CONSIDÈRENT COMME ÉTANT TROP COÛTEUX OU QUE LES HORAIRES SONT PEU ADAPTÉS.

CONCLUSION

Cette enquête est la plus grande et complète réalisée à propos des entreprises familiales ; 513 répondants – tant des dirigeants que des membres de l'équipe de direction – de 443 entreprises familiales différentes y ont participé. Nous retrouvons une proportion équilibrée de dirigeants par rapport à leur âge, à la génération à laquelle ils appartiennent, au sexe, à leur scolarité, à la taille de leur entreprise... Notre recherche contribue sans contredit à mieux connaître les entreprises familiales québécoises.

Nos résultats confirment plusieurs aspects que nous savions déjà sur les entreprises familiales. Cela dit, ils permettent aussi de découvrir des éléments ignorés sur ce type d'entreprise, ou qui vont à l'encontre de l'image perçue qu'on a d'elles. En guise de conclusion, nous avons choisi de vous présenter les principaux faits saillants identifiés dans *l'Album de familles*.

PROFIL DES DIRIGEANTS

On constate une augmentation du niveau d'études en fonction de l'âge des dirigeants ; ils sont de plus en plus diplômés d'une tranche d'âge à l'autre. On remarque également que chez les 65 ans et plus, 90,4 % ont terminé le secondaire et 42,3 % ont au moins un diplôme de premier cycle universitaire. Alors que 66,6 % des 25 à 34 ans sont allés à l'université, on peut penser que certains dirigeants de ce groupe d'âge sont encore sur les bancs d'école à poursuivre leurs études au-delà du baccalauréat.

De plus, au fil des générations, les dirigeants sont plus diplômés : 31,7 % des dirigeants de première génération affirment avoir atteint au moins le niveau baccalauréat par rapport à 50 % des dirigeants de la troisième génération.

Nos résultats démolissent ainsi le mythe selon lequel la majorité des dirigeants des entreprises familiales provenant des générations montantes n'ont pas d'expérience de travail à l'extérieur de leur propre organisation, car 68 % ont exprimé avoir travaillé ailleurs.

Notre étude fait ressortir aussi la grande préférence des familles en affaires de maintenir le poste de directeur général de leur entreprise au sein de la famille. En effet, seulement 3 % des entreprises familiales sondées sont dirigées par des non membres de la famille propriétaire.

Enfin, contrairement à ce que beaucoup de chercheurs et de professionnels du domaine expriment, le fait de « s'accrocher au pouvoir » n'est pas un phénomène exclusif aux dirigeants de la première génération. Ceux qui sont à la tête de l'entreprise depuis plus de 40 ans ne représentent que 40 % de cette statistique, et on retrouve cette représentativité dans toutes les générations suivantes, mais en proportion moindre (33 % pour la 2^e, 12 % pour la 3^e, 15 % pour la 4^e ou plus).

STRUCTURE DU CAPITAL DES ENTREPRISES FAMILIALES

Les entreprises familiales préfèrent garder la propriété de l'entreprise au sein de la famille en affaires. En effet, 81 % des entreprises n'ont pas d'actionnaires externes à la famille.

On remarque aussi que les 19 % d'actionnaires qui ne sont pas membres de la famille propriétaire sont en majorité des employés (58 %). Ainsi, on peut voir que les entreprises familiales privilégient les membres de la famille et les employés comme actionnaires de leur entreprise, plutôt que les actionnaires externes. On peut se poser la question si, pour elles, ouvrir leur actionnariat est une stratégie de rétention de talents plutôt que de financement.

Nos résultats reflètent l'existence d'une gestion multigénérationnelle au sein des entreprises familiales sondées. En effet, 62 % des entreprises affirment avoir plus d'une génération impliquée dans la gestion de l'entreprise. Pourtant, seulement 10 % partagent le capital entre plusieurs générations.

Un phénomène important à signaler est que 32 % des entreprises sont dirigées par la première génération (fondateur), et celle-ci détient le pourcentage le plus élevé du capital (48 %). En revanche, 46 % des entreprises sont dirigées par la deuxième génération, et ces dirigeants possèdent un pourcentage moindre du capital (37 %). Ainsi, le transfert de la direction semble être réalisé sans que le transfert du capital y soit toujours associé. Nous pouvons donc observer un certain déficit de transfert du capital à la deuxième génération en comparaison avec le taux de transfert de la direction à celle-ci.

GOUVERNANCE

Notre étude fait ressortir que 73 % des entreprises familiales sondées affirment avoir au moins une structure de gouvernance. Parmi celles-ci, 37 % ont un conseil d'administration, 34 % ont un conseil de famille, 23 % ont une assemblée d'actionnaires et 15 % ont un comité consultatif. Il en résulte qu'environ un tiers des répondants ont indiqué l'existence de deux structures de gouvernance.

De plus, on remarque qu'un peu plus de la moitié (54,8 %) des entreprises familiales ont eu recours à de l'accompagnement dans la mise en place de leurs structures de gouvernance.

Si l'on analyse les structures de gouvernance par génération, on s'aperçoit que, au fil des générations, il y a une tendance à l'institutionnalisation de la gouvernance.

Il est important de signaler que bien que 30 % des comités consultatifs ou des conseils d'administration sont composés exclusivement de membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise familiale, 70 % de ces structures de gouvernance accueillent divers autres profils de membres, tels que des employés non membres de la famille, des entrepreneurs externes à la famille, des membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise, etc. Cependant, comme le rapport *L'avantage familial*⁵⁶ le suggère, les entreprises familiales ont besoin de conseils d'administration plus indépendants.

Finalement, on observe peu d'institutionnalisation dans la relation entre la famille en affaires et l'entreprise familiale; en effet, 61,4 % des entreprises familiales n'ont pas de règles ou de politiques pour gérer cette relation.

⁵⁶ Banque Nationale du Canada (2020). *L'avantage familial – Les sociétés canadiennes à contrôle familial : les clefs de leur performance supérieure*. En ligne : <https://www.bnc.ca/content/dam/bnc/a-propos-de-nous/salle-de-presse/2020/etude-avantage-familial-banque-nationale-2020.pdf>.

SUCCESSION

Les résultats indiquent que 32 % des fondateurs sont encore à la tête de leur entreprise. En revanche, le graphique 15 nommé « Capital-actions et direction » montre que 52 % des dirigeants fondateurs sont encore impliqués dans la gestion des entreprises familiales. Cela veut dire qu'il y a 20 % des fondateurs qui ne dirigent plus leur entreprise, mais qui y sont impliqués d'une façon ou d'une autre. Il serait intéressant de connaître leur rôle et leur niveau d'implication.

On remarque dans les entreprises sondées que les plans de succession sont non formels dans 30 % des cas et formels dans 27 % des entreprises. Le Québec étant un peu au-dessous de la moyenne mondiale, où selon le *STEP 2019 Global Family Business Survey*, 30 % des chefs d'entreprises familiales admettent avoir un plan officiel de relève en place.

Nos résultats démontrent que trois quarts des entreprises participantes détenant un plan ont bénéficié d'un accompagnement principalement en faisant appel à des experts fiscaux (76,7 %), comptables (72,5 %) ou juridiques (32,1 %). Les aspects liés aux relations humaines, ainsi qu'à la gestion et à la culture de la succession semblent négligés.

Il faut remarquer que nous avons identifié une relation directe entre le fait d'avoir mis en place un plan de succession et les structures de gouvernance. En effet, les entreprises avec des structures de gouvernance (73 %) ont plus tendance à posséder des plans de succession (63,7 % en moyenne). En revanche, quand la gouvernance n'est pas présente, 57,4 % des entreprises n'ont pas de plan de succession, qu'il soit officiel ou non. On peut signaler que les entreprises familiales ayant un conseil de famille sont celles où on trouve davantage une planification de la succession (66,7 %).

Finalement, il est encourageant de constater le grand attachement socioémotionnel des familles en affaires envers leur entreprise. Nos résultats font émerger que pour 63,1 % d'entre elles, le fait de passer l'entreprise à la génération suivante est perçu comme un des objectifs les plus importants.

FEMMES AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES

À notre connaissance, parmi toutes les enquêtes sur les entreprises familiales réalisées partout dans le monde, cette étude est celle où les femmes ont le plus participé. Dans l'échantillon de notre enquête, les hommes dominent (69 % du total) au sein des membres de la famille qui font partie de l'équipe de direction, mais le poids des femmes est assez important (31 %). Pour le poste de directeur général, les femmes sont encore moins représentées (20 %).

On remarque une tendance différente de cette répartition chez les jeunes où les femmes sont de plus en plus présentes. En effet, les femmes sont peu représentées parmi les membres de l'équipe de direction dans la tranche d'âge des 65 ans et plus (9,6 %), alors qu'elles le sont davantage chez les 55 à 64 ans (26,2 %). Cependant, les femmes du groupe d'âge des 25 à 34 ans atteignent la zone paritaire avec les hommes du même groupe d'âge (45,7 % de femmes).

Les femmes directrices générales sont surtout présentes dans les petites et les très petites entreprises (64,8 %). De plus, les entreprises qui ont des revenus de plus de 100 000 000 \$ par année sont surtout dirigées par des hommes (93,5 %).

Par rapport à l'âge des dirigeantes, on observe dans notre enquête une tendance à la féminisation chez les jeunes dirigeants. Les femmes de 25 à 34 ans détenant le poste de directrice générale atteignent aussi la zone paritaire, représentant 45 % des directeurs généraux de cette tranche d'âge.

Dans les équipes de direction des entreprises sondées, les femmes sont moins présentes que les hommes, où elles représentent en moyenne 34 % des équipes de direction, pourcentage qui est supérieur à celui de la moyenne de l'étude réalisée sur les plus grandes entreprises familiales au monde qui est de 22 %⁵⁷. Il faut noter que 18 % des entreprises familiales de notre enquête n'ont pas de femmes dans leur équipe de direction, alors qu'il y a tout de même 12 % des équipes de direction qui comptent plus de 50 % de femmes.

De plus, dans les comités consultatifs et les conseils d'administration, les femmes sont en sous-nombre (27 %). Toutefois, cette moyenne est plus élevée que le 16 % de moyenne des grandes entreprises familiales du monde. On peut remarquer que dans notre étude, 21 % des entreprises ne comptent aucune femme dans leur comité consultatif ou leur conseil d'administration, et seulement 7 % dépassent les 50 % de femmes dans leur composition.

Enfin, lorsque les femmes dirigent les entreprises familiales, les écarts entre les hommes et les femmes se réduisent, tant dans les équipes de direction que dans les comités consultatifs et les conseils d'administration.

ENTREPRISES FAMILIALES FACE À LA COVID-19

Avant la COVID-19, seulement 1 % des répondants ont affirmé ne pas avoir une très bonne santé générale. À la suite de deux enquêtes menées pendant la pandémie actuelle, nous observons une augmentation considérable des dirigeants qui sentent leur santé affectée. Les dirigeants ont affirmé ne pas avoir une bonne santé mentale dans 11,1 % des cas, et physique dans 9,3 % des cas.

Par rapport aux efforts réalisés par les membres de la famille en affaires pour soutenir les entreprises familiales, 91,7 % des entreprises ont vu des membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise augmenter leurs efforts et leur charge de travail. De plus, 34,8 % des membres de la famille en affaires qui ne travaillaient pas au sein de l'entreprise ont pris des tâches diverses au sein de la même entreprise.

Nous remarquons que les entreprises familiales ont exprimé être fonctionnelles à 55,7 % par rapport à 53,2 % des entreprises non familiales (sondage réalisé en partenariat avec Alias entrepreneur-e et la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal entre le 26 mai et le 16 juin 2020). Parmi les plus importantes mesures adoptées par ces entreprises familiales pour limiter leur baisse de revenus, ou pour maintenir ou développer leur chiffre d'affaires durant la crise, 44,2 % affirment avoir fait des changements pour fournir des biens et des services essentiels. De plus, presque la moitié (49 %) des dirigeants évoquent avoir élargi leur réseau de contacts. Enfin, 52,1 % disent avoir fait des efforts pour développer la capacité de recherche et développement de leur entreprise.

⁵⁷ EY and Kennesaw State University (2014).
En ligne : <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantage.pdf>.

Dans le même sens, ces dirigeants ont manifesté un grand besoin d'enrichir leurs compétences pour prendre ou accélérer le virage numérique :

- 65 % pour mieux réaliser le travail à distance ;
- 69 % pour améliorer la gestion de leurs clients ;
- 82 % pour développer ou améliorer leur marketing numérique ;
- 58 % pour développer ou améliorer leur commerce électronique ;
- 63 % pour mieux exploiter leurs bases des données.

De plus, un tiers des entreprises familiales ont mentionné avoir besoin de l'intelligence artificielle dans leur entreprise.

Pour terminer sur une note positive, nous faisons ressortir que 70 % des dirigeants d'entreprises familiales affirment se sentir confiants ou très confiants par rapport à la survie de leur entreprise.

UN ALBUM DE FAMILLES DES PLUS PROFITABLES

Nous sommes d'avis que les résultats de notre enquête, les analyses réalisées et les conseils donnés par les experts seront d'une grande utilité pour les familles en affaires ainsi que pour toutes les parties prenantes des entreprises familiales, de même que pour les conseillers, les académiciens, les décideurs politiques et les organisations qui soutiennent ce type d'entreprise.

Nous avons à cœur la continuité et la pérennité des entreprises familiales québécoises, qui représentent les fondements de notre économie. Par cet *Album de familles*, nous espérons contribuer humblement à cette mission qui est la nôtre... celle de Familles en affaires HEC Montréal.

**70 % DES DIRIGEANTS AFFIRMENT
SE SENTIR CONFIANTS PAR RAPPORT
À LA SURVIE DE LEUR ENTREPRISE.**

MÉTHODOLOGIE

Cette étude repose sur une recherche internationale⁵⁸ menée par Valeriano Sanchez-Famoso⁵⁹ et Jorge-Humberto Mejia-Morelos⁶⁰, deux chercheurs affiliés à Familles en affaires HEC Montréal et à l'Observatoire de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal. Une analyse rigoureuse des thématiques et des éléments choisis a été faite afin d'élaborer ce questionnaire.

Une fois le questionnaire finalisé, il a fait l'objet d'un test préliminaire avant son application finale, et il a été soumis au Québec et dans plusieurs pays. Afin d'assurer la qualité et la rigueur de la collecte des données, la firme de recherche CROP (voir la description ci-après) a été mandatée pour effectuer cette étude auprès de dirigeants d'entreprises familiales.

L'enquête a donc été réalisée auprès de directeurs généraux et de membres de l'équipe de direction d'entreprises familiales. Les critères de sélection pour choisir les répondants à l'enquête étaient les suivants : 1) dirigeants d'une entreprise québécoise, définie ainsi : une entreprise qui est soit enregistrée au Québec ou dont le siège social se trouve au Québec ou dont les dirigeants se trouvent au Québec ; 2) employé d'une entreprise familiale, définie ainsi : une entreprise familiale en est une dans laquelle au moins deux membres de la famille participent à la gestion ainsi qu'à l'orientation stratégique. De plus, la totalité ou la majorité de la propriété de l'entreprise doit appartenir à la même famille.

Afin d'en savoir plus sur les entreprises familiales, une base de données a été créée en plusieurs étapes. Premièrement, une compilation des données détenues par Familles en affaires HEC Montréal et l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal a été effectuée. Deuxièmement, la Fondation des familles en affaires⁶¹ nous a généreusement donné l'accès aux données des entreprises familiales québécoises de sa base mondiale afin de compléter la nôtre. Après avoir intégré les deux bases de données, les doublons ont été éliminés. Troisièmement, pour enrichir davantage la base de données, les sites Web des différentes associations d'entreprises ont été analysés et les entreprises manquantes ont été ajoutées. Enfin, une vérification dans le Registraire des entreprises du Québec ainsi que dans les sites Web de chaque compagnie a été menée, et ce, afin de s'assurer que les entreprises étaient toujours en activité et qu'elles demeuraient des entreprises familiales.

Le questionnaire a été diffusé par CROP à l'ensemble des entreprises familiales regroupées dans la base de données finale. Parallèlement, Familles en affaires HEC Montréal a directement envoyé le lien du sondage à ses utilisateurs via l'infolettre, et un lien vers le sondage a été diffusé sur les médias sociaux du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires de HEC Montréal. Les participants ont répondu par voie téléphonique ou électronique en cliquant sur le lien.

⁵⁸ Plusieurs collègues et chercheurs nous ont suggéré des questions pour la première version du questionnaire, mais pour pouvoir réaliser de futures comparaisons internationales, nous avons décidé de nous joindre à la recherche de Valeriano Sanchez-Famoso et Jorge-Humberto Mejia-Morelos.

⁵⁹ Professeur agrégé à l'Universidad del Pais Vasco.

⁶⁰ Professeur à l'Université du Pays basque UPV / EHU, Espagne.

⁶¹ Dernièrement, la Fondation des familles en affaires a fusionné avec la Family Enterprise Xchange Foundation pour créer la Fondation des familles entrepreneuriales (<https://familyenterprisefoundation.org>).

Sur un total de 1 938 entreprises contactées, 513 questionnaires ont été retenus, totalisant 443 entreprises familiales différentes. L'échantillon est composé de 426 membres de la famille propriétaire qui travaillent dans l'entreprise familiale, dont 400 directeurs généraux ou membres de l'équipe de direction et 26 ne faisant pas partie de l'équipe de direction. De plus, on y trouve 87 dirigeants non membres de la famille. Sans être représentatif, cet échantillon représente le plus grand nombre de répondants à un sondage généraliste sur les entreprises familiales réalisé au Québec.

Par ailleurs, des informations ont été ajoutées par rapport à la situation des entreprises familiales lors de la première vague de la pandémie actuelle. Dans l'enquête initiale, les répondants ont été questionnés sur leur santé. Postérieurement, au mois d'avril 2020, les participants ayant répondu à la première enquête ont été relancés, et 49 d'entre eux ont répondu. De plus, l'accès aux données de l'enquête *L'entrepreneuriat face à la COVID-19*⁶², réalisée par différents partenaires (principalement Alias entrepreneur-e et la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal), a été autorisé afin de jeter un regard sur la situation des entreprises et des entrepreneurs en contexte de pandémie⁶³. L'objectif était d'examiner plus en détail l'impact de la crise sur la survie des entreprises et la confiance des entrepreneurs, ainsi que les besoins qui s'imposent pour passer à travers la crise de la COVID-19. L'enquête a été menée du 26 mai au 16 juin 2020. Des questionnaires en ligne ont été diffusés sur la plateforme d'Alias entrepreneur-e; 816 entrepreneurs ont répondu au sondage. Ces derniers sont répartis dans les 17 régions administratives du Québec, et sont issus de tous les secteurs d'activité et de toutes les tailles d'entreprise.

Finalement, 17 experts et chercheurs reconnus dans le domaine ont été interviewés afin de comprendre et de mieux interpréter les résultats. Ils ont également apporté de précieux conseils pour les familles en affaires et les différentes parties prenantes des entreprises familiales.

À PROPOS DE CROP

CROP est une entreprise québécoise fondée en 1965 ayant différentes spécialités : intelligence de marché, recherche marketing, sondages d'opinion, études quantitatives, groupes de discussion, ethnographie et analyse des tendances (<https://www.crop.ca/fr>).

⁶² <https://aliasentrepreneur.com/guide/le-rapport-lentrepreneuriat-face-a-la-covid-19>

⁶³ Cette recherche a été basée sur un sondage précédent mené par la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal et Femmessor (<https://femmessor.com/sondage>).

PROFIL DES AUTEURS

LUIS CISNEROS

Luis Cisneros est professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal. Il est également le directeur scientifique et cofondateur du Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires (renommé *la base entrepreneuriale*, <https://labase.hec.ca>) à HEC Montréal. Ce Pôle est composé de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale - HEC Montréal (IEBN), le Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux, l'incubateur entrePrism et Familles en affaires HEC Montréal propulsées par Deschênes | Molson | Lesage. L'IEBN intègre un accélérateur d'entreprises et un observatoire qui produit des recherches sur l'écosystème entrepreneurial du Québec.



Luis Cisneros a aussi rédigé plusieurs articles, livres et chapitres sur l'entrepreneuriat, le repreneuriat et la succession au sein des entreprises familiales. Il a été le lauréat des prix d'excellence en pédagogie, de la meilleure innovation pédagogique et du rayonnement à HEC Montréal. Il a été professeur invité dans plusieurs universités en Europe et en Amérique latine.

Le professeur Cisneros détient un B.A.A. et un MBA (Université autonome d'Aguascalientes, Mexique, 1996), une maîtrise en contrôle et décision (Université Paris-Dauphine, 1999) et un doctorat en sciences de gestion (Groupe HEC Paris, 2005).

En plus d'avoir créé et dirigé plusieurs entreprises, il a coordonné et coanimé divers programmes de formation pour dirigeants d'entreprises familiales à HEC Montréal, en France et au Mexique. Il participe également à plusieurs programmes d'accompagnement à la création et au développement de *startups*. Il donne régulièrement des conférences et des cours sur l'entrepreneuriat ainsi que sur la gestion, la gouvernance et la succession d'entreprises familiales en Europe, au Canada et en Amérique latine.

GAËLLE HAMON

Chargée de projets au Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires HEC Montréal, elle a pour mandat de participer à la conception et au déploiement de nouveaux programmes et projets d'accompagnement, de sensibilisation et de transfert de connaissances.

Passionnée par la transmission du savoir et de l'accompagnement des entrepreneurs et des dirigeants, elle assiste plusieurs professeurs en entrepreneuriat et en innovation dans le développement de cours et l'enseignement à HEC Montréal. En voie de terminer une maîtrise en entrepreneuriat et innovation, elle choisit de consacrer son sujet de mémoire aux familles en affaires, et plus particulièrement aux questions de succession et de gouvernance.



ANNIE VEILLEUX

Annie Veilleux dirige Familles en affaires HEC Montréal depuis mars 2018. Cet organisme a pour mission « de sensibiliser, d'accompagner, de former et d'outiller les familles en affaires dans la planification et le processus de relève, ainsi que dans la gouvernance et le développement de l'entreprise familiale. De plus, il favorise le réseautage pour permettre aux familles en affaires de partager leurs expériences ».

Issue d'une famille en affaires du secteur de l'imprimerie commerciale haut de gamme, Mme Veilleux y a œuvré plus de 10 ans en occupant divers postes, de la représentation aux ventes à la direction. Elle participera activement au processus de fusion/acquisition de l'entreprise au début des années 2000, qui la mènera à réorienter sa carrière.

Mme Veilleux et son conjoint font l'acquisition (comme « repreneurs ») de deux franchises dans le commerce de détail spécialisées dans la vente d'articles de sport (André Lalonde Sports). Après deux ans, la continuité de l'organisation est en péril ; à la suite du rachat de son associé-conjoint, elle revend les magasins au franchiseur. Mme Veilleux joindra alors le groupe Lafond, d'abord comme consultante, puis comme directrice de stratégie dans les mandats de transfert intergénérationnel, en plus d'assumer le rôle de directrice générale de la filiale. Depuis lors, elle consacre sa vie professionnelle à accompagner les chefs d'entreprise de PME québécoises à assurer la continuité de leur patrimoine familial et d'affaires par la transition à la relève. Les années d'expérience comme entrepreneure-repreneuse ont fait d'elle une spécialiste praticienne dans ce domaine.

Mme Veilleux est engagée à guider les familles en affaires qui osent le défi du transfert intergénérationnel dans leurs réflexions, la préparation adéquate et la saine communication nécessaires au succès de la pérennité. Elle a travaillé activement à accompagner le repreneuriat familial de plus d'une centaine d'entreprises au cours des 12 dernières années.

FLORENCE GUILIANI

Professeure en entrepreneuriat à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, chercheuse affiliée à l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal et à l'Observatoire Amarok (France et Japon), et instructrice affiliée à *la base entrepreneuriale*.

Ses recherches portent sur la santé des entrepreneurs, plus spécifiquement sur le sommeil et ses répercussions cognitives et entrepreneuriales. Ses travaux ont été publiés dans des revues scientifiques et présentés dans des congrès nationaux et internationaux, mais également lors de conférences et d'ateliers auprès d'entrepreneurs et de groupements de dirigeants.



MIHAI IBANESCU

Mihai Ibanescu est chercheur à l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal.

Il a publié plusieurs articles et chapitres de livres sur la gestion de l'innovation, l'économie et l'entrepreneuriat. Il est l'auteur principal des six dernières éditions de *l'Indice entrepreneurial québécois* et de plusieurs études régionales sur l'entrepreneuriat au Québec.

Mihai Ibanescu détient un Ph. D. en gestion (UQAM, Montréal), une maîtrise en économie (Université de Montréal) et d'autres diplômes universitaires en développement économique et en cybernétique.

PROFIL DE NOS EXPERTES ET EXPERTS

M^e CHANEL ALEPIN

Fière diplômée de l'Université d'Ottawa *Magna Cum Laude* et membre du Golden Key International Honour Society, M^e Alepin est avocate et pratique chez Alepin Gauthier Avocats inc., entreprise familiale fondée en 1978 par ses parents M^e François Alepin et M^e Brigitte Gauthier. L'équipe Alepin Gauthier compte 39 avocats et notaires, et M^e Chanel Alepin est la relève identifiée, conjointement avec son frère M^e Maxime Alepin.

M^e Chanel Alepin est cofondatrice du Groupe La Relève en famille, en affaires, en partenariat avec Raymond Chabot Grant Thornton, Desjardins, BFL Canada, Familles en affaires HEC Montréal, l'École d'entrepreneurship de Beauce et Business Families Foundation. Ce groupe comprend maintenant plus de 100 membres, soit la relève de l'entreprise familiale. Cette organisation a été fondée, car il n'y avait pas d'équivalent pour aider les repreneurs familiaux à s'outiller.

Durant ses études à l'Université d'Ottawa, M^e Alepin était bénéficiaire de bourse au mérite et faisait partie du Palmarès du doyen en raison de sa réussite scolaire.

M^e Chanel Alepin suit les traces de son père M^e François Alepin en pratiquant le droit de la franchise, plus particulièrement en accompagnant de A à Z les franchiseurs émergents.

M^e Chanel Alepin s'est vu décerner le prix Exemplum uistita remis par le Jeune Barreau de Laval ; cette distinction est remise afin de souligner l'excellence d'un(e) avocat(e) ayant moins de 10 ans de pratique.



SONIA BOISVERT



Sonia Boisvert (FCPA, FCA) est associée et leader du groupe Certification au bureau de Montréal de PwC Canada. Elle siège au sein des équipes de direction de Certification et des Sociétés privées du cabinet canadien. Mme Boisvert fait également partie de l'équipe de direction de PwC au Québec, où les décisions stratégiques sont élaborées pour le Québec.

Elle compte plus de 25 ans d'expérience en audit, en certification et en contrôle interne. Au cours de sa carrière, elle a assuré la prestation de services de certification à des sociétés publiques et privées, de moyennes et de grandes tailles, dont certaines sont inscrites à la SEC. Elle a mené plusieurs missions d'audit partout dans le monde, y compris auprès de sociétés comptant d'importantes composantes

internationales devant répondre à des exigences élevées d'information financière et exerçant des activités au Canada, aux États-Unis et en Europe.

Son cheminement l'a amené à prendre des décisions importantes pour de grandes sociétés complexes à établissement multiples à l'échelle internationale, ainsi qu'à mobiliser et à diriger des ressources de différents champs de compétence du réseau mondial de PwC. Elle a en outre accompagné de nombreuses sociétés qui ont fait des acquisitions leur moyen de croissance à l'international.

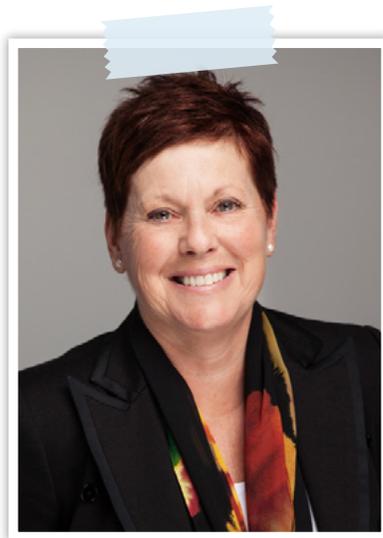
Elle est également membre de l'équipe des Services aux sociétés privées et leader de l'initiative Famille inc., lancée par PwC Montréal, qui répond aux besoins des entreprises familiales grâce à une expérience différente. Axée sur les solutions et ouverte d'esprit, elle joue le rôle de conseillère stratégique auprès de ses clients. Les liens solides qu'elle établit avec ceux-ci témoignent de sa capacité d'écoute et de son aptitude à gérer des enjeux complexes.

Sonia Boisvert est également engagée dans la collectivité, siégeant notamment au conseil d'administration de la Fondation Jeunes en Tête. Pendant près de 10 ans, elle a été membre du comité organisateur du Concours des Médaillés de la relève. Elle est également membre du conseil d'administration de PwC Canada.

Elle s'est jointe au cabinet en 1993, a obtenu le titre de CA en 1995 et a été nommée associée en 2004. Elle est diplômée de l'Université de Sherbrooke, où elle a obtenu un B.A.A. (comptabilité). Parmi ses réalisations, Mme Boisvert s'est classée première au Québec à l'Examen final uniforme administré par l'Ordre des comptables agréés, et a reçu le prix Jeune leader en entreprise de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke en 2016. En 2017, elle a reçu le prestigieux titre de Fellow pour sa contribution au rayonnement de la profession comptable.

LOUISE CADIEUX

Louise Cadieux, DBA, est professeure titulaire au Département de management de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Reconnue pour ses travaux sur la transmission/reprise d'entreprise, elle publiait en 2009 un premier livre intitulé *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, alors qu'en 2011 elle coordonnait un ouvrage collectif original, soit *Le duo cédant-repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Elle est aussi coautrice de l'ouvrage *Génération Repreneurs : pérenniser le Québec inc.*, paru en 2020. Depuis 2015, elle est membre du conseil d'administration du Centre de transfert d'entreprise du Québec. Appréciée pour sa maîtrise du milieu des affaires de même que de celui de la recherche, c'est à maintes reprises qu'on l'invite à titre de panéliste ou de conférencière dans le cadre de colloques ou d'ateliers organisés par différents organismes publics ou privés préoccupés par la problématique de la transmission/reprise des entreprises.



CAROLINE CODSI

Caroline Codsí, IAS.A., a fondé La Gouvernance au Féminin en 2010, et a créé – avec le soutien pro bono de McKinsey & Company – la première Certification Parité en Amérique du Nord en 2017 afin de réduire l'écart entre les genres au Canada et aux États-Unis.

Ses différentes réalisations lui ont valu d'être nommée par Justin Trudeau au comité national pour l'égalité des genres, et par Valérie Plante au comité d'affaires de la Ville de Montréal.

Mme Codsí est née à Beyrouth et a grandi dans le contexte de la guerre civile du Liban. Conférencière très sollicitée, elle s'est adressée à des auditoires à travers la planète. Récipiendiaire de nombreux prix (Centre national des femmes des Nations Unies, Les Mercuriades, Réseau des femmes d'affaires du Québec, Women's Economic Forum de New Delhi, etc.), elle a été nommée parmi les 100 femmes les plus influentes au Canada, les 75 grands immigrants et les 20 personnalités de la diversité du Québec.



CLAUDE FRANCOEUR



Claude Francoeur est directeur du Département des sciences comptables et titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky à HEC Montréal. Ses recherches portent sur des sujets de pointe en gouvernance, notamment la composition des conseils d'administration, la responsabilité sociale des entreprises et les entreprises familiales. Ses études ont été publiées dans des revues de premier plan dont *Journal of Business Ethics*, *Strategic Management Journal*, *British Journal of Management*, *Gender Work and Organization*, *Business Strategy and the Environment*, *European Financial Management* et *Team Performance Management*. En 2008, le Groupe Emerald lui a décerné le prix Citation of Excellence pour l'article intitulé « Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management » publié dans le *Journal of Business Ethics*.

ÉMILIE GENIN

Émilie Genin est professeure agrégée de gestion des ressources humaines à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Elle possède un doctorat en sciences de gestion de HEC Paris. Ses principaux champs d'intérêt et de recherche sont les suivants :

- Égalité professionnelle et diversité ;
- Genre et carrière ;
- Entrepreneuriat féminin ;
- Articulations entre la vie personnelle et la vie professionnelle ;
- Définition et mesure du temps de travail, empiètement du travail sur le temps personnel, porosité des temps.



ÉRIC-MICHEL HALLÉ

Ce diplômé de l'Université du Québec à Trois-Rivières œuvre auprès des entrepreneurs depuis de nombreuses années, que ce soit à titre d'organisateur de rassemblements d'affaires, de stratège en marketing, de dirigeant-actionnaire ou de coach-accompagnateur dans différentes organisations : Groupement des chefs d'entreprise, hôtel et centre de congrès Le Georgesville, Canards Illimités Canada, La Une du matin, Groupe Amik et Image de Mark. Plusieurs autres implications au sein de multiples organismes lui ont également permis d'acquérir son bagage fort utile aujourd'hui.

Leader éveil et transformation à l'École d'entrepreneurship de Beauce depuis 2010, il accompagne les entrepreneurs dans leur développement dans le cadre de divers programmes, principalement auprès de ceux en émergence. Passionné de ces « bibittes entrepreneuriales », il savoure le privilège de les côtoyer au quotidien dans les enjeux et les réussites de leur réalité, ainsi que de pouvoir – un tant soit peu – contribuer à sa façon à leur progression comme leader et être humain.

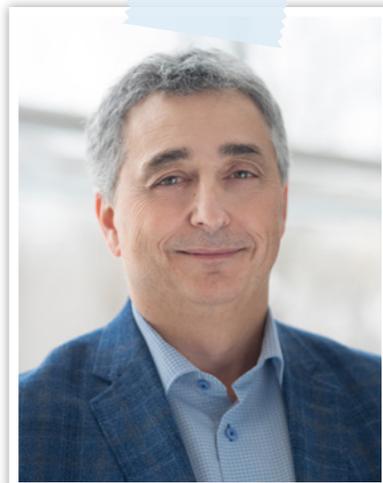
SÉVRINE LABELLE

Sévrine Labelle est présidente-directrice générale de Femmessor, la seule organisation entièrement vouée au financement et à l'accompagnement des femmes entrepreneures au Québec. C'est sous son leadership rassembleur qu'œuvre près d'une soixantaine de ressources spécialisées réparties dans les 17 régions de la province.

Son parcours, couronné de nombreuses réalisations, nous a révélé une femme d'action qui sait faire preuve d'audace pour atteindre ses objectifs. Titulaire d'un baccalauréat en communication et politique de même que d'une maîtrise en administration, Mme Labelle n'avait que 29 ans lorsqu'elle a été nommée pour la première fois à la direction générale d'un organisme en Estrie. Son expérience l'a également amenée à vivre et à travailler en Afrique de même qu'en Amérique latine.



Mme Labelle détient également une solide expérience en matière de développement économique et d'accompagnement pour les entrepreneurs. Elle a notamment travaillé durant plus de sept ans à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Très impliquée dans sa communauté depuis de nombreuses années, Sévrine Labelle a été membre du conseil d'administration de la Société des célébrations du 375^e anniversaire de Montréal, de la Fondation du startup de Montréal, du Réseau réussite Montréal et de l'organisme verdunois Toujours Ensemble.



CLAUDE LAURIN

Le professeur Claude Laurin, FCMA, FCPA, a obtenu son Ph. D. de l'Université de la Colombie-Britannique. Ses intérêts d'enseignement et de recherche sont liés à la mesure de la performance, à la gouvernance des entreprises et à la gestion du secteur public. Au cours des dernières années, il a occupé les postes de directeur du Département des sciences comptables et de directeur du programme de maîtrise en sciences de la gestion à HEC Montréal. Depuis 2014, il occupe le poste de directeur des affaires professorales à HEC Montréal.

ISABELLE LE BRETON-MILLER

Isabelle Le Breton-Miller est professeure titulaire en management et titulaire de la Chaire sur la relève et sur l'entreprise familiale à HEC Montréal. Elle a obtenu son doctorat d'Imperial College London après avoir occupé des postes de cadre dans diverses entreprises. Ses recherches, ses intérêts d'enseignement et ses publications portent sur les stratégies, le design des organisations, les structures de gouvernance et la relève au sein des entreprises familiales. Elle est l'auteure de plus de 50 publications abordant ces différents sujets. Elle est la coautrice avec Danny Miller d'un livre devenu un classique dans le domaine et qui est traduit en six langues, soit *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* (Harvard Business School Press) dont la version française s'intitule *Réussir dans la durée : leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales* (Presses de l'Université Laval).



Elle est rédactrice en chef adjointe du *Strategic Entrepreneurship Journal* et siège aux comités de rédaction de *Family Business Review* et du *Journal of Family Business Strategy*. Depuis 2016, elle est membre du Collège de nouveaux chercheurs, artistes et scientifiques de la Société royale du Canada, et depuis 2018 elle est devenue fellow du Family Firm Institute en raison de son expertise et de son engagement continu dans ce domaine.

VINCENT LECORNE



Monsieur Vincent Lecorne a été nommé président-directeur général du Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations en mars 2015. Il est titulaire d'une maîtrise en gestion des PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

Dès le début des années 2000, M. Lecorne s'est investi pour la cause de la relève entrepreneuriale au sein de SAJE en Affaires à Montréal et auprès du Concours québécois en entrepreneuriat, où il a été coordonnateur pour la région de Montréal pendant 12 ans. Il s'est aussi joint à l'Association des professionnels en développement économique du Québec pendant 4 ans à titre de président.

Impliqué au sein du milieu entrepreneurial québécois depuis près de 25 ans, avec un intérêt marqué pour le repreneuriat dès 2004, M. Lecorne a contribué à la réussite en affaires d'entrepreneurs de tous horizons, en s'impliquant dans la création de nombreux outils, tels que la formation Succès-Relève, le guide ImmigrAffaires et le logiciel Prévisio.

Plus récemment au CTEQ, il a mis en ligne l'INDEX, une plateforme de maillage entre propriétaires-dirigeants (cédants) et repreneurs. Inspiré à relever le défi du transfert et de la reprise d'entreprise, M. Lecorne a lancé, en 2016, le Sommet international du repreneuriat ; l'événement annuel devenu incontournable pour les gens d'affaires du Québec.

En 2020, Vincent Lecorne a collaboré avec deux professeurs universitaires de l'UQTR, Louise Cadieux et Pierre Gratton, et une spécialiste de haut niveau en relève entrepreneuriale, Jessica Grenier, pour rédiger un ouvrage de référence sur le repreneuriat : *Génération Repreneurs : pérenniser le Québec inc.*

Apprécié pour son approche collaborative avec ses partenaires et appuyé par son désir de faire rayonner les talents d'ici, il a su développer l'offre de services du CTEQ afin de répondre efficacement aux besoins des entreprises québécoises.

JULIE MORAND

Avant de rejoindre le Fonds de solidarité FTQ comme vice-présidente aux investissements-industries, Julie Morand a occupé le poste de vice-présidente adjointe du groupe Transfert d'entreprise et financement de la chaîne d'approvisionnement à la Banque Nationale du Canada. À ce titre, elle était responsable de deux équipes comptant au total une vingtaine de personnes spécialisées dans le transfert d'entreprise et l'affacturage.

Mme Morand compte près de 25 années d'expérience dans le domaine du financement spécialisé qui ont été acquises au sein d'entreprises telles que Roynat Capital, Société générale de financement et GE Capital. Elle possède un haut niveau de connaissances en structuration de financements pour la croissance, la relève, l'amélioration de la productivité ainsi que les fusions et les acquisitions. Elle a acquis également une excellente connaissance des produits de crédit-baux, des dettes à terme et subordonnées, des prêts mezzanine et du capital-actions.

Au cours de sa carrière, Julie Morand a participé à des centaines de transactions financières. Elle a également siégé aux conseils d'administration d'entreprises privées ayant des chiffres d'affaires entre 10 et 300 millions de dollars. Elle est reconnue par ses clients pour sa capacité à comprendre rapidement les besoins et les enjeux de l'entreprise, et à y apporter des solutions créatives à valeur ajoutée.

Elle est une gestionnaire d'équipe rassembleuse avec une expérience en formation et en coaching de vente et de crédit ainsi qu'en planification stratégique.

Mme Morand détient une maîtrise en finances de l'Université de Sherbrooke ainsi qu'un titre de CPA.



DENISE PARÉ JULIEN

Denise Paré Julien est conseillère auprès des familles en affaires. Depuis plus de 20 ans, elle accompagne des familles en affaires à élaborer des stratégies pour relever les défis inhérents aux familles multigénérationnelles.

Elle a agi en tant que directrice du Centre des familles en affaires à HEC Montréal et présidente de Business Families Foundation, fondation consacrée aux entreprises familiales. À travers ses fonctions, elle a collaboré à la création de plusieurs programmes et outils pédagogiques pour les familles en affaires.

Au cours de sa carrière, elle a formé plusieurs professionnels et consultants qui œuvrent auprès des entreprises familiales. Conférencière, formatrice et coach, ses intérêts portent surtout sur les structures de gouvernance et principalement les conseils de famille.

Diplômée de HEC Montréal et de l'Université du Québec à Montréal, elle est membre du Family Firm Institute (FFI) de Boston. Elle détient un certificat de FFI et a été nommée Fellow de cet organisme en 2008. Elle a travaillé dans plusieurs pays en Amérique (dont les États-Unis et le Mexique) et en Europe, et elle a collaboré avec plusieurs universités, dont HEC Montréal, McGill, UBC, University of Alberta et Dalhousie, et Tec de Monterrey au Mexique. Mme Paré Julien, mère de trois enfants et grand-mère de trois petits enfants, a une clientèle restreinte de familles en affaires.



TANIA SABA



Tania Saba (Ph.D., CRHA Distinction Fellow) est fondatrice et titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance, et professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Ses expertises couvrent les domaines de la gestion de la diversité, du vieillissement de la main-d'œuvre, des différences de valeurs intergénérationnelles, des transformations de l'organisation du travail et des compétences futures. Ses publications ont été primées à de nombreuses occasions. Elle collabore à d'importants projets de recherche avec des organismes publics et privés sur les questions d'intégration en emploi et d'adaptation des groupes sous-représentés. Tania Saba dirige le pôle du Québec et des communautés francophones du Canada dans le cadre du projet du Portail de connaissances sur les femmes en entrepreneuriat,

mené par le Diversity Institute de Ryerson University. Elle est membre du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail, du Centre d'études et de recherches internationales de l'Université de Montréal, et de l'Observatoire international sur les impacts sociaux de l'IA et du numérique.

PIERRE G. TESSIER

Pierre G. Tessier occupe présentement le poste de directeur et associé dans l'équipe de Banque Nationale Placements Privés depuis octobre 2020. Cette équipe gère notamment le nouveau Fonds Croissance PME Banque Nationale, S.E.C., un fonds de 200 millions de dollars qui permet de soutenir la relance économique du Québec.

Il a également occupé jusqu'à tout récemment le poste de directeur principal, transfert d'entreprise, et a été membre de l'équipe transfert d'entreprise au sein de la Banque Nationale de 2009 à 2020. Il a agi à titre d'expert en transfert d'entreprise auprès des équipes des Services aux entreprises de Montréal, des Groupes spécialisés de financement (Industries créatives, Technologie et innovation, Groupe Santé, Agroalimentaire), ainsi que des équipes hors Québec.



Pierre G. Tessier a joint la Banque Nationale en 2005 et possède plus de 25 ans d'expérience en financement des entreprises auprès d'institutions financières reconnues, et plus particulièrement au sein de Banque Nationale dans les situations de financement de transferts d'entreprises, y compris des cas de relèves familiales, d'achats par les employés dirigeants, d'achats par des intérêts externes et de croissance par acquisitions.

Il s'est impliqué au cours de sa carrière dans de multiples transactions privées et a développé de ce fait une solide expérience en matière de financements à terme et subordonnés, ainsi que de financements de type mezzanine et investissements en équité auprès d'institutions financières canadiennes reconnues.

M. Tessier détient un M.B.A. option finance à HEC Montréal. Il possède également une formation juridique, incluant un baccalauréat en droit et un diplôme d'études supérieures en droit commercial de l'Université de Montréal, ainsi qu'un diplôme de droit international économique de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Il est également avocat, membre du Barreau du Québec depuis 1991.

M^e PATRICE VACHON

M^e Patrice Vachon, avocat senior en droit des affaires, est associé chez Fasken. Il se spécialise dans différents domaines : fusions, achats et ventes d'entreprises, franchisage, gouvernance, contrats de toutes sortes, financements privés, négociations tendues, médiation et litiges entre actionnaires. Par sa formation complémentaire en finance et en fiscalité, il est appelé à concevoir et à mettre en place des planifications de structures fiscales, corporatives et successorales complexes.

Il est passionné de démographie ainsi que de tous les impacts et les répercussions qu'entraîneront sur notre société et nos entreprises ces bouleversements démographiques que nous avons commencé à ressentir et que nous subirons au cours des prochaines années.



Il est aussi un expert fort reconnu et recherché en transfert et en relève d'entreprise familiale. Professeur à HEC Montréal depuis de nombreuses années (où il est également titulaire d'un baccalauréat en finance, BAA), il fait partie de différents conseils de famille, conseils d'administration et comités consultatifs. Il met en place, guide et conseille aussi des bureaux familiaux (*Family office*). Il a publié plusieurs livres et ouvrages, dont un livre très convoité chez Wilson & Lafleur intitulé *La vente d'entreprise*, et est un conférencier et un orateur très recherché.

PROFIL DES COLLABORATEURS SPÉCIAUX

VALERIANO SANCHEZ-FAMOSO

Le Dr Valeriano Sanchez-Famoso est professeur associé et membre du Family Business Center de l'Université du Pays basque UPV/EHU, en Espagne. Il collabore également avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal. Il publie régulièrement dans des revues de premier plan, telles que *Human Relations*, *European Management Journal*, *Journal of Small Business Management* et *Scandinavian Journal of Management*. Avant de devenir enseignant, le Dr Sanchez-Famoso a travaillé plusieurs années comme auditeur et dans différents services financiers d'entreprises familiales dans le secteur manufacturier.



JORGE-HUMBERTO MEJIA-MORELOS

Jorge-H. Mejia est professeur agrégé au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal. Il enseigne la gestion des PME ainsi que l'entrepreneuriat. Il détient une maîtrise en affaires internationales (ITAM, Mexique), une maîtrise en contrôle et décision (Université Paris-Dauphine IX, France) et un doctorat en sciences de gestion (Groupe HEC Paris) pour une thèse intitulée : *Le changement et la stabilité au sein des PME*. Le Dr Mejia a été professeur invité à la Texas Christian University. Ses intérêts de recherche portent sur les aspects humains et environnementaux des organisations, les chaînes d'approvisionnement inclusives (petits producteurs dans les pays sous-développés), les réseaux d'entrepreneurs immigrants et réfugiés, ainsi que les sujets liés à la gestion des PME et des entreprises familiales.

BIBLIOGRAPHIE

Algava, É., C. Cavalin et S. Célérier (2012). « La singulière bonne santé des indépendants », *Travail et emploi*, vol. 132, p. 5-20.

Applegate, J. (1994). « Keep your firm in the family », *Money*, vol. 23, p. 88-91.

Asante, E. A. et E. Affum-Osei. (2019). « Entrepreneurship as a career choice: The impact of locus of control on aspiring entrepreneurs' opportunity recognition », *Journal of Business Research*, vol. 98, p. 227-235.

Ayres, G. R. (1990). « Rough family justice: equity in family business succession planning », *Family Business Review*, vol. 3, n° 1, p. 3-22.

BDC (Banque de développement du Canada) (2020). *Rapport sur la santé mentale et le bien-être des entrepreneurs canadiens*. En ligne : <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/rapport-sante-mentale-bien-etre-entrepreneurs-canadiens>.

Banque du Canada (2015). *Trends in Firm Entry and New Entrepreneurship in Canada*. En ligne : <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2015/10/dp2015-11.pdf>.

Banque Nationale du Canada (2020). *L'avantage familial*. En ligne : <https://www.bnc.ca/content/dam/bnc/a-propos-de-nous/salle-de-presse/2020/etude-avantage-familial-banque-nationale-2020.pdf>.

Baron, R. A., R. J. Franklin et K. M. Hmieleski (2016). « Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: the joint effects of selection and psychological capital », *Journal of Management*, vol. 42, n° 3, p. 742-768.

Beaucage, C. S. et D. Paré Julien (2020). *Le conseil de famille : le petit guide de la famille en affaires*, Éditions JFD inc., 40 p.

Blondel, C. et A. Dumas (2008). *L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ? – Portraits*, Éditions Autrement, 174 p.

Brooks, S. K., R. K. Webster, L. E. Smith, L. Woodland, S. Wessely, N. Greenberg et G. J. Rubin (2020). « The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence », *The Lancet*, vol. 395, n° 10227, p. 912-920.

CCBE et ICD (2017). *Private Family Enterprise Governance Survey: Why Family Business Success Matters for Canada*. En ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Files/Programs-and-Areas/Institutes/Clarkson/Private-Family-Business-Governance-Survey---Participants.pdf?la=en>.

CCIQ, RCGT et Desjardins (2019). *Étude de l'impact du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec*. En ligne : <https://www.cciquebec.ca/imports/medias/etude-impact-releve-entrepreneuriale.pdf>.

Cisneros, L., C. S. Beaucage et A. Veilleux (2018). *Le repreneuriat en équipe pour propulser son entreprise : le petit guide de la famille en affaires*, Éditions JFD inc., 59 p.

Danes, S. M., V. Zuiker, R. Kean et J. Arbuthnot (1999). « Predictors of family business tensions and goal achievement », *Family Business Review*, vol. 12, n° 3, p. 241-252.

EY et Kennesaw State University (2014). *Women in Leadership: The Family Business Advantage*. En ligne : <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantage.pdf>.

Femmessor (2020). *Regard sur l'entrepreneuriat féminin en période de COVID-19*. Juin, Québec, Canada, 25 p. En ligne : <https://femmessor.com/sondage>.

Gallo, M. A. et D. Kenyon-Rouvinez (2005). « The Importance of Family and Business Governance ». Dans : Kenyon-Rouvinez, D. et J. L. Ward. *Family Business – Key Issues*, Palgrave Macmillan, Londres, p. 45-57.

Gish, J. J., D. T. Wagner, D. A. Grégoire et C. M. Barnes (2019). « Sleep and entrepreneurs' abilities to imagine and form initial beliefs about new venture ideas », *Journal of Business Venturing*, vol. 34, n° 6.

Gonçalves J. et P. S. Martins (2018). *The Effect of Self-Employment on Health: Evidence from Longitudinal Social Security Data*, IZA Discussion Papers Series, n° 11305, 24 p.

Gómez-Mejía, L. R., K. T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K. J. L. Jacobson et J. Moyano-Fuentes (2007). « Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills », *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n° 1, p. 106-137.

Groupe des chefs d'entreprise du Québec (2009). *Les conseils d'administration et comités consultatifs, pour faire que les choses se réalisent*, 27 p.

Guiliani, F. et O. Torrès (2018). « Entrepreneurship: an insomniac discipline? An empirical study on SME owners/directors », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 35, n° 1, p. 81-101.

Guiliani, F. et O. Torrès (2017). « L'influence de la somnolence et de la concentration sur la vigilance entrepreneuriale des dirigeants de PME », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 16, n° 3, p. 147-176.

Handler, W. C. (1994). « Succession in family businesses: A review of the research », *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, p. 133-157.

Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books, 416 p.

Le Breton-Miller, I., D. Miller et L. Steier (2004). « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n° 4, p. 305-328.

Lee, S. H., P. C. Patel et P. H. Phan (2020). « Are the self-employed more stressed? New evidence on an old question », *Journal of Small Business Management*. DOI : <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1796467>.

Leung, Y. K., J. Mukerjee et R. Thurik. (2020). « The role of family support in work-family balance and subjective well-being of SME owners », *Journal of Small Business Management*, vol. 58, n° 1, p. 130-163.

Levasseur, L., J. Tang et M. Karami (2019). « Insomnia: An Important Antecedent Impacting Entrepreneurs' Health », *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 12, n° 1, p. 44.

Luthans F, B. J. Avolio, J. B. Avey et S. M. Norman (2007). « Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction », *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 3, p. 541-572.

Nielsen, M. S. (2017). « Different but inseparable: The contingent association of instrumental and emotional support », *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 28, n° 2, p. 127-148.

Rasmussen *et al.*, (2009).

Réseau Mentorat (Fondation de l'entrepreneurship) (2020). *Indice entrepreneurial québécois*, présenté par la Caisse de dépôt et placement du Québec et Anges Québec, et réalisé en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal et Léger.

STEP Global Family Business Survey (2019). *The impact of changing demographics on family business succession planning and governance*, STEP Project for Family Enterprising, 32 p.

Stephan, U. (2018). « Entrepreneurs' Mental Health and Well-Being: A Review and Research Agenda », *Academy of Management Perspectives*, vol. 32, n° 3, p. 290-322.

Stephan, U. et U. Roesler (2010). « Health of entrepreneurs versus employees in a national representative sample », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 83, n° 3, p. 717-738.

Tetrick, L. E., K. J. Slack, N. Da Silva et R. R. Sinclair (2000). « A comparison of the stress-strain process for business owners and non-owners: Differences in job demands, emotional exhaustion, satisfaction, and social support », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n° 4, p. 464-476.

The Conference Board of Canada (2019). *The Economic Impact of Family-Owned Enterprises in Canada*. En ligne : https://family-enterprise-xchange.com/res/pub/docs/ResearchReports/CBOC_2019_Family_Owned_Enterprises.pdf.

Torrès, O. (dir.) (2012). *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*, De Boeck Supérieur, 256 p.

Torrès, O. et R. Thurik (2019). « Small business owners and health », *Small Business Economics*, vol. 53, n° 2, p. 311-321.

Van Bavel, J. J. *et al.* (2020). « Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response », *Nature Human Behaviour*, vol. 4, p. 460-471.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*, San Francisco, Jossey-Bass, 266 p.

Weinberger, E., D. Wach, U. Stephan et J. Wegge (2018). « Having a creative day: Understanding entrepreneurs' daily idea generation through a recovery lens », *Journal of Business Venturing*, vol. 33, n° 1, p. 1-19.

Yoon, J. et S. L. Bernell (2013). « The effect of self-employment on health, access to care, and health behavior », *Health*, vol. 5, n° 12, p. 2116-2127.



Familles
en affaires
HEC MONTRÉAL

Transmettre le capital
entrepreneurial

Propulsées par
Deschênes | Molson | Lesage

HEC Montréal – Édifice Decelles

5255 Avenue Decelles, 5^e étage, bureau 5.200
Montréal, QC H3T 2B1

514 340-6000

famillesenaffaires@hec.ca

FAMILLESENAFFAIRES.HEC.CA





Familles
en affaires
HEC MONTRÉAL