

## L'approche collaborative en toutes circonstances – maximisez le rendement de votre équipe de conseillers

Les entreprises familiales canadiennes peuvent générer d'importants revenus, payer beaucoup d'impôts et fournir beaucoup d'emplois. Elles forment le tissu économique du pays.



Et pourtant, leur potentiel et leur succès ne sont pas seulement attribuables à la contribution des membres de la famille. L'équipe de conseillers de la famille joue aussi un rôle essentiel, surtout si tous les membres de l'équipe sont compétents et collaboratifs. Les entreprises familiales doivent surmonter plusieurs défis, mais ont aussi plusieurs occasions dont elles peuvent tirer profit. C'est donc important de s'assurer de travailler avec les bonnes personnes.

Les membres de l'équipe coordonnent-ils leurs efforts? Dans plusieurs cas, ils travaillent indépendamment, protégeant leur territoire et refusant de collaborer avec d'autres membres de l'équipe. Et cela ne sert ni les intérêts du Client ni les intérêts du conseiller.

### Expertise collaborative

Le présent document a pour but d'encourager la collaboration entre les conseillers et de faire davantage fructifier l'argent des Clients. Dans le présent document, vous apprendrez :

- quand la collaboration entre les différents types de conseillers est nécessaire;
- quels sont les défis auxquels font face les entreprises familiales.

### Le pouvoir des équipes collaboratives

Commençons par faire une analogie d'équipe. Supposons que vous êtes un entrepreneur général et qu'un Client veut bâtir une maison personnalisée. Vous savez tout ce qu'il faut pour bâtir une maison qui répond aux objectifs du Client. Vous pourriez même faire presque tout vous-même. Mais, l'approche la plus intelligente serait de faire appel à des spécialistes qui peuvent achever les travaux plus rapidement, tout en produisant du travail de qualité.

Vous envisagez d'embaucher plusieurs spécialistes de différents corps de métier, notamment :

- Un architecte pour concevoir le plan de la maison
- Une équipe d'excavation pour préparer le site et poser les fondations
- Des charpentiers pour construire les murs et ériger la charpente
- Des plombiers et des électriciens pour installer la tuyauterie et le câblage
- Des menuisiers pour faire les armoires et les boiseries
- Des peintres pour peindre les murs

Et, ce n'est pas tout. Bien qu'un seul ouvrier puisse être spécialisé dans plusieurs métiers, il est impossible pour lui de tout faire, et cela est rarement mis en pratique.

Vous pouvez utiliser cette analogie pour démontrer qu'il est impossible qu'un seul conseiller puisse répondre à tous les besoins d'une entreprise familiale. Le conseiller de la famille pourrait évaluer les besoins de celle-ci et faire des recommandations sur les services-conseils et les produits dont elle aura besoin pour atteindre ses objectifs. Cependant, si le conseiller joue le rôle d'entrepreneur général et fait appel à plusieurs spécialistes pour réaliser le projet, une bonne collaboration d'équipe profitera à tous.

Or, à qui le conseiller devrait faire appel? Il y a plusieurs types de services-conseils, notamment :

- Comptable fiscaliste
- Conseiller juridique
- Conseiller en placement
- Conseiller en assurance
- Bureau familial
- Conseiller en entreprises familiales

Un bureau familial agit à titre de directeur financier pour les familles fortunées. Même si les services qu'il offre peuvent varier, le bureau familial est épaulé par une équipe de professionnels qui surveille et gère toutes les affaires financières des familles clientes. Il est épaulé par une équipe de professionnels qui surveille et gère toutes les affaires financières des familles clientes. Un conseiller en entreprises familiales travaille étroitement avec les membres

de la famille et organise des rencontres de discussion avec eux, où sont abordés les sujets importants et les éléments structurels, comme la stratégie et la gouvernance. Ce sont des services relativement nouveaux, et ils se sont déjà avérés très utiles. Ces spécialistes peuvent porter un nom qui diffère de « conseiller en entreprises familiales », mais leur appellation devrait s'y rapprocher.

Les autres membres de l'équipe sont les suivants :

- Banquier privé
- Planificateur de style de vie à la retraite
- Coach d'affaires
- Agent de fiducie
- Planificateur financier
- Spécialiste de la philanthropie

Chaque membre de l'équipe joue un rôle de soutien important dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces spécialistes peuvent aussi contribuer au succès de chaque membre de la famille, tant sur le plan personnel que professionnel.

Toutefois, une équipe ne peut connaître le succès sans qu'il y ait une collaboration étroite entre tous ses membres. Cela signifie qu'ils doivent faire passer les intérêts du Client avant les leurs. Imaginez combien les entreprises familiales pourraient bénéficier d'une telle collaboration. Lorsque cela se produit, tout le monde en tire profit.

**Lorsqu'une entreprise familiale fait face à des difficultés, elle doit travailler en étroite collaboration avec son équipe de conseillers pour aider à trouver une solution. Ce qui suit est la liste d'une vingtaine de défis courants que doivent surmonter les entreprises familiales. Les crochets ci-dessous indiquent à qui il faut généralement s'adresser.**

Défi que doit relever l'entreprise familiale	Comptable fiscaliste	Conseiller juridique	Conseiller en placement	Conseiller en assurance	Bureau familial	Conseiller en entreprises familiales
<p><b>1. Quelles sont nos valeurs familiales et quel est notre énoncé de mission?</b></p> <p>Plusieurs familles se fixent des objectifs professionnels et personnels, et gèrent leurs intérêts en tant que dirigeants et propriétaires d'entreprise.</p>					✓	✓
<p><b>2. À quoi ressemble notre modèle de gouvernance familiale?</b></p> <p>Un modèle de gouvernance familiale fournit un cadre dans lequel les membres de la famille prennent des décisions. Il intègre les valeurs et les objectifs (mission) communs ainsi que la vision que partagent les membres de la famille.</p>		✓			✓	✓
<p><b>3. Comment gérons-nous les conflits?</b></p> <p>Les conflits au sein des familles sont inévitables. Il est donc important de les résoudre rapidement et efficacement. Cela nécessite la mise en place d'un processus de résolution que tous les membres de la famille acceptent de suivre.</p>		✓			✓	✓
<p><b>4. Avons-nous fixé nos objectifs en matière de planification successorale?</b></p> <p>Les familles ont besoin de tenir compte de plusieurs facteurs lorsqu'elles fixent des objectifs relativement à leur patrimoine. Un conseiller professionnel peut les aider à s'assurer qu'elles élaborent un plan de gestion de patrimoine complet.</p>	✓	✓	✓	✓	✓	

## Défi que doit relever l'entreprise familiale

	Comptable fiscaliste	Conseiller juridique	Conseiller en placement	Conseiller en assurance	Bureau familial	Conseiller en entreprises familiales
<p><b>5. Voulons-nous faire des dons philanthropiques?</b></p> <p>Lorsque les membres d'une famille ont un but commun, ils peuvent avoir une grande incidence sur des causes qui leur tiennent à cœur.</p>		✓	✓	✓	✓	✓
<p><b>6. Quels sont les documents juridiques requis?</b></p> <p>Les membres de la famille ont besoin de préparer plusieurs documents juridiques pour s'assurer de la bonne marche des affaires familiales, entrepreneuriales et patrimoniales : testaments, contrats pré-nuptiaux, ententes de séparation, procurations, fiducies et conventions d'achat-vente.</p>		✓		✓	✓	✓
<p><b>7. Comment gérons-nous notre capital?</b></p> <p>La gestion du capital assure l'optimisation des flux de trésorerie. Le but est de veiller à ce que l'entreprise et les membres de la famille disposent de fonds adéquats pour répondre à leurs besoins financiers quotidiens et à leurs obligations financières à court terme.</p>	✓		✓		✓	
<p><b>8. Quel est notre processus de prise de décision?</b></p> <p>Les stratégies de prise de décision assurent l'harmonie entre les membres de la famille en ce qui concerne les événements de la vie, l'entreprise et les finances. Dans le cadre du processus de prise de décision, les rôles et les responsabilités de chaque membre doivent être bien définis.</p>		✓			✓	✓
<p><b>9. Quelle est la structure d'entreprise appropriée?</b></p> <p>La structure d'une entreprise fait référence à ses différents services et à ses différentes unités opérationnelles qui varient selon les objectifs et le secteur d'activité de l'entreprise.</p>	✓	✓		✓	✓	✓
<p><b>10. Devrions-nous mettre sur pied un comité consultatif et/ou un conseil d'administration?</b></p> <p>Un conseil d'administration est un groupe de personnes choisies par les actionnaires pour les représenter auprès des dirigeants. Toutes les sociétés ouvertes doivent avoir un conseil d'administration, mais plusieurs sociétés privées choisissent aussi d'en mettre un sur pied.</p> <p>La mission d'un comité consultatif est de prêter assistance et de fournir des conseils et une expertise au conseil d'administration. Les membres du comité n'ont cependant pas de droit de vote.</p>		✓				✓
<p><b>11. Quelle est l'évaluation actuelle de l'entreprise?</b></p> <p>L'évaluation d'une entreprise détermine la valeur globale de celle-ci ou d'une de ses unités. Elle peut servir à déterminer la juste valeur marchande de l'entreprise pour plusieurs raisons, notamment pour fixer un prix de vente, déterminer la part qui revient à un partenaire, gérer les impôts, analyser les besoins d'assurance et régler un divorce.</p>	✓	✓	✓	✓		
<p><b>12. Quels sont les objectifs des parties intéressées?</b></p> <p>Les parties intéressées sont les personnes ou groupes de personnes qui exercent une influence sur les décisions prises à l'égard de l'entreprise, ou qui ont un intérêt dans celle-ci. Il faut connaître les objectifs des parties intéressées pour établir adéquatement les priorités et générer les meilleurs résultats possible.</p>					✓	✓
<p><b>13. Quel est notre plan de relève?</b></p> <p>Les entreprises ont un plan de relève pour faciliter le transfert de propriété.</p>		✓		✓	✓	✓
<p><b>14. Quel est le plan de relève de la direction?</b></p> <p>La planification de la relève de la direction sert à préparer l'entreprise au changement de ses dirigeants. Ce plan est particulièrement utile lorsqu'un changement imprévu dans l'équipe de gestion se produit.</p>		✓			✓	✓

## Défi que doit relever l'entreprise familiale

	Comptable fiscaliste	Conseiller juridique	Conseiller en placement	Conseiller en assurance	Bureau familial	Conseiller en entreprises familiales
<p><b>15. Comment concilions-nous travail et vie personnelle?</b></p> <p>Certaines personnes tiennent à garder leur vie personnelle et leur vie professionnelle séparées. D'autres disent que la vie c'est le travail. Des professionnels peuvent aider les Clients à déterminer le meilleur cadre pour permettre à tous les membres de la famille de concilier leur vie personnelle et professionnelle.</p>					✓	✓
<p><b>16. Que pouvons-nous faire pour assurer le succès de chaque membre de la famille?</b></p> <p>Quelles mesures peut-on prendre pour assurer le succès de chaque membre de la famille, tant sur le plan personnel que professionnel.</p>					✓	✓
<p><b>17. Comment pouvons-nous réduire le plus possible l'impôt?</b></p> <p>Des professionnels peuvent proposer toutes les stratégies de réduction d'impôt qui conviennent à la situation particulière d'une entreprise familiale et qui sont conformes aux objectifs fixés dans le cadre du plan patrimonial.</p>	✓		✓	✓		✓
<p><b>18. Sommes-nous adéquatement assurés pour payer nos impôts actuels et à venir?</b></p> <p>Les assurances ont diverses fonctions utiles. Des conseillers peuvent déterminer comment utiliser l'assurance pour combler les besoins fiscaux potentiels d'une entreprise familiale.</p>	✓	✓		✓		
<p><b>19. Avons-nous pris en compte le risque financier en cas de perte d'employés essentiels?</b></p> <p>Une entreprise doit procéder à une évaluation complète des risques de perte liés aux employés essentiels pour déterminer l'impact financier de leur départ, le cas échéant.</p>	✓			✓		
<p><b>20. Avons-nous pris en compte les cyberrisques?</b></p> <p>Certaines familles se prévalent d'options de sécurité supplémentaires auprès de sociétés informatiques réputées, notamment en faisant chercher des renseignements sur leur entreprise sur l'internet clandestin, en prévoyant des procédures pour changer régulièrement les mots de passe et en sécurisant les réseaux domestiques contre les atteintes à la sécurité.</p>	✓	✓	✓		✓	

### Une bonne collaboration produit d'excellents résultats

Les familles et leur entreprise doivent surmonter des défis et prendre des décisions complexes. Une équipe consultative de professionnels qui travaillent en étroite collaboration peut contribuer au succès de l'entreprise ainsi qu'au succès de chaque membre de la famille, tant sur le plan personnel que professionnel.

#### Collaboration :

Rachel Blumenfeld, B.A., M.A., LL.B.; Graham Carter, MBA; Zak Goldman, MBA, CFA, FEA; John Hamilton, CLU, FEA; Jon Hanser, CLU; Chris Ireland, CPA, CA, TEP; Gaia Marchisio, Ph. D.; Tom McCullough, MBA, CIM, CFBA; Sathees Ratnam, CPA, CA, TEP; Wendy Sage-Hayward, MFSCP, FEA; Ruth Steverlynck, LL.B., FEA; Mike Vukets, CPA, CA; Corina Weigl, LL.B.

Service-conseil | Sun Life

Notre appui. Votre croissance.

La Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie et Gestion d'actifs PMSL inc. sont membres du groupe Sun Life. © Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, 2023. Tous droits réservés. 820-5176-06-23

