

## Familles en affaires

Réussir la continuité de l'entreprise familiale  
Programme intensif pour les familles en affaires

Luis Cisneros

Carol Bélanger

## Coordonnateur

## Luis Cisneros

Doctorat ès sciences (gestion)

Monsieur Cisneros est professeur agrégé au Service de l'enseignement du management et directeur de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale et du Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux à HEC Montréal. Il est passionné des questions touchant les familles en affaires étant lui-même issu de ce milieu. De plus, son enseignement et ses activités de consultation concernent majoritairement ce secteur. Il a été professeur et doyen au Tecnologico de Monterrey au Mexique.

## Animateur

## Carol Bélanger, CRIA

M. Sc., D.S.A

Monsieur Bélanger est maître d'enseignement au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Il est responsable pédagogique du D.E.S.S. en gestion à HEC Montréal. Son enseignement, ses recherches et son rôle de conseiller auprès des entreprises portent principalement, et ce depuis plusieurs années, sur les négociations d'affaires, la relève familiale et la psychologie industrielle.

## Programme

Ce programme intensif de 5 jours aborde la problématique de la relève au sein des entreprises familiales et des familles en affaires. La perspective adoptée tout au long des 5 séances d'une journée chacune est celle du chemin à suivre pour les successeurs. Il est axé sur les membres de la famille impliqués dans la transmission de l'entreprise familiale.

Entre l'entreprise, le patrimoine et la famille  
Journée 1

« Les dirigeants d'une entreprise dont la gestion et l'actionnariat sont concentrés entre les mains d'une même famille, se sentent piégés entre l'argent, le pouvoir et la famille », Luis Cisneros

## Objectifs

- Comprendre le contexte et les enjeux des familles en affaires
- S'initier et se familiariser avec les outils et les approches particulières de gestion des entreprises familiales

## Thèmes

- Contexte général des familles en affaires et des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales au Québec
- Famille en affaires ou entreprise familiale
- Les 3 cercles et les 3 têtes : gérer l'harmonie entre la famille, l'entreprise et l'actionnariat
- Génogramme versus organigramme de l'entreprise
- L'évolution de l'entreprise familiale
- Présentation du carnet de bord

## Gérer le talent

## Journée 2

« Plusieurs auteurs affirment qu'après la succession du fondateur, la grande majorité des entreprises familiales font faillite. Cela nous parle de la responsabilité que les successeurs portent sur leurs épaules. Ces successeurs doivent savoir apprendre à développer leur propre style de leadership. Ainsi, ils doivent faire preuve de talent, mais aussi savoir s'entourer d'une équipe pour consolider leur succès et aller au-delà de leurs prédécesseurs », Luis Cisneros.

## Objectifs

- S'initier au rôle et aux responsabilités du président d'entreprise familiale
- Apprendre à penser, décider et agir comme un président d'entreprise familiale
- Composer avec ses propres caractéristiques pour réussir en leadership

## Thèmes

- Miser sur le talent : ai-je ce qu'il faut pour réussir ?
- Assumer des responsabilités croissantes
- S'investir dans son développement personnel : comment puis-je me préparer ?
- Savoir s'entourer
- Composer avec ses propres caractéristiques pour réussir en leadership

Invité : un dirigeant d'une entreprise familiale

## Concilier l'entreprise, la famille et les actionnaires : la gouvernance de l'entreprise familiale

### Journée 3

« Dans une entreprise familiale, on a tendance à mélanger des discussions de différentes natures dans les réunions. Cela provoque des malentendus, des confusions, voire des conflits. Il faut créer les espaces appropriés afin de pouvoir aborder proprement et séparément les aspects liés à l'entreprise, au patrimoine et à la famille », Luis Cisneros

#### Objectifs

- Se familiariser avec le conseil d'administration, le conseil de famille et l'assemblée d'actionnaires
- Instrumenter la gouvernance de l'entreprise familiale pour accompagner la transmission de l'entreprise
- Se doter des outils nécessaires pour initier et piloter le transfert
- Comprendre l'importance et l'utilité de se faire accompagner par un *coach* ou un mentor

#### Thèmes

- Comment bâtir et gérer un conseil d'administration et/ou un comité consultatif
- L'assemblée d'actionnaires et la convention d'actionnaires
- Aspects humains et conseil de famille
- Le rôle des instances et mécanismes de gouvernance au sein de la transmission de l'entreprise
- Les rôles des différentes parties prenantes dans les instances de la gouvernance familiale
- Le *coach* versus le mentor : de qui a-t-on besoin ?
- Le processus financier de la transmission (fiducie, entreprise)

**Invité** : un expert en fiducies et transmission des entreprises familiales.

## Développer une synergie d'équipe pour réussir la transmission

### Journée 4

« La succession est le changement organisationnel le plus important pour l'entreprise familiale. Ce changement peut provoquer une forte résistance, non seulement de l'équipe de direction et des salariés, mais aussi des membres de la famille en affaires. Cette transmission n'est pas une étape mais un processus complexe qui doit être planifié, suivi, accompagné... mais surtout, réalisé en équipe », Luis Cisneros

#### Objectifs

- Se familiariser avec le processus de transmission de l'entreprise familiale
- Apprendre à travailler professionnellement en famille
- Se doter des outils pour préparer la succession en équipe
- Comprendre la dynamique comportementale des fondateurs et successeurs

#### Thèmes

- Le contexte général et les enjeux de la transmission
- Les différents types de transmission : avantages et inconvénients
- Le processus de transmission des entreprises familiales
- L'importance de la succession : assurer la pérennité de l'entreprise et de la famille
- La transmission du management, de la propriété et des intangibles
- Le travail en équipe dans l'entreprise familiale
- Les types des personnalités chez le fondateur et les successeurs
- La gestion des conflits

**Invité** : un membre d'une famille en affaires ayant du vécu dans le processus de transmission.

## Bâtir une stratégie pour la pérennité

### Journée 5

« L'intégration graduelle d'un nouveau dirigeant ou d'une nouvelle équipe de direction est une excellente occasion pour repenser la stratégie de l'entreprise familiale. Le sang nouveau apporte de nouvelles idées et une nouvelle vision », Luis Cisneros

#### Objectifs

- Se familiariser avec le processus et les principales étapes de l'analyse stratégique et apprendre à les intégrer dans la gestion de son entreprise
- Connaître les meilleures pratiques d'entreprises familiales pour assurer la pérennité.

#### Thèmes

- Les orientations stratégiques et l'environnement concurrentiel
- La gestion des transitions stratégiques de l'entreprise
- Quatre priorités d'affaires des organisations familiales
  - Prendre les commandes
  - Assurer la continuité
  - Créer une communauté
  - Établir des liens

## Objectifs

1. Identifier les défis et comprendre les enjeux relatifs à la succession de l'entreprise familiale et apprendre à les gérer
2. Développer ses compétences et son leadership pour s'épanouir dans la continuité de l'entreprise familiale
3. Préparer les successeurs pour réussir leur cheminement et comprendre les enjeux relatifs à la transmission de l'entreprise familiale
4. Se doter des outils pour réussir la succession

## Participants

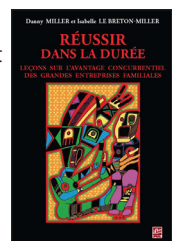
Toute personne membre d'une famille en affaires impliquée dans la transmission de l'entreprise familiale et qui va jouer un rôle d'importance après le départ du cédant (président, coprésident, actionnaire, membre de l'équipe de direction).

## Méthode pédagogique

Exposés, études de cas, discussions en groupe, capsules multimédia, témoignages de dirigeants membres de familles en affaires. Rédaction et mise à jour d'un carnet de bord *Work Book*, consistant en une application des apprentissages dans le contexte personnel et familial de chaque participant.

## Note

Les participants recevront le livre de Danny Miller et Isabelle Le Breton-Miller *Réussir dans la durée – Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*.



# La dynamique du transfert : les aspects managériaux et comportementaux pour les professionnels et consultants



Luis Cisneros

Carol Bélanger

### Animateurs

#### Luis Cisneros

Doctorat ès sciences (gestion)

Monsieur Cisneros est professeur agrégé au Service de l'enseignement du management et directeur de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale et du Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux à HEC Montréal. Il est passionné des questions touchant les familles en affaires étant lui-même issu de ce milieu. De plus, son enseignement et ses activités de consultation concernent majoritairement ce secteur. Il a été professeur et doyen au Tecnologico de Monterrey au Mexique.

#### Carol Bélanger, CRIA

M. Sc., D.S.A

Monsieur Bélanger est maître d'enseignement au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Il est responsable pédagogique du D.E.S.S. en gestion à HEC Montréal. Son enseignement, ses recherches et son rôle de conseiller auprès des entreprises portent principalement, et ce depuis plusieurs années, sur les négociations d'affaires, la relève familiale et la psychologie industrielle.

### Orientation

Ce séminaire pratique et interactif s'adresse aux professionnels qui œuvrent auprès d'entreprises familiales. Il vise à améliorer l'efficacité de leurs pratiques pour conseiller les entreprises familiales. L'implication des participants y est majeure de manière à créer un environnement d'apprentissage favorable au partage d'idées et d'expériences avec d'autres professionnels qui desservent eux aussi les familles en affaires. Ces professionnels, issus de plusieurs disciplines, font parfois face à des problématiques hors de leurs champs d'expertise et se voient confrontés à des enjeux familiaux complexes. Cette formation a donc pour but d'approfondir leurs connaissances au sujet de la dynamique des entreprises familiales, des comportements dysfonctionnels du dirigeant, des conflits non réglés et des pièges à éviter.

### Programme

- La dynamique de l'entreprise familiale sous ses différentes facettes et les conflits émergeant d'une mauvaise compréhension de cette dynamique particulière aux familles en affaires
- Le rôle de l'agressivité dans le succès des entreprises familiales et dans les échecs des transmissions de l'entreprise
- Les différences de perception
- Les mécanismes de défense et d'ajustement
- Les types de personnalité
- Comment aborder les conflits familiaux à l'aide de cinq approches
- Comment reconnaître les besoins réels des membres de la famille qui sont parfois très différents et difficiles à communiquer ouvertement ou clairement ?
- La gouvernance familiale : conseil de famille et protocole familial
- La triple rationalité du dirigeant fondateur
- L'importance de la notion de processus lors de la planification de la succession et une meilleure compréhension des embûches engendrées par cette démarche
- Les meilleures pratiques d'entreprises familiales qui ont réussi la relève générationnelle
- Les caractéristiques et exigences des différentes étapes d'évolution de l'entreprise familiale
- L'évolution du rôle et des responsabilités des professionnels et gestionnaires dans la croissance et la pérennité des entreprises familiales

### Objectifs

- Donner une compréhension particulière des questions touchant les familles en affaires, selon les trois perspectives que sont l'entreprise, la famille et la propriété
- Comprendre le rôle des mécanismes de défense
- Comprendre les enjeux familiaux présents dans la gestion au quotidien des entreprises familiales
- Offrir l'occasion de réfléchir sur leurs propres expériences
- Connaître les meilleures pratiques pour accomplir une relève réussie dans les entreprises familiales

### Participants

Les professionnels, les consultants et les gestionnaires de tous horizons œuvrant auprès de familles en affaires.

### Méthode d'apprentissage

On utilise principalement une approche pédagogique interactive : études de cas sur vidéo, questionnaires, ateliers de discussion et plénières afin de créer un environnement d'apprentissage favorable au partage d'idées et d'expériences avec d'autres professionnels qui accompagnent les familles en affaires.