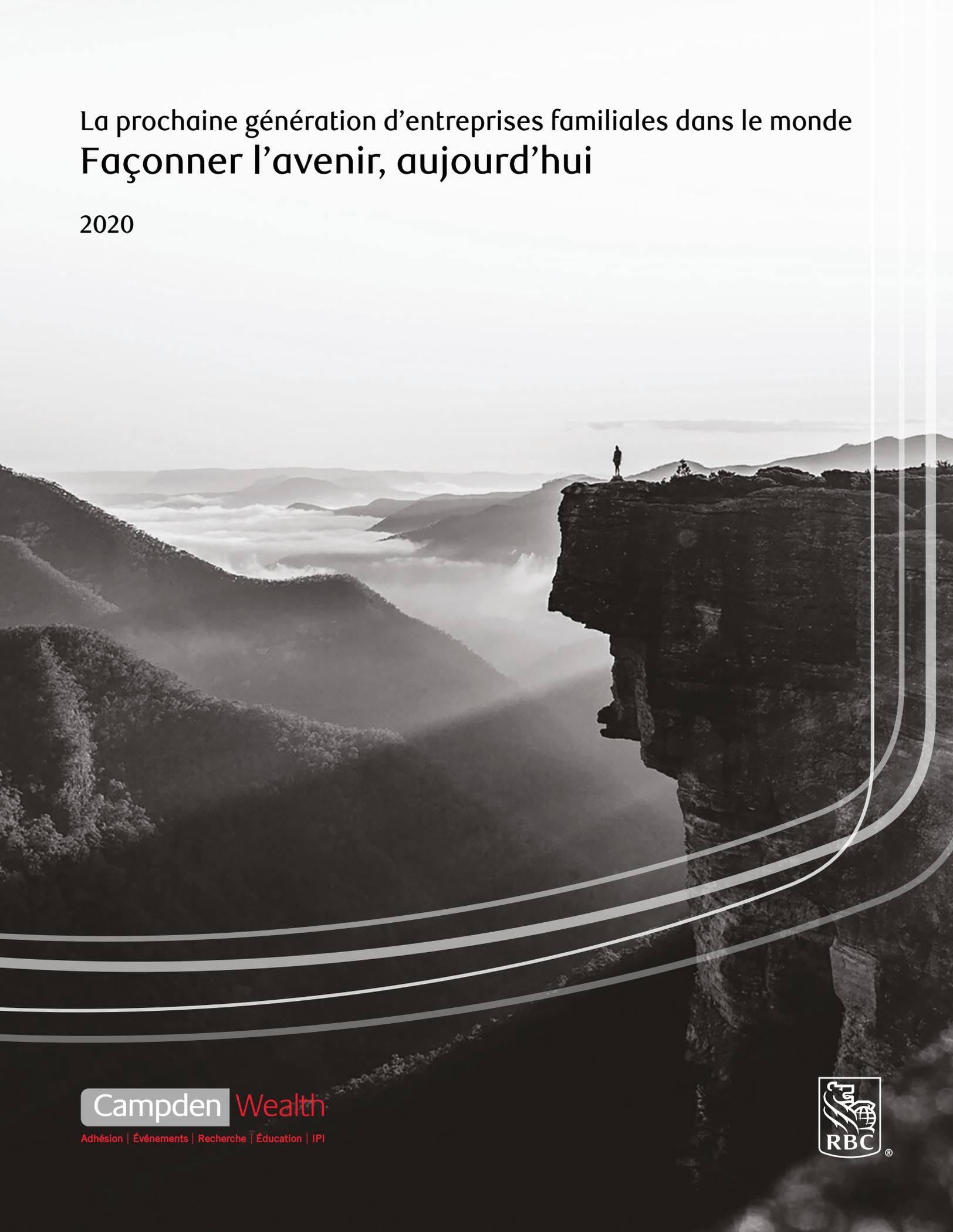


# La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde

## Façonner l'avenir, aujourd'hui

2020



Campden Wealth

Adhésion | Événements | Recherche | Éducation | IPI



## DÉNI DE RESPONSABILITÉ DE CAMPDEN WEALTH

© Campden Wealth Limited 2020. Tous droits réservés. Campden Wealth Limited désigne le réseau de Campden Wealth Limited ou l'une de ses sociétés membres, chacune d'elles étant une entité juridique distincte.

S'ils sont cités, moyennant une autorisation préalable, les graphiques, chiffres et éléments infographiques doivent être attribués à :

*RBC/Campden Wealth – La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde : Façonner l'avenir aujourd'hui, 2020*

En outre, Campden Wealth tient à souligner ce qui suit :

Le contenu de cette publication est protégé par les droits d'auteur. Tous droits réservés. Le contenu de cette publication ne peut, en partie ou en totalité, être reproduit, mémorisé dans un système d'extraction de données ni transmis, sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen électronique ou mécanique, ou par photocopie, enregistrement ou autrement, sans autorisation écrite expresse de l'éditeur. Des poursuites seront entreprises contre les entreprises ou les personnes qui ignoreront cet avertissement. Les renseignements contenus dans le présent document ont été puisés à des sources jugées fiables, mais ils ne sont pas garantis. Il est entendu que les auteurs et l'éditeur de cette publication ne peuvent être tenus responsables des éventuelles erreurs, inexactitudes ou omissions qui peuvent s'y trouver, et qu'ils ne fournissent pas de conseils, quels qu'ils soient, aux lecteurs. Ces derniers doivent, au besoin, s'adresser à des professionnels pour obtenir les services-conseils appropriés.

ISBN : 978-1-904471-15-8

Publié pour la première fois en juillet 2020 par Campden Wealth Limited

### **Campden Wealth Limited**

30 Cannon Street  
London EC4M 6XH  
Royaume-Uni  
Téléphone : 44 (0) 20 3763 2800  
Courriel : [enquiries@campdenwealth.com](mailto:enquiries@campdenwealth.com)  
Site Web : [campdenwealth.com](http://campdenwealth.com)

## DÉNI DE RESPONSABILITÉ DE RBC

© Banque Royale du Canada 2020. Tous droits réservés. ‡ Toutes les autres marques de commerce sont la propriété de leurs détenteurs respectifs et sont utilisées sous licence, le cas échéant.

Le présent document est fourni uniquement à des fins d'information et ne s'adresse pas à toute personne ou entité (et n'est pas destiné à être utilisé ou distribué par ces personnes ou entités) dans un pays où une telle distribution ou utilisation serait contraire à la loi ou à la réglementation, ou qui soumettrait Banque Royale du Canada ou ses filiales ou unités opérationnelles constitutives (y compris RBC Gestion de patrimoine) à des exigences d'autorisation ou d'immatriculation dans ledit pays.

Ce document n'est pas destiné à être une offre spécifique faite par une entité de Banque Royale du Canada afin de vendre ou de fournir, ou une invitation spécifique à demander, tout compte, produit ou service financier particulier. Banque Royale du Canada n'offre pas de comptes, produits ou services dans les territoires où il n'est pas permis de le faire. Par conséquent, les services de RBC Gestion de patrimoine ne sont pas disponibles dans tous les pays ou les marchés.

Les informations contenues dans ce document sont de nature générale et ne visent pas à donner à l'utilisateur une opinion ou un avis professionnel, ni à lui recommander une approche particulière, et elles ne doivent pas être interprétées comme telles. Ce document ne se veut pas un énoncé complet des approches ou des étapes qui peuvent être appropriées pour l'utilisateur, ne prend pas en compte les objectifs de placement ou la tolérance au risque spécifiques de l'utilisateur et n'est pas destiné à être une invitation à effectuer une opération sur titres ou à participer de toute autre manière à tout service de placement.

Le texte de ce document a été rédigé initialement en anglais. Les traductions dans d'autres langues que l'anglais sont fournies à nos utilisateurs à des fins de commodité. Banque Royale du Canada décline toute responsabilité pour les inexactitudes de traduction. Les informations fournies dans ce document le sont « en l'état ». Banque Royale du Canada ne garantit d'aucune façon toute information fournie dans ce rapport.

La prochaine génération  
d'entreprises familiales dans le monde  
Façonner l'avenir, aujourd'hui  
2020

# Dans ce numéro

Page	4		Avant-propos
	6		Sommaire
	8		<b>1. La prochaine génération de familles ultrafortunées</b>
	9		1.1 Introduction
	11		1.2 Aperçu des participants de 2020
	16		<b>2. Vie satisfaisante et santé</b>
	18		2.1 Vie satisfaisante et enjeux
	28		2.2 Santé et bien-être
	34		<b>3. Planification de la relève</b>
	35		3.1 Planifier la relève
	37		3.2 Le moment idéal pour la relève
	39		3.3 Relever les défis de la relève
	42		Étude de cas 1 – Entretien avec Patricia Saputo
	46		Étude de cas 2 – Entretien avec Bryn Mars Monahan
	50		<b>4. Travailler dans l'entreprise familiale</b>
	51		4.1 Travailler dans l'entreprise familiale
	55		4.2 Apprendre à gérer le patrimoine

Page	57		4.3 Plans de la nouvelle génération pour ses descendants
	59		4.4 Conseils financiers et services bancaires
	61		Étude de cas 3 – Entretien avec Benji Tucker
	64		<b>5. Philanthropie</b>
	66		5.1 Engagement philanthropique
	66		5.2 Causes appuyées
	68		5.3 Instruments de dons
	70		5.4 Enjeux liés aux dons
	71		Étude de cas 4 – Le cas de Louisa
	74		<b>6. Conclusion</b>
	75		6.1 Résumé
	77		6.2 Conseils pour la nouvelle génération
	80		<i>À propos de RBC/Campden Wealth</i>
	82		<i>Notes</i>

# AVANT-PROPOS

## Banque Royale du Canada



Madame, Monsieur,

À RBC, nous sommes conscients que de nombreuses familles dirigeantes d'entreprises sont à une étape importante du transfert des responsabilités. Ce rapport donne un aperçu de la façon dont la nouvelle génération compte gérer la dynamique familiale, la planification de la relève, le patrimoine, la santé et le bien-être au sein de ces familles.

La définition du terme « nouvelle génération » varie selon les personnes. Aussi, veuillez noter que notre rapport porte sur différents groupes d'âge selon les familles.

Comme le montre ce rapport, il n'y a pas d'approche unique pour gérer les responsabilités croissantes que la nouvelle génération doit assumer dans les grandes entreprises familiales. Chaque famille suit la sienne.

Toutefois, les principales constatations tirées de cette étude donnent des points de repère pour le transfert efficace des responsabilités d'une génération à l'autre – la communication étant la clé.

Dans certains cas, le transfert du patrimoine et des responsabilités ne se fera pas avant quelques années. Dans de nombreux autres, les meneurs de la nouvelle génération sont déjà présents et prennent d'importantes décisions au sein des entreprises familiales – *ils façonnent l'avenir dès aujourd'hui*. En espérant que ce rapport vous intéressera, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à dresser ce portrait fascinant de la nouvelle génération.

Sincères salutations,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mark Fell'.

Mark Fell  
*Chef, Marché mondial de la clientèle ultrafortunée*  
*Banque Royale du Canada*

# Campden Wealth



Nous conviendrons presque tous que 2020 est une année éprouvante. L'épidémie de COVID-19 s'est propagée dans le monde entier, entraînant d'importantes répercussions sociales, physiques, émotionnelles et économiques dans la société. Nous avons vu nos villes dynamiques se vider, nous nous sommes adaptés aux mesures de confinement, certains sont tombés malades ou ont pleuré le décès d'un proche : la maladie nous a tous touchés, d'une manière ou d'une autre.

Cependant, face à cette crise, les pertes subies par notre société sont suivies d'un renouveau. Les graines du changement ont été semées, car plusieurs d'entre nous veulent sortir plus forts, plus perspicaces et plus sages de cette crise.

Cette évolution trouve largement écho dans l'émergence simultanée de la nouvelle génération. Nous sommes entrés dans une phase de transition générationnelle majeure où la relève a pris les rênes de puissantes entreprises familiales. Selon cette étude, 43 % des répondants de la nouvelle génération ont déjà pris en main la gestion des entreprises familiales, s'efforçant, en ces temps difficiles et incertains, de bâtir l'avenir et d'incarner une promesse.

Nous ne pouvons pas prédire l'avenir, mais nous voudrions peut-être mieux comprendre ceux qui ont le pouvoir de le façonner. Au moment où les plus fortunés d'entre nous jouent un rôle de plus en plus déterminant au sein de la société, par l'entremise du monde des affaires, de la philanthropie, de l'investissement d'impact, de la politique et des réformes sociales et environnementales, nous essayons de comprendre leurs points de vue, désirs et décisions. Nous pourrions ainsi mieux évaluer l'avenir et nous préparer en conséquence.

Cette étude dresse le portrait de la nouvelle génération de personnes ultrafortunées aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni. Elles sont intelligentes, dynamiques, motivées et passionnées, et choisissent de réagir de manière réfléchie et ciblée à l'évolution rapide du monde qui les entoure. Fortes d'un ensemble de valeurs uniques, elles veulent poursuivre les remarquables réalisations de leurs prédécesseurs et accroître l'héritage qu'elles ont reçu, tout en améliorant la société et en luttant pour l'environnement.

C'est une génération de gagnants qui jonglent souvent avec de nombreuses responsabilités, d'une éducation formelle et informelle de plusieurs décennies à des postes de haut niveau en entreprise, en passant par la gestion de placements complexes et les responsabilités familiales. En outre, la plupart d'entre eux donnent temps et argent à des œuvres caritatives pour améliorer la vie des autres. En fait, pas moins de 93 % des personnes interrogées au sein de la prochaine génération font des dons philanthropiques, et plus d'un tiers (34 %) prévoient léguer une part importante de leur patrimoine à des organismes de bienfaisance après leur décès.

Contrairement à ceux qui éprouvent des craintes face à l'avenir, je crois que la génération présente peut faire confiance à ses descendants : ils sont intelligents, ingénieux et proactifs. Aucune autre génération n'a été mieux préparée et outillée pour relever les défis de la société actuelle. Et cela devrait nous rassurer.

Je remercie tous ceux qui ont contribué à la production de ce rapport important, notamment les représentants de la nouvelle génération qui ont pris part à l'étude, notre partenaire, la Banque Royale du Canada, et l'équipe de recherche de Campden Wealth.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'DS' followed by a stylized flourish.

**Dominic Samuelson**  
Chef de la direction  
Campden Wealth

# SOMMAIRE

Cette étude examine les valeurs, les priorités et les pratiques de la nouvelle génération des familles ultrafortunées relativement à la dynamique familiale, à la planification de la relève, au patrimoine, à la santé et au bien-être. Un peu plus de 100 personnes ont été sondées aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, et 20 autres ont été interviewées ; toutes avaient un patrimoine d'une valeur d'au moins 100 millions de dollars américains.

Cette étude a donné une foule d'information permettant

de comprendre comment ce groupe unique s'adapte à l'évolution rapide du monde qui l'entoure, grâce à des valeurs et à des pratiques qui favorisent le succès personnel et financier, et à son engagement en faveur du progrès social et environnemental. L'étude a aussi révélé l'âge moyen auquel les représentants de la prochaine génération franchissent les jalons de la vie et mis en lumière l'étape de la transition générationnelle à laquelle nous nous trouvons.

Voici les principales conclusions du rapport.

## Priorité donnée à la planification de la relève

Deux tiers (67 %) des héritiers ultrafortunés ont un plan de relève pour l'entreprise et le patrimoine de leur famille, tandis qu'un tiers (33 %) n'en ont pas ou ignorent si un tel plan existe. Par ailleurs, 28 % des répondants ont indiqué que leur famille avait plutôt mal ou très mal préparé la relève. Or, la planification de la relève est essentielle, car en général, trois générations suffisent pour qu'un patrimoine soit bâti et dilapidé.



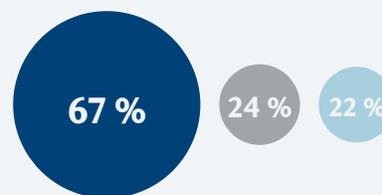
## Âges clés dans la vie des représentants de la nouvelle génération

Vingt-six ans – c'est l'âge moyen auquel les représentants de la nouvelle génération intègrent l'entreprise familiale ; 37 ans – c'est l'âge moyen auquel ils accèdent à des postes de direction. C'est à 31 et 33 ans, en moyenne, qu'ils prennent conscience de l'étendue du patrimoine familial et commencent à en gérer une partie, respectivement.



## La nouvelle génération est déjà aux manettes

Deux tiers (67 %) des représentants de nouvelle génération participent activement à la gestion du patrimoine familial, tandis que 24 % d'entre eux sont actuellement chef de la direction ou PDG de l'entreprise familiale et que 22 % siègent au conseil d'administration ou occupent des postes de direction ou de cadre.



## Les entreprises familiales sont en pleine transition

Plus de deux cinquièmes (43 %) des représentants de la prochaine génération ont déjà pris en main l'entreprise familiale, tandis que 26 % d'entre eux envisagent de le faire au cours des 10 prochaines années. Ils prennent la tête de l'entreprise familiale en moyenne à 45 ans.



## Augmentation des préoccupations entourant le patrimoine

Plus de la moitié (54 %) des répondants craignent de perdre le patrimoine constitué par leur famille et 44 % d'entre eux craignent que leurs enfants le perdent. Parallèlement, ils estiment, dans une proportion de 62 %, qu'il leur incombe non seulement de préserver le patrimoine familial, mais aussi de l'accroître.



## Les bureaux de gestion de patrimoine familial – solution privilégiée pour obtenir des conseils en gestion de patrimoine

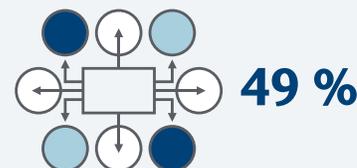
Pas moins de 67 % des personnes sondées font affaire avec un bureau de gestion de patrimoine familial, une solution de plus en plus prisée. Ces bureaux sont incontournables pour les représentants de la nouvelle génération, qui ont indiqué y recourir plus souvent que leurs parents pour les conseils de gestion de patrimoine (28 % contre 20 %).

67 %



## Les enjeux liés à la communication, à la santé et à la dynamique familiale dominant

Les représentants de la relève classent la communication, la dynamique familiale et la santé en tête de leurs préoccupations. En fait, près de la moitié (49 %) d'entre eux s'inquiètent pour leur santé.



## Une génération façonnée par la mondialisation

L'ensemble des besoins liés à l'entreprise et aux finances de seulement 35 % des représentants de la prochaine génération sont satisfaits localement. Environ un quart d'entre eux exercent des activités dans d'autres pays (26 %) ; près d'un autre quart bénéficie de services bancaires internationaux (23 %) ; à peu près un cinquième possède une propriété (20 %) ou appuie des organismes de bienfaisance (18 %) à l'étranger.



## Peur de l'avenir

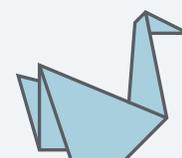
Les représentants de la prochaine génération sont préoccupés par le monde dans lequel vivront leurs enfants : 73 % d'entre eux croient que la vie de leurs enfants sera plus difficile que la leur. Les changements climatiques, en particulier, suscitent de grandes inquiétudes. C'est pourquoi plus de la moitié (56 %) des représentants de la prochaine génération estiment que leurs enfants doivent acquérir une conscience sociale et environnementale à la maison.



## Treize pour cent prévoient faire don d'au moins un quart de leur patrimoine à leur décès

Deux cinquièmes (40 %) des représentants de la relève prévoient léguer 10 % ou moins de leur patrimoine à des œuvres caritatives à leur décès. Plus d'un tiers (34 %) envisage de donner une part plus importante, soit entre 11 % et 24 % pour 21 % d'entre eux et un quart ou plus pour 13 % des répondants.

13 %





# 1.

## La prochaine génération de familles ultrafortunées

### 1.1 Introduction

Le monde a amorcé une transition générationnelle majeure qui mènera au plus important transfert de patrimoine de l'histoire. D'ici 2030, 15 000 milliards de dollars américains passeront d'une génération à l'autre<sup>1</sup>. Ce transfert de richesse a lieu en des temps incertains où la pandémie de COVID-19 accentue l'instabilité causée par la situation géopolitique, le vieillissement de la population et les changements climatiques. Les prochains détenteurs de patrimoine auront donc tout un défi à relever, puisqu'ils dirigeront leurs entreprises familiales dans des conditions imprévisibles et parfois agitées.

Au moment où les plus fortunés d'entre nous jouent un rôle de plus en plus déterminant à l'échelle mondiale sur la scène politique, dans le milieu des affaires et sur le plan social et environnemental, il est important de comprendre l'ADN de cette nouvelle et puissante génération. Comment ont-ils été préparés en vue d'assurer la gérance de l'entreprise familiale? Quelles sont leurs préoccupations? Quelles difficultés éprouvent-ils? Quelles sont leurs valeurs et idéologies communes? Et finalement, quel type de legs prévoient-ils faire en ce qui concerne leur patrimoine, leur entreprise, leur influence sociale et leur empreinte environnementale?

L'étude s'est penchée sur différents aspects de la vie des prochains détenteurs de patrimoine dont la fortune familiale s'élève en moyenne à près d'un milliard de dollars américains. Elle dresse un portrait saisissant de la manière dont cette génération s'adapte à un environnement de plus en plus complexe et mondialisé, grâce à des valeurs et à des priorités uniques. Celles-ci les motivent à réussir à titre personnel et financièrement, et les incitent à favoriser le changement sur le plan social et environnemental. L'étude met en lumière les étapes clés de la vie des représentants de la nouvelle génération, notamment l'âge moyen auquel ils ont découvert l'étendue du

patrimoine familial ou pris en main l'entreprise familiale. Elle permet en outre de nous situer dans cette importante transition générationnelle.

Voici les principales caractéristiques des prochains détenteurs de patrimoine :

#### **Des personnes très instruites et fortement motivées –**

En moyenne, les prochains détenteurs de patrimoine sont très instruits et fortement motivés ; 92 % d'entre eux détiennent un baccalauréat ou un diplôme d'études supérieures. Bon nombre d'entre eux ont été éduqués pour assurer la gérance du patrimoine familial depuis leur tendre enfance, désirent assumer de nouvelles responsabilités et atteindre de nouveaux jalons professionnels, en particulier au sein de l'entreprise familiale.

**92 %** des représentants de la prochaine génération détiennent un baccalauréat ou un diplôme d'études supérieures

#### **Les représentants de la prochaine génération assument des rôles de direction –**

Plus des deux tiers (67 %) d'entre eux jouent un rôle actif au sein de leur bureau de gestion de patrimoine familial, tandis que 24 % d'entre eux sont chefs de la direction ou PDG de l'entreprise familiale et que 22 % siègent au conseil d'administration ou occupent des postes de haute direction.

#### **Bâtisseurs de patrimoine et entrepreneurs –**

En travaillant dans l'entreprise familiale, les représentants de la prochaine génération souhaitent faire honneur au fier passé de leur famille en assurant la croissance de leur patrimoine. Ils s'efforcent donc non seulement de conserver (21 %) la richesse familiale, mais surtout de la faire fructifier (62 %).

**Les familles pensent à planifier la relève, mais il reste encore beaucoup à faire** – Plus des deux tiers (67 %) des personnes interrogées ont établi un plan de relève, soit nettement plus que la moyenne mondiale (54 %)². Dans environ la moitié des cas (46 %), ce plan a été créé au cours des cinq dernières années. Le tiers (33 %) des répondants n'ont donc pas de plan ou ignorent si un tel plan existe. De ceux-ci, 23 % ont indiqué que leur plan de relève était en cours d'élaboration, 4 % ont indiqué n'en avoir aucun, et 6 %, ne pas être au courant de l'existence d'un tel plan (signe d'un manque de préparation). Or, la planification de la relève est essentielle, car en général, trois générations³ suffisent pour qu'un patrimoine soit bâti et dilapidé.

**67 %** ont un plan de relève

**Près de la moitié des représentants de la prochaine génération ont déjà pris en main l'entreprise familiale** – En ce qui concerne l'avancement de la transition générationnelle, près de la moitié (46 %) des représentants de la prochaine génération ont déjà repris les rênes de l'entreprise familiale, tandis que 22 % d'entre eux comptent le faire au cours des dix prochaines années. En moyenne, les représentants de la prochaine génération commencent à gérer une partie du patrimoine familial à 33 ans et prennent la tête de l'entreprise familiale à 45 ans.

**46 %** ont déjà pris en main l'entreprise familiale

**Activités et entreprises à l'international** – Conséquence naturelle de la mondialisation, les représentants de la prochaine génération mènent souvent des activités à l'international : ils ont des résidences personnelles, des entreprises, des services bancaires et des projets philanthropiques aux quatre coins de la planète (les besoins de seulement 35 % d'entre eux sont satisfaits localement).

**Conscience sociale et environnementale** – Les représentants de la prochaine génération affichent souvent une conscience sociale ; ils veulent que leurs enfants acquièrent non seulement le sens de l'effort et comprennent la valeur de l'argent, mais qu'ils apprennent aussi la tolérance et le respect

d'autrui, et aient un sens des responsabilités sociales et environnementales. En fait, 93 % des personnes interrogées font des dons philanthropiques, et 34 % d'entre elles prévoient léguer 11 % ou plus de leur patrimoine à des causes sociales et environnementales après leur décès.

**93 %** font des dons philanthropiques

**Une génération qui nourrit des inquiétudes** – Autre corollaire probable de la mondialisation, en plus du rythme effréné d'une époque où règnent la technologie et les médias, les membres de cette cohorte manifestent plusieurs préoccupations, dont certaines leur sont propres. Voici les principales sources d'inquiétude : changements climatiques ; le fait que leurs enfants aient une vie plus difficile que la leur ; la possibilité de perdre le patrimoine bâti par famille ; leur bien-être physique et mental ; leur capacité à créer de nouvelles entreprises ; et le manque de temps pour prendre soin de leurs parents âgés.

## MÉTHODOLOGIE

Cette étude se fonde sur des données quantitatives et qualitatives recueillies par Campden Wealth. Entre octobre 2019 et le début de mars 2020, 101 représentants de la prochaine génération aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni ont répondu à un questionnaire. Les conclusions de l'étude sont pertinentes à la date de collecte des données, qui est antérieure à la décision de l'Organisation mondiale de la santé de qualifier l'épidémie de COVID-19 de pandémie mondiale. En plus des données quantitatives, 20 entrevues ont été menées auprès des représentants de la prochaine génération entre octobre 2019 et avril 2020 pour mieux comprendre les réponses au sondage ; elles ont permis de produire les études de cas.

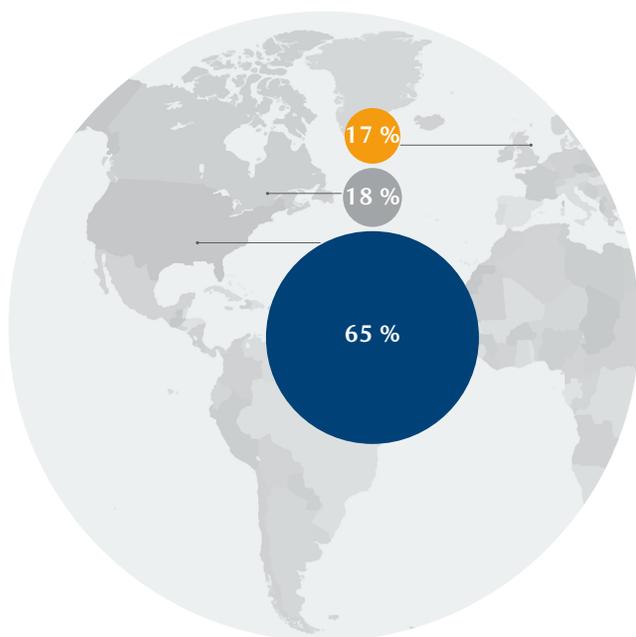
## 1.2 Aperçu des participants de 2020

Voici un profil de ceux qui ont participé à l'étude.

**Répondant type : Y de la deuxième génération, dont le patrimoine familial se chiffre à 946 millions de dollars américains**

Au total, 101 représentants de la prochaine génération ont participé à l'étude : 65 % aux États-Unis, 18 % au Canada et 17 % au Royaume-Uni (ces pourcentages reflètent à peu près la concentration de la richesse dans ces trois pays)<sup>4</sup> (figure 1.1).

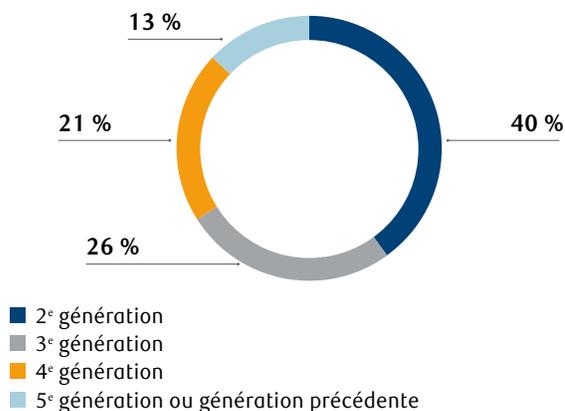
Figure 1.1 Répartition des participants par pays



■ États-Unis  
■ Canada  
■ Royaume-Uni

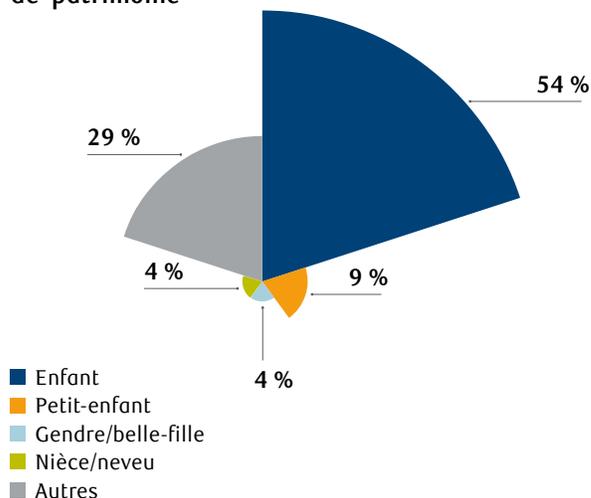
Le patrimoine familial moyen des répondants s'élève à 946 millions de dollars américains; la majorité des répondants sont des détenteurs de patrimoine de deuxième génération (40 %). Viennent ensuite ceux de la troisième génération (26 %), de la quatrième génération (21 %) et de la cinquième ou des générations précédentes (13 %) (figure 1.2).

Figure 1.2 Génération du patrimoine familial



Dans la majorité des cas (54 %), ils sont les enfants des principaux détenteurs de patrimoine ; 9 % sont leurs petits-enfants, 4 % leurs gendres/belles-filles et 4 % leurs nièces/neveux (figure 1.3).

Figure 1.3 Relation avec le principal détenteur de patrimoine



Les deux tiers (66 %) des répondants sont des hommes et un tiers (33 %), des femmes (figure 1.4). En ce qui a trait à l'âge, un peu moins de la moitié des répondants (45 %) sont issus de la génération Y (nés entre 1981 et 1995), et 33 %, de la génération X (nés entre 1965 et 1980) ; 17 % sont des baby-boomers (nés entre 1946 et 1964), tandis que 5 % d'entre eux sont des « vétérans » de la génération silencieuse (nés en 1945 ou avant) (figure 1.5).

Il convient également de noter que les sondages ont été envoyés aux familles de façon aléatoire. Elles ont choisi elles-mêmes le représentant de la nouvelle génération le mieux placé pour répondre aux questions. Le choix du répondant n'était pas donc déterminé par l'âge ou le sexe.



Notre famille est de la quatrième génération et nous comptons sur les trois ou quatre prochaines générations pour nous garder unis et faire prospérer l'entreprise. Nous voulons absolument conserver ce lien entre la famille et l'entreprise, mais c'est de plus en plus difficile à chaque génération. Les membres de la troisième génération vivaient tous sous le même toit. Nous vivons à présent dans le même pays, mais dans 22 États différents. Il est donc plus difficile de garder le contact entre nous. Nous investissons donc des efforts, du temps et de l'argent à cette fin. C'est ainsi que nous appuierons l'entreprise et vice versa. Et tout ira bien.

*Homme de la génération du baby-boom, États-Unis*

Figure 1.4 Répartition des participants par sexe

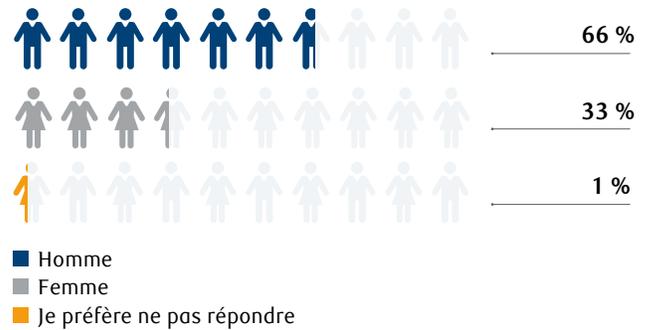
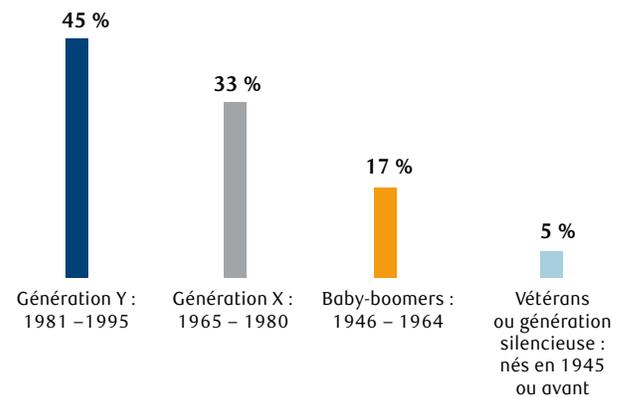


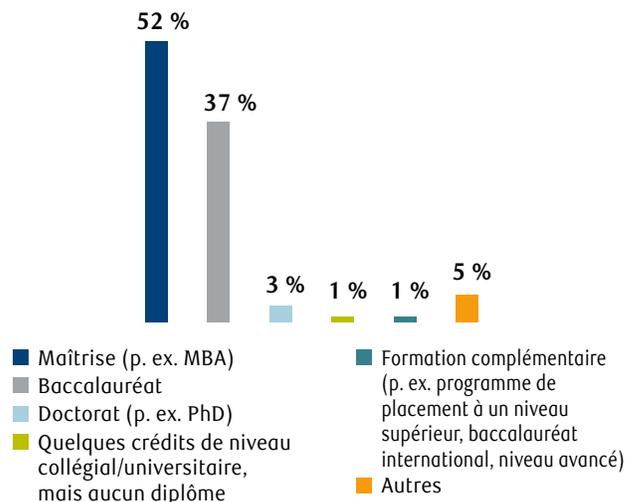
Figure 1.5 Génération des participants



### Un groupe de personnes très instruites

Les représentants de la prochaine génération qui ont participé à cette étude sont très instruits : la grande majorité (92 %) détient au moins un baccalauréat, 55 % d'entre eux ayant obtenu une maîtrise ou un doctorat (figure 1.6).

Figure 1.6 Niveau de scolarité atteint

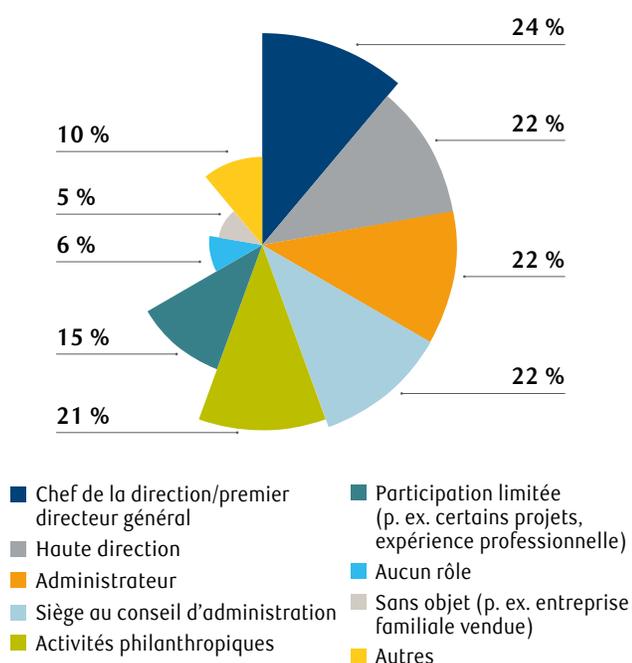


Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

## Les représentants de la prochaine génération occupent des postes clés dans l'entreprise familiale

La grande majorité des répondants participent d'une manière ou d'une autre à l'entreprise familiale. En fait, 24 % d'entre eux en sont le chef de la direction ou le directeur général. D'autres occupent des postes de haute direction ou d'administrateur ou siègent au conseil d'administration, selon une proportion de 22 % dans les trois cas (figure 1.7). Seulement 6 % des répondants dont les familles sont encore propriétaires de leur entreprise ont déclaré n'avoir aucun rôle dans l'entreprise.

**Figure 1.7 Participation actuelle aux activités de l'entreprise familiale**



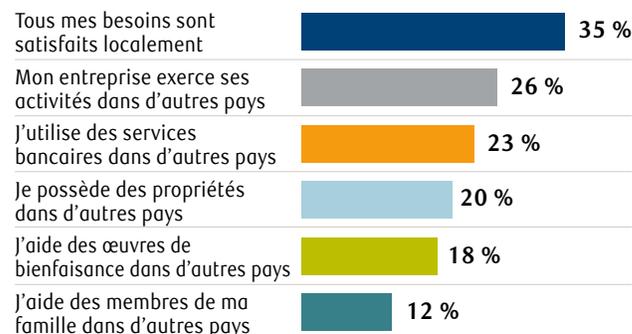
## Une génération façonnée par la mondialisation, qui veut faire fructifier le patrimoine familial

Seulement 35 % des répondants satisfont l'ensemble de leurs besoins financiers et ceux de leurs entreprises localement. C'est aux États-Unis qu'ils sont les plus nombreux, suivis du Royaume-Uni et du Canada.

Inversement, une part appréciable des répondants mènent un train de vie branché sur l'international, qu'il s'agisse de l'exploitation d'entreprises (26 %), de services bancaires (23 %), de propriétés (20 %), d'initiatives philanthropiques (18 %) ou de membres de leur famille (12 %) situés dans d'autres pays (figure 1.8).

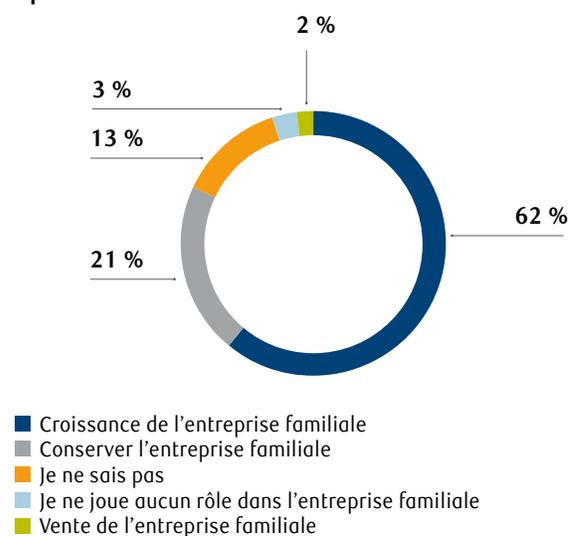
Les deux tiers (62 %) des représentants de la prochaine génération considèrent qu'une fois qu'ils auront pris la relève, leur rôle au sein de l'entreprise familiale ne se limitera pas à préserver le patrimoine familial, mais consistera plutôt à l'accroître (figure 1.9).

**Figure 1.8 Participants ayant des besoins commerciaux ou financiers internationaux**



Nota : Possibilité de choisir plusieurs options

**Figure 1.9 Vision pour l'entreprise familiale après la relève**

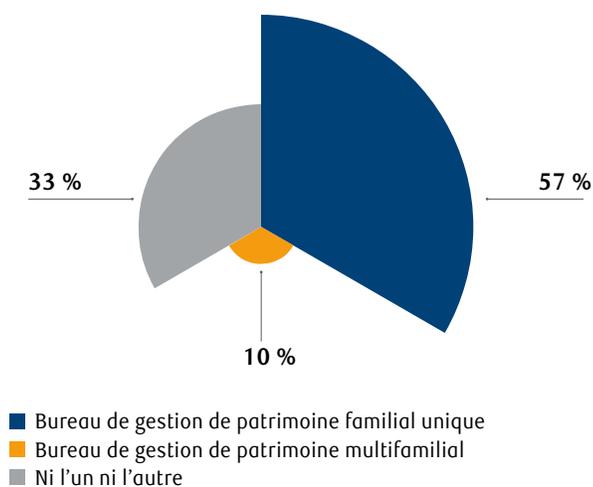


Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

## La plupart des répondants issus de familles ultrafortunées possèdent un bureau de gestion de patrimoine familial, qu'ils prévoient garder une fois qu'ils auront pris la relève

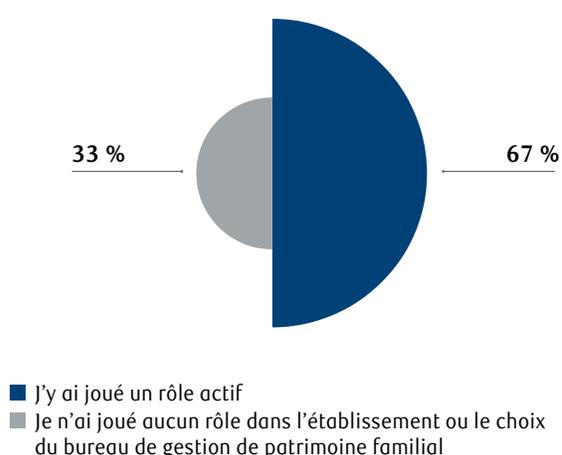
En 2019, Campden Wealth avait estimé à 7 300 le nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial uniques dans le monde. C'est une hausse notable de 38 % par rapport aux 5 300 bureaux recensés en 2017. Les deux tiers des répondants de la prochaine génération utilisent un bureau qui gère uniquement leur patrimoine (57 %) ou plusieurs patrimoines (10 %), démontrant qu'il s'agit d'une solution de plus en plus prise (figure 1.10).

**Figure 1.10 Participants ayant un bureau de gestion de patrimoine familial**



Les représentants de la prochaine génération participent activement à la gestion de la fortune familiale : les deux tiers (67 %) ont joué un rôle dans le choix de leur bureau de gestion de patrimoine familial (figure 1.11). Leur dépendance à l'égard de ces bureaux est également illustrée au chapitre 4 ; c'est en effet la solution privilégiée des représentants de la prochaine génération pour obtenir des conseils en gestion de patrimoine.

**Figure 1.11 Participants ayant joué un rôle dans le choix du bureau de gestion de patrimoine familial**



En fait, 78 % des personnes interrogées qui ont un bureau de gestion de patrimoine familial ont l'intention de le conserver quand elles auront pris la relève (figure 1.12). Trois Britanniques de la prochaine génération témoignent :

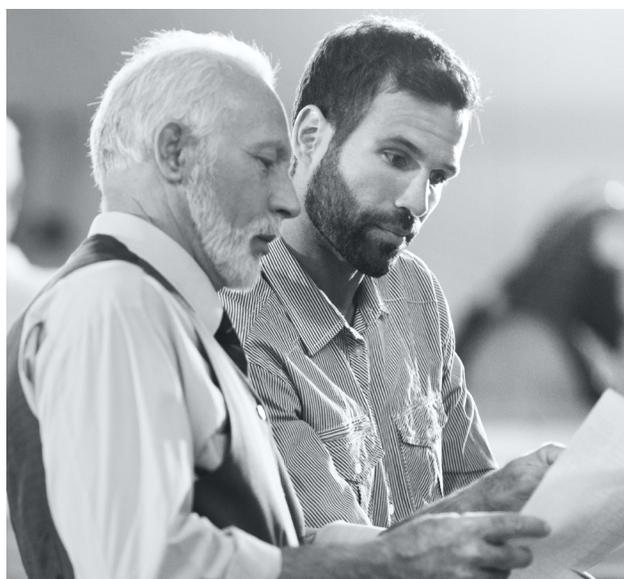
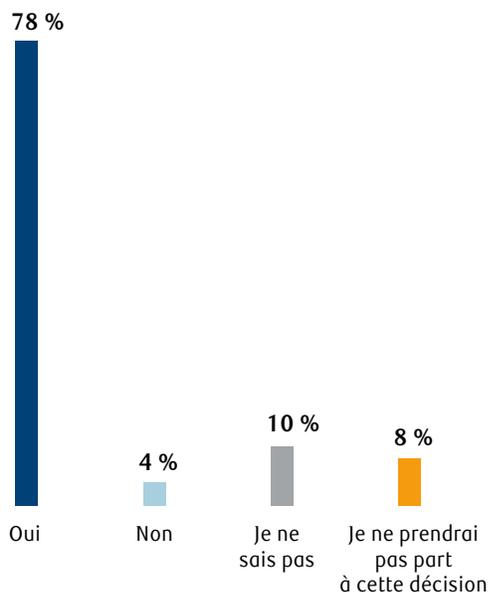
*« Les bureaux de gestion de patrimoine familial étaient très différents il y a 25 ans. Les possibilités de placements étaient limitées. Le choix de régions et de types de placements était restreint. Après la*



Les bureaux de gestion de patrimoine familial étaient très différents il y a 25 ans. Les possibilités de placements étaient limitées. Le choix de régions et de types de placements était restreint. Après la crise bancaire de 2007-2008, les banques ont délaissé les placements alternatifs et les bureaux de gestion de patrimoine familial ont pris le relais. Nous gérons nos propres fonds, nous investissons dans l'immobilier en nous servant de nos bilans, et nous effectuons directement des investissements privés. Les bureaux de gestion de patrimoine familial n'ont peut-être jamais été aussi pertinents.

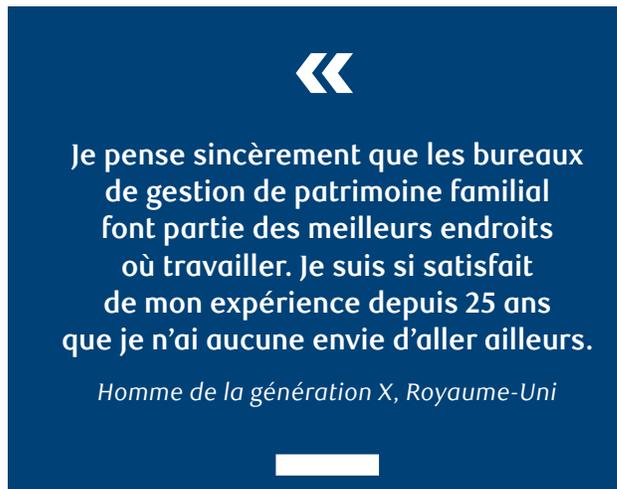
*Homme de la génération X, Royaume-Uni*

Figure 1.12 Conserver le bureau de gestion de patrimoine familial après avoir pris la relève



Les bureaux de gestion de patrimoine familial, du moins les bons, sont comme des familles – ils évoluent au fil du temps. On y trouve une grande diversité d'opinions et de profils d'investissement.

*Homme de la génération Y, Royaume-Uni*



Je pense sincèrement que les bureaux de gestion de patrimoine familial font partie des meilleurs endroits où travailler. Je suis si satisfait de mon expérience depuis 25 ans que je n'ai aucune envie d'aller ailleurs.

*Homme de la génération X, Royaume-Uni*



*crise bancaire de 2007-2008, les banques ont délaissé les placements alternatifs et les bureaux de gestion de patrimoine familial ont pris le relais. Nous gérons nos propres fonds, nous investissons dans l'immobilier en nous servant de nos bilans, et nous effectuons directement des investissements privés. Les bureaux de gestion de patrimoine familial n'ont peut-être jamais été aussi pertinents. » — Homme de la génération X, Royaume-Uni*

*« Les bureaux de gestion de patrimoine familial, du moins les bons, sont comme des familles – ils évoluent au fil du temps. On y trouve une grande diversité d'opinions et de profils d'investissement. » — Homme de la génération Y, Royaume-Uni*

*« Je pense sincèrement que les bureaux de gestion de patrimoine familial font partie des meilleurs endroits où travailler. Je suis si satisfait de mon expérience depuis 25 ans que je n'ai aucune envie d'aller ailleurs. » — Homme de la génération X, Royaume-Uni*



# 2.

## Vie satisfaisante et santé

- Lorsqu'on a demandé aux représentants de la prochaine génération de classer les aspects de leur vie qui leur procuraient le plus de joie, ce sont les projets entrepreneuriaux, les voyages et l'aide aux autres qui sont arrivés en tête de liste. À la question concernant les aspects les plus difficiles, ils ont majoritairement répondu les bris de communication, la dynamique familiale et les troubles de santé. En fait, environ la moitié (49 %) des répondants ont exprimé des préoccupations au sujet de leur santé (ces données ont été rapportées avant que l'Organisation mondiale de la Santé déclare que l'épidémie de COVID-19 était devenue une pandémie mondiale).
- Plus de la moitié (54 %) des répondants craignent de perdre le patrimoine constitué par leur famille et 44 % d'entre eux craignent que leurs enfants le perdent. Parallèlement, ils estiment, dans une proportion de 62 %, qu'il leur incombe non seulement de préserver le patrimoine familial, mais aussi de l'accroître. Ensemble, ces constatations témoignent du fait que de nombreux représentants de la prochaine génération sentent qu'ils doivent continuer à faire prospérer le précieux héritage qu'ils ont reçu.
- La majorité des représentants de la nouvelle génération qui ont participé à l'enquête ont des enfants (69 %). En ce qui a trait aux qualités qu'ils souhaitent que leurs enfants acquièrent à la maison, le sens de l'effort (69 %), la conscience de la valeur de l'argent (67 %) ainsi que la tolérance et le respect d'autrui (65 %) sont celles qu'ils jugent les plus importantes. Au chapitre de leurs préoccupations à l'égard de leurs enfants, 73 % s'inquiètent de la possibilité que ces derniers aient une vie plus difficile que la leur, les craintes liées aux changements climatiques représentant un point de discussion clé.
- Dans le cas de la majorité (86 %) des représentants de la prochaine génération, au moins un de leurs parents ou de leurs beaux-parents est toujours en vie. La plus grande source d'inquiétude relative au fait de prendre soin de parents vieillissants est le manque de temps (39 %). Vient ensuite la question de savoir qui dans la famille assumera la responsabilité principale des soins (17 %).



**Dans la vie, ce sont ma famille  
et mes amis qui m'apportent le plus  
de satisfaction – sans eux,  
tout perd son sens.**

*Femme de la génération X, États-Unis*

## 2.1 Vie satisfaisante et enjeux

### Vie satisfaisante

**Ce sont les projets entrepreneuriaux qui apportent le plus de satisfaction dans la vie des représentants de la prochaine génération**

Lorsqu'on a demandé aux représentants de la prochaine génération de classer les aspects de leur vie qui leur procuraient le plus de joie, ce sont les projets entrepreneuriaux, les voyages et l'aide aux autres qui sont arrivés en tête de liste (figure 2.1). Une Américaine de la génération X explique les joies de l'entrepreneuriat :

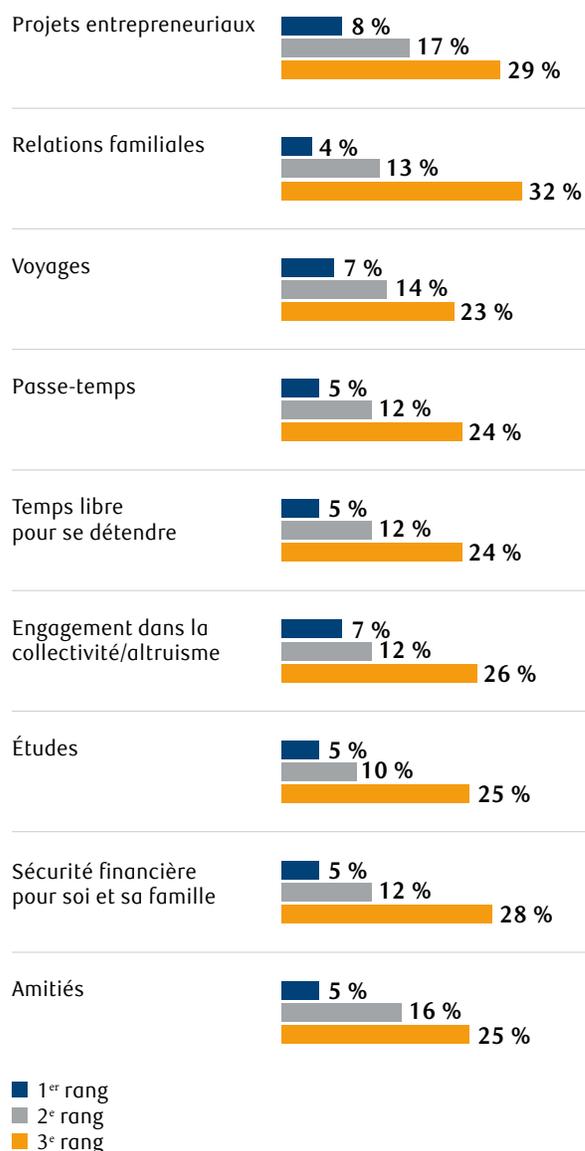
« *Mon esprit d'entrepreneuriat a, bien entendu, des racines familiales. Ma famille a d'abord exploité une entreprise de fabrication de cuisinières, puis s'est tournée vers le secteur de la gestion financière. Depuis quatre générations, nous avons connu des transformations importantes, mais la piqûre demeure. Je crois que c'est inscrit dans notre ADN.* » — Femme de la génération X, États-Unis



**Mon esprit d'entrepreneuriat a, bien entendu, des racines familiales. Ma famille a d'abord exploité une entreprise de fabrication de cuisinières, puis s'est tournée vers le secteur de la gestion financière. Depuis quatre générations, nous avons connu des transformations importantes, mais la piqûre demeure. Je crois que c'est inscrit dans notre ADN.**

*Femme de la génération X, États-Unis*

**Figure 2.1 Aspects de la vie qui apportent le plus de satisfaction**

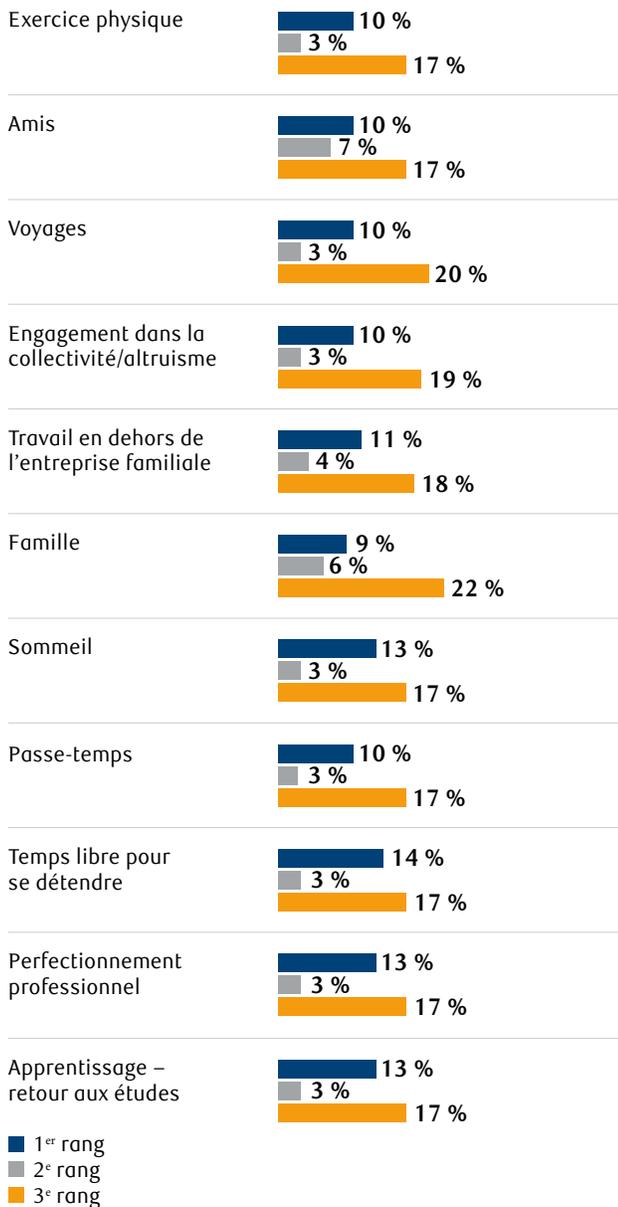


Nota : Pour ce graphique, nous avons demandé aux représentants de la prochaine génération de classer dix aspects par ordre de préférence, et aux fins de simplification, seuls les trois premiers sont présentés. Par conséquent, en raison de cette méthodologie, la somme des pourcentages n'égalise pas 100 %.

**Les représentants de la prochaine génération aimeraient avoir plus de temps à consacrer à la détente ainsi qu'à leurs amis et à leur famille**

Dans notre société mondialisée, tout va toujours plus vite. S'ils avaient plus de temps, les représentants de la prochaine génération choisiraient en priorité de s'arrêter et de se détendre. Suivent le désir de se perfectionner professionnellement, de s'engager dans la collectivité et de retourner aux études (figure 2.2).

**Figure 2.2 Activités pour lesquelles les représentants de la prochaine génération aimeraient avoir plus de temps**



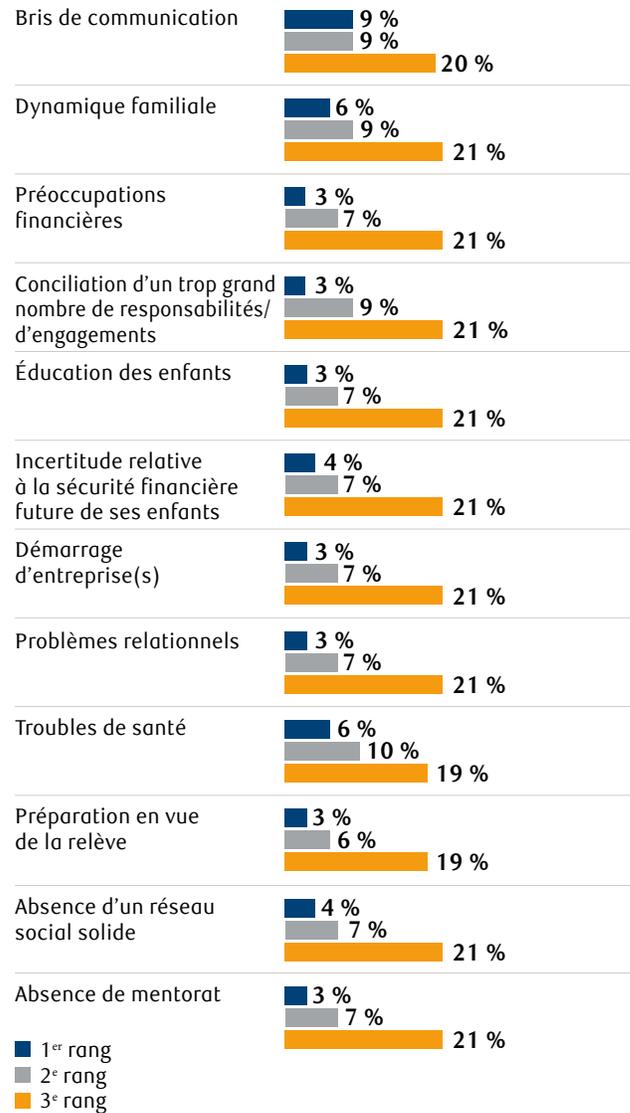
Nota : Pour ce graphique, nous avons demandé aux représentants de la prochaine génération de classer dix aspects par ordre de préférence, et aux fins de simplification, seuls les trois premiers sont présentés. Par conséquent, en raison de cette méthodologie, la somme des pourcentages n'égalise pas 100 %.

## Enjeux

### Les bris de communication, la dynamique familiale et les troubles de santé sont les plus grands enjeux auxquels la nouvelle génération est confrontée

Lorsqu'on a demandé aux représentants de la prochaine génération de classer les aspects les plus difficiles de leur vie, ils ont collectivement placé les bris de communication en première place, puis la dynamique familiale et les troubles de santé (figure 2.3).

**Figure 2.3 Aspects de la vie qui sont les plus difficiles**



Les familles ultrafortunées sont uniques, dans la mesure où leurs membres sont souvent liés par l'origine de leur patrimoine et sa gestion (c.-à-d. leur entreprise familiale et leur bureau de gestion de patrimoine familial). Comme des membres de la famille de tous âges travaillent généralement pour l'entreprise, il n'est pas rare que des conflits éclatent. Il n'est donc pas surprenant de constater que la communication et la dynamique familiale figurent dans le haut du classement des enjeux pour la relève. Voici le témoignage de deux participants :

« Il n'y aurait pas de bureau de gestion de patrimoine familial sans famille, et je ne sais pas pour vous, mais mes sœurs et moi, il nous arrive de nous entendre comme chien et chat. Nous nous aimons, nous nous adorons même, mais nous nous disputons souvent. Le bureau de gestion de patrimoine familial rend les choses encore plus difficiles. La fortune les complexifie. C'est parce que les points de désaccord sont décomplexés. » — Homme de la génération X, Royaume-Uni



Généralement, dans la trentaine ou au début de la quarantaine, la vie n'est pas nécessairement facile. Il faut planifier pour les mauvais jours – et pour les générations à venir.

Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

« Je fais partie d'une fratrie de sept qui forme la deuxième génération, et on compte maintenant 17 membres dans la troisième génération de notre famille. Comme on peut s'y attendre, dans un groupe aussi large, tout le monde ne s'entend pas et ne se comprend pas nécessairement. Parfois, la dynamique familiale peut être particulièrement difficile à gérer. »  
— Femme de la génération X, États-Unis

« Comme il y avait des conflits dans ma famille, nous avons participé à Nonflict, un programme axé sur la recherche de solutions. Au cours d'une fin de semaine, nous avons appris à exprimer nos désaccords et à les accepter sans confrontation. Et cela a fonctionné pour nous. Désormais, chaque fois qu'un conflit émerge, nous disposons d'outils pour le désamorcer. Mes frères et sœurs ont également accepté de prendre part à des réunions mensuelles afin de discuter de ce qui nous unit. Est-ce vraiment l'entreprise ou est-ce l'envie de faire partie d'une grande famille, au lieu d'avancer seul dans le monde ? En somme, selon moi, une bonne communication est essentielle pour régler les mésententes. » — Femme de la génération X, Canada

Les familles ayant hérité d'un patrimoine sont également uniques. En effet, contrairement à de nombreux propriétaires d'entreprise qui doivent seulement subvenir aux besoins de leur ménage, ces familles doivent assurer le bien-être des générations futures. Voici ce qu'un baby-boomer avait à dire à cet égard :

« Généralement, dans la trentaine ou au début de la quarantaine, la vie n'est pas nécessairement facile. Il faut planifier pour les mauvais jours – et pour les générations à venir. » — Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

### De toutes les cohortes, ce sont les hommes américains de la génération Y qui montrent le plus d'inquiétude

Il est intéressant de souligner qu'en moyenne, les hommes qui ont participé à cette étude étaient proportionnellement plus nombreux que les femmes à exprimer leur inquiétude face à un éventail d'enjeux, tels que les finances, les troubles de santé, l'absence d'un réseau social solide, les embûches dans la préparation de la relève, les problèmes relationnels et les difficultés à démarrer de nouvelles entreprises.

En revanche, les femmes étaient beaucoup plus susceptibles de considérer la conciliation du trop grand nombre de responsabilités et d'engagements comme un enjeu clé. Une Américaine de la génération X témoigne :

« J'ai de jeunes enfants, je mène des activités philanthropiques et je travaille à temps plein – parfois, en déplacement. J'ai été absente de chez moi au moins deux jours par semaine au cours des six dernières semaines ; ça fait beaucoup. »  
— Femme de la génération X, États-Unis

Autre fait fascinant, les membres de la génération Y semblent avoir plus de soucis que les X ou les baby-boomers, notamment sur les enjeux suivants :

- bris de communication ;
- finances de la prochaine génération ;
- sécurité financière de leurs enfants ;
- absence d'un réseau social solide ;
- problèmes relationnels ;
- incertitude entourant leur place dans l'entreprise familiale.

Pour expliquer ces résultats, un homme de la génération Y a déclaré :



**Les bris de communication et les problèmes relationnels sont deux enjeux qui se ressemblent et qui sont difficiles à régler, étant donné que les hommes et les femmes ont parfois des perspectives divergentes et que les messages peuvent se perdre en cours de transmission.**

*Homme de la génération Y, Royaume-Uni*

« Les bris de communication et les problèmes relationnels sont deux enjeux qui se ressemblent et qui sont difficiles à régler, étant donné que les hommes et les femmes ont parfois des perspectives divergentes et que les messages peuvent se perdre en cours de transmission. Ici, j'ai parfois trouvé utile de m'en remettre à une tierce partie qui partage mon point de vue pour faire passer mon message et bâtir des ponts.

*J'ai aussi l'impression que les questions des finances personnelles, de la sécurité financière des enfants et de l'incertitude entourant la place dans l'entreprise familiale sont liées. La seule façon de véritablement résoudre ces problèmes, c'est de rehausser sa valeur pour l'entreprise, et le reste ira de soi. » — Homme de la génération Y, Royaume-Uni*

D'un point de vue régional, il convient de souligner que les Américains se sont montrés, de façon générale, plus préoccupés que les Canadiens et les Britanniques, particulièrement en ce qui a trait aux finances, aux troubles de santé, aux problèmes relationnels et à l'incertitude entourant leur place dans l'entreprise familiale. En résumé, les résultats montrent que les hommes américains de la génération Y constituent le groupe qui a (ou du moins qui exprime) le plus de difficultés.

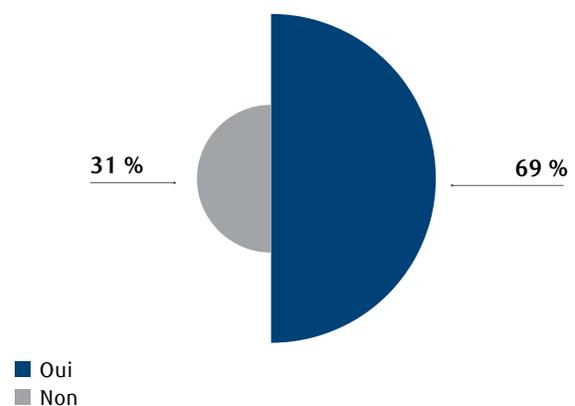
## Éducation des enfants

**Les représentants de la prochaine génération veulent qu'à la maison, leurs enfants apprennent le sens de l'effort, la valeur de l'argent et la tolérance**

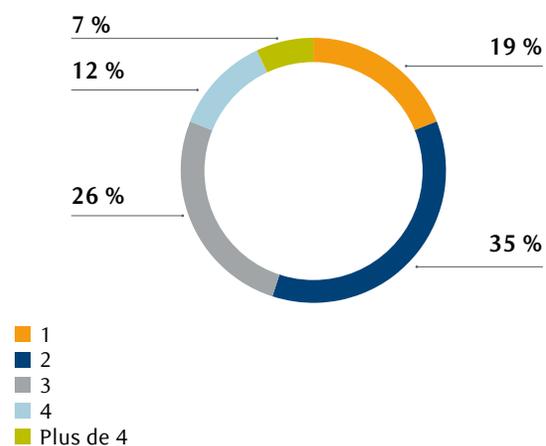
La majorité des répondants ont des enfants (69 %). Dans la plupart des cas, ils en ont plus d'un (80 %) et leurs enfants sont âgés de moins de 23 ans (70 %) (figures 2.4 et 2.5).

En ce qui concerne les qualités que les représentants de la prochaine génération veulent que leurs enfants acquièrent à la maison, le sens de l'effort a remporté la palme (69 %) ; c'est intéressant, étant donné qu'ils ont classé le désir de trouver plus de temps pour se détendre au sommet de leur propre liste de souhaits (figure 2.2).

**Figure 2.4 Participants ayant des enfants**



**Figure 2.5 Nombre d'enfants**



Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

Pour reprendre les mots d'un membre de la génération Y qui a une vision progressiste de la meilleure façon d'expliquer la notion d'effort à sa fillette :

*« J'estime que faire de son mieux est une valeur importante à enseigner. Pour éviter que l'effort ait l'air trop contraignant, je préfère motiver ma fille à travailler intelligemment, tout en donnant son 110 %. »*  
— Homme de la génération Y, Royaume-Uni

La volonté d'inculquer la valeur de l'argent s'est classée au deuxième rang (67 %), ce qui est également frappant puisque, comparativement à leurs parents, les représentants de la prochaine génération ont davantage tendance à confier leurs avoirs à leur bureau de gestion de patrimoine familial (figure 4.16).

En troisième place, les répondants ont indiqué qu'ils espéraient que leurs enfants apprennent la tolérance et le respect d'autrui (65 %). Cela montre qu'ils adhèrent aux messages globaux de sensibilisation et d'acceptation sociales qui ont cours dans le monde occidental. De plus, ce point a devancé de loin l'apprentissage du respect pour les parents (45 %) (figure 2.7).

Autre fait digne de mention, plus de la moitié (56 %) des participants souhaitent que leurs enfants se sensibilisent à la responsabilité sociale et environnementale à la maison, un intérêt qui trouve écho chez ce Britannique de la génération X :

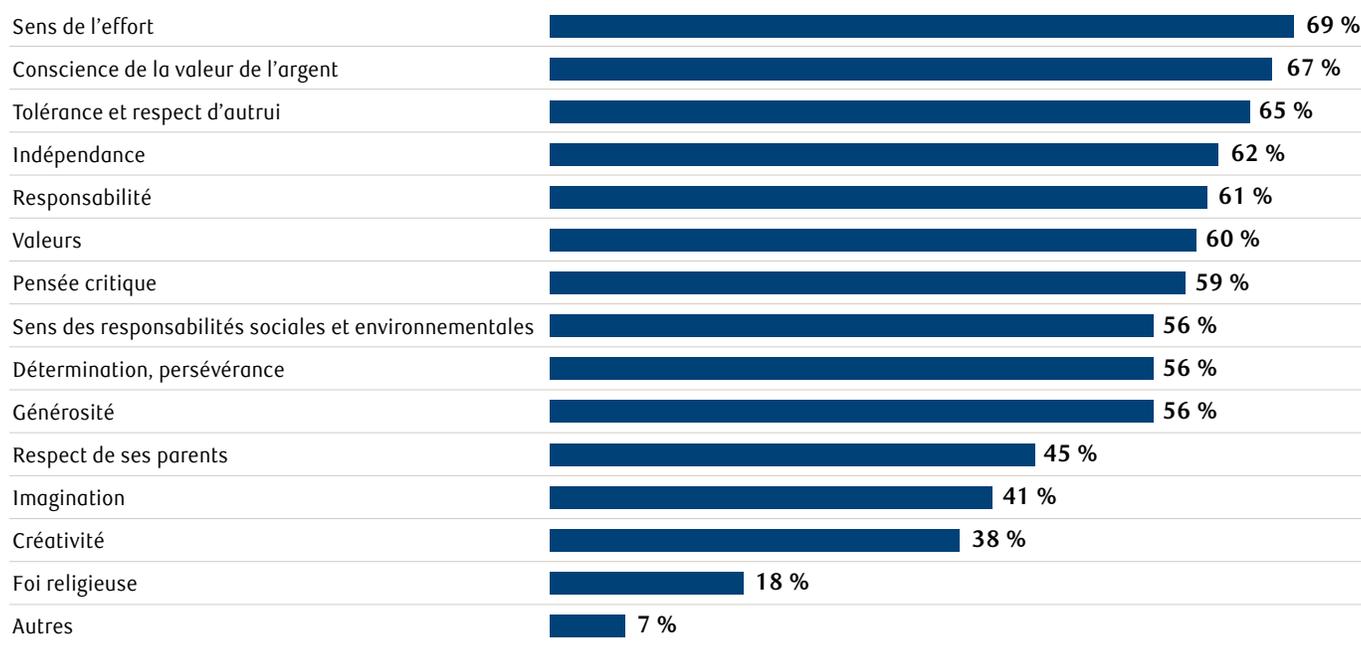
*« Je crois que le concept de richesse évolue et, heureusement, les gens se responsabilisent sur le plan social. Les bureaux de gestion de patrimoine familial parlent beaucoup de la nécessité de préparer la relève. À mon avis, la plupart des familles réussissent à bien former leurs membres en ce qui a trait aux affaires. Par contre, de nos jours, il convient également de déterminer la place des besoins environnementaux et sociaux. C'est le type d'éducation que nous devons adopter. »* — Homme de la génération X, Royaume-Uni

Enfin, notons que l'enseignement de la créativité (38 %) et de l'imagination (41 %) à la maison se retrouve au bas du classement. Ainsi, le sens de l'effort, la conscience de la valeur de l'argent, de même que la tolérance et le respect d'autrui occupent une importance de trois à cinq fois supérieure par rapport à l'apprentissage de la créativité et de l'imagination.

Un baby-boomer américain s'inscrit à contre-courant de cette tendance :

*« Je pense que pour réussir, les enfants doivent être capables de sortir des sentiers battus, et ce, plus que jamais. Ils doivent imaginer les choses autrement. C'est très important, sinon ils n'évolueront pas et accepteront le statu quo, quel qu'il soit. Je ne veux pas que mes enfants soient des moutons, je veux qu'ils contribuent à changer le monde ! Et sans imagination, on peut difficilement créer le changement. »* — Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

**Figure 2.7 Qualités les plus importantes que les enfants devraient acquérir à la maison**



Nota : Possibilité de choisir plusieurs options



**Les changements climatiques m'inquiètent. Le populisme m'inquiète. Les problèmes environnementaux m'inquiètent. L'imposition des personnes fortunées m'inquiète. J'ai l'impression que la relève devra faire face à des enjeux nouveaux pour notre famille, du moins pour ma génération.**

*Homme de la génération du baby-boom, États-Unis*



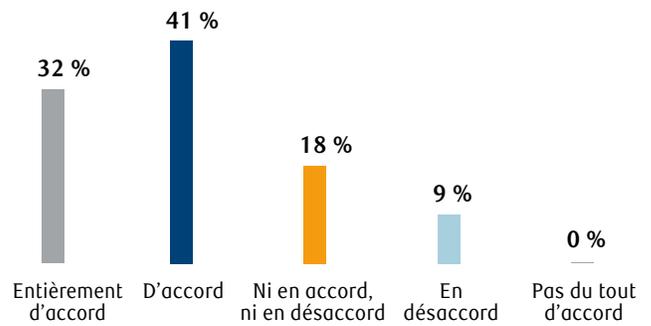
### Les représentants de la prochaine génération s'inquiètent pour l'avenir de leurs enfants

Aucun des répondants n'est totalement en désaccord avec l'affirmation voulant que leurs enfants aient une vie plus difficile que la leur. En fait, ils croient que ce sera le cas dans une forte proportion (73 %) (figure 2.8). Si ce sentiment est partagé tant par les femmes que par les hommes, il est prépondérant aux États-Unis et parmi les baby-boomers.

Lors des entretiens, les représentants de la prochaine génération ont expliqué leur inquiétude par l'incidence des médias sociaux, la fiscalité, la montée du populisme et surtout, l'environnement :

*« Les changements climatiques m'inquiètent. Le populisme m'inquiète. Les problèmes environnementaux m'inquiètent. L'imposition des personnes fortunées m'inquiète. J'ai l'impression que la relève devra faire face à des enjeux nouveaux pour notre famille, du moins pour ma génération. »*  
— Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

**Figure 2.8 Compte tenu des problèmes actuels dans le monde, je crois que mes enfants auront une vie plus difficile que la mienne**



*« Il y a deux tendances majeures qui m'effraient : les changements climatiques et le fossé grandissant entre les nantis et les démunis. Si nous poursuivons sur la trajectoire actuelle, je crois qu'à un moment de la vie de mes enfants, ces deux éléments convergeront et lorsque cela arrivera, la richesse n'y changera rien. »*  
— Femme de la génération X, États-Unis

*« Selon moi, pour les jeunes, le défi réside dans le fait de se trouver, ce qui n'est pas facile à l'ère des médias sociaux. Il y a tant de facteurs externes qui nuisent à l'introspection et nous empêchent de prendre le temps de profiter des petites choses de la vie. »* — Femme de la génération X, États-Unis



**Il y a deux tendances majeures qui m'effraient : les changements climatiques et le fossé grandissant entre les nantis et les démunis. Si nous poursuivons sur la trajectoire actuelle, je crois qu'à un moment de la vie de mes enfants, ces deux éléments convergeront et lorsque cela arrivera, la richesse n'y changera rien.**

*Femme de la génération X, États-Unis*

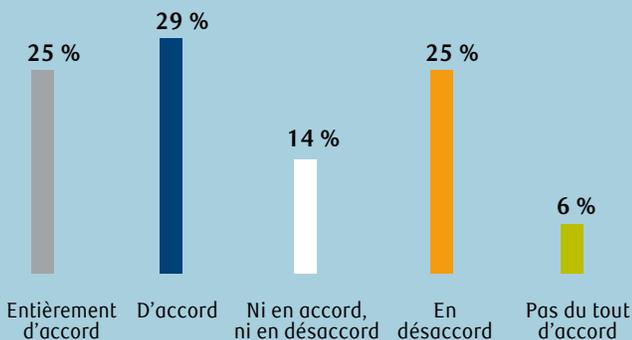


# Peur de perdre la fortune

## Les représentants de la prochaine génération redoutent de perdre le patrimoine familial...

Les recherches révèlent que souvent, 70 % du patrimoine a disparu au bout de deux générations et 90 %, au bout de trois générations<sup>5</sup>. Comparativement aux générations précédentes, bon nombre des représentants de la relève possèdent une formation et des diplômes supérieurs et bénéficient d'un meilleur soutien de la part du bureau de gestion de patrimoine familial. Pourtant, plus de la moitié d'entre eux (54 %) craignent de perdre le patrimoine bâti par leur famille ; seulement 31 % ne s'en inquiètent pas (figure 2.9). Les hommes de la génération Y sont les plus inquiets, ainsi que les Américains, suivis des Canadiens.

Figure 2.9 Étant donné que les recherches révèlent que souvent, 70 % du patrimoine a disparu au bout de deux générations et 90 %, au bout de trois générations, je crains de perdre le patrimoine bâti par ma famille



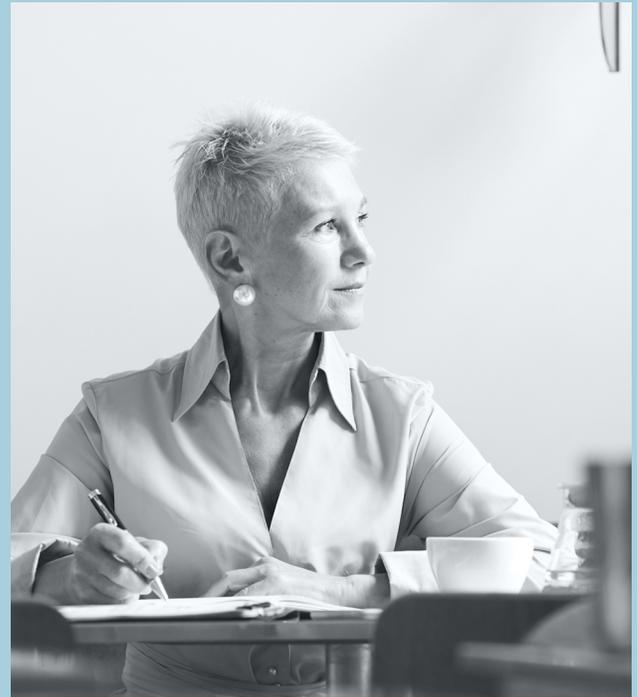
Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

En ce qui concerne les raisons pour lesquelles les détenteurs d'un patrimoine intergénérationnel peuvent perdre leur fortune, mis à part l'absence de membres de la famille possédant les connaissances (ou la volonté) nécessaires pour gérer le patrimoine familial, les répondants ont cité les perturbations familiales susceptibles de nuire à la réussite :



**Lorsqu'une famille s'agrandit, il est très difficile de doubler le patrimoine d'une génération à l'autre s'il existe une quelconque forme de perturbation.**

*Homme de la génération du baby-boom, États-Unis*



**Il peut sembler étonnant qu'une personne aussi riche que moi s'inquiète à propos de l'argent. Pourtant, c'est quelque chose qui me préoccupe constamment.**

*Femme de la génération du baby-boom, États-Unis*

« Lorsqu'une famille s'agrandit, il est très difficile de doubler le patrimoine d'une génération à l'autre s'il existe une quelconque forme de perturbation. »

— Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

Une Américaine nous a confié comment ses parents ont mis en place un plan de relève afin de protéger le patrimoine familial et de guider leurs enfants :

« Mes parents avaient prévu une bonne structure pour la relève. Ils avaient établi des fiducies familiales et retenu les services de conseillers externes pour nous aider à l'égard d'une foule d'aspects, des études à l'obtention d'un premier prêt hypothécaire. Ce genre de mesures de protection est très utile, à 25, 30, 35 ans ou à n'importe quel âge. » — Femme de la génération X, États-Unis



**J'ai plutôt bon espoir que les prochaines générations s'en tireront bien. Les parents et le groupe qui supervise le patrimoine font vraiment des pieds et des mains afin de maximiser les bénéfices et les occasions pour les enfants et de réduire les perturbations au sein de chaque génération.**

*Homme de la génération du baby-boom, États-Unis*



Un autre répondant a indiqué que sa famille offrait à tous ses membres un bon départ dans la vie, avant qu'ils ne soient censés acquérir leur propre indépendance financière :

*« Les membres de la quatrième génération ont établi un régime grâce auquel leurs enfants ont tous reçu des revenus d'une fiducie, au lieu que tout l'argent reste entre les mains de la troisième génération, déjà très à l'aise financièrement. Quand la quatrième génération est arrivée vers la mi-quarantaine, les revenus sont passés à la cinquième génération. Ainsi, les plus jeunes apprennent à bien structurer le patrimoine transmis par les générations antérieures, de manière à aider leurs descendants à bien démarrer dans la vie. »*

— Homme de la génération du baby-boom, États-Unis



**De nombreux enfants qui n'ont pas gagné la richesse dont ils héritent ne comprennent pas tout à fait ce qu'elle signifie réellement.**

*Femme de la génération X, Canada*

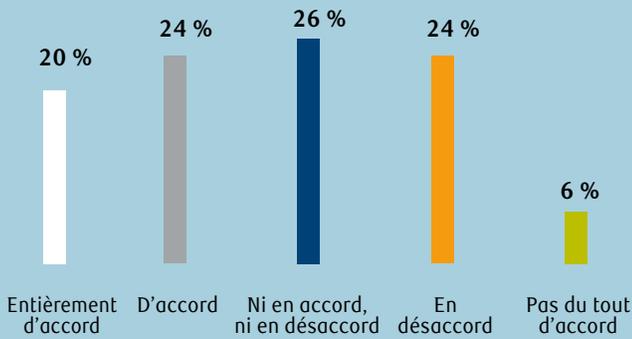


Un autre participant a expliqué que sa famille utilisait une méthode de gestion du patrimoine axée sur plusieurs volets, soit la production de richesse, la préparation de la prochaine génération et l'atténuation des perturbations familiales :

*« J'ai plutôt bon espoir que les prochaines générations s'en tireront bien. Les parents et le groupe qui supervise le patrimoine font vraiment des pieds et des mains afin de maximiser les bénéfices et les occasions pour les enfants et de réduire les perturbations au sein de chaque génération. »* — Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

En ce qui a trait à la création d'un organe de gestion de patrimoine intergénérationnel, il convient de noter que la majorité des répondants (67 %) font actuellement appel à un bureau de gestion de patrimoine familial unique ou multiple. Comme les familles ne comptent pas toujours un expert en gestion de patrimoine parmi leurs membres, elles établissent de plus en plus souvent un bureau de gestion de patrimoine familial dans le but de préserver et de faire fructifier leur patrimoine d'une génération à l'autre. Que ce soit pour la gestion du patrimoine, la planification de la relève, la formation de la prochaine génération ou d'autres aspects importants, les bureaux de gestion de patrimoine familial guident et soutiennent les familles au fil de leur évolution. Il n'est donc pas surprenant que 78 % des répondants disent avoir l'intention de maintenir leur bureau de gestion de patrimoine familial une fois qu'ils auront pris la relève (figure 1.12).

**Figure 2.10 Je crains que mes enfants perdent le patrimoine bâti par ma famille**



Nota : Le fait que la majorité des enfants des répondants étaient âgés de moins de 23 ans, et qu'il était donc trop tôt pour prévoir leur capacité à gérer le patrimoine, explique peut-être que 26 % des répondants ont indiqué être ni en accord, ni en désaccord avec cette affirmation.

### ...et craignent que leurs enfants le perdent

« De nombreux enfants qui n'ont pas gagné la richesse dont ils héritent ne comprennent pas tout à fait ce qu'elle signifie réellement. » — Femme de la génération X, Canada

Puisque cette étude adopte un angle intergénérationnel, il importe également de souligner les préoccupations des représentants de la prochaine génération concernant la capacité de leurs enfants à préserver le patrimoine familial. Près de la moitié (44 %) des répondants craignent que leurs enfants perdent le patrimoine bâti par leur famille (figure 2.10).



Les enfants doivent comprendre que s'ils sont assez chanceux pour avoir vu le jour dans une famille fortunée, ils héritent aussi d'une responsabilité financière.

Femme de la génération X, Canada

Une participante dissipe cette peur en veillant à ce que le patrimoine familial ne constitue pas la principale source de revenus de ses enfants, les préparant ainsi à l'indépendance financière :

« Nous avons pris la décision de léguer à nos enfants leur héritage avant notre décès et nous ne le regrettons pas. Mon père avait d'ailleurs fait la même chose pour moi. C'est une bonne façon de leur faire comprendre qu'ils ne recevront pas plus d'argent et que nous nous attendons à ce qu'ils gagnent le leur. Il s'agissait d'une valeur que nous voulions absolument leur transmettre. Être capable de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille, c'est bon pour l'estime de soi en général. Aucun de mes enfants n'a senti qu'il pourrait vivre seulement avec la somme que nous lui avons donnée. Il n'a jamais été question que ce soit la principale source de revenus,



Nous avons pris la décision de léguer à nos enfants leur héritage avant notre décès et nous ne le regrettons pas. Mon père avait d'ailleurs fait la même chose pour moi. C'est une bonne façon de leur faire comprendre qu'ils ne recevront pas plus d'argent et que nous nous attendons à ce qu'ils gagnent le leur. Il s'agissait d'une valeur que nous voulions absolument leur transmettre.

Femme de la génération du baby-boom, États-Unis

*mais plutôt un filet de sécurité. Nous le leur rappelions de temps à autre lorsqu'ils étaient jeunes et cette valeur est restée, car aujourd'hui, ils travaillent. »*

— Femme de la génération du baby-boom, États-Unis

Une autre représentante de la nouvelle génération et les membres de sa famille adoptent une approche pragmatique axée sur les affaires et la prévention en ce qui a trait à leur patrimoine :

*« Notre patrimoine familial nous appartient à tous et il est distinct de nos avoirs personnels. Nous avons travaillé fort afin d'en assurer la préservation ; il reste disponible pour soutenir l'entreprise et en cas d'extrême nécessité. En aucun cas, l'un de nous ne peut l'utiliser pour payer ses dépenses personnelles. »*

— Femme de la génération Y, États-Unis



**Notre patrimoine familial nous appartient à tous et il est distinct de nos avoirs personnels. Nous avons travaillé fort afin d'en assurer la préservation ; il reste disponible pour soutenir l'entreprise et en cas d'extrême nécessité. En aucun cas, l'un de nous ne peut l'utiliser pour payer ses dépenses personnelles.**

*Femme de la génération Y, États-Unis*



**Les enfants doivent savoir que le patrimoine familial vient avec certaines responsabilités. Ils doivent connaître les bons et les mauvais côtés, les avantages et les inconvénients. S'ils comprennent tout cela dès leur jeune âge, ils n'en auront pas peur et ne le gaspilleront donc pas.**

*Femme de la génération X, Canada*

D'autres répondants ont quant à eux abordé l'importance d'expliquer aux enfants ce qu'est le patrimoine, son origine et les responsabilités qui l'accompagnent :

*« Les enfants doivent savoir que le patrimoine familial vient avec certaines responsabilités. Ils doivent connaître les bons et les mauvais côtés, les avantages et les inconvénients. S'ils comprennent tout cela dès leur jeune âge, ils n'en auront pas peur et ne le gaspilleront donc pas. »* — Femme de la génération X, Canada

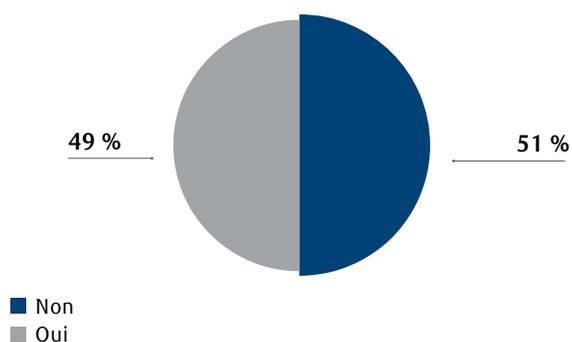
*« Les enfants doivent comprendre que s'ils sont assez chanceux pour avoir vu le jour dans une famille fortunée, ils héritent aussi d'une responsabilité financière. »*  
— Femme de la génération X, Canada

## 2.2 Santé et bien-être

### La santé préoccupe la moitié des représentants de la prochaine génération

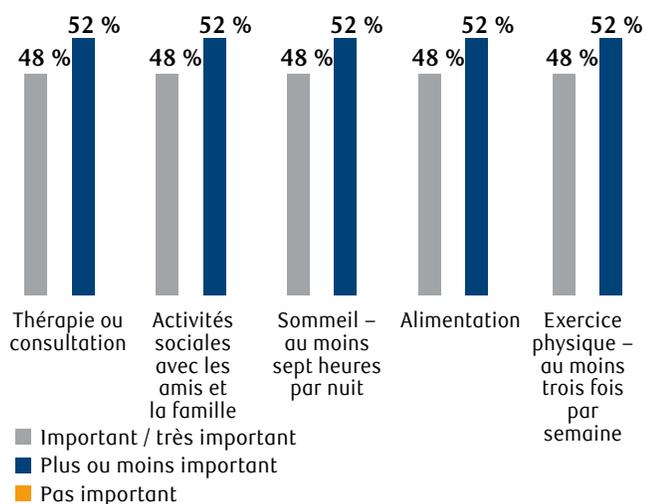
Environ la moitié (49 %) des représentants de la prochaine génération sont préoccupés par leur santé, un résultat intéressant obtenu avant que l'Organisation mondiale de la Santé déclare que l'épidémie de COVID-19 était devenue une pandémie, le 11 mars (figure 2.11). Sans surprise, la santé constitue une source d'inquiétude un peu plus grande pour les baby-boomers que pour les membres des générations X et Y.

Figure 2.11 Inquiétudes concernant la santé



La santé mentale et la santé physique sont importantes pour les participants à l'étude. Par exemple, près de la moitié d'entre eux estiment qu'une thérapie professionnelle en santé mentale, des activités sociales avec des amis, une saine alimentation, de l'exercice physique régulier et un sommeil suffisant sont essentiels pour leur santé et leur bien-être (figure 2.12).

Figure 2.12 Importance perçue de divers facteurs pour la santé et le bien-être



Dans cette veine, plusieurs pistes de réflexion ont émergé lors des entretiens. La première touche l'importance générale du maintien d'une bonne santé :

« Il faut voir à sa santé au quotidien. Notre corps nous rend ce qu'on lui donne, et si on ne prend pas soin de lui, on en subit les conséquences. Une mauvaise alimentation, la sédentarité et le manque de sommeil finissent par vous nuire. » — Femme de la génération X, Canada

« Je suis de celles qui croient qu'il faut prendre soin de son corps comme on prendrait soin d'un actif. Exactement comme une maison ou une voiture, un entretien constant est nécessaire pour éviter l'usure prématurée. »

— Femme de la génération X, Canada

La deuxième concerne le fait de comprendre que la richesse est un avantage unique, mais qu'elle ne peut à elle seule acheter la santé, une valeur primordiale : « La santé, tant mentale que physique, est l'une des choses les plus importantes pour notre famille. Nous sommes très consciencieux à cet égard : nous prenons soin de nous, nous mangeons bien et faisons tout



« Il faut voir à sa santé au quotidien. Notre corps nous rend ce qu'on lui donne, et si on ne prend pas soin de lui, on en subit les conséquences. Une mauvaise alimentation, la sédentarité et le manque de sommeil finissent par vous nuire. »

Femme de la génération X, Canada

*ce qu'il faut. Nous savons que l'aisance financière contribue à une meilleure santé et nous en sommes reconnaissants. Cependant, il ne s'agit pas d'une panacée. »* — Homme de la génération Y, États-Unis

La troisième a trait à la mesure dans laquelle la pandémie de COVID-19 a focalisé l'attention des répondants sur leur santé et celle de leur famille :

*« Depuis l'apparition de la COVID-19, je suis beaucoup plus consciente de ma santé, ainsi que de celle de mes enfants et de mes parents. Faisons-nous assez d'exercice physique ? Notre alimentation est-elle adéquate ? Sommes-nous suffisamment protégés contre le virus lorsque nous sortons de la maison ? Quelle pourrait être l'incidence de nos affections préexistantes, comme le diabète ou l'asthme, si nous étions infectés ? Comment garder mes parents, qui sont presque octogénaires, hors de danger ? »* — Femme de la génération X, Royaume-Uni



La santé, tant mentale que physique, est l'une des choses les plus importantes pour notre famille. Nous sommes très consciencieux à cet égard : nous prenons soin de nous, nous mangeons bien et faisons tout ce qu'il faut. Nous savons que l'aisance financière contribue à une meilleure santé et nous en sommes reconnaissants. Cependant, il ne s'agit pas d'une panacée.

*Homme de la génération Y, États-Unis*



## Prendre soin des proches âgés

### La plus grande préoccupation pour les représentants de la prochaine génération, c'est la peur de manquer de temps pour prendre soin de leurs parents âgés

Dans le cas de la majorité (86 %) des représentants de la prochaine génération, un de leurs parents ou beaux-parents est toujours en vie (figure 2.13). Leur plus grande préoccupation est de manquer de temps pour prendre soin d'eux (39 %). Vient ensuite la question de savoir qui dans la famille en acceptera la responsabilité principale (17 %) (figure 2.14).

Quelques répondants ont fait part de leur propre expérience en ce qui concerne leurs parents âgés :

*« Financièrement et physiquement, mes frères et sœurs et moi-même sommes prêts à prendre soin de nos parents. Heureusement, nous pouvons compter sur de nombreuses ressources. Alors, si nous avons besoin de soins infirmiers 24 heures sur 24, ce ne sera pas compliqué à organiser. »* — Femme de la génération X, États-Unis

*« J'ai la chance d'avoir des ressources financières, mais en fin de compte, il faut savoir s'entourer des bonnes personnes. L'argent ne sert à rien lorsqu'on est malade et seul ou qu'on a fait de mauvais choix. C'est pourquoi, selon moi, la santé sociale, spirituelle, émotionnelle et mentale de même que le bien-être sont essentiels. »* — Femme de la génération X, États-Unis



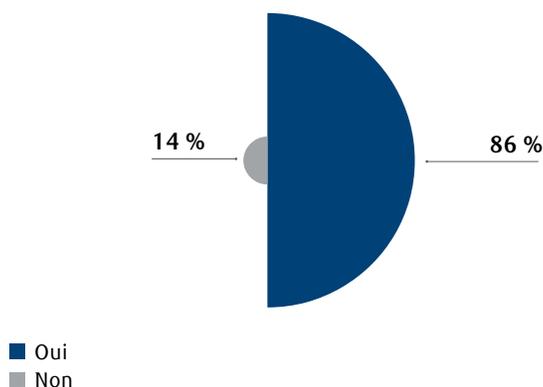
J'ai la chance d'avoir des ressources financières, mais en fin de compte, il faut savoir s'entourer des bonnes personnes. L'argent ne sert à rien lorsqu'on est malade et seul ou qu'on a fait de mauvais choix. C'est pourquoi, selon moi, la santé sociale, spirituelle, émotionnelle et mentale de même que le bien-être sont essentiels.

*Femme de la génération X, États-Unis*

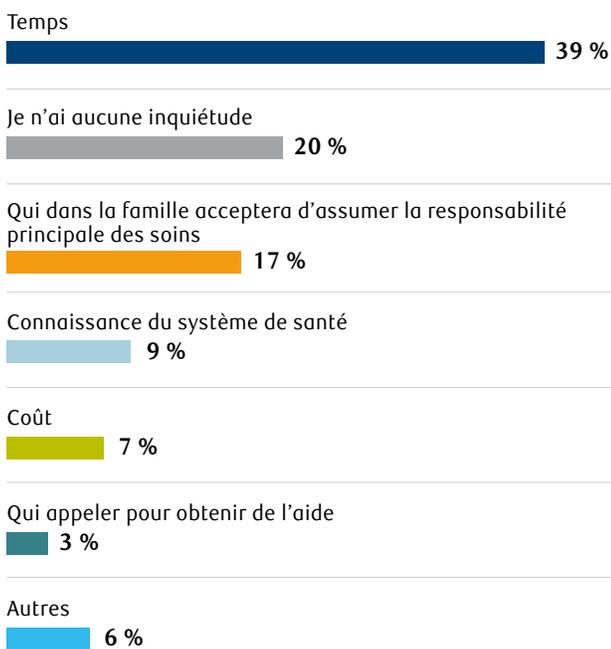


« Mes parents habitaient à 12 heures de route, donc, en cas d'incident, ce n'était pas évident de se rendre chez eux. Lorsque nous étions enfants, ils nous ont encouragés à mener notre vie et à ne pas nous soucier d'eux. Ainsi, quand le moment est venu où ils ont eu besoin de nous, nous étions pris par nos occupations. Leur départ est arrivé si subitement. Nous aimerions rendre les choses plus faciles pour nos enfants. Nous voulons créer des souvenirs spéciaux avant de quitter ce monde. » — Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

**Figure 2.13** Au moins un des parents ou des beaux-parents est toujours en vie



**Figure 2.14** Principales préoccupations entourant le fait de prendre soin de parents âgés



Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.



Mes parents habitaient à 12 heures de route, donc, en cas d'incident, ce n'était pas évident de se rendre chez eux. Lorsque nous étions enfants, ils nous ont encouragés à mener notre vie et à ne pas nous soucier d'eux. Ainsi, quand le moment est venu où ils ont eu besoin de nous, nous étions pris par nos occupations. Leur départ est arrivé si subitement. Nous aimerions rendre les choses plus faciles pour nos enfants. Nous voulons créer des souvenirs spéciaux avant de quitter ce monde.

Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

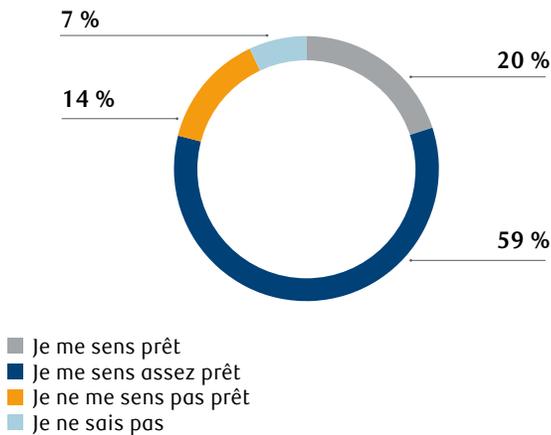
**La plupart des représentants de la prochaine génération se sentent au moins un peu préparés à prendre soin de leurs parents**

En ce qui concerne le fait de prendre soin de leurs parents âgés, les répondants craignent avant tout de manquer de temps (figure 2.14). Par contre, pour ce qui est de leur degré de préparation, 79 % d'entre eux se sentent capables d'apporter un soutien financier et d'avoir assez de temps à donner, en plus de bien connaître le système de santé (figure 2.15).

À ce dernier propos, une Américaine de la génération Y nous explique comment elle s'est préparée :

« Nous avons recours à une aide-soignante à la maison qui répond aux besoins de nos parents. Nous pouvons aussi compter sur un excellent médecin à domicile. Ce service est une véritable bénédiction et nous avons l'intention d'y faire appel jusqu'à la fin. » — Femme de la génération Y, États-Unis

**Figure 2.15 Soins des parents âgés – niveau de préparation en matière de soutien financier, de temps et de connaissance du système de santé**



**Les représentants de la prochaine génération sont relativement confiants quant au degré de préparation de leurs enfants**

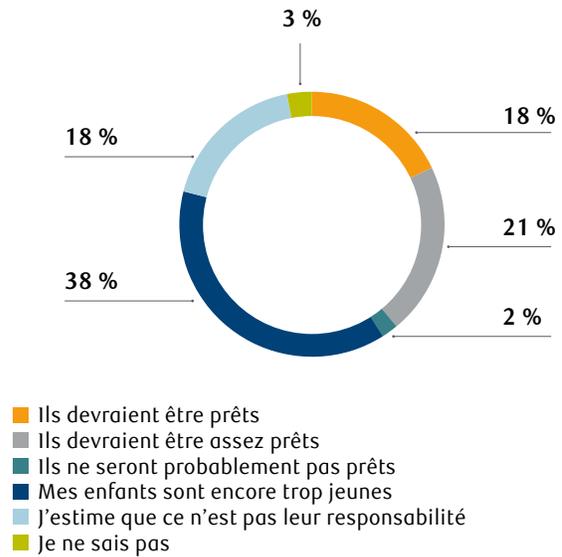
Plus du tiers des répondants (39 %) pensent que leurs enfants sont plutôt bien préparés à s’occuper d’eux plus tard, sur les plans des finances, du temps et des soins de santé (figure 2.16).

Lorsqu’on leur a demandé ce qui les préoccupait le plus à cet égard, la moitié d’entre eux ont répondu qu’ils n’avaient actuellement aucune inquiétude, 17 % ont affirmé s’inquiéter de savoir qui accepterait la responsabilité principale des soins et 14 % ont dit qu’ils s’inquiétaient du coût des soins (figure 2.17).

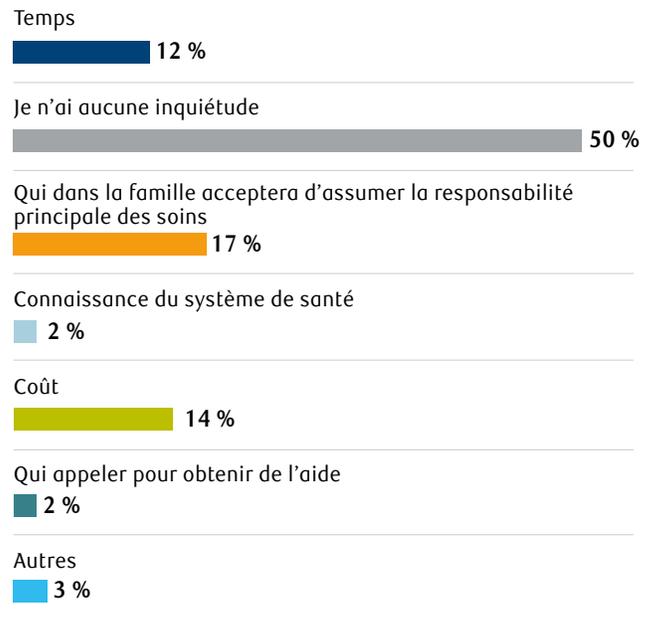
Il convient de souligner qu’une part non négligeable des répondants croient que leurs enfants sont trop jeunes pour que cela constitue une préoccupation (38 %). Autrement dit, ils n’ont pas encore réfléchi au fait de les préparer à prendre soin d’eux plus tard. Notons aussi que certaines personnes ne veulent pas imposer ce fardeau à leurs enfants, comme cette femme l’a fait remarquer :

« Selon moi, un enfant n’a pas à assumer cette responsabilité, à moins qu’il en fasse le choix. Dans ce cas, c’est une autre histoire, car il n’est pas obligé. Je vais m’assurer de mettre assez d’argent de côté pour que mes enfants puissent payer quelqu’un d’autre pour m’aider. La maladie ne doit pas être un sujet tabou. C’est pourquoi nous en avons déjà discuté. Quand le temps viendra, je pourrai dire à mes enfants que nous avons toujours convenu que je ne m’attendais pas à ce qu’ils s’occupent de moi. Ils pourront me rendre visite s’ils ont le temps, et c’est eux qui décideront à quelle fréquence. »  
 — Femme de la génération X, Canada

**Figure 2.16 Soins qu’apporteront les enfants – niveau de préparation perçue en matière de soutien financier, de temps et de soins de santé**



**Figure 2.17 Soins qu’apporteront les enfants – facteurs suscitant des préoccupations**



## Répercussions de la COVID-19

Les représentants de la prochaine génération ont été interrogés juste avant que l'Organisation mondiale de la Santé déclare que l'épidémie de COVID-19 était devenue une pandémie mondiale. Par conséquent, les préoccupations relatives au virus ne se reflètent pas dans les résultats statistiques. Cependant, nous avons mené un certain nombre d'entretiens par la suite afin d'examiner comment les représentants de la prochaine génération et leur famille réagissaient à la crise.

Les résultats qualitatifs révèlent que certaines familles étaient en première ligne, offrant une aide médicale et faisant des dons à des initiatives pertinentes. D'autres réfléchissaient aux mesures à prendre pour leurs portefeuilles de placements face au repli des marchés. D'autres encore ont commenté les répercussions de la maladie, notamment du confinement imposé par les gouvernements, sur leur vie quotidienne.

Voici quelques extraits des témoignages recueillis :

### Des familles impliquées dans la lutte contre le coronavirus

*« Il y a une raison précise pour laquelle tous les membres de ma famille accordent une grande attention à la santé et essaient de comprendre la situation. En ce qui concerne la pandémie actuelle de COVID-19, trois d'entre eux sont en première ligne dans les hôpitaux. D'autres font du bénévolat ou restent à la maison, en confinement volontaire. Nous devons maintenant axer notre réflexion sur ce qu'il faut faire pour aider les organismes de bienfaisance et les collectivités dans lesquelles nous vivons, qui vont subir les contrecoups de la crise. La plupart des membres de ma famille sont davantage préoccupés par les conséquences du virus que par le risque d'être infectés. »* — Homme de la génération X, États-Unis

### Incidence sur la vie quotidienne

*« Depuis que le confinement est en vigueur, la vie a beaucoup changé et je crois que tout le monde s'habitue à cette nouvelle normalité. Comme beaucoup de gens, les membres de ma famille et moi ne sortons que pour faire de l'exercice ou des courses. J'ai dû trouver un moyen de m'occuper de toutes mes affaires en ligne et au téléphone, tout en enseignant à mes enfants, qui sont temporairement scolarisés à la maison. À certains égards, les choses sont plus difficiles qu'avant, mais d'un autre côté, j'apprécie ce nouveau rythme moins effréné où mes journées ne sont pas surchargées de réunions et de demandes inutiles. La pandémie a fait en sorte que je me concentre sur ce qui compte vraiment. »* — Femme de la génération X, États-Unis

*« Je pense que bien des gens réévaluent leurs priorités en ce moment. Je me sens chanceux d'être heureux chez moi. Je passe tout mon temps avec ma fille, ma femme et nos animaux de compagnie. J'aime particulièrement faire l'école à ma fille et je suis reconnaissant de pouvoir passer tout ce temps avec elle. »* — Homme de la génération Y, Royaume-Uni

*« Je ne me préoccupais pas trop de ma santé avant la pandémie, mais maintenant oui. Je réfléchis beaucoup aux moyens de préserver ma santé et même de l'améliorer. À l'heure actuelle, je réévalue tout, de ce que nous mangeons à notre forme physique générale. J'ai adopté une alimentation végétane il y a un certain temps déjà pour des raisons de santé et d'éthique, mais la COVID-19 est venue nous rappeler à quel point nous sommes fragiles, peu importe ce que nous faisons. Heureusement, le risque pour les enfants est faible, mais le virus pourrait muter ou un autre virus dangereux pour eux pourrait voir le jour. En ce sens, la COVID-19 a fait passer la santé à l'avant-plan pour moi. »* — Homme de la génération Y, Royaume-Uni

### Incidence sur la stratégie financière

*« Pour l'instant, notre portefeuille financier n'a pas été durement touché. On m'a toujours dit que si j'avais peur de perdre la totalité de la valeur d'un placement, celui-ci ne devrait pas se trouver dans mon portefeuille. Si vous n'êtes pas prêt à conserver un actif, vous ne devriez pas l'avoir. Ma famille suit une stratégie à long terme présentant un risque modéré. Elle comporte une composante de croissance, mais celle-ci n'est pas extrêmement audacieuse. J'ai personnellement imité cette approche dans la gestion de mes finances.*



**Je ne me préoccupais pas trop de ma santé avant la pandémie, mais maintenant oui.**

*Homme de la génération Y, Royaume-Uni*



La stratégie de notre famille élargie est principalement basée sur des placements privés et je pense qu'elle sera payante à long terme. Il sera intéressant de voir ce qui va se passer sur les marchés privés.

Femme de la génération X, États-Unis



*Mon mari applique une stratégie quelque peu différente. Il a lui aussi gardé l'ensemble de ses actions jusqu'à maintenant, les voyant baisser et baisser encore, mais sachant qu'elles finiront par remonter.*

*La stratégie de notre famille élargie est principalement basée sur des placements privés et je pense qu'elle sera payante à long terme. Il sera intéressant de voir ce qui va se passer sur les marchés privés. Récemment, notre famille a reçu beaucoup de demandes de financement qui sont traitées par le conseil d'administration. Nous devons nous demander si nous voulons investir nos propres liquidités ou contracter une marge de crédit. C'est le type de décision que nous n'avions pas à prendre auparavant.* » — Femme de la génération X, États-Unis

#### **Incidence sur les enfants et réévaluation des aspects importants dans la vie**

*« La crise de la COVID-19 s'est particulièrement fait ressentir pour ma fille, qui est à la recherche d'un emploi. Dans le contexte actuel, ce sera très difficile. Sur le plan du travail, je crois que personne n'est totalement à l'abri, et c'est une réelle source d'inquiétude.*

*J'espère que la pandémie aidera les gens à recentrer leurs priorités. Les ressources financières offrent un coussin de sécurité, mais il y a tellement plus dans la vie, notamment la santé et le bien-être. Nous devons donc tous réévaluer ce à quoi nous donnons de l'importance.* » — Femme de la génération du baby-boom, États-Unis



Nous traversons une période au cours de laquelle il est nécessaire de mettre l'accent sur la durabilité et les changements environnementaux. Pouvons-nous laisser le monde dans un meilleur état que celui dans lequel il était à notre naissance ?

Femme de la génération X, Canada



#### **Conséquences de la mondialisation**

*« Le monde est en train de changer. Aujourd'hui, les gens s'intéressent à la COVID-19 et aux conséquences du fait que la planète est totalement interconnectée et qu'une multitude de personnes voyagent partout. De nos jours, je pense qu'on doit composer avec beaucoup plus d'éléments. En effet, avec les médias sociaux, tout le monde a accès à de l'information.*

*Nous habitons au Canada, mais nous sommes au courant de l'actualité du Royaume-Uni. Avant, tout était local, tant au niveau des nouvelles que du gouvernement. Il se passe tellement de choses dans le monde. Maintenant, nous sommes plus conscients des événements qui surviennent dans la vie des autres et à l'étranger.* » — Femme de la génération X, Canada

#### **Préoccupations relatives à la jeune génération**

*« Nous traversons une période au cours de laquelle il est nécessaire de mettre l'accent sur la durabilité et les changements environnementaux. Pouvons-nous laisser le monde dans un meilleur état que celui dans lequel il était à notre naissance ? Quelles seront les conséquences du réchauffement de la planète ? Les changements climatiques sont déjà en branle. Il y a plus de feux de forêt, plus d'inondations et plus de maladies. Les préoccupations s'intensifient partout, et je crois que les membres de la génération Y devront composer avec des sources de stress plus nombreuses.* » — Femme de la génération X, Canada



# 3.

## Planification de la relève

- Les deux tiers (67 %) des représentants de la nouvelle génération sondés ont établi un plan de relève et le tiers (33 %) n'ont pas de plan ou ignorent si un tel plan existe. Comme il faut souvent moins de trois générations pour dilapider un patrimoine<sup>5</sup> – et que la plupart des familles les mieux préparées planifient des dizaines d'années à l'avance – il est primordial de bien planifier la relève.
- Au total, 28 % des répondants ont indiqué que leur famille avait plutôt mal ou très mal préparé la relève.
- Voici les principaux obstacles que doivent franchir les représentants de la prochaine génération lorsqu'ils planifient la relève :
  - ▶ le malaise que ressentent les familles au moment d'aborder ce sujet délicat (33 %) ;
  - ▶ le fait que le principal détenteur du patrimoine n'est pas disposé à renoncer au contrôle qu'il exerce (22 %) ;
  - ▶ le fait que les familles ne savent pas comment établir un bon plan de relève (17 %) ;
  - ▶ le fait qu'aucun représentant de la prochaine génération n'a les compétences ou le désir de prendre la relève (17 %).
- Pour éviter ou pour résoudre les conflits familiaux relatifs à la gestion de l'entreprise et du patrimoine familiaux, des familles privilégient les communications périodiques (50 %), les réunions officielles à intervalle régulier (43 %), ainsi que les procédures et les politiques écrites (26 %).

### 3.1 Planifier la relève

*« Préparer la relève s'avère particulièrement difficile pour moi étant donné que mon père, qui a presque 85 ans, ne s'est jamais occupé de la sienne ! »* – Femme de la génération X, États-Unis



**Préparer la relève s'avère particulièrement difficile pour moi étant donné que mon père, qui a presque 85 ans, ne s'est jamais occupé de la sienne !**

*Femme de la génération X, États-Unis*

## La planification de la relève doit rester une priorité

En 2016, Campden Wealth a indiqué que près de 70 % des bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendaient à une transition générationnelle au cours des 10 à 15 années suivantes. Nous serions donc au tout début d'un important transfert de patrimoine d'une génération à l'autre.

Selon un sondage mené par Campden Wealth en 2019, 54 % des familles avaient établi un plan de relève, contre 43 % l'année précédente. Toutefois, comparativement à la moyenne mondiale, les représentants de la prochaine génération aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni se sont beaucoup mieux préparés. En fait, les deux tiers (67 %) des participants à notre étude ont établi un plan de relève ; c'est 13 points de pourcentage de plus que la moyenne mondiale<sup>6</sup> (figure 3.1). Plus de la moitié de ces plans (53 %) constituent des documents écrits officiels, tandis qu'à l'échelle mondiale, la moyenne est d'à peine 32 % (en 2019).

Plus du tiers (38 %) des plans ont été créés au cours des cinq dernières années et 8 % l'ont été durant l'année dernière (figure 3.2).

Bien que les représentants de la prochaine génération issus de familles ultrafortunées aient de l'avance à ce chapitre, il reste encore beaucoup à faire, puisque le tiers (33 %) des participants n'ont toujours pas de plan, ignorent si un tel plan existe ou en sont toujours à l'étape de l'élaboration. De plus, 14 % des plans ne sont que des ententes verbales ou des documents non officiels ; du nombre, 44 % ont été établis il y a plus de cinq ans de sorte que certains mériteraient sans doute d'être revus.

En raison des imprévus et comme il n'est plus possible d'obtenir des précisions après le décès d'une personne, il est préférable d'établir des plans écrits officiels pour atténuer les risques éventuels. Les familles les mieux préparées planifient la relève des dizaines d'années à l'avance, et élaborent des plans d'urgence à court et à moyen terme. En somme, c'est maintenant qu'il faut s'occuper de la relève et réévaluer le plan selon les événements survenus au sein de la famille.

Figure 3.1 Forme du plan de relève

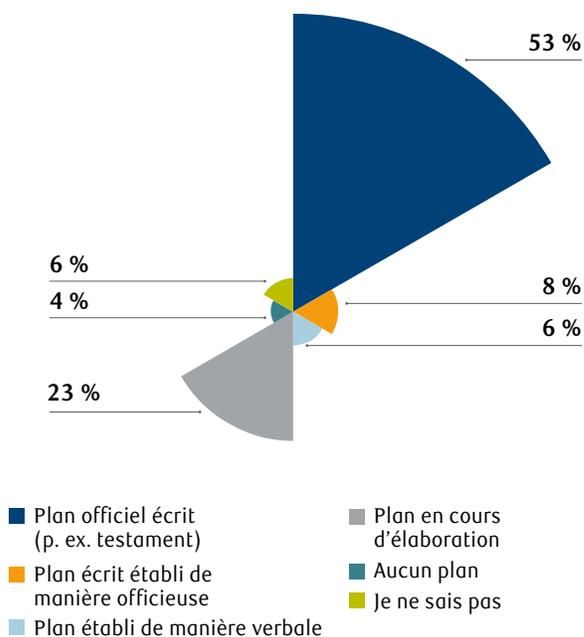
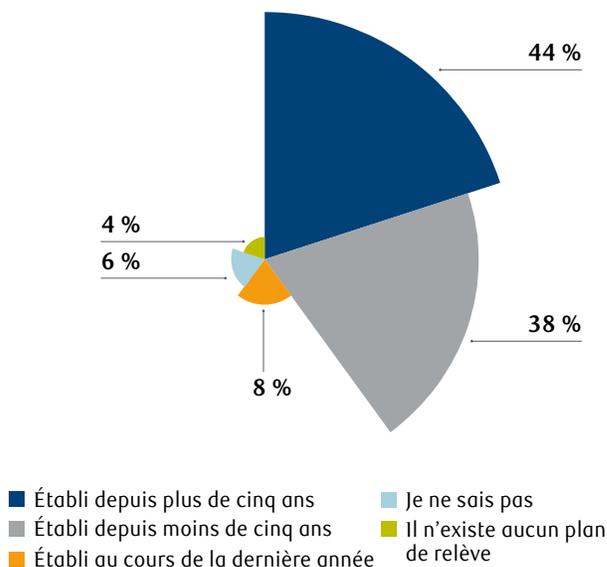


Figure 3.2 Depuis quand le plan de relève est-il en place ?



Nota : Les participants dont le plan de relève est en cours d'élaboration sont exclus des résultats de la figure 3.2.

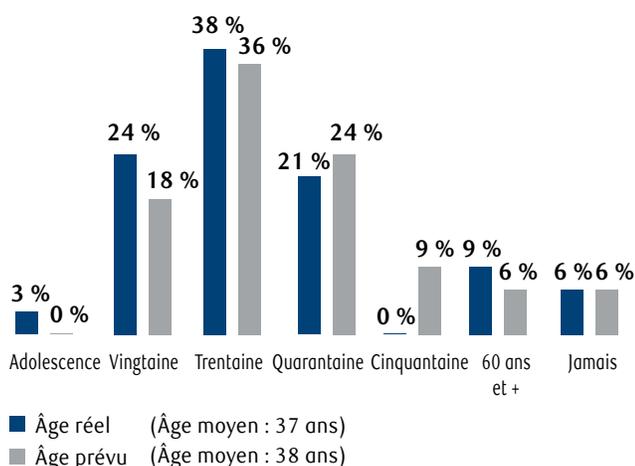
## 3.2 Le moment idéal pour la relève

### Le moment où la planification de la relève a lieu correspond aux attentes

La majorité des représentants de la prochaine génération ont abordé la question avec leur famille alors qu'ils étaient dans la trentaine. Soulignons tout de même que la fourchette d'âges variait entre 20 et 50 ans, ce qui démontre qu'il n'existe pas de formule unique. En fait, l'âge moyen est de 37 ans, soit quelques années après que les représentants de la prochaine génération commencent à gérer une partie du patrimoine familial (figures 3.3 et 4.13).

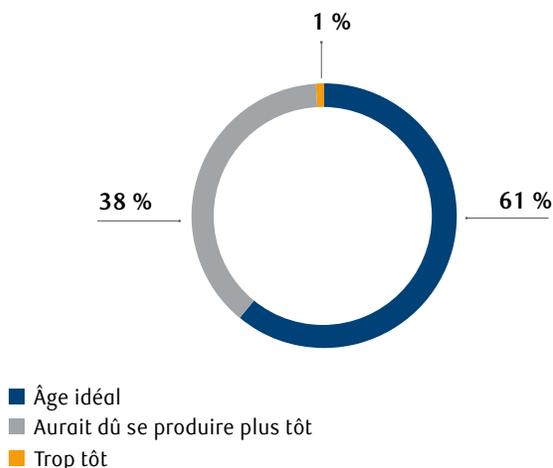
Environ les trois cinquièmes (61 %) des participants estimaient que le moment avait été bien choisi, mais une part appréciable (38 %) croyait que la planification aurait dû se faire plus tôt ; à peine 1 % des gens ont dit que c'était arrivé trop tôt (figure 3.4). Fait intéressant, les femmes étaient plus nombreuses que les hommes à penser que la discussion aurait dû avoir lieu avant. Outre les différences entre les sexes, les participants des États-Unis et les membres de la génération X auraient préféré parler de relève plus tôt.

Figure 3.3 Discussion sur le plan de relève et sur le rôle futur – âge réel et âge prévu



Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

Figure 3.4 Discussion sur le plan de relève et sur le rôle futur – était-ce le bon moment ?



### Les représentants de la prochaine génération sont relativement satisfaits du degré de préparation de la relève au sein de leur famille

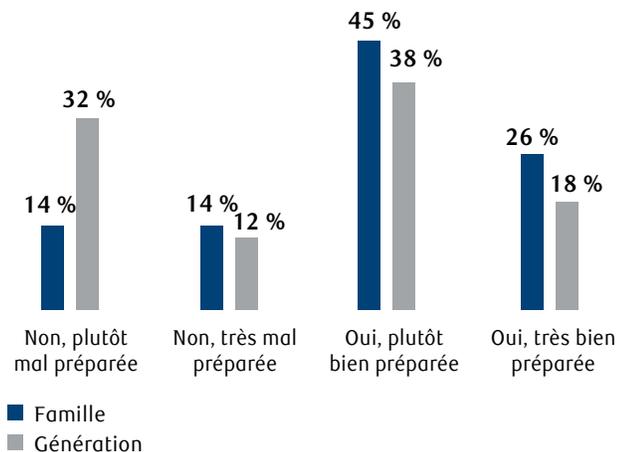
Environ le quart (26 %) des représentants de la nouvelle génération estiment que leur famille a très bien préparé la relève, tandis qu'un peu moins de la moitié (45 %) disent qu'elle l'a assez bien préparée. À l'inverse, 28 % des participants ont l'impression que leur famille l'a très mal ou plutôt mal préparée (figure 3.5).

Au sujet de leur génération, ils tendent à croire que leurs pairs ne sont pas aussi prêts à effectuer la transition que l'est leur famille, 44 % d'entre eux estimant que leur génération n'est pas du tout prête ou l'est peu. C'est un écart de 16 points de pourcentage.

La relève est un sujet complexe, surtout à mesure que les générations s'ajoutent. Voici ce qu'un Américain de la génération Y avait à dire sur les défis que doit relever sa famille et les questions qu'il se pose :

« En tant que représentant de la prochaine génération, j'ai l'avantage de diriger le bureau de gestion de patrimoine familial. La transition est donc déjà largement effectuée. Par contre, les autres bénéficiaires n'ont pas d'aussi bonnes connaissances financières. La question se pose : d'ici 20 ans, aurons-nous toujours un seul bureau, ou les gens partiront-ils chacun de leur côté ? Et la génération qui suit la mienne suscite beaucoup de questions. Pour l'instant, elle ne compte qu'une seule personne, qui a neuf ans. La grande interrogation est donc de savoir où nous serons dans 20 ans. »  
 — Homme de la génération Y, États-Unis

**Figure 3.5** Croyez-vous que votre famille ou votre génération a bien préparé la relève ?



Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

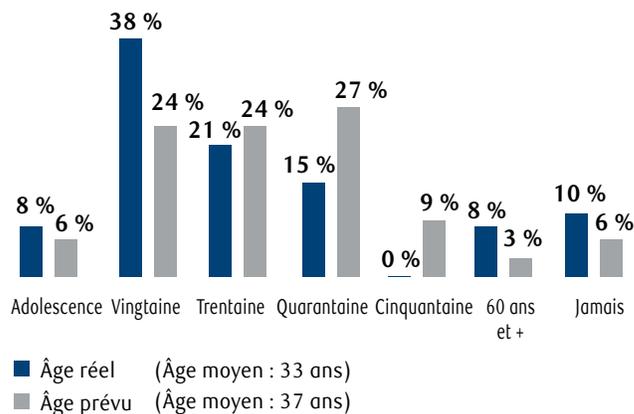
**Les discussions sur l'héritage ont lieu plus tôt que prévu**

En matière d'héritage, un sujet naturellement délicat, les représentants de la prochaine génération découvrent l'étendue du patrimoine familial lorsqu'ils ont en moyenne 33 ans. La plupart d'entre eux (65 %) estiment que le moment correspondait en gros à leurs attentes (33 ans plutôt que 37), quoique certaines personnes auraient préféré en avoir eu connaissance plus tôt (34 %).

À ce sujet, une Américaine de la génération du baby-boom a fait l'éloge de communication ouverte ayant cours dans sa famille :

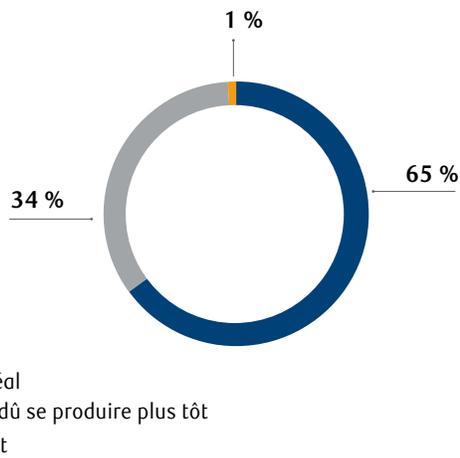
« Mon père a été un bon exemple à suivre, car il a toujours été transparent au sujet de sa fortune et de ce à quoi on pouvait s'attendre. Je fais la même chose avec mes enfants. » — Femme de la génération du baby-boom, États-Unis

**Figure 3.6** Discussion sur l'héritage avec les parents – âge réel et âge prévu



Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

**Figure 3.7** Discussion sur l'héritage – était-ce le bon moment ?



«  
 Mon père a été un bon exemple à suivre, car il a toujours été transparent au sujet de sa fortune et de ce à quoi on pouvait s'attendre. Je fais la même chose avec mes enfants.  
 Femme de la génération du baby-boom, États-Unis

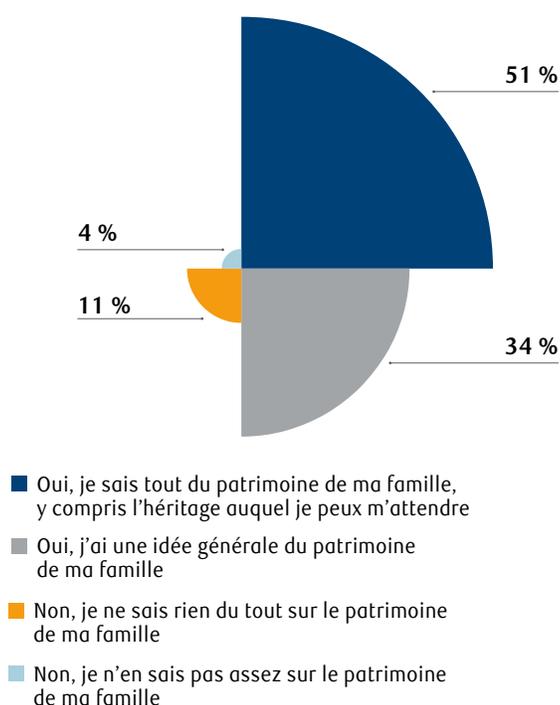
## La majorité des représentants de la prochaine génération sont bien au fait du patrimoine familial et de leur héritage

Approximativement la moitié (51 %) des représentants de la prochaine génération ont dit « tout » savoir du patrimoine de leur famille, y compris de l'héritage auquel ils peuvent s'attendre (figure 3.8). Environ le tiers (34 %) ont affirmé avoir une connaissance générale du patrimoine familial, tandis que 15 % ont dit qu'ils n'en savaient pas assez. Dans ce cas, des communications ouvertes et la participation à la gestion du patrimoine contribueraient à régler le problème. Deux représentants de la prochaine génération qui participent activement à la gestion du patrimoine de leur famille témoignent :

« Nous agissons comme nous le ferions pour une entreprise. Notre bureau de gestion de patrimoine familial est entièrement transparent. Nous possédons des actifs ; nous savons d'où ils viennent et, nous l'espérons, nous parvenons à les faire fructifier. Tout est transparent. »  
— Homme de la génération X, Royaume-Uni

« Ma situation est vraiment unique, puisque c'est moi qui établis les bilans. Je connais donc bien nos actifs, leur valeur et leur nature. Je joue aussi un rôle important dans la planification de notre entreprise. » — Homme de la génération Y, États-Unis

**Figure 3.8 Niveau de connaissance du patrimoine familial**



## 3.3 Relever les défis de la relève

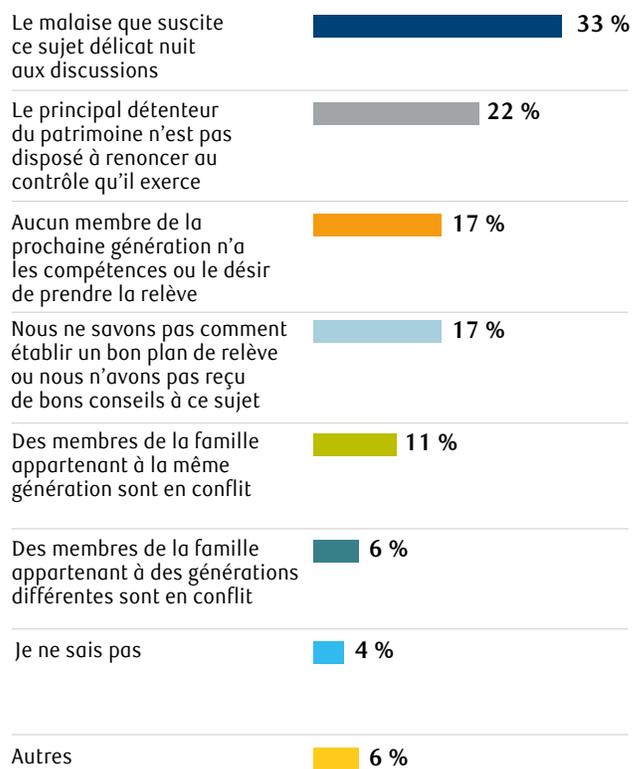
### La planification de la relève pose divers défis

Les cinq principaux défis que doivent relever les représentants de la prochaine génération en matière de planification de la relève sont les suivants :

- le malaise que suscite ce sujet délicat (33 %) ;
- le fait que le principal détenteur du patrimoine n'est pas disposé à renoncer au contrôle qu'il exerce (22 %) ;
- le fait qu'aucun membre de la famille n'a les compétences ou le désir de prendre la relève (17 %) ;
- le fait que les familles ne savent pas comment établir un bon plan de relève (17 %) ;
- les conflits entre les membres de la famille appartenant à la même génération (11 %) (figure 3.9).

Notons que parmi les participants, les femmes, les jeunes et les Canadiens sont les plus susceptibles de composer avec un détenteur du patrimoine peu enclin à renoncer au contrôle qu'il exerce. De la même façon, les participants canadiens sont les plus nombreux à dire que leur famille ne sait pas comment établir un bon plan de relève ou qu'aucun membre de leur famille n'a les compétences ou le désir de prendre la relève.

**Figure 3.9 Entraves à la planification de la relève**



Nota : Possibilité de choisir plusieurs options

## En moyenne, la planification de la relève est plus difficile quand le patrimoine est moins important

En analysant les réponses en fonction de la valeur du patrimoine, on constate que les obstacles à la planification de la relève sont les plus grands lorsque la fortune se situe entre 100 et 200 millions de dollars américains. Dans ce groupe, on déplore le plus souvent que personne ne sache établir un bon plan de relève (67 %), que des conflits éclatent entre membres de la même génération (45 %) et qu'aucun membre de la famille n'ait les compétences ou le désir de prendre la relève (42 %) (figure 3.10).

Ces résultats s'expliquent peut-être par le fait que les familles moins fortunées n'ont accumulé leur patrimoine que depuis une ou deux générations, alors que les plus grandes fortunes (1 milliard de dollars américains et plus) ont nécessité plusieurs générations. Les familles dont la fortune est plus récente n'ont pas l'expérience de multiples passations des pouvoirs, contrairement aux familles de quatrième ou de cinquième génération. Il arrive donc qu'elles éprouvent plus de difficulté à formuler de nouvelles ententes.

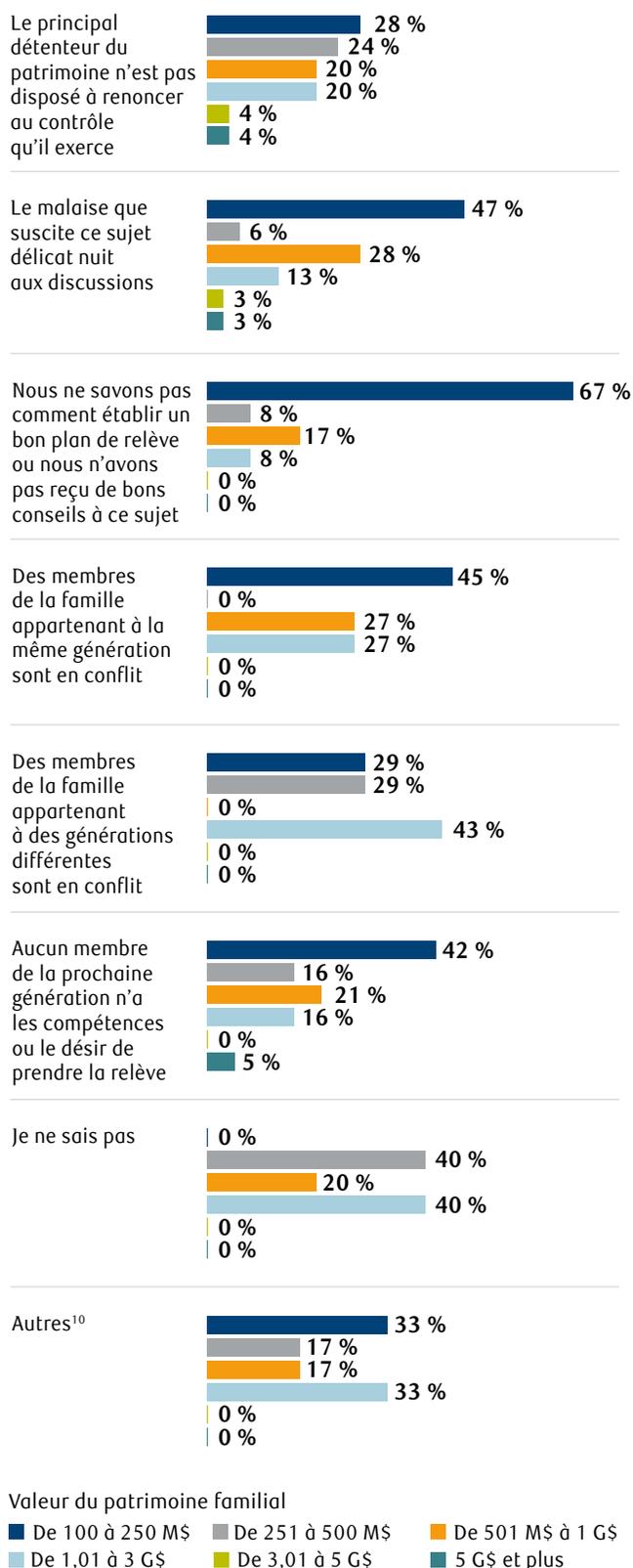
De plus, le créateur du patrimoine est souvent encore vivant et susceptible de tenir fermement les rênes de l'entreprise ou du patrimoine familial. Ce facteur peut exercer des pressions sur la nouvelle génération, comme l'ont indiqué 28 % des répondants dont la fortune familiale se situe entre 100 et 250 millions de dollars américains.

À l'inverse, les familles dont le patrimoine est ancien sont plus susceptibles de confier la gestion de l'entreprise ou du patrimoine familial à des professionnels externes. La distance ainsi créée atténue certains problèmes. À titre d'exemple, dans seulement 8 % des familles dont la fortune s'élève à 3 milliards de dollars américains ou plus, le premier détenteur du patrimoine rechigne à renoncer au contrôle qu'il exerce, car, comme nous l'expliquons précédemment, il ne prend généralement plus une part active aux affaires.

Cela dit, les familles dont le patrimoine a été constitué sur plusieurs générations ont elles aussi leur lot de défis. Plus des deux cinquièmes (43 %) des participants dont la fortune familiale se situe entre 1,01 et 3 milliards de dollars américains indiquent que les conflits entre les membres de générations différentes représentent un problème important.

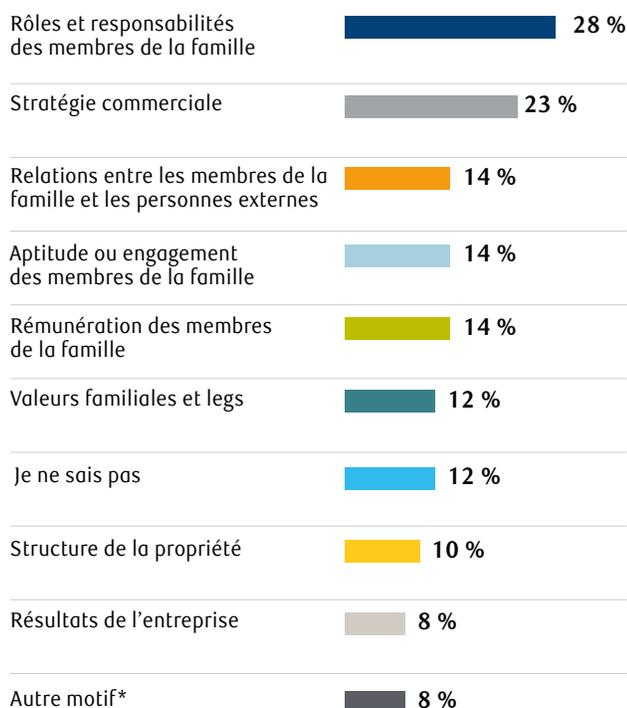
En matière de gestion de l'entreprise familiale, les sujets de discorde les plus fréquents pour les représentants de la prochaine génération, peu importe l'ampleur de la fortune, concernent l'attribution des rôles et des responsabilités aux membres de la famille (28 %) et la stratégie commerciale de la famille (23 %) (figure 3.11).

Figure 3.10 Entraves à la planification de la relève en fonction de la fortune familiale



Nota : Possibilité de choisir plusieurs options. Un nombre insuffisant de personnes ont répondu à cette question, de sorte qu'aucune conclusion pertinente ne peut être tirée de ces données.

**Figure 3.11 Gestion de l'entreprise familiale – sujets de discordes les plus fréquents**



\* Cela comprend les réponses suivantes : aucun conflit (38 %) ; orientation de l'entreprise familiale (13 %) ; segmentation des investissements (13 %) ; le fait que certains membres de la famille travaillent dans l'entreprise familiale et d'autres non (13 %) ; peu de conflits importants jusqu'à maintenant (13 %) ; gestion du patrimoine (13 %).

## Comment relever les défis de la planification de la relève

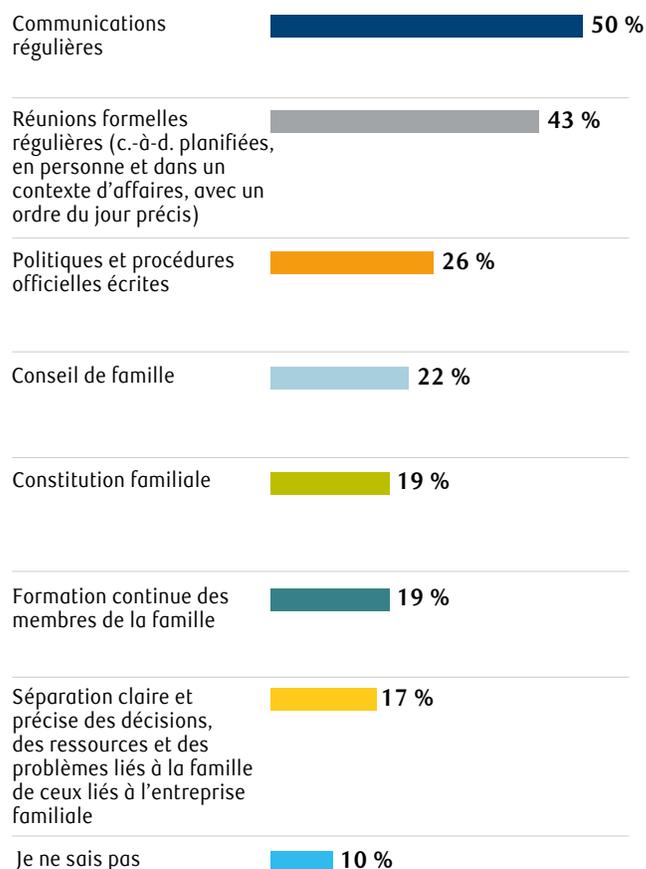
### Pour éviter les conflits, les représentants de la prochaine génération privilégient les communications régulières

Pour éviter ou résoudre les conflits familiaux en lien avec la gestion de l'entreprise ou la responsabilité du patrimoine familial, les représentants de la prochaine génération communiquent fréquemment (50 %), tiennent régulièrement des réunions formelles (43 %) et établissent des politiques et des procédures écrites (26 %) (figure 3.12).

Un représentant de la prochaine génération qui travaille avec sa fratrie explique l'importance de la communication pour éviter les différends :

« Travailler ensemble exige une très bonne communication. Si vous tenez les gens responsables de leur travail, ils diront ce qu'ils pensent. Nous utilisons aussi beaucoup la pollinisation croisée et la verbalisation croisée. » — Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

**Figure 3.12 Conflits relatifs à la gestion de l'entreprise ou à la structure de propriété du patrimoine familial – solutions**



Nota : Possibilité de choisir plusieurs options

Cette approche est aussi celle d'un autre participant des États-Unis, qui, s'appuyant sur son expérience au sein de bureaux de gestion de patrimoine familial, souligne l'importance des communications et des réunions régulières :

« Ayant travaillé au sein de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial, je sais que les différends prennent bien souvent racine dans une dynamique familiale problématique qui existe depuis des dizaines d'années. Bien souvent, ces problèmes n'ont rien à voir avec des questions juridiques ou commerciales ; ils sont directement liés à la famille. J'ai constaté que des appels mensuels, des réunions annuelles ou des voyages annuels en famille amélioreraient grandement la dynamique familiale et régleraient 99 % des problèmes. Par contre, cela exige du travail. » — Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

# Comment former les représentants de la prochaine génération : les leçons de l'une des familles les plus prospères au Canada

## Un entretien avec Patricia Saputo

Génération X, Canada

Patricia, fille de Francesco et de Lia Saputo, fait partie de la troisième génération de Saputo Inc. L'entreprise familiale multimilliardaire a été fondée en 1954 par son grand-père, Giuseppe Saputo, et sa famille, à Montréal, au Canada. L'entreprise, qui est l'un des dix plus grands transformateurs de produits laitiers au monde, est entrée en bourse en 1997. Patricia Saputo a alors lancé le bureau de gestion de patrimoine familial avec Placements Italcas Inc., la société de portefeuille de sa famille immédiate, et a commencé à gérer la fortune familiale.

Comptable de formation et titulaire d'un diplôme en fiscalité, M<sup>me</sup> Saputo occupe le poste de chef des finances au sein du bureau de gestion du patrimoine familial, mettant à profit son expertise dans les domaines des sociétés de portefeuille, de la fiscalité des particuliers et des entreprises, de la planification successorale et de la planification de la relève. Elle a par ailleurs acquis des compétences de chef de la direction ou de « chef des émotions », comme elle le dit. Elle siège aux conseils d'administration de la Fondation de l'Université Concordia, du régime de retraite de l'Université Concordia et de la Fondation du Centre universitaire de santé McGill, en plus d'occuper diverses fonctions au sein de comités consultatifs.



**Les enfants doivent comprendre qu'en naissant au sein d'une famille fortunée, ils héritent du même coup d'une responsabilité financière.**

Grâce à sa vaste expérience, M<sup>me</sup> Saputo a élaboré une stratégie de littératie financière très utile lorsqu'il s'agit de former les représentants de la prochaine génération. En effet, grâce à sa grande expérience de la gestion d'un patrimoine intergénérationnel, elle peut prodiguer d'excellents conseils aux détenteurs de patrimoine. Lors d'un entretien exclusif, M<sup>me</sup> Saputo nous a fait part de ses perspectives sur la manière de former la prochaine génération à la gestion de patrimoine et à la planification de la relève.

### Former la nouvelle génération à un jeune âge

Mère de trois enfants, M<sup>me</sup> Saputo croit qu'il faut montrer aux représentants de la prochaine génération, dès leur plus jeune âge, la responsabilité que constitue un patrimoine familial. Voici ce qu'elle en dit : « *Je fais beaucoup d'éducation familiale auprès des jeunes de la nouvelle génération.* »

*Les enfants doivent comprendre qu'en naissant au sein d'une famille fortunée, ils héritent du même coup d'une responsabilité financière. Ils doivent être suffisamment au fait des questions financières pour ne pas en avoir peur et ne pas chercher à les éviter. Leur fortune devrait plutôt faire partie de qui ils sont en tant que personne, de façon à ce qu'ils soient à l'aise avec elle. Même s'ils n'ont pas gagné ou accumulé la fortune familiale, les jeunes doivent la respecter, peu importe qu'ils s'en servent pour se lancer ou simplement comme d'un filet de sécurité. »*

Dans le cadre du processus d'apprentissage, la famille Saputo tient des réunions semestrielles auxquelles sont conviés de très jeunes membres de la famille. Patricia Saputo témoigne : « *Quand nous avons commencé nos réunions de famille, le plus jeune des petits-enfants avait sept ans. C'est devenu une tradition. Une année, il n'y a pas eu de réunion et* »



Patricia Saputo



**J'ai appris que nous pouvons faire fructifier notre argent et en récolter les fruits si on s'y prend bien. Même si vous n'y consacrez pas d'efforts, votre argent devrait quand même fructifier pour constituer un coussin.**

*les petits-enfants nous ont demandé ce qui s'était passé, pourquoi ils n'avaient pas eu leur réunion. Ça fait maintenant partie de qui ils sont. »*

Cette façon de familiariser les jeunes tôt vise un objectif précis – aider la relève à accepter son patrimoine et à poser des questions en toute

confiance. M<sup>me</sup> Saputo ajoute : « On dit qu'à 13 ans les adolescents savent si leur famille est riche ou non simplement d'après la maison où ils habitent, les voitures de leurs parents ou le genre de vacances qu'ils prennent. À l'école, quand ils discutent de ce qu'ils ont fait avec leurs camarades, ils voient où

*se situe leur famille par rapport aux autres. Ils peuvent faire cette évaluation tout seuls. En confirmant leurs impressions à l'aide de rencontres et de discussions auxquelles tout le monde participe, les jeunes poseront des questions sans craindre d'être jugés, suivant l'exemple des autres. »*

Pour M<sup>me</sup> Saputo, le fait d'avoir pris la mesure du patrimoine familial et appris à gérer l'argent très jeune a façonné sa manière de voir le patrimoine. Elle dit : « *J'étais au secondaire quand mon père nous a donné notre premier chèque, qui était d'un montant élevé. Il nous a dit : "Je vous donne cet argent. Vous avez sans doute envie de vous faire plaisir, mais peut-être devriez-vous apprendre à placer et à gérer votre argent, au lieu de le dépenser." J'ai compris qu'il ne fallait pas dépenser tout l'argent qu'on recevait. En le mettant de côté, j'ai appris que nous pouvons faire fructifier notre argent et en récolter les fruits si on s'y prend bien. Même si vous n'y consacrez pas d'efforts, votre argent devrait quand même fructifier pour constituer un coussin. »*

Depuis cette époque, les leçons de gestion financière ont évolué dans la famille. Le système des chèques a enseigné aux enfants les notions de capital intellectuel, social et financier, en plus de leur apprendre à contribuer à la société. M<sup>me</sup> Saputo fait remarquer : « *Nous avons essayé d'enseigner aux enfants que l'investissement ne se limite pas au capital financier. On peut aussi investir dans le capital social et intellectuel. Par capital intellectuel, j'entends les cours qu'on suit pour parfaire ses connaissances. Quant au capital social, c'est poser un geste dont la société profitera. Par exemple, un membre de notre famille a utilisé son argent au bénéfice du zoo près de chez elle : elle a adopté un paresseux. »*

## Établir un plan de legs et des protocoles de gouvernance

Dans le cadre de la planification de la relève et de la gouvernance globale, M<sup>me</sup> Saputo assure la gérance d'un plan de legs et d'un plan de gouvernance au sein du bureau de gestion du patrimoine familial.

D'après elle, le plan de legs « dépend de facteurs comme l'ancienneté de la fortune, depuis quand elle est dans la famille, et le type de plan de legs établi jusqu'à maintenant. L'éducation est capitale. Les représentants de la prochaine génération doivent comprendre d'où vient l'argent et quel était le plan de legs de la génération précédente. Ils doivent aussi connaître les valeurs de leur famille. À mon avis, nos valeurs personnelles découlent de celles de notre famille, parce que nous avons baigné dedans en grandissant. »

Elle ajoute : « Une fois établis, le plan de legs ainsi que les règles, règlements, politiques et procédures

de gestion de patrimoine familial, M<sup>me</sup> Saputo envisage de créer un comité des placements où la prochaine génération aurait sa place le moment venu. « *Nous n'avons pas encore décidé officiellement qui siégerait à ce comité. Accueillerons-nous des tiers ou faut-il se limiter aux membres de la famille ? Autre question à laquelle nous devons répondre : si les frères et sœurs ou les petits-enfants veulent faire partie du comité, quelle formation ou quelle expérience devront-ils posséder ? Pourront-ils assister aux réunions, ne serait-ce que pour écouter ? Et à partir de quel âge seront-ils admissibles ? Voilà autant de questions auxquelles il faut réfléchir.* »

Concernant les ententes financières, pour le moment, M<sup>me</sup> Saputo croit qu'il est préférable de tout conserver au sein d'un même bureau de gestion de patrimoine familial. Elle dit : « *Pour savoir s'il faut maintenir une gestion unifiée ou au contraire la diviser, il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse. Mon père dit toujours qu'il faut garder les portes ouvertes. Ainsi, si vous voulez partir,*

décisions peuvent avoir des conséquences importantes à long terme sur les membres de la famille et, ultimement, sur le legs familial.

M<sup>me</sup> Saputo a relaté une anecdote intéressante à ce sujet. Malgré ses bonnes intentions, son père était sur le point de faire ce qu'elle considérait comme une erreur susceptible d'avoir des répercussions sur la cohésion de la famille.

Elle se souvient de la conversation importante qu'elle a eue avec son père. En tant que représentante de la prochaine génération, elle avait un point de vue différent. Elle a amené son père à considérer la situation sous un autre angle et, par le fait même, à réinventer la dynamique familiale : « *Nous sommes cinq sœurs et quand nous avons commencé les réunions familiales, mon père refusait d'inclure nos maris.* »

M<sup>me</sup> Saputo se souvient de la conversation : « *Mon père a dit : "Nous pouvons tenir les réunions familiales avec les petits-enfants et mes cinq filles, mais je ne veux pas que leurs maris entendent nos conversations."*

J'ai répliqué : « *Eh bien, dans ce cas, nous ne ferons pas de réunions si leur présence te rend mal à l'aise. Qu'est-ce qui te gêne ?* » Il a répondu : « *Je ne veux pas parler de la fortune de la famille. Je ne veux pas parler de sa valeur réelle.* »

Je lui ai dit qu'on pouvait parler de littérature financière sans parler de la fortune de la famille et donner de montants précis. On pouvait aborder la question de manière générale. J'ai ajouté : « *Je ne veux pas faire de réunions de famille sans les maris, parce que si tu demandais à tes petits-enfants qui est leur famille, je peux t'assurer qu'ils répondraient tous maman et papa. Et si tu exclus le père de l'équation, tu minimises son importance dans leur vie.*

«  
L'éducation est capitale. Les représentants de la prochaine génération doivent comprendre d'où vient l'argent et quel était le plan de legs de la génération précédente.

constituent un guide pour les générations futures. Cependant, même si la prochaine génération suit les directives, elle doit être en mesure de les modifier en fonction des circonstances. »

En ce qui concerne les protocoles de gouvernance visant à faciliter les activités courantes du bureau

vous partez. Si vous voulez rester, vous restez. »

### L'incidence d'une erreur commise aujourd'hui sur le legs familial

Les structures de gouvernance de la famille ayant évolué au fil du temps, des problèmes sont apparus. Ils montrent que certaines



**Il se passe tellement plus de choses dans le monde. Maintenant, nous sommes plus conscients des événements qui surviennent dans la vie des autres et à l'étranger. Aujourd'hui, la planète vit des changements environnementaux et on s'interroge sur la durabilité. Pouvons-nous laisser le monde dans un meilleur état que celui dans lequel il était à notre naissance ?**

*Je ne veux pas commencer à bâtir un avenir, ou un plan de legs, où les conjoints ne sont pas considérés comme des membres de la famille, parce qu'ils finiront par avoir un rôle important à jouer. Imaginons, et Dieu nous en préserve, que les enfants perdent leur mère, une de tes filles, et qu'il revient au père de les élever. Si le père a été exclu de la famille, tu ne verras plus tes petits-enfants, parce qu'il n'aura jamais senti qu'il faisait partie de la famille. Tu peux décider maintenant ce que sera l'avenir et si tu verras ou non tes petits-enfants."*

*Au final, mon père a accepté d'inclure les maris, tant qu'il n'était pas question de montants. Maintenant, lors de nos réunions, nous parlons de patrimoine et de littérature financière en général. Nous le faisons depuis 2013. »*

### **Donner à la prochaine génération les moyens de relever les défis qui l'attendent**

Lorsqu'il s'agit de préparer l'avenir, Patricia Saputo pense que les jeunes de la génération Y et ceux qui sont nés après doivent composer avec des pressions et des responsabilités dont sa propre génération ignore tout. Elle souligne

que le monde change et que la situation des plus jeunes diffère de celle de leurs aînés :  
*« Il se passe tellement de choses dans le monde. Maintenant, nous sommes plus conscients des événements qui surviennent dans la vie des autres et à l'étranger. Aujourd'hui, la planète vit des changements environnementaux et on s'interroge sur la durabilité. Pouvons-nous laisser le monde dans un meilleur état que celui dans lequel il était à notre naissance ? Quelles seront les conséquences du réchauffement de la planète alors que les changements climatiques sont déjà en branle ? Il y a plus de feux de forêt, plus d'inondations, plus de maladies, etc. Les sources d'inquiétude sont globalement plus nombreuses aujourd'hui. Les gens de la génération Y vivent donc plus de stress et de préoccupations en lien avec la technologie. »*

Elle ajoute : *« C'est d'autant plus difficile pour eux qu'ils essaient d'absorber beaucoup d'information à un jeune âge. À mon époque, il fallait s'instruire, aller à l'école et trouver ce qu'on voulait faire dans la vie. Aujourd'hui, on demande aux enfants dès l'école primaire ce qu'ils feront du reste de leur vie. On les bombarde de tellement de choses*

*à un si jeune âge qu'une fois dans la vingtaine, ils sont déjà stressés. »*

Insistant sur l'importance d'éduquer dès leur jeune âge les représentants de la prochaine génération, M<sup>me</sup> Saputo espère aider les enfants à surmonter nombre de ces défis :  
*« Ils n'auront pas à subir le stress de leurs nombreuses responsabilités financières. Si vous discutez de finance avec vos enfants très tôt, la même conversation sera plus facile quand ils auront 18 ans. »*

Elle donne l'exemple suivant :  
*« Si, à 18 ans, votre enfant veut s'acheter une nouvelle voiture, dans quelle mesure l'aidez-vous, de manière à ce qu'il apprenne quel genre de voiture il peut se payer ? Payerez-vous l'essence ou l'assurance ? Fournirez-vous la mise de fonds ? Ou peut-être ne l'aidez-vous pas du tout ? Pour moi, ces discussions devraient avoir lieu quand les enfants sont très jeunes. Ainsi, quand la situation se présentera, le dialogue sera plus facile que si vous abordez les responsabilités financières pour la première fois. »*

Elle conclut : *« La fortune s'accompagne de nombreuses responsabilités. » ■*

# Garder le contact avec l'héritage familial après la vente de l'entreprise familiale

## Entretien avec Bryn Mars Monahan

Génération Y, États-Unis

Membre de la quatrième génération, Bryn Mars Monahan siège au conseil d'administration du bureau de gestion de patrimoine familial et exerce en qualité de consultante à Relative Solutions LLC et Bryn Mars Consulting. Le défi qu'elle et le bureau de gestion de patrimoine familial ont dû surmonter consistait à trouver un moyen de gérer la relève et de faire en sorte que les générations futures restent en contact avec l'héritage familial après la vente de l'entreprise familiale, un producteur d'acier.

L'expérience unique de M<sup>me</sup> Mars Monahan pourrait aider d'autres détenteurs de patrimoine qui envisagent de vendre, ou qui ont vendu, leur entreprise familiale et qui veulent perpétuer l'héritage de leur famille.

### Parler du patrimoine familial avec les jeunes

Parler du patrimoine familial avec les représentants de la nouvelle génération est essentiel à une relève réussie. Or, c'est un sujet difficile à aborder pour de nombreuses familles.

S'appuyant sur son expérience, M<sup>me</sup> Mars Monahan dit : « Comme dans la plupart des familles, mes parents ne se sentaient pas assez bien outillés



À mon avis, à cet âge, la plupart des jeunes adultes ont à la fois l'intelligence pour comprendre la base de ce qu'on leur enseigne et la maturité nécessaire pour gérer l'information. J'imagine que c'est propre à chacun, mais pour ma famille, 16 ans semble avoir été l'âge magique.

*pour aborder le sujet, alors ils ne l'ont pas fait. C'est le bureau de gestion de patrimoine familial qui s'en est chargé. »*

Elle se souvient de la façon dont elle et ses cousins ont découvert le patrimoine de leur famille : « Au cours des premières années, nous avons appris ce qu'étaient les structures de gouvernance et de propriété, l'histoire de notre famille, sa stratégie d'investissement, ainsi que l'abc des placements. Quelques

*années plus tard, il a été question de valeur nette. Comme bien des familles, la nôtre est structurée de façon que chaque branche de la famille immédiate, et parfois des personnes, détient une participation différente et a donc une valeur nette différente. »*

M<sup>me</sup> Mars Monahan avait 18 ans au moment où ces conversations ont commencé, mais elle aurait aimé qu'elles aient lieu plus tôt.

« Mes cousins, eux, avaient 16 ans. J'en avais 18, mais je crois que 16 ans est plus approprié. À mon avis, à cet âge, la plupart des jeunes adultes ont à la fois l'intelligence pour comprendre la base de ce qu'on leur enseigne et la maturité nécessaire pour gérer l'information. J'imagine que c'est propre à chacun, mais pour ma famille, 16 ans semble avoir été l'âge magique. »

Le bureau de gestion de patrimoine familial a entrepris la planification de la relève relativement tôt. L'entreprise familiale a été vendue à la fin des années 1970 et la transition de la troisième à la quatrième génération a commencé à la fin des années 1990. M<sup>me</sup> Mars Monahan dit : « Le processus s'est fait lentement, au compte-gouttes comme dirait Joline Godfrey. Nous avons appris petit à petit, sur une longue période. »



Bryn Mars Monahan



Plus il y a de générations, plus vous perdez ce lien fort avec l'entreprise familiale des débuts. Il faut trouver des moyens d'établir ce lien. C'est particulièrement vrai pour les familles comme la nôtre, qui ne sont plus propriétaires de l'entreprise familiale. Je pense qu'il est très important de trouver un lien humain.

À titre d'exemple, M<sup>me</sup> Mars Monahan et ses cousins ont appris les rouages des placements après avoir été invités à mettre chacun 5 000 \$ dans une cagnotte. On leur a ensuite demandé de créer une structure de gouvernance pour définir le processus de prise de décisions. Avec l'aide de conseils, ils ont vu la cagnotte grossir d'année en année. *« Notre apprentissage a continué, ajoute M<sup>me</sup> Mars Monahan, et il se poursuit toujours, mais d'une manière différente, moins formelle. J'imagine que nous ne cesserons jamais d'apprendre. »*

M<sup>me</sup> Mars Monahan commente l'évolution : *« C'est en 2010 que les premiers membres de la quatrième génération ont été élus au conseil d'administration. Il s'agit de moi et d'un de mes cousins. Il s'est écoulé 12 ans entre le premier programme d'enseignement et notre entrée au conseil. Aujourd'hui, le conseil compte seulement deux membres de la troisième génération et quatre de la quatrième génération. La relève a commencé. C'est un très long processus. Mais je pense que nous avons vraiment bien préparé la quatrième génération. »*

*« Le groupe de placements que nous avons constitué aura été notre programme de formation. Nous avons appris les rouages des placements, mais aussi comment établir une structure de gouvernance. Nous avons appris à nous mettre au défi les uns les autres, à aborder des sujets difficiles (comme les accords pré-nuptiaux, le rôle des conjoints), l'histoire de la famille, etc. Nous avons également fait une rotation à la présidence, de façon que nous ayons chacun l'occasion de diriger les autres. Le président devait notamment assister aux réunions du conseil d'administration et en faire un compte rendu au groupe. Ceux qui parmi nous en ont manifesté le souhait et qui faisaient preuve de leadership ont été invités à faire un stage de deux ans pour se préparer à siéger au conseil d'administration. Durant cette période, nous avons passé du temps avec nos gestionnaires de fonds et nous nous sommes familiarisés avec la stratégie de notre famille. »*

#### **Relever le défi de la relève après la vente de l'entreprise familiale**

Le chef de la direction du bureau de gestion de patrimoine familial,

un ancien comptable, a été la force motrice de la planification précoce de la relève. M<sup>me</sup> Mars Monahan dit : *« Il a compris une chose que bien d'autres familles ne comprennent pas, à savoir que s'il n'y a plus d'entreprise familiale, la transition sera différente. Elle sera plus difficile et prendra plus de temps. »*

Le bureau de gestion de patrimoine familial devait notamment s'assurer que les membres de la quatrième génération se sentent encore attachés à l'héritage familial malgré la vente de l'entreprise. Ils ne bénéficiaient pas de l'expérience des générations précédentes qui avaient connu l'entreprise et y avaient joué un rôle avant sa vente.

M<sup>me</sup> Mars Monahan se souvient : *« Nos prédécesseurs ont fait partie de l'histoire de l'entreprise et ont eu l'occasion d'y travailler. En fait, nombre d'entre eux y sont restés après qu'elle eut été vendue. Par conséquent, je crois que la troisième génération était attachée à l'entreprise d'une manière différente de la quatrième génération. »*

Le bureau de gestion de patrimoine familial devait donc susciter un sentiment d'appartenance chez la quatrième génération.

M<sup>me</sup> Mars Monahan dit : « Plus il y a de générations, plus vous perdez ce lien fort avec l'entreprise familiale des débuts. Il faut trouver des moyens d'établir ce lien. C'est particulièrement vrai pour les familles comme la nôtre, qui ne sont plus propriétaires de l'entreprise familiale. Je pense qu'il est très important de trouver un lien humain. Dans mon cas, mes amis sont ma famille et les membres de ma famille sont pour la plupart des amis. Nous passons beaucoup de temps à tisser des liens. L'éducation et les retraites en famille sont vraiment importantes pour moi. »

M<sup>me</sup> Mars Monahan fait remarquer qu'étant donné la mondialisation et la mobilité sociale croissantes, maintenir un lien avec la famille représente un défi : « Ma plus grande préoccupation, c'est que ni moi ni ma sœur n'habitons dans la même ville que nos parents. Ils partagent leur temps entre Pittsburgh et l'Arizona, ma sœur habite à Boston et moi, à Chicago. »



**Les initiatives qui méritent d'être soutenues ne manquent pas, mais aucune n'est utile si la planète est détruite. Ce constat m'est apparu comme une évidence. Il faut se soucier de l'environnement et penser à des stratégies viables.**



**La violence armée est une grande préoccupation. Je suis juive et j'ai grandi à Pittsburgh. L'an dernier, il y a eu une fusillade à la synagogue de mon enfance. Je m'intéressais déjà aux moyens de réduire la violence armée, mais c'est devenu encore plus important après cet événement, qui m'a touchée de très près.**

En raison de cette dispersion, les familles doivent souvent redoubler d'efforts pour organiser réunions, événements et fêtes afin de favoriser la cohésion et d'atténuer les perturbations. Toutefois, le bureau de gestion de patrimoine familial peut apporter son aide sur ce plan.

#### **Transition générationnelle et philanthropie**

La philanthropie est l'un des moyens qui ont aidé la famille de M<sup>me</sup> Mars Monahan à rester unie. Elle ajoute cependant que cela n'efface pas les divergences entre générations, qui entraînent parfois des modes de vie différents.

« Mes parents soutiennent les causes qui me tiennent à cœur, mais ils s'attachent plus à celles qui touchent leur communauté. Ils sont d'ailleurs très actifs à Pittsburgh et en Arizona, où ils résident. Il n'y a rien de mal à appuyer des causes locales, mais j'ai souvent changé de collectivité depuis plus de neuf ans et demi. Je n'ai donc jamais senti le besoin de me consacrer à ce type de causes. »

Comme beaucoup de représentants de la génération Y, M<sup>me</sup> Mars Monahan s'inquiète surtout de l'environnement et de la violence armée.

« Les initiatives qui méritent d'être soutenues ne manquent pas, mais aucune n'est utile si la planète est

détruite. Ce constat m'est apparu comme une évidence. Il faut se soucier de l'environnement et penser à des stratégies viables. »

« La violence armée est une grande préoccupation. Je suis juive et j'ai grandi à Pittsburgh. L'an dernier, il y a eu une fusillade à la synagogue de mon enfance. Je m'intéressais déjà aux moyens de réduire la violence armée, mais c'est devenu encore plus important après cet événement, qui m'a touchée de très près. » ■



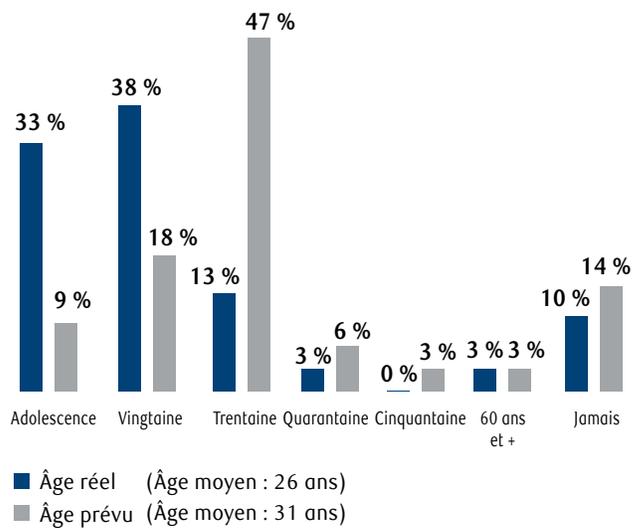


# 4.

## Travailler dans l'entreprise familiale

- Voici les âges clés dans la vie des représentants de la nouvelle génération : 26 ans est l'âge moyen auquel les représentants de la nouvelle génération intègrent l'entreprise familiale et 37 ans est l'âge moyen auquel ils accèdent à des postes de direction. C'est en moyenne à 31 ans qu'ils prennent conscience de l'étendue du patrimoine familial et à 33 ans qu'ils commencent à en gérer une partie.
- Plus des deux cinquièmes (43 %) des représentants de la prochaine génération ont déjà pris en main l'entreprise familiale ; 13 % d'entre eux prévoient le faire au cours des cinq prochaines années ; pour une autre part de 13 %, ce sera au cours des six à dix prochaines années et pour 17 %, dans onze ans ou plus. Ils prennent la tête de l'entreprise familiale en moyenne à 45 ans.
- Pour obtenir des conseils sur la gestion de leur patrimoine, les représentants de la nouvelle génération s'adressent en premier aux bureaux de gestion de patrimoine familial (28 %) et en second à leurs parents (20 %).

Figure 4.1 Premier emploi dans l'entreprise familiale – âge réel et âge prévu

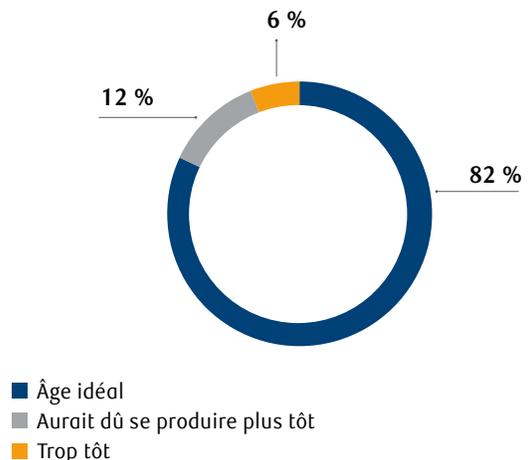


### 4.1 Travailler dans l'entreprise familiale

#### La relève commence à travailler dans l'entreprise familiale en moyenne à 26 ans

La plupart des personnes entrent dans l'entreprise familiale à l'adolescence (33 %) et dans la vingtaine (38 %), l'âge moyen étant de 26 ans (figure 4.1). C'est un peu plus jeune que ce à quoi beaucoup d'entre elles s'attendaient (31 ans en moyenne). Malgré leur intégration précoce, 82 % des représentants de la nouvelle génération estiment être satisfaits de l'âge auquel ils se sont joints à l'entreprise familiale (figure 4.2).

Figure 4.2 Premier emploi dans l'entreprise familiale – était-ce le bon moment ?



## La relève accède à un poste de direction dans l'entreprise familiale en moyenne à 37 ans

Plus des deux tiers (68 %) des représentants de la prochaine génération sont promus à un poste de direction dans l'entreprise familiale dans la trentaine, soit en moyenne à 37 ans (figure 4.3). Même si c'est plus jeune que prévu (40 ans), près des quatre cinquièmes (79 %) des personnes interrogées considèrent que le moment était bien choisi (figure 4.4).

Un baby-boomer décrit de façon positive sa rapide ascension à une position de direction :

« J'ai eu de la chance. Notre entreprise familiale a connu une croissance exceptionnelle ; sa valeur est passée de 18 millions de dollars américains à 200 millions en l'espace de trois ou quatre ans. Et trois ou quatre ans plus tard, elle a atteint le milliard de dollars. J'ai appris les ficelles du métier en un rien de temps. À 35 ans, je possédais déjà une grande expérience et j'étais un homme d'affaires aguerri. J'étais prêt à assumer des fonctions de direction. » — Homme de la génération du baby-boom, États-Unis



J'ai eu de la chance. Notre entreprise familiale a connu une croissance exceptionnelle ; sa valeur est passée de 18 millions de dollars américains à 200 millions en l'espace de trois ou quatre ans. Et trois ou quatre ans plus tard, elle a atteint le milliard de dollars. J'ai appris les ficelles du métier en un rien de temps. À 35 ans, je possédais déjà une grande expérience et j'étais un homme d'affaires aguerri. J'étais prêt à assumer des fonctions de direction.

Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

Figure 4.3 Accès à un poste de direction dans l'entreprise familiale – âge réel et âge prévu

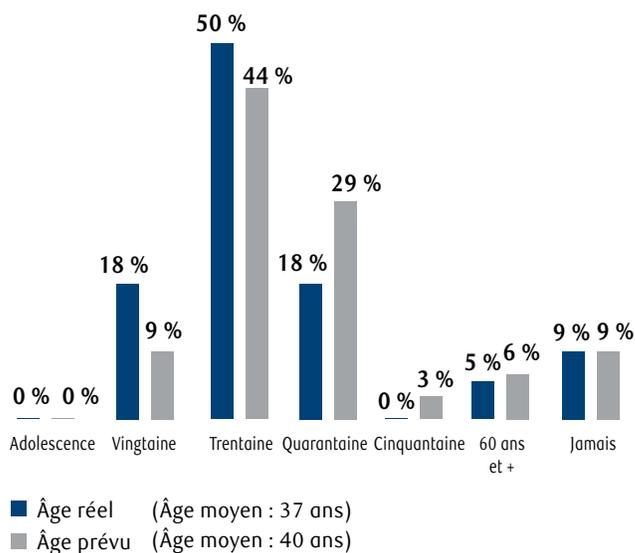
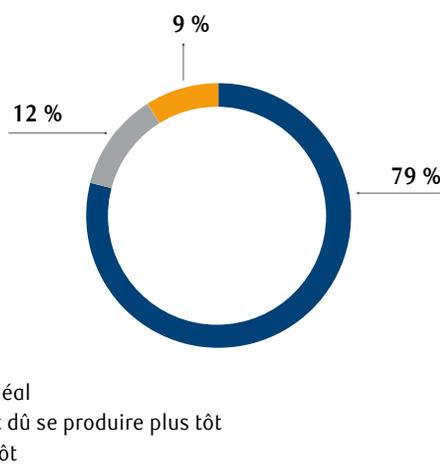


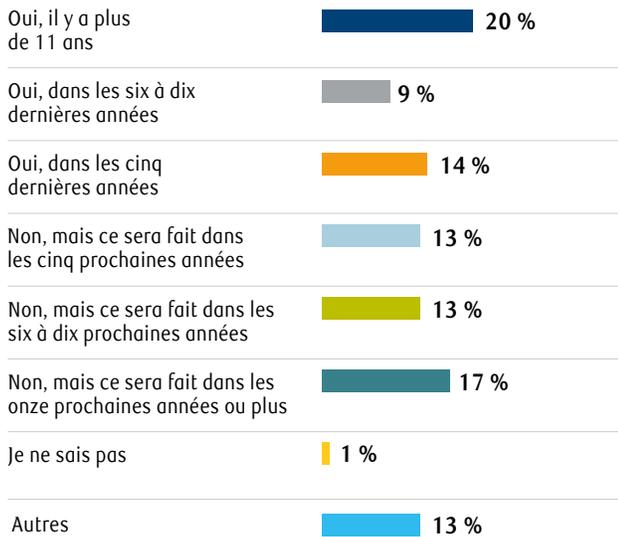
Figure 4.4 Accès à un poste de direction dans l'entreprise familiale – était-ce le bon moment ?



## 43 % des représentants de la prochaine génération ont déjà pris en main l'entreprise familiale

Plus des deux cinquièmes (43 %) des représentants de la prochaine génération ont déjà pris en main l'entreprise familiale. Par ailleurs, 13 % d'entre eux croient qu'ils la dirigeront d'ici cinq ans ; pour une autre part de 13 %, ce sera au cours des six à dix prochaines années, et pour 17 %, dans onze ans ou plus (figure 4.5).

**Figure 4.5 Les représentants de prochaine génération ou les membres de leur groupe d'âge ont-ils déjà pris en main l'entreprise familiale ?**

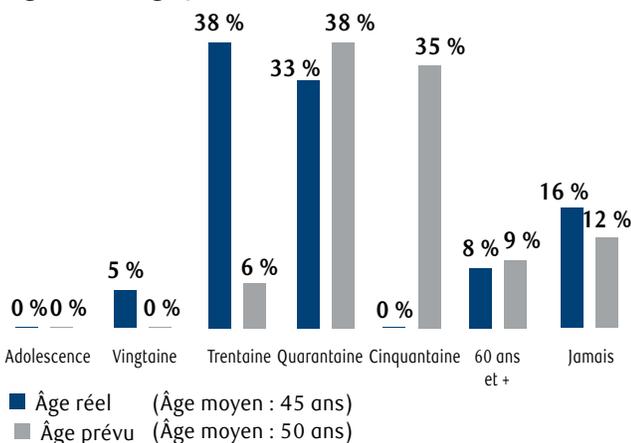


#### 45 ans – l'âge moyen auquel la relève prend la tête de l'entreprise familiale

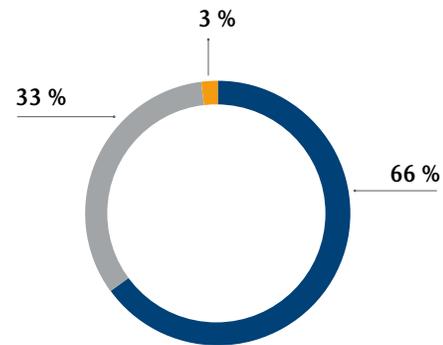
Les représentants de la prochaine génération ont, dans la plupart des cas, assumé la responsabilité de l'entreprise familiale dans la trentaine (38 %) et dans la quarantaine (33 %), l'âge moyen étant de 45 ans. C'est un peu plus jeune que prévu, puisqu'ils s'attendaient à accéder à ces fonctions à 50 ans en moyenne (figure 4.6).

Les deux tiers des répondants (66 %) estiment toutefois que le moment était approprié, tandis qu'un tiers (33 %) pensent que cela aurait dû se produire plus tôt (figure 4.7).

**Figure 4.6 Prise en charge de l'entreprise familiale – âge réel et âge prévu**



**Figure 4.7 Transfert de la propriété de l'entreprise familiale à la prochaine génération**



■ Âge idéal  
■ Aurait dû se produire plus tôt  
■ Trop tôt

Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

#### La relève est généralement satisfaite du rôle qu'elle joue dans l'entreprise familiale

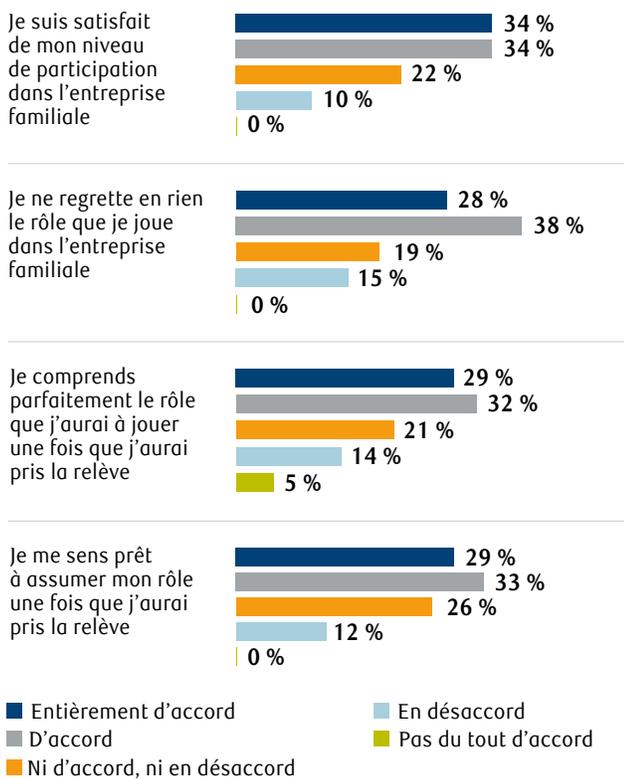
La majorité des répondants sont satisfaits de leur niveau de participation à l'entreprise familiale (68 %), et n'ont aucun regret concernant leur rôle (66 %) (figure 4.8). De plus, 61 % d'entre eux estiment avoir bien compris leur rôle après la transition et être bien préparés à assumer leurs responsabilités le moment venu (62 %).

Cela dit, un certain nombre de personnes sont plus pessimistes, soit qu'elles comprennent mal leurs responsabilités une fois qu'elles auront pris la relève (19 %) ou qu'elles ont des regrets à propos du poste qu'elles occupent dans l'entreprise familiale (15 %). Une communication et une planification efficaces pourraient dans certains cas contribuer à dissiper ce malaise.

Quand on a demandé à un homme de la génération Y s'il lui était arrivé de regretter le rôle qu'il occupait dans l'entreprise familiale, il a expliqué ce qui lui permettait d'en être satisfait :

« *Oui, il fut un moment où je n'étais pas heureux dans l'entreprise, alors je suis parti. Cependant, j'y suis retourné des années plus tard en réalisant que je devais fonder mon rôle sur des choses qui m'intéressent et me passionnent, au lieu de me forcer à assumer des responsabilités qui ne correspondent pas à ma personnalité.* » — Homme de la génération Y, Royaume-Uni

**Figure 4.8 Points de vue des représentants de la prochaine génération sur leur rôle dans l'entreprise familiale**



Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

**La prochaine génération s'attend dans une large mesure à ce que ses enfants s'impliquent dans l'entreprise familiale**

Fait intéressant, 39 % des représentants de la nouvelle génération s'attendent à ce que leurs enfants s'impliquent dans l'entreprise familiale (figure 4.9). Toutefois, bon nombre de ces enfants sont encore très jeunes et ne sont pas près d'envisager un emploi dans l'entreprise familiale. Voici ce qu'en dit une Américaine de la génération X :

*« Mes enfants sont si jeunes qu'ils n'y pensent même pas. J'espère toutefois qu'un jour, l'un d'eux voudra me succéder à la gestion de mon entreprise. Je ne veux pas les forcer. Je souhaite qu'ils fassent ce qu'ils jugent le plus important et ce qui les rend le plus heureux. Pour l'instant, je ne sais pas ce qu'ils décideront. »*

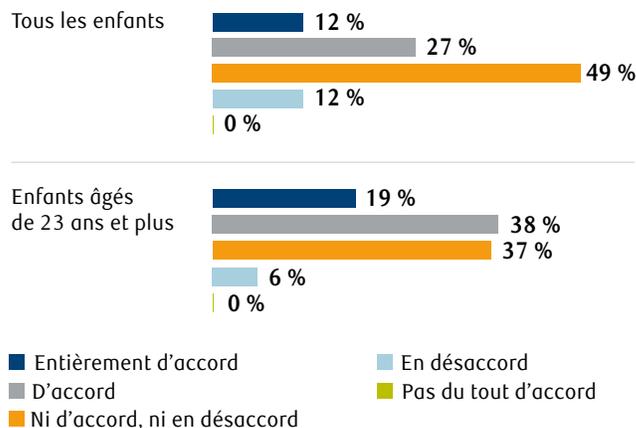
— Femme de la génération X, États-Unis

Pour mieux comprendre ce point, nous avons examiné les réponses des parents d'enfants d'au moins 23 ans : un grand pourcentage d'entre eux (57 %) s'attendent à ce qu'à un moment donné, leurs enfants prennent part à l'entreprise familiale.



«  
 Mes enfants sont si jeunes qu'ils n'y pensent même pas. J'espère toutefois qu'un jour, l'un d'eux voudra me succéder à la gestion de mon entreprise. Je ne veux pas les forcer. Je souhaite qu'ils fassent ce qu'ils jugent le plus important et ce qui les rend le plus heureux. Pour l'instant, je ne sais pas ce qu'ils décideront.  
 — Femme de la génération X, États-Unis

**Figure 4.9 Pourcentage des représentants de la prochaine génération s'attendant à ce que leurs enfants s'impliquent dans l'entreprise familiale<sup>12</sup>**



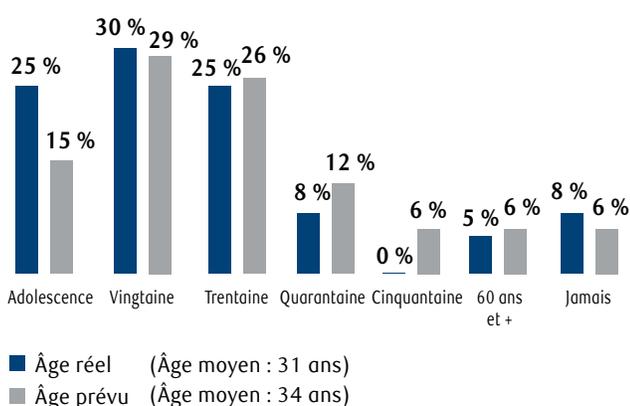
Nota : Les observations tirées de cette analyse doivent être considérées avec prudence en raison de l'échantillon restreint (18 répondants ont des enfants âgés de plus de 23 ans).

## 4.2 Apprendre à gérer le patrimoine

### Les représentants de la prochaine génération découvrent l'étendue du patrimoine familial en moyenne à 31 ans

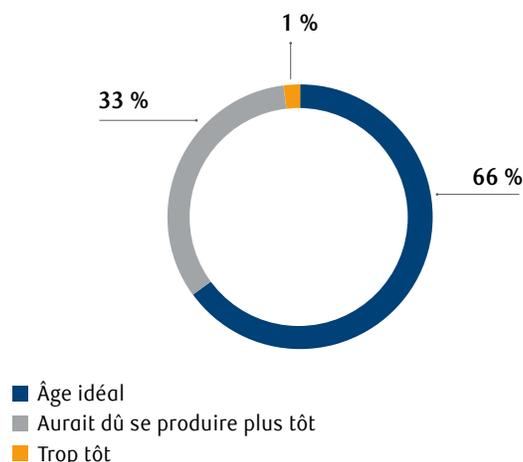
La grande majorité des répondants ont abordé le sujet du patrimoine familial avec leurs parents avant d'avoir 40 ans (80 %), l'âge moyen étant de 31 ans. C'est légèrement inférieur à l'âge moyen anticipé de 34 ans (figure 4.10). Les deux tiers des répondants (66 %) croient que cette discussion a eu lieu au bon moment, mais un tiers (33 %) auraient aimé l'avoir plus tôt (figure 4.11).

Figure 4.10 Discussion sur l'étendue du patrimoine familial avec les parents – âge réel et âge prévu



Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

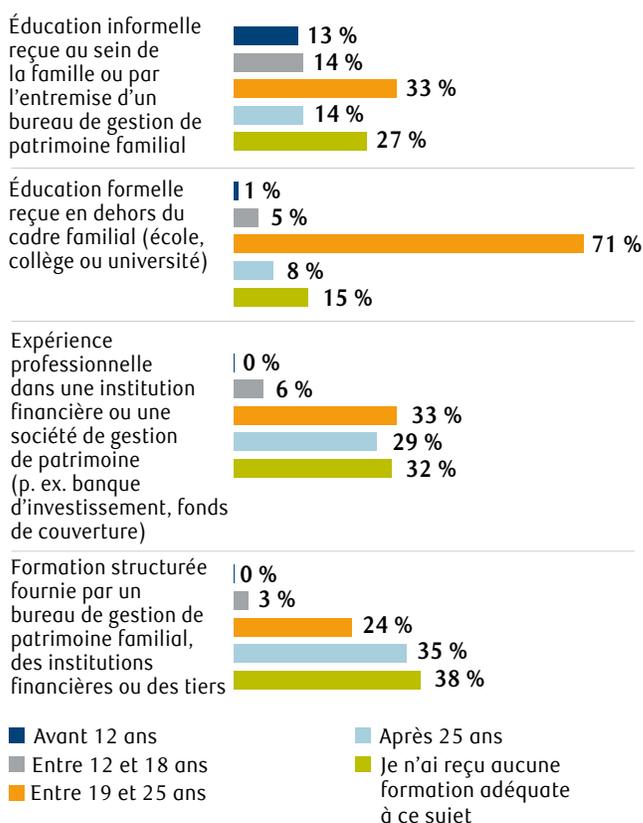
Figure 4.11 Discussion sur l'étendue du patrimoine familial avec les parents – était-ce le bon moment ?



### Beaucoup ont été formés tôt à la gestion de patrimoine

À 18 ans, plus du quart (27 %) des représentants de la prochaine génération avaient déjà reçu une éducation informelle en gestion de patrimoine de leur famille ou d'un bureau de gestion de patrimoine familial, près de la moitié de cette formation ayant commencé avant qu'ils aient 12 ans. Une bonne partie d'entre eux (33 %) ont acquis ces connaissances entre 19 et 25 ans. Durant cette période, la majorité (71 %) a également suivi des cours de niveau collégial ou universitaire sur le sujet (figure 4.12).

Figure 4.12 Formation sur la gestion de patrimoine



Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

Pour mettre leur apprentissage en pratique, les représentants de la nouvelle génération ont le plus souvent travaillé dans des institutions financières ou des sociétés de gestion de patrimoine (p. ex. banque d'investissement, fonds de couverture) : 33 % d'entre eux ont occupé un tel emploi entre 19 et 25 ans, et 29 % lorsqu'ils étaient plus âgés. Aussi, la majorité des représentants de la prochaine génération (62 %) ont reçu de leur bureau de gestion de patrimoine familial, d'une institution financière ou d'un tiers une formation structurée sur la gestion de patrimoine. Autrement dit, leur formation est approfondie et dure longtemps.



Chaque génération a tendance à avoir une vision différente de la vie. Au fil du temps, les gens s'éloignent de plus en plus de la personne qui a créé la richesse.

*Homme de la génération du baby-boom, États-Unis*

Malgré tout, un grand nombre de répondants ne sont pas passés par un tel apprentissage. Ainsi, entre 27 % et 38 % des personnes interrogées n'ont reçu aucune formation formelle ou informelle de membres de leur famille, d'un bureau de gestion de patrimoine familial ou d'un tiers ni acquis d'expérience professionnelle dans ce domaine. Cela pourrait expliquer en partie pourquoi plus de la moitié (54 %) d'entre elles se sont dites préoccupées par une perte éventuelle de leur patrimoine familial (voir la Section 2. Vie satisfaisante et santé).

Une grande richesse constitue un privilège exceptionnel, mais s'accompagne d'une importante responsabilité. Veiller à ce que les représentants de la nouvelle génération soient bien outillés pour gérer leur patrimoine une fois qu'ils auront pris la relève, quelle que soit la profession qu'ils choisissent, est bénéfique pour les familles, maintenant et à l'avenir. Il faut également que les membres d'une famille possèdent la même vision des objectifs ou des responsabilités en matière de patrimoine afin d'éviter que celui-ci ne soit dilapidé au fil des générations, comme l'a indiqué un des répondants :

*« Nous en sommes à la cinquième génération et nous sommes donc de plus en plus nombreux. Notre pouvoir d'achat diminue à chaque génération et nous devons y remédier. À un moment donné, près des deux tiers des membres de notre famille ne s'intéressaient pas du tout à l'entreprise familiale. Leurs priorités étaient la famille, la vie et la philanthropie. Seul un tiers voulait redresser la barre en effectuant des investissements,*

*afin de générer des revenus suffisants pour préserver le pouvoir d'achat des futures générations. »*  
— Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

Parlant des différences générationnelles, un autre participant à l'étude a souligné que plus le temps passe, plus les générations s'éloignent de la personne qui a créé le patrimoine :

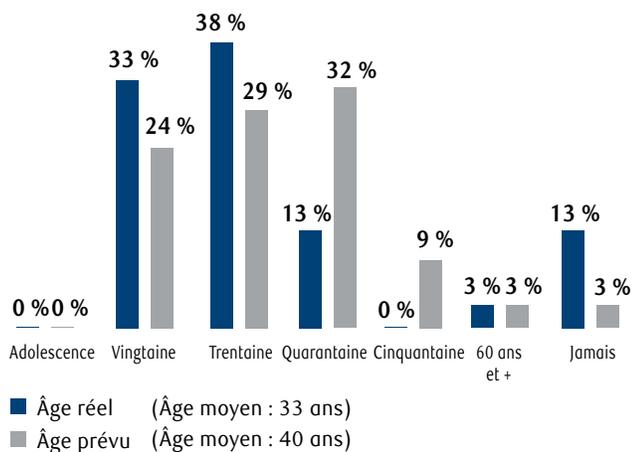
*« Chaque génération a tendance à avoir une vision différente de la vie. Au fil du temps, les gens s'éloignent de plus en plus de la personne qui a créé la richesse. »*  
— Homme de la génération du baby-boom, États-Unis

Or, les membres d'une famille risquent de perdre le précieux savoir des créateurs de richesse en matière d'argent et d'entreprise prospère s'ils ne consacrent pas les efforts qu'il faut pour le préserver. C'est souvent ainsi que le patrimoine familial se perd.

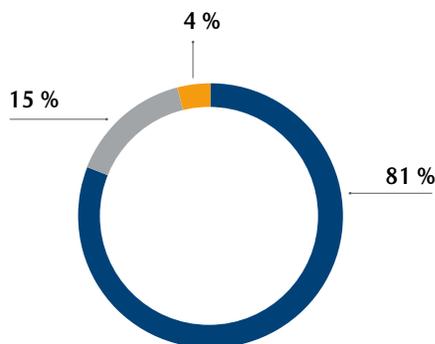
### **33 ans : c'est l'âge moyen auquel les personnes ont commencé à gérer une partie du patrimoine familial**

Les représentants de la prochaine génération ont commencé à gérer une partie du patrimoine familial dans la trentaine (38 %), l'âge moyen étant de 33 ans (figure 4.13). C'est un peu plus tôt que ce que ces personnes anticipaient (40 ans en moyenne). Mais cela dit, 81 % d'entre elles estiment que le moment était bien choisi (figure 4.14).

**Figure 4.13 Début de la gestion d'une partie du patrimoine familial – âge réel et âge prévu**



**Figure 4.14 Début de la gestion d'une partie du patrimoine familial – était-ce le bon moment ?**



■ Âge idéal  
 ■ Aurait dû se produire plus tôt  
 ■ Trop tôt

Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

## 4.3 Plans de la nouvelle génération pour ses descendants

### La période idéale pour divers jalons : de 18 à 35 ans

Lorsqu'ils planifient l'avenir professionnel de leurs enfants au sein de l'entreprise familiale (premier emploi, poste de direction, gestion d'une partie du patrimoine familial ou discussion sur la relève), une même proportion de répondants a estimé que ces événements devraient avoir lieu entre 18 et 25 ans, et entre 25 et 35 ans (figure 4.15).

Voici le point de vue d'un répondant sur le fait de permettre aux jeunes d'acquérir de l'expérience et de gagner en maturité dans leurs rôles :

*« J'estime que les membres de la prochaine génération ont déjà un bagage à 35 ans. Ils ont parcouru du chemin, commis quelques erreurs et probablement réalisé de bons coups. Ils ont vu des gens en arnaquer d'autres ou se sont fait avoir. Ils ont eu l'occasion de lire des documents juridiques, certains objectifs, d'autres non. Il faut du temps pour apprendre à repérer les arnaqueurs et tirer avantage des leçons apprises dans son entreprise. Je pense donc que c'est dans leur trentaine que les gens acquièrent une certaine maturité. »*

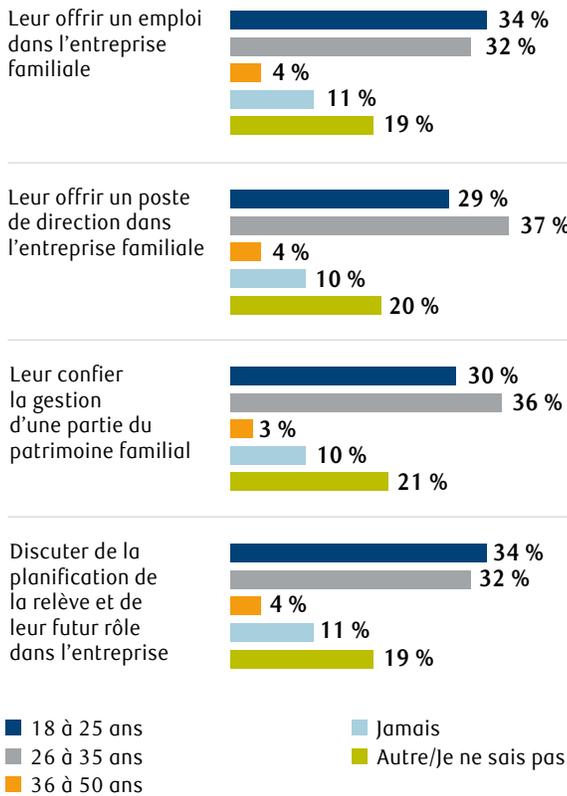
— Homme de la génération du baby-boom, États-Unis



*J'estime que les membres de la prochaine génération ont déjà un bagage à 35 ans. Ils ont parcouru du chemin, commis quelques erreurs et probablement réalisé de bons coups. Ils ont vu des gens en arnaquer d'autres ou se sont fait avoir. Ils ont eu l'occasion de lire des documents juridiques, certains objectifs, d'autres non. Il faut du temps pour apprendre à repérer les arnaqueurs et tirer avantage des leçons apprises dans son entreprise. Je pense donc que c'est dans leur trentaine que les gens acquièrent une certaine maturité.*

*Homme de la génération du baby-boom, États-Unis*

**Figure 4.15 Plans de formation pour les enfants, en fonction de l'âge**



Nota : Ces chiffres doivent être interprétés avec prudence en raison de l'échantillon restreint pour cette question.

Voici un autre point soulevé relativement à la tenue précoce d'une discussion franche et honnête avec la relève pour la préparer à assumer la gérance du patrimoine familial :

« On note deux tendances en matière de planification de la relève : la première consiste à préparer l'entreprise familiale à l'arrivée de la prochaine génération ; la deuxième, à préparer la prochaine génération à intégrer l'entreprise. Je connais plusieurs familles qui écartent la prochaine génération des prises de décision et des affaires. Les parents n'acceptent pas d'être remis en question. Puis à leur décès, ils laissent un énorme patrimoine à la prochaine génération qui ne possède aucune expérience et n'a peut-être même jamais travaillé. Les bureaux de gestion de patrimoine familial devraient notamment servir à former les membres d'une famille. Notre bureau de gestion de patrimoine familial nous a servi de cadre de formation pour la prochaine génération. » — Homme de la génération X, Royaume-Uni

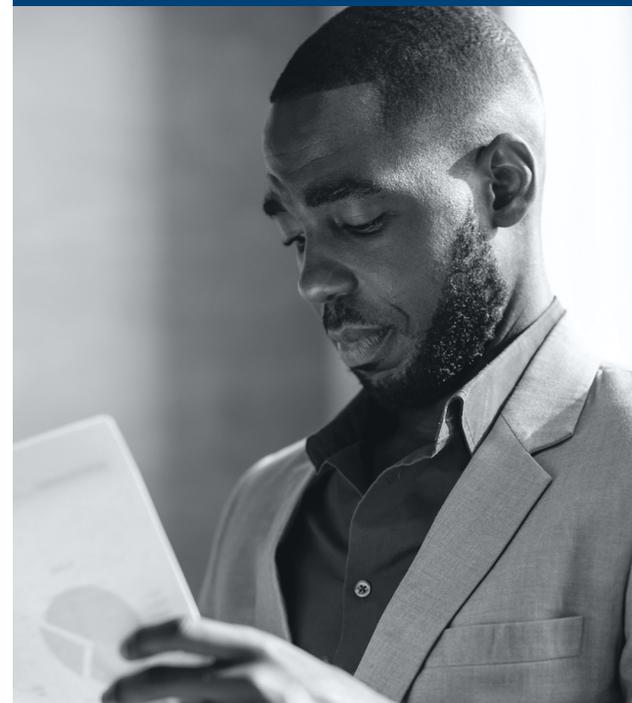
« Je pense que trop de gens fortunés prétendent ne pas être riches, et ne discutent donc pas de gérance de patrimoine avec leurs enfants. Je dis toujours aux gens qu'ils doivent être transparents avec leurs enfants et leur parler de leur patrimoine pour qu'ils sachent à quoi s'en tenir. Les enfants doivent être mis au courant pour qu'il n'y ait pas de surprise. Je travaille en philanthropie avec beaucoup de personnes fortunées et j'ai entendu nombre d'histoires d'horreur sur des héritiers qui n'avaient aucune idée de ce qui les attendait. C'est au décès des parents qu'ils se sont retrouvés face à la réalité. Ils se sont sentis trahis par leurs parents, estimant que ces derniers ne leur avaient pas fait confiance pour gérer les fonds. De telles situations soulèvent une grande colère. »  
— Femme de la génération du baby-boom, États-Unis

«

**On note deux tendances en matière de planification de la relève : la première consiste à préparer l'entreprise familiale à l'arrivée de la prochaine génération ; la deuxième, à préparer la prochaine génération à intégrer l'entreprise.**

Homme de la génération X, Royaume-Uni

»



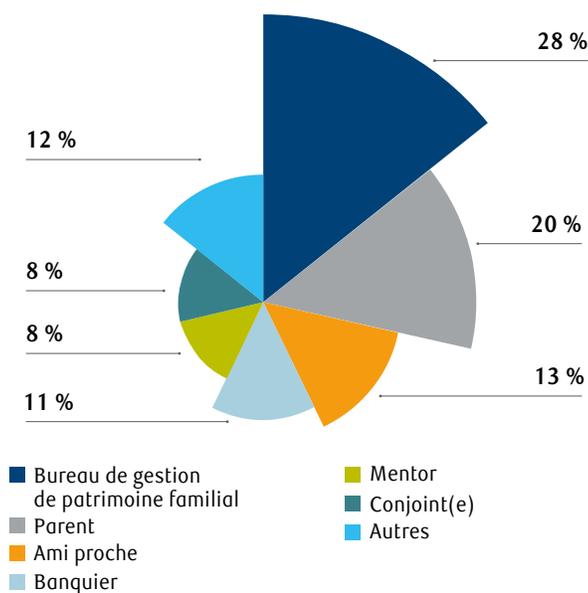
## 4.4 Conseils financiers et services bancaires

### Le bureau de gestion de patrimoine familial – ressource privilégiée par la relève pour les conseils en gestion de patrimoine

En 2017, Campden Wealth a indiqué que la majorité (71 %) des membres de la génération Y en Amérique du Nord se tournaient vers des professionnels pour prendre des décisions en matière de finance ou de gestion de patrimoine. Pour ce groupe, les bureaux de gestion de patrimoine familial étaient alors les conseillers les plus dignes de confiance, 93 % des personnes interrogées ayant affirmé avoir reçu des conseils bons ou excellents<sup>7</sup>.

Aujourd’hui encore, une partie (28 %) des représentants de la prochaine génération privilégient les bureaux de gestion de patrimoine familial pour obtenir des conseils en gestion de patrimoine. Les parents viennent en seconde position (20 %), suivis par les amis (13 %) et les banquiers (11 %) (figure 4.16).

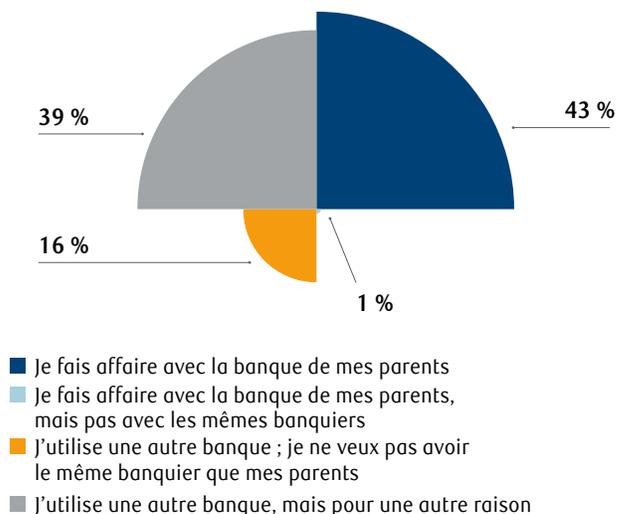
**Figure 4.16 Source de conseils privilégiée pour la gestion de patrimoine**



### La majorité des représentants de la nouvelle génération font affaire avec une banque différente de celle de leurs parents

Traçant leur propre voie, plus de la moitié (56 %) des répondants ont choisi une banque différente de celle de leurs parents, soit parce qu’ils ne voulaient pas avoir le même banquier que leurs parents (16 %) ou pour d’autres raisons (39 %) (figure 4.17).

**Figure 4.17 Banque principale pour les besoins personnels – recours à une banque différente de celle des parents**



Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

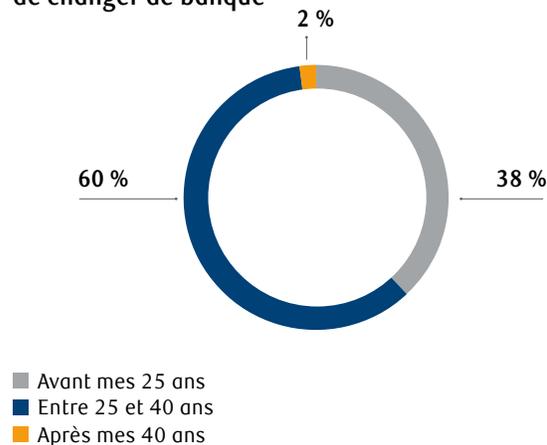
Parmi ces raisons se trouve le désir d’être indépendant, d’avoir une banque à proximité de chez soi ou encore de bénéficier de meilleurs frais et services.

Presque tous ceux (98 %) qui ont décidé de changer de banque l’ont fait avant 40 ans (figure 4.18).

Voici certains des principaux critères de sélection pour choisir un fournisseur de services financiers :

- offre de services-conseils spécialisés en gestion de patrimoine privée (31 %) ;
- offre d’une vaste gamme de services en plus des produits bancaires traditionnels (30 %) ;
- accès à la haute direction de l’entreprise (29 %) ;
- fournisseur respecté par les amis ou les pairs des représentants de la prochaine génération (29 %) (figure 4.19).

**Figure 4.18 Âge auquel les répondants ont décidé de changer de banque**



Voici le point de vue de deux représentants de la prochaine génération qui continuent d'utiliser la banque de leurs parents :

« Je préfère faire affaire avec une personne que je connais bien, qui me connaît bien, et avec laquelle j'ai passé beaucoup de temps, plutôt qu'avec un étranger qui me propose de payer moins d'honoraires. Je crois qu'il est essentiel pour toute organisation de connaître l'équipe de la haute direction. Des difficultés surgissent toujours en cours de route. On obtient de meilleurs résultats lorsqu'on se connaît et qu'on est à l'aise les uns avec les autres, surtout lors de perturbations économiques. » — Femme de la génération X, Royaume-Uni

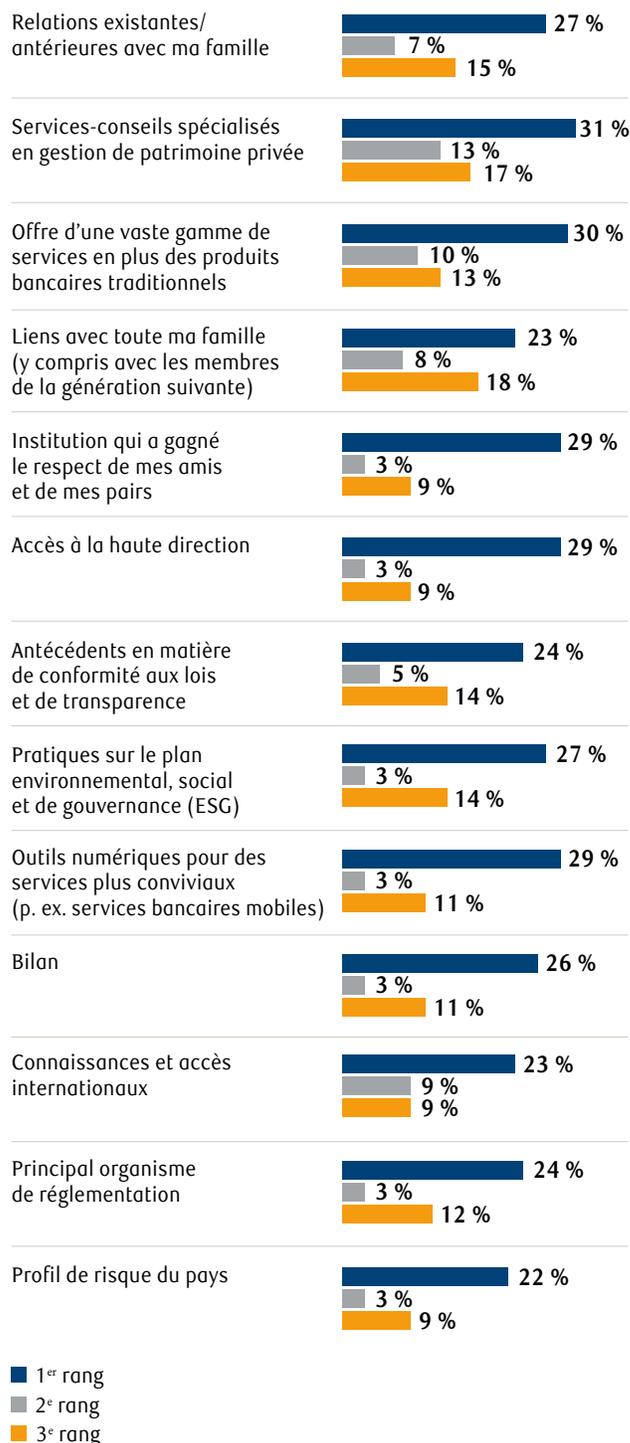
« Je fais affaire avec les banques de mes parents. C'est commode. Les comptes sont déjà ouverts et on entretient déjà une relation positive avec le directeur de la banque privée. » — Homme de la génération Y, Royaume-Uni



Je préfère faire affaire avec une personne que je connais bien, qui me connaît bien, et avec laquelle j'ai passé beaucoup de temps, plutôt qu'avec un étranger qui me propose de payer moins d'honoraires. Je crois qu'il est essentiel pour toute organisation de connaître l'équipe de la haute direction. Des difficultés surgissent toujours en cours de route. On obtient de meilleurs résultats lorsqu'on se connaît et qu'on est à l'aise les uns avec les autres, surtout lors de perturbations économiques.

Femme de la génération X, Royaume-Uni

**Figure 4.19 Critères de sélection des fournisseurs de services financiers – les trois principaux critères (plusieurs choix possibles)**



Nota : Les répondants devaient classer les trois plus importants critères en choisissant parmi ceux indiqués. Ce graphique illustre la proportion des réponses reçues pour chaque critère.

# Une nouvelle génération redéfinit le contexte juridique traditionnel

## Entretien avec Benji Tucker

Génération Y, Royaume-Uni

Benji Tucker, de la génération Y, vit à Londres, en Angleterre. Il est avocat à Tuckers Solicitors, le plus grand cabinet d'avocats spécialisé dans le droit pénal, les libertés civiles et les démarches réglementaires au Royaume-Uni, fondé en 1980 par son père, Barry Tucker.

Voici les faits saillants de notre entretien avec Benji Tucker, dont les fortes valeurs sociales caractérisent sa génération qui souhaite non seulement produire de la richesse, mais aussi avoir des impacts sociaux et environnementaux positifs. Grâce à une démarche de découverte personnelle, M. Tucker a trouvé un moyen unique d'accroître le legs familial, tout en s'adonnant à sa passion pour la défense d'importantes causes sociales. Il donne un point de vue intéressant sur les caractéristiques de la génération Y et son influence sur les initiatives des entreprises pour faciliter le progrès social.

### Utiliser le système juridique pour favoriser le progrès social

M. Tucker consacre beaucoup de temps aux programmes de justice sociale comme *Justice Champions Law* et *JUST Society Anti-Knife Crime Initiative* mis sur pied par Tuckers Solicitors. Il milite pour les défenseurs des droits des animaux, la diminution des agressions à l'arme blanche et les jeunes défavorisés.

### *Justice Champions Law (loi pour les champions de la justice)*

Pour promouvoir la justice, M. Tucker aide le cabinet à adopter une approche progressiste et novatrice en matière de représentation juridique, par l'entremise de cette initiative. Des avocats et experts en relations publiques ont, dans le passé, essayé de tenir la presse à l'écart afin de protéger leurs clients.

Toutefois, M. Tucker nous confie : « *Nous inversons la vapeur et faisons preuve de créativité pour attirer l'attention sur les injustices. L'opinion publique aide grandement à impulser le changement. Nous obtenons donc justice pour nos clients en soutenant de manière proactive leurs cas, non seulement devant les tribunaux, mais aussi devant l'opinion publique.* »

Cette initiative est actuellement à une étape de lancement préliminaire. M. Tucker et ses collègues s'occupent actuellement d'une affaire médiatisée dans laquelle ils représentent des défenseurs des droits des animaux, qu'ils considèrent comme des « promoteurs de la justice », afin de contrer une prestigieuse marque grand public. M. Tucker est fier de participer à cette affaire : « *Il s'agit d'une très belle initiative qui donne la parole à ceux qu'on n'entend jamais et qui dévoile une injustice.* »

M. Tucker y accorde une grande importance : « *Ça fait neuf ans que je suis végétalien ; je surveille donc de près la cruauté envers les animaux et l'injustice dans notre société. Je suis persuadé pour plusieurs raisons,*



**L'opinion publique aide grandement à impulser le changement. Nous obtenons donc justice pour nos clients en soutenant de manière proactive leurs cas, non seulement devant les tribunaux, mais aussi devant l'opinion publique.**

*notamment notre santé, le bien-être des animaux et le type de société que nous voulons former, que c'est la bonne chose à faire. Je comprends les défenseurs des droits des animaux que je considère comme des promoteurs de justice qui se battent pour une bonne cause. C'est pour moi un grand honneur de représenter ces activistes souvent méprisés et de leur donner les moyens de redresser certains torts de notre société.* »

**Initiative JUST Society Anti-Knife Crime (lutte contre les agressions par arme blanche et pour une société juste)**

Le progrès social a également motivé la création de l'initiative *JUST Society Anti-Knife Crime* du cabinet qui s'attaque notamment aux agressions par arme blanche

et aux inégalités sociales et économiques. Dans le cadre de ces travaux, M. Tucker examine de façon globale le problème de ces agressions, en particulier en milieu urbain. Il souhaite réduire l'utilisation des armes, mais essaie aussi d'apporter un large soutien aux collectivités défavorisées qui pâtissent le plus de ces crimes. Il note :

*« J'estime qu'étant le plus grand cabinet pénaliste au Royaume-Uni, nous devons utiliser nos ressources et notre réputation pour le bien des collectivités défavorisées. Il est bien beau de dire aux gens de ne pas se joindre aux gangs et de laisser tomber leurs couteaux. Ce n'est pas suffisant ; il faut leur offrir une solution de rechange concrète. L'initiative JUST Society Anti-Knife Crime cherche à offrir une solution de rechange avantageuse qui remplacera l'affiliation aux gangs et provoquera un changement systémique. Nous voulons bâtir une collectivité différente grâce à un esprit positif et à un potentiel de croissance dans le bon sens. L'objectif est de montrer qu'il y a de la lumière au bout du tunnel, et de permettre aux gens de trouver leur chemin grâce au développement personnel, au mentorat, à l'acquisition des compétences et à l'accès à l'industrie. »*

M. Tucker constitue à cet effet un réseau de personnes qui partagent les mêmes idées. Il sollicite ses contacts et recourt aux programmes de responsabilité sociale des entreprises pour offrir aux jeunes défavorisés un éventail d'occasions, qu'il s'agisse de préparer leur cheminement professionnel, d'avoir des modèles ou d'accéder à certains secteurs.

### **La génération Y a conquis le monde – Après être devenue riche, quelle est la prochaine étape ?**

Même si M. Tucker fait partie d'une nouvelle génération qui s'intéresse à l'amélioration des conditions sociales, ses convictions au chapitre

des responsabilités personnelles et de la justice ont été façonnées par sa famille.

Il raconte : *« Ma grand-mère était magistrate et avocate. Mon grand-père, Harold Tucker, a fait carrière en politique ; il a été maire de Manchester. Ils avaient tous les deux un sens incroyable de la justice et de la responsabilité sociale qui a trouvé écho en moi. »*

Même si sa famille a toujours promu des valeurs de justice et de participation à la société, M. Tucker note une différence entre la génération de ses parents et la sienne, surtout en matière d'engagement social. *« Mon père est très attaché aux causes sociales et à la philanthropie, mais il exprime plus son engagement par des dons ou sa participation à des œuvres de bienfaisance. Cela fait partie de la raison d'être du cabinet qui sert*

*des clients privés, mais offre aussi l'aide juridique. J'ai voulu aller plus loin. »*

Pour mettre en exergue les différences générationnelles, M. Tucker ajoute : *« Notre génération suit celle qui a cru que produire de la richesse était un but en soi. La génération Y a voulu pousser plus loin et découvrir ce qu'elle pouvait faire de plus, puisque la richesse seule n'apporte pas nécessairement le bonheur. Je pense que notre génération ne voit pas le succès de la même façon que nos parents. Beaucoup de personnes le définissent par plus de positivisme et d'intégrité. »*

En ce qui concerne les éléments déclencheurs de ce changement et de ce que cela signifie pour lui-même, il dit : *« Je pense que les médias sociaux ont réellement été un catalyseur pour le désir*



Benji Tucker



**J'ai comme objectif de poursuivre mon exploration philosophique pour devenir la meilleure version de moi-même et créer une onde de choc positive.**

de changement et d'un monde meilleur. Personnellement, je souhaite poursuivre mon exploration philosophique pour devenir la meilleure version de moi-même et créer une onde de choc positive. »

### Suivre sa propre voie tout en acceptant l'héritage familial

M. Tucker est satisfait de son rôle dans l'entreprise familiale, mais son parcours n'a pas été sans obstacle. Lorsqu'il a obtenu son titre d'avocat, il a hésité à pratiquer le droit et s'est retiré du cabinet. Il a exploré ses autres passions et une décennie plus tard, il est revenu au sein du cabinet et à ses racines. Il déclare :

« Quand j'ai obtenu mon titre d'avocat, je n'étais pas certain qu'un cabinet juridique était ce qu'il me fallait. J'ai donc entrepris une démarche de découverte personnelle dans le domaine de la philosophie et de la nature humaine. J'ai analysé comment la personnalité se construit et j'ai élaboré ma propre théorie et ma compréhension. Je me suis posé les questions suivantes : " Qui suis-je ? Qui est-ce que je souhaite devenir ? Comment créer la meilleure version de ma personne ? " J'ai commencé par analyser ma personnalité et le monde autour de moi. J'ai disséqué les choses en éléments d'information, puis je les ai reconstituées en blocs et je les ai structurées comme un château en Lego. Chacun de nous bâtit son propre château. L'architecture est différente, mais les pièces restent essentiellement les mêmes. Cette architecture a été influencée par nous-mêmes et d'autres personnes telles que les parents ou les enseignants, ainsi que par les expériences de vie, que ce soit des déceptions ou des succès. Lorsqu'on arrive à faire cette analyse, à la comprendre et à voir le processus, on parvient à réorganiser sa vie, à enlever des éléments inutiles et à en améliorer d'autres. Vous pouvez par exemple gagner en assurance et enlever vos insécurités. Vous pouvez devenir la personne que vous voulez ou devriez être. »



J'estime qu'étant le plus grand cabinet d'aide juridique au Royaume-Uni, nous devons utiliser nos ressources et notre réputation pour le bien des collectivités défavorisées. Il est bien beau de dire aux gens de ne pas se joindre aux gangs et de laisser tomber leurs couteaux. Ce n'est pas suffisant ; il faut leur offrir une solution de rechange concrète.

*J'ai réalisé, après ce parcours personnel, que ma place se trouvait dans un cabinet juridique où je pouvais mettre mes idées en application. J'ai fini par comprendre que c'est une responsabilité incroyable et un privilège de contribuer à la justice. »*

En prenant le temps d'en apprendre plus sur sa personne et de découvrir ses motivations profondes, il a trouvé le moyen d'intégrer ses intérêts personnels et ses propres valeurs à son héritage. « Le système juridique est l'un des piliers fondamentaux de notre société. Dénoncer l'injustice, représenter les personnes dans le besoin et trouver des solutions novatrices aux problèmes de la société créent une vraie occasion de changement. Ma présence dans le cabinet familial me permet d'être la personne que je suis et d'exercer ce en quoi je crois tout en contribuant à façonner une meilleure société. »

M. Tucker espère que la génération qui suivra la sienne aura la possibilité d'explorer ses passions à un plus jeune âge. Père d'une jeune fille, M. Tucker dit être reconnaissant d'avoir eu le privilège de fréquenter une école privée libérale, mais souhaite que les méthodes d'enseignement soient moins rigides. « Je préfère voir ma fille jouer dans le jardin ou avec des animaux, et explorer ses propres intérêts de façon indépendante. Je voyagerais probablement pour lui permettre de vivre dans différents endroits, et je lui dirais de donner la priorité à ses désirs. »

### Des gestes positifs en période de COVID-19

En ce qui concerne les répercussions de la COVID-19 sur son travail, M. Tucker affirme : « Le confinement a ralenti le travail des tribunaux au Royaume-Uni. Nous travaillons actuellement en ligne, réunissons les parties intéressées et constituons des équipes compétentes qui veulent faire une différence. »

Il a ajouté que cette période représentait une occasion unique de réflexion et d'entraide pour la société. « Le virus nous a fait prendre conscience que peu importe nos différences en tant que personnes ou pays, nous sommes tous interdépendants. Tout ce que nous faisons nous touche mutuellement, ce qui renforce l'idée que nous formons une société unique. »

M. Tucker croit donc que les gens peuvent s'unir pour créer quelque chose de positif en cette période difficile et aider les personnes dans le besoin. « Je crois qu'il est impératif que les personnes au pouvoir, ou qui sont fortunées aident celles qui n'ont pas réussi. La bulle ou la tour d'ivoire dans laquelle nous nous imaginons être n'est qu'une illusion. » ■



# 5.

## Philanthropie

- Au cours des 12 derniers mois, la majorité des représentants de la prochaine génération (84 %) ont donné jusqu'à 1 million de dollars américains de leur fortune personnelle à des œuvres de charité. Ils appuient principalement les causes touchant l'éducation (51 %), les jeunes et les enfants (34 %), les arts, la culture et le sport (32 %) ainsi que le développement des collectivités (32 %).
- Quant aux instruments qu'ils utilisent, 37 % des gens ont donné directement à la cause, 28 % ont donné à des organismes et 27 % ont donné par l'intermédiaire de fondations familiales. Parmi les instruments les moins utilisés, mentionnons les fonds orientés par le donateur (19 %), les fondations des entreprises familiales (7 %) et les bureaux de gestion de patrimoine familial (5 %).
- Les défis les plus importants que doit relever la prochaine génération en matière de bienfaisance sont le fait de mesurer les retombées de leurs activités philanthropiques (36 %), de cibler les bons organismes (24 %), de trouver des partenaires (11 %) et d'étendre les initiatives qui fonctionnent bien (10 %).
- Deux cinquièmes (40 %) des représentants de la relève prévoient léguer 10 % ou moins de leur patrimoine à des œuvres caritatives à leur décès. Plus d'un tiers envisage de donner une part plus importante, soit entre 11 % et 24 % pour 21 % d'entre eux et un quart ou plus pour 13 % des répondants.

### Philanthropie – Définition

Action volontaire que fait une personne ou un groupe pour promouvoir le bien commun. Les dons philanthropiques appuient diverses causes et activités comme la recherche, l'éducation, les arts, la justice sociale, la réduction de la pauvreté et les changements climatiques.



**La philanthropie occupe une grande place dans ma vie. Non seulement ai-je trois fondations familiales, mais en tant que conseillère dans ce domaine, j'aide aussi les gens à faire des dons qui ont un sens et qui atteignent leur objectif. J'y consacre beaucoup de temps. C'est réconfortant de poser un geste qui aura des retombées durables.**

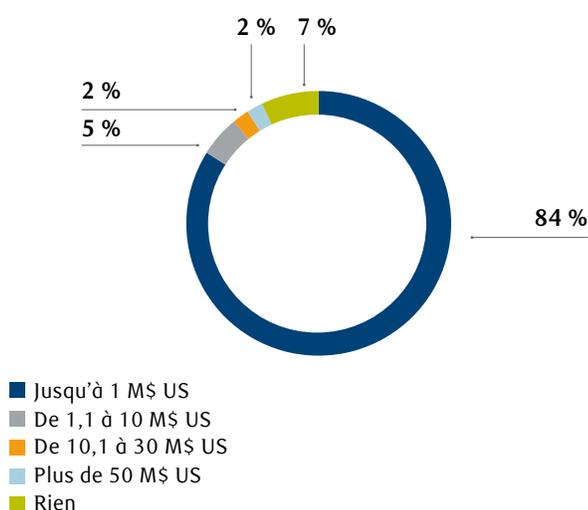
*Femme de la génération du baby-boom, États-Unis*

## 5.1 Engagement philanthropique

### La majorité des représentants de la prochaine génération ont donné jusqu'à 1 million de dollars américains l'an dernier

En matière de dons philanthropiques, la vaste majorité des répondants (84 %) ont donné jusqu'à 1 million de dollars américains au cours des 12 derniers mois. De ces gens, 5 % ont donné entre 1,1 et 10 millions de dollars américains, et 4 % ont donné plus de 10 millions (figure 5.1).

Figure 5.1 Activités philanthropiques – montant donné à titre personnel au cours des 12 derniers mois



Nous avons également constaté au fil des entretiens que lorsque les représentants de la prochaine génération donnent à des causes touchant le développement des collectivités ou à des établissements d'enseignement, c'est généralement en raison d'un lien personnel. Concernant le développement des collectivités, une Californienne de la génération du baby-boom parle du travail qu'elle et sa famille ont fait près de San Diego :

« Nous voulions que la fondation de mes parents ait un véritable impact, en particulier sur la pauvreté. Nous avons convenu que le meilleur moyen d'y parvenir était de cibler des régions restreintes. Nous avons donc choisi un quartier défavorisé de San Diego. L'intérêt que nous portons au développement économique nous vient de mon père ; selon lui, la meilleure façon d'aider une personne est de lui donner un emploi qui lui procure un salaire suffisant. Nous construisons des logements, des locaux commerciaux et des bureaux, ce qui crée de l'emploi. C'est tellement mieux que de donner une subvention. En ce qui concerne le développement de la collectivité, nous ne voulions rien imposer. Nous avons plutôt demandé aux gens quels étaient leurs besoins, ce qu'ils attendaient de nous et la manière dont ils voyaient les choses. Nous veillons toujours à impliquer des résidents dans nos projets et les membres externes de notre conseil d'administration viennent de la communauté. » — Femme de la génération du baby-boom, États-Unis



## 5.2 Causes appuyées

### L'éducation est la cause la plus populaire

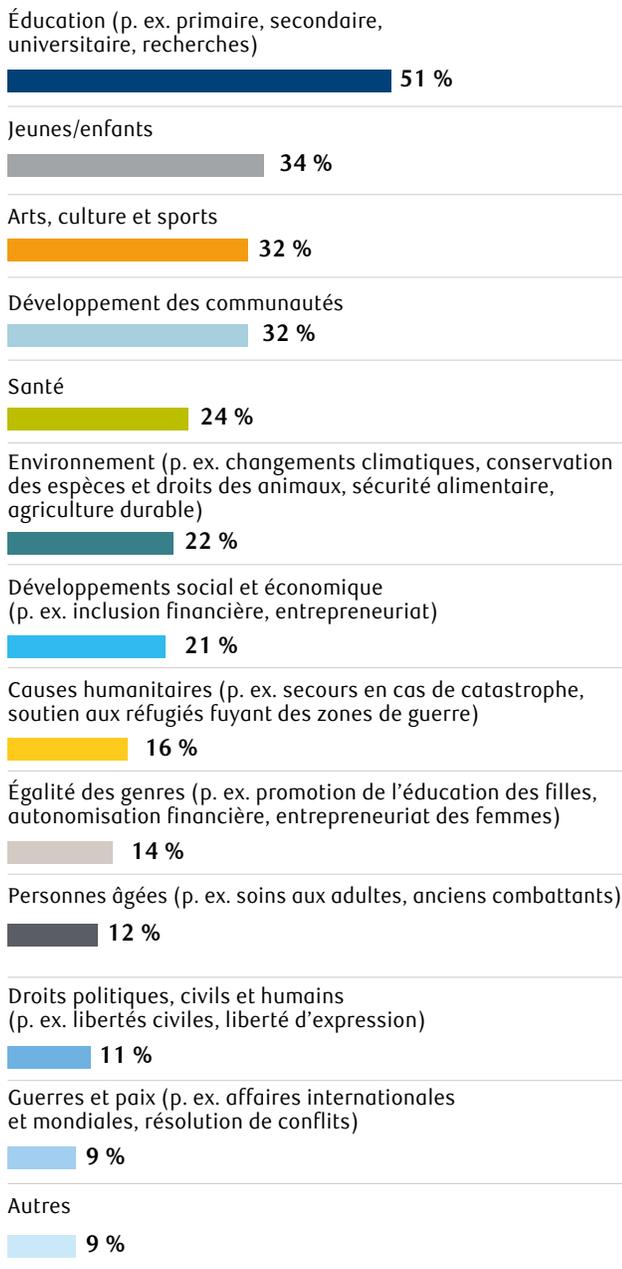
Les causes touchant l'éducation (51 %), les jeunes et les enfants (34 %), les arts, la culture et le sport (32 %) ainsi que le développement des collectivités (32 %) sont les plus populaires auprès de la prochaine génération (figure 5.2).

En ce qui concerne les différences entre les sexes, les femmes soutiennent plus souvent les causes environnementales (p. ex. lutte contre les changements climatiques, conservation des espèces, droits des animaux, sécurité alimentaire, agriculture durable), les jeunes/les enfants et l'équité entre les genres, tandis que les hommes privilégient les causes liées à la santé et aux personnes âgées (p. ex. anciens combattants et soins aux adultes).

« L'intérêt que nous portons au développement économique nous vient de mon père ; selon lui, la meilleure façon d'aider une personne est de lui donner un emploi qui lui procure un salaire suffisant. »

Femme de la génération du baby-boom, États-Unis

**Figure 5.2 Activités philanthropiques – causes soutenues**



Nota : Possibilité de choisir plusieurs options

Un Britannique de la génération X parle aussi de l'importance du développement de la collectivité dans une zone urbaine :

« *Nous réalisons nos activités philanthropiques à partir de notre bureau de gestion de patrimoine familial au Royaume-Uni. Pour nous, c'est une affaire locale. Nombre de nos employés habitent à Londres et nous soutenons des causes que nous jugeons importantes pour notre quartier, comme la réduction de la violence à l'arme blanche dans les quartiers défavorisés.* »

— Homme de la génération X, Royaume-Uni



**Mes sœurs et moi avons fréquenté la même école, et mon frère et mon père sont allés à la même université. Ainsi, nous nous sommes souvent retrouvés aux mêmes endroits, des endroits qui ont fini par avoir sur nous une grande influence. Quand nous travaillons ensemble, en général, c'est pour donner à ces établissements. Cette façon de faire est beaucoup plus logique.**

*Femme de la génération X, États-Unis*

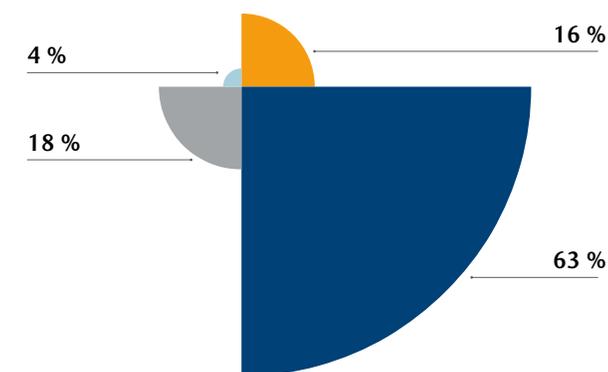
Dans le même ordre d'idées, en matière d'éducation, on donne plus souvent à un établissement avec lequel on a tissé des liens, comme le souligne une participante des États-Unis :

« *Mes sœurs et moi avons fréquenté la même école, et mon frère et mon père sont allés à la même université. Ainsi, nous nous sommes souvent retrouvés aux mêmes endroits, des endroits qui ont fini par avoir sur nous une grande influence. Quand nous travaillons ensemble, en général, c'est pour donner à ces établissements. Cette façon de faire est beaucoup plus logique.* » — Femme de la génération X, États-Unis

## La relève commence à prendre ses propres décisions en matière de philanthropie

Le cinquième (18 %) des représentants de la prochaine génération appuie la plupart des organismes de bienfaisance qu'appuient leurs parents. Toutefois, nombre d'entre eux commencent à prendre leurs propres décisions en la matière : 63 % disent soutenir seulement une partie des causes choisies par leurs parents, tandis que 16 % n'en appuient aucune.

**Figure 5.3 Soutien des mêmes organismes de bienfaisance que les parents**



- Aucun des organismes soutenus par mes parents
- Certains, mais j'en appuie d'autres
- Oui, la plupart d'entre eux
- Mes parents n'appuyaient aucun organisme de bienfaisance

Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

## 5.3 Instruments de dons

### La prochaine génération donne le plus souvent directement aux causes

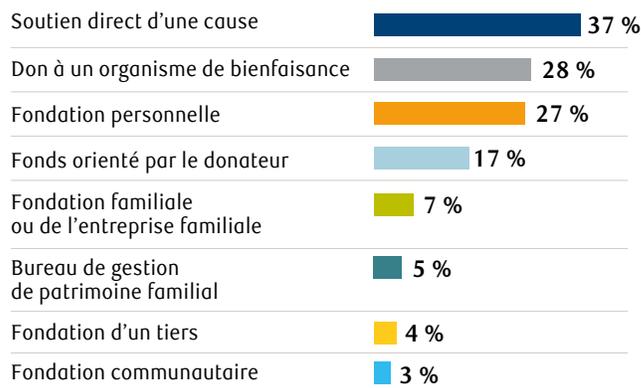
En ce qui concerne les instruments qu'ils utilisent, plus du tiers (37 %) des représentants de la prochaine génération donnent directement aux causes (écoles dans le besoin, banques alimentaires locales, etc.) ; 28 % des répondants donnent à des organismes de bienfaisance et 27 %, par l'entremise de fondations familiales (figure 5.4). Parmi les instruments les moins utilisés, mentionnons les fonds orientés par le donateur (19 %), les fondations des entreprises familiales (7 %) et les bureaux de gestion de patrimoine familial (5 %).

Un Britannique de la prochaine génération dit ceci au sujet des avantages d'une fondation :

« La fondation nous a été très utile. Elle nous a procuré un modèle clair autour duquel la famille a pu se réunir et parler des causes que nous voulions soutenir et de

ce qu'il était important d'appuyer en Afrique. Il existe des milliers de bonnes causes, mais si vous vous éparpillez trop, vous n'avez pas autant d'impact. Nous essayons de nous concentrer exclusivement sur nos convictions profondes, puis de donner en fonction de celles-ci. »  
— Homme de la génération X, Royaume-Uni

**Figure 5.4 Activités philanthropiques – instruments utilisés**



« Ma tante a dit : “Je ne veux pas recevoir de marques de reconnaissance, car la bourse n'aura plus autant de valeur aux yeux du bénéficiaire. C'est lui qui compte, ses réalisations et ce qu'il peut accomplir dans la vie. Je n'ai pas besoin qu'on me remercie ou que mon nom soit associé à la bourse. C'est inutile.”

Homme de la génération Y, États-Unis



**On peut facilement s'égarer dans le domaine de la philanthropie. Certaines personnes veulent changer le monde et appuient absolument toutes les causes. Peu importe votre fortune, vous ne pouvez pas faire cela. Vous ne pouvez pas tout donner à tout le monde, tout le temps.**

*Homme de la génération X, Royaume-Uni*

Un autre Britannique de la génération X explique lui aussi l'importance de cibler les dons :

*« On peut facilement s'égarer dans le domaine de la philanthropie. Certaines personnes veulent changer le monde et appuient absolument toutes les causes. Peu importe votre fortune, vous ne pouvez pas faire cela. Vous ne pouvez pas tout donner à tout le monde, tout le temps. »* — Homme de la génération X, Royaume-Uni

Pour un Américain de la prochaine génération, il était important de pouvoir donner de façon anonyme. C'était primordial pour sa famille :

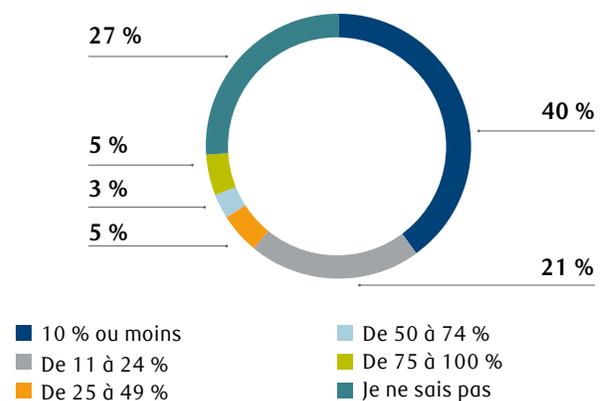
*« Je préfère largement passer par la fondation de ma famille. En raison des règles et des règlements en la matière aux États-Unis, il est impossible de rester tout à fait anonyme, mais le nom de notre fondation principale n'est pas descriptif. Ma tante, qui a joué un rôle déterminant et a commencé à diriger les fondations, tenait beaucoup à l'anonymat. Ce n'est pas parce que nous ne voulons pas être associés aux causes que nous soutenons. En fait, ma tante croit que les grandes marques de reconnaissance que l'on reçoit pour une bonne action viennent réduire la valeur du geste. À titre d'exemple, nous octroyons une bourse d'études universitaires depuis quelques années. Ma tante a dit : "Je ne veux pas recevoir de marques de reconnaissance, car la bourse n'aura plus autant de valeur aux yeux du bénéficiaire. C'est lui qui compte, ses réalisations et ce qu'il peut accomplir dans la vie. Je n'ai pas besoin qu'on me remercie ou que mon nom soit associé à la bourse. C'est inutile." »* — Homme de la génération Y, États-Unis

### La relève prévoit léguer 10 % ou moins de sa fortune à des œuvres caritatives à son décès

La plupart des répondants (40 %) entendent laisser 10 % ou moins de leur fortune à des œuvres de charité à leur décès. Cependant, plus d'un tiers envisage de donner une part plus importante, soit entre 11 % et 24 % pour 21 % d'entre eux et 25 % ou plus pour 13 % des répondants (figure 5.5).

Il convient de noter que de nombreux répondants sont relativement jeunes et n'ont peut-être pas encore bien réfléchi à la question. Il ne faut donc pas prendre ces résultats pour argent comptant.

Figure 5.5 Part de la fortune qui sera donnée au décès



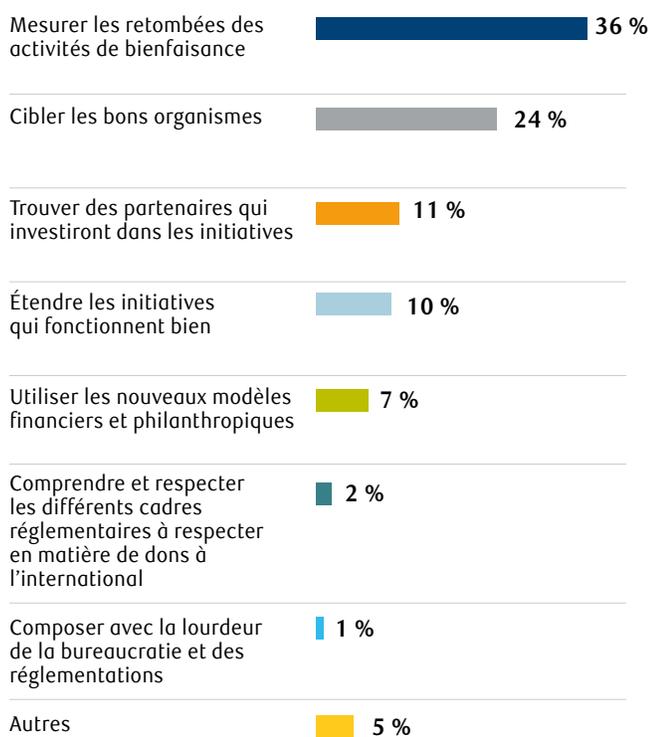
Nota : Le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 % étant donné que les chiffres ont été arrondis.

## 5.4 Enjeux liés aux dons

### Le plus grand défi pour la relève consiste à mesurer les retombées de ses activités philanthropiques

La philanthropie n'est pas sans obstacle. Selon notre étude, les défis les plus importants que doivent relever les représentants de la prochaine génération en matière de bienfaisance sont le fait de mesurer les retombées de leurs activités philanthropiques (36 %), de cibler les bons organismes (24 %), de trouver des partenaires (11 %) et d'étendre les initiatives qui fonctionnent bien (10 %) (figure 5.6).

Figure 5.6 Défis liés à l'engagement philanthropique



Voici le témoignage d'un Américain de la génération Y au sujet de la difficulté de trouver un partenaire pour étendre une initiative :

« Certaines de nos idées concernant l'éducation auront plus d'effet si elles sont concrétisées à l'échelle nationale ou régionale, plutôt qu'à l'échelle locale. Trouver des partenaires qui partagent les mêmes idées n'est toutefois pas facile. Notre fortune ne nous permet pas de financer nous-mêmes un programme national d'éducation. Ce serait cependant possible si d'autres personnes partageant notre vision se joignaient à nous. »  
— Homme de la génération Y, États-Unis



Selon moi, plusieurs organismes sont inefficaces. En tant que famille, nous nous sommes renseignés sur les retombées véritables de certains dons accordés à certains organismes et nous avons limité notre action en conséquence.

Homme de la génération Y, États-Unis

Un autre Américain de la génération Y a parlé de l'inefficacité de certains organismes de charité qui croulent sous la paperasse. Il a expliqué comment sa famille s'était attaquée à ce problème :

« Selon moi, plusieurs organismes sont inefficaces. En tant que famille, nous nous sommes renseignés sur les retombées véritables de certains dons accordés à certains organismes et nous avons limité notre action en conséquence. Nous avons constaté que, malheureusement, il existe des organismes trop bureaucratiques et dont les frais généraux sont élevés. Certains sont tout simplement trop lents lorsqu'il s'agit d'apporter des changements. Dans bien des cas, nous avons essayé de faire un don important pour qu'au moins un membre de la famille puisse prendre une grande part aux activités de l'organisme. Non pas dans le but de surveiller cet organisme, mais plutôt pour nous assurer que nous étions à l'aise avec son fonctionnement. Dans ces cas-là, nous avons pu gérer ses attentes et les nôtres quant au montant des dons. » — Homme de la génération Y, États-Unis

# Formation en vue de prendre les rênes du bureau de gestion de patrimoine familial, tout en redessinant le legs philanthropique de la famille

## Étude de cas – Louisa

(le nom a été changé pour préserver l'anonymat de la participante)

Femme de la génération X, États-Unis

Louisa, membre de la quatrième génération, occupe les postes de gestionnaire de portefeuille et de première directrice générale au sein d'un bureau de gestion de patrimoine multifamilial, aux États-Unis. Sa famille possédait une entreprise prospère dans le secteur manufacturier, qui a été vendue dans les années 1980. Après la vente, le père de Louisa a créé une société de gestion de placements qui est devenue, au fil du temps, un bureau de gestion de patrimoine multifamilial.

Louisa dit : *« Ce n'est que dans les années 1990 que la structure du bureau de gestion de patrimoine familial a véritablement été mise en place. Pendant environ 10 ans, les activités de la société étaient vaguement axées sur la gestion de placements. »*

Aujourd'hui, Louisa travaille en étroite collaboration avec son père, qui dirige le bureau de gestion de patrimoine familial. Louisa, dans la quarantaine, y occupe le poste de première directrice générale, c'est donc dire que la relève est déjà bien amorcée dans sa famille. Elle fait toutefois remarquer que la route a été longue et qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

Elle ajoute que sa génération pose un regard différent sur le monde, et que cela influence l'approche philanthropique des familles fortunées.

### Faire sa place au sein de l'entreprise familiale

L'éducation de Louisa sur l'entreprise familiale a commencé lors d'une grande conversation sur l'étendue de la fortune de sa famille. Elle était alors dans la vingtaine.

Elle dit : *« Le moment était approprié et c'était utile de connaître les différentes pièces du casse-tête. Mes parents avaient bien planifié cette conversation et mûrement réfléchi à ce qu'ils voulaient me dire. »*

À 27 ans, Louisa a commencé à travailler au bureau de gestion de patrimoine familial, après avoir mené des études supérieures en affaires et en placements, et acquis une expérience au sein d'une grande banque d'investissement. Satisfaite de la transition dans l'entreprise familiale, elle fait remarquer : *« Je sentais que le moment était venu. Vers la fin de la vingtaine et le début de la trentaine, on peut prendre ses*

*propres décisions en fonction de son parcours professionnel jusque-là. »*

Pour mieux préparer Louisa, son frère et ses sœurs à devenir des adultes indépendants et aptes à assumer diverses responsabilités financières, leurs parents ont constitué une équipe de conseillers et établi des fiducies familiales.

*« Mes parents ont mis en place une bonne structure pour la relève. Ils ont établi des fiducies familiales et retenu les services de conseillers externes pour nous aider à l'égard d'une foule d'aspects, des études à l'obtention d'un premier prêt hypothécaire. Ce genre de mesures de protection est très utile, à 25, 30, 35 ans ou à n'importe quel âge. »*

Étant donné que son frère et elle prenaient de plus en plus de responsabilités au sein du bureau de gestion de patrimoine familial, l'évolution s'est faite naturellement.



**Vers la fin de la vingtaine et le début de la trentaine, on peut prendre ses propres décisions en fonction de son parcours professionnel jusque-là.**

« Mon frère m'a récemment rejointe dans l'entreprise et je dirais qu'étant donné notre parcours, il est assez évident que nous prendrons le relais à la haute direction. Mes sœurs ne sont pas du tout intéressées par un tel rôle. Je pense donc que mon père est de plus en plus à l'aise avec l'idée que la société soit dirigée par nous deux et quatre ou cinq personnes extérieures à la famille. Cette structure n'a pas encore été officialisée, mais nous avons commencé à mettre les choses en place de sorte que la transition se fera d'elle-même. »

Louisa fait remarquer que le fait d'avoir une relation étroite avec son père – son mentor et son confident – permet une transition en douceur.

« Si mon époux ou moi n'arrivons pas à régler un problème, en général, la première personne vers qui nous nous tournons est mon père. C'est peut-être parce que nous travaillons ensemble ou simplement parce que nous nous parlons très régulièrement. »

### **Prendre une longueur d'avance – planifier sa propre relève**

Suivant l'exemple de ses parents, qui l'ont soigneusement préparée à son rôle, Louisa a elle-même commencé à penser au chemin qu'elle tracerait pour ses propres enfants. Mère de trois jeunes enfants, elle sait que sa famille devra un jour prendre d'importantes décisions.

Elle sait par ailleurs que la dynamique familiale change d'une génération à l'autre ; les gens étant dispersés en divers endroits, la collaboration est plus difficile. Elle dit : « *Il est rare aujourd'hui que les membres d'une même famille habitent tous au même endroit* ». Elle ajoute : « *Ensuite, il faut clarifier nos attentes par rapport à nos enfants.* »

Louisa sait que ses enfants ne voudront peut-être pas se joindre à l'entreprise familiale, comme ce



**Il faut clarifier nos attentes par rapport à nos enfants. Je veux discuter avec eux dès qu'ils me paraîtront prêts à choisir leur propre destinée. À ce moment-là, nous verrons s'ils souhaitent se joindre à l'entreprise familiale ou non.**

fut le cas de ses sœurs. Une fois qu'ils auront la maturité nécessaire pour une telle conversation, Louisa veut qu'ils puissent s'exprimer en toute honnêteté.

« *Je veux discuter avec eux dès qu'ils me paraîtront prêts à choisir leur propre destinée. À ce moment-là, nous verrons s'ils souhaitent se joindre à l'entreprise familiale ou non.* »

Quant à savoir quel sera le bon moment pour parler de sa fortune

avec ses enfants, Louisa souhaite attendre qu'ils soient établis et que leur situation financière soit stable. Selon elle, la maturité ainsi acquise leur permettra d'assumer la responsabilité que constitue un patrimoine familial.

« *La sœur de mon père a adopté une approche différente de celle de mes parents. Elle a attendu plus longtemps pour parler du patrimoine avec ses enfants. Aujourd'hui, je gère les comptes de toute la famille et j'ai l'impression que ses enfants*

*assument cette responsabilité avec plus de confiance. Je me demande si c'est lié à l'âge qu'ils avaient quand ils ont compris qu'ils disposaient d'un filet de sécurité. Il me semble donc préférable d'attendre un peu avant d'aborder le sujet ; il y a beaucoup d'information à assimiler. La transition est peut-être plus facile à gérer si nous sommes bien établis financièrement et dans la vie en général. »*

### **Transition générationnelle et philanthropie**

En plus de son travail au bureau de gestion de patrimoine familial, Louisa œuvre au sein d'un organisme sans but lucratif qu'elle a créé près de chez elle. Cet organisme se consacre à la réhabilitation des collectivités, à l'engagement civique ainsi qu'à la collaboration et à l'expression artistiques.

*« J'essaie de rester proche de ma collectivité. J'y ai fondé un organisme sans but lucratif. Je préside son conseil d'administration et j'appuie ses employés. Il s'agit d'un organisme axé sur l'art public et les événements communautaires à caractère social. »*

Elle dit que son intérêt pour la philanthropie vient de son environnement. *« Je crois que c'est lié à la dynamique qui prévaut ici. J'habite sur la côte, je travaille avec des communautés défavorisées, et je m'intéresse particulièrement aux enjeux sociaux et environnementaux. »*

Traditionnellement, sa famille s'est toujours impliquée dans les arts et l'éducation, un intérêt qu'elle partage. Elle constate toutefois qu'une transition générationnelle s'opère aussi en matière de philanthropie ; sa génération s'intéresse davantage aux questions sociales et environnementales qui touchent la communauté.

*« Mon action porte beaucoup plus sur les questions sociales et*

*environnementales, mais par des moyens artistiques et éducatifs. Dans une certaine mesure, les activités philanthropiques de ma famille recourent les miennes, mais pas entièrement. On se rejoint pour ce qui est de l'éducation et des arts, mais pas en ce qui concerne les besoins des communautés. »*

Tous les membres de la famille font des dons aux écoles et aux universités qu'ils ont fréquentées : *« Mes sœurs et moi sommes allées à la même école secondaire, et mon frère, mon père et moi-même avons fréquenté la même université. Nous appuyons souvent les mêmes établissements, des lieux qui ont eu sur nous une grande influence. C'est lorsque nous donnons à ces établissements que nous collaborons le plus. Mes sœurs et moi nous nous unissons pour donner à notre école secondaire. Le don que mon frère, mon père et moi avons fait à notre université était aussi le fruit d'une collaboration. Par contre, les gestes que je pose dans la communauté, c'est-à-dire là où je passe le plus de temps, n'appartiennent qu'à moi. Mes*

*sœurs, mon frère et mes parents n'ont pas le même lien avec les organismes locaux et les gens que moi. »*

Le bureau de gestion de patrimoine familial met à l'essai de nouvelles approches en matière de philanthropie qui pourraient brouiller la distinction habituelle entre donner et investir.

*« Pour la génération précédente, les investissements n'étaient rien d'autre que des investissements et la bienfaisance se résumait à faire un chèque. De plus, je réfléchis actuellement à la manière dont nous pourrions utiliser notre expérience financière pour maximiser nos activités caritatives, plutôt que de nous en tenir à un extrême (philanthropie) ou à l'autre (investissement). Je ne connais pas encore précisément les intentions des membres de ma famille à ce chapitre. Par contre, je commence à discuter avec eux de stratégies qui nous aideraient à être plus dynamiques. Nous en sommes encore à l'étape de la discussion, mais la réflexion est entamée. » ■*



**Pour la génération précédente, les investissements n'étaient rien d'autre que des investissements et la bienfaisance se résumait à faire un chèque. De plus, je réfléchis actuellement à la manière dont nous pourrions utiliser notre expérience financière pour maximiser nos activités caritatives, plutôt que de nous en tenir à un extrême (philanthropie) ou à l'autre (investissement). Je ne connais pas encore précisément les intentions des membres de ma famille à ce chapitre. Par contre, je commence à discuter avec eux de stratégies qui nous aideraient à être plus dynamiques. Nous en sommes encore à l'étape de la discussion, mais la réflexion est entamée.**



# 6.

## Conclusion

### 6.1 Résumé

Cette étude fait la lumière sur le mode de vie exclusif et souvent mal connu des membres de la prochaine génération issus de familles ultrafortunées. Elle montre comment ce groupe particulier de personnes a été préparé à gérer une immense fortune et à veiller sur un précieux héritage familial, tout en véhiculant ses propres valeurs. À mesure que ces valeurs se transforment en priorités et que ces priorités mènent à l'action, une vision progressiste des familles qui ont hérité de leur patrimoine émerge.

Faisant écho aux constatations relatées dans ce rapport, la figure 6.1 reflète les mots-clés souvent utilisés pour décrire cette cohorte. En général, tout individu étant unique, les représentants de la prochaine génération de détenteurs de richesse sont **très instruits et motivés**. Bon nombre d'entre eux ont été formés depuis leur tendre enfance en vue d'assumer la gérance du patrimoine familial : ils ont assisté aux discussions autour de la table à manger sur la gestion des affaires et de l'argent, obtenu des diplômes supérieurs et participé à des formations officielles offertes par leur bureau de gestion de patrimoine familial ou leur entreprise.

Ils constituent une cohorte **avide** de connaissances et prête à prendre de nouvelles responsabilités ainsi qu'à franchir de nouveaux jalons, notamment en ce qui a trait aux postes de direction au sein des entreprises familiales ou à la gestion du patrimoine familial.

En tant que **bâtisseurs de patrimoine et entrepreneurs**, ils espèrent non seulement faire honneur au fier passé de leur famille, mais aussi étendre leur réussite en assurant la croissance de leur entreprise familiale. Cette volonté s'accompagne toutefois de certains inconvénients. Le concept de « fardeau patrimonial » est bien connu au sein de ce groupe ; la pression liée à la préservation de l'héritage

familial peut être passée à la génération suivante, car personne ne veut briser la chaîne et perdre la fortune que sa famille a accumulée.

En conséquence, il n'est pas rare que les représentants de la prochaine génération acquièrent des compétences poussées en gestion des affaires et occupent des postes de **direction** à un âge relativement précoce. Lorsqu'une grande fortune est en jeu, il est également courant pour eux de disposer d'instruments personnalisés et sophistiqués pour les aider à gérer leur patrimoine et à planifier la relève. Ainsi, 67 % des personnes interrogées font appel à un bureau de gestion de patrimoine familial attitré, 67 % participent à la sélection de leur bureau de gestion de patrimoine et 78 % ont l'intention de maintenir leur bureau de gestion de patrimoine familial une fois qu'ils auront pris la relève.

Les répondants, qui ont grandi pendant une période marquée par la mondialisation, mènent aussi souvent des **activités à l'international**, ayant des résidences personnelles, des entreprises et des projets philanthropiques aux quatre coins de la planète<sup>8</sup>.

Sans doute en raison de cette ouverture sur le monde, ils sont également nombreux à afficher une conscience sociale et à vouloir inculquer à leurs enfants certaines qualités comme le **sens de l'effort**, la compréhension de la **valeur de l'argent**, la **tolérance et le respect d'autrui** et le sens des **responsabilités sociales et environnementales**.

C'est pourquoi ils comptent très majoritairement (93 %) avoir une incidence positive sur le monde en appuyant des causes, telles que l'éducation, la jeunesse et l'environnement. Après tout, l'héritage familial ne se limite pas à la richesse matérielle ; il englobe aussi la réputation et les valeurs de la famille.

Autre corollaire probable de la mondialisation, en plus du rythme effréné d'une époque où règnent la technologie et les médias, les membres de cette cohorte manifestent plusieurs **préoccupations**, dont certaines leur sont propres. Ils s'inquiètent au sujet des **changements climatiques** et redoutent de perdre leur patrimoine familial ; démarrer de nouvelles entreprises, se préparer à la relève, concilier des tâches trop nombreuses et manquer de temps pour prendre soin de leurs parents âgés sont également sources d'inquiétude.

En général, ils se soucient également de leur **santé** (physique et mentale) et aspirent donc à s'occuper d'eux-mêmes et de leur famille selon une approche

globale. Ainsi, pour leur bien-être mental, ils privilégient la thérapie, les amis, la famille, les passe-temps et les voyages, et pour leur bien-être physique, la mise en forme, la saine alimentation et un sommeil adéquat.

En résumé, étant donné que 60 % des membres de cette cohorte appartient à des familles dont le patrimoine a été transmis sur trois, quatre, cinq générations ou plus, une conscience de l'héritage familial est souvent ancrée en eux. Toutefois, ils se sont adaptés au contexte de la mondialisation où tout se complexifie et évolue à grande vitesse en abordant la gestion d'un patrimoine d'envergure sous un angle **progressiste**.





## 6.2 Conseils pour la nouvelle génération

### Préparer la relève sans tarder

Si deux tiers des représentants de la prochaine génération ont établi un plan de relève, le tiers d'entre eux n'a pas de plan ou ignore si un tel plan existe. De plus, dans de nombreux autres cas, le plan de relève en place pourrait nécessiter une mise à jour. Comme la vie prend souvent des tournants inattendus, il n'est jamais trop tôt pour se préparer. Les familles les plus prévoyantes planifient la relève des dizaines d'années à l'avance et élaborent des plans d'urgence à court et à moyen terme. Voici quelques conseils pour bien préparer la relève :

- examiner le plan de legs général de la famille, y compris les éléments pertinents pour la relève ;
- définir un modèle pour les futurs leaders et décrire les principaux enjeux à traiter ;
- déterminer les principales compétences dont les futurs leaders auront besoin ;
- établir et mettre en œuvre un processus de sélection juste et exhaustif pour les postes de direction ;
- former adéquatement les futurs leaders avant qu'ils commencent à assumer leurs fonctions ;
- concevoir un programme d'évaluation du rendement des membres de la direction ;
- se préparer afin que la relève se déroule sans heurt.

### Veiller à ce que les enfants soient bien outillés pour gérer le patrimoine familial...

Dans le même ordre d'idées, faire partie d'une famille fortunée présente de nombreux avantages, mais s'accompagne aussi de grandes responsabilités. Ainsi, bon nombre des participants à cette étude ont bénéficié d'une solide formation en ce qui a trait à la gestion du patrimoine, qui a souvent débuté dans leur enfance. Ils ont reçu un enseignement informel à la maison et par l'intermédiaire du bureau de gestion de patrimoine familial, et une éducation officielle auprès de membres de la famille, du bureau de gestion de patrimoine familial, d'institutions financières, d'universités et de tiers. Certains ont également acquis de l'expérience professionnelle au sein de sociétés financières et de gestion de patrimoine, notamment des banques d'investissement et des fonds de couverture.

Néanmoins, beaucoup de représentants de la relève qui hériteront de fortunes colossales auront peu de connaissances sur la façon de la gérer et encore moins de la préserver pour les générations futures. Pas moins de 54 % des personnes sondées craignent de perdre le patrimoine constitué par leur famille et 44 % redoutent que leurs enfants le perdent. Il peut donc être avantageux que les parents participent activement à l'apprentissage de leurs enfants avant que ces derniers aient à prendre la relève. Les parents, plus particulièrement, possèdent une multitude de connaissances utiles qu'ils peuvent transmettre à leurs enfants, en plus d'avoir accès à des sommités inspirantes dans le domaine. Le temps est le cadeau le plus précieux qu'un enfant, quel que soit son âge, puisse recevoir, ainsi que des conseils sur la manière de devenir un gardien indépendant et avisé du patrimoine et de l'héritage familial.

## ...et en mesure d'affronter les défis propres à leur génération

Les représentants de la prochaine génération qui sont eux-mêmes parents ont peur que leurs enfants grandissent dans un monde plus difficile que le leur. La mondialisation, les changements climatiques, les médias sociaux, la technologie de rupture et les menaces à la cybersécurité ne sont que quelques-uns des nombreux facteurs qui auront une incidence profonde sur l'avenir.

Si personne ne peut prévoir précisément ce que ce dernier nous réserve, il est possible de fournir aux enfants divers outils qui renforceront leur capacité à affronter le monde qui les entoure et à y prospérer.

Par exemple, les représentants de la prochaine génération peuvent inculquer à leurs enfants de solides valeurs familiales qui les guideront dans la vie, un sens de l'effort et de la résilience bien enraciné, la capacité de sortir des sentiers battus, l'engagement à prendre soin des autres et de la planète, la tolérance et le respect d'autrui, y compris des personnes différentes, et ainsi de suite. En offrant à leurs enfants une solide éducation, tant dans le cadre de cours officiels que de leçons informelles à la maison, et en les incitant à faire des études et à acquérir de l'expérience professionnelle, ils peuvent leur transmettre l'important savoir qu'ils détiennent.



### Déterminer ses valeurs familiales et les incarner

Le présent rapport est rédigé alors que la pandémie de COVID-19 progresse dans le monde. Dans un tel contexte de crise, de nombreuses familles se recentrent sur leurs valeurs fondamentales, comme l'aide aux personnes dans le besoin, la tolérance, la priorité absolue donnée à la famille et aux amis et la protection de la planète.

Les lecteurs pourraient également amener leur famille à réfléchir à ses valeurs essentielles. Un héritage se construit brique par brique, à la suite d'actions individuelles ; or, c'est souvent du caractère d'une famille, à plus forte raison dans les moments difficiles, dont on se souviendra. Par conséquent, déterminez quelles sont les valeurs qui comptent le plus pour votre famille, et quand cette crise sera loin derrière nous, rappelez-vous de les respecter. Qu'il s'agisse de donner du temps ou de l'argent à de bonnes causes, de valoriser activement les liens importants, de récompenser l'éducation et l'effort ou, simplement, de s'adonner à ses passe-temps ou de réaliser ses rêves, le moment est tout indiqué pour mettre de l'ordre dans ses « priorités de vie ».

### Leçons tirées de la pandémie de COVID-19 concernant la santé et le bien-être

Environ la moitié (49 %) des représentants de la prochaine génération ayant participé à cette étude ont affirmé que la santé figurait parmi leurs principales préoccupations. Ce pourcentage est particulièrement révélateur, puisque la majorité des répondants étaient relativement jeunes (générations X et Y) et que l'enquête a été effectuée avant que l'Organisation mondiale de la Santé qualifie la situation de pandémie mondiale.

Nous avons également interviewé plusieurs participants, alors que la propagation du virus avait contraint les gouvernements à imposer des mesures de confinement. Sans surprise, leur inquiétude à l'égard de leur santé et de celle de leurs proches avait augmenté.

Si certains ont indiqué que des membres de leur famille étaient en première ligne dans les hôpitaux, d'autres nous ont fait part de leurs efforts accrus pour donner des fonds à des organismes concernés. D'autres encore ont parlé des répercussions omniprésentes du virus sur la vie de tous les jours. La réalité de bien des gens a changé : il n'est plus possible de sortir de chez soi à sa guise ; les centres-villes autrefois animés se sont vidés ; la maladie gagne du terrain tandis que les tests de dépistage de la COVID-19 sont insuffisants, et presque tout le monde doit s'adapter au télétravail. Afin de tirer parti de cette période difficile, vous pouvez utiliser le précieux temps dont vous disposez pour :

- réfléchir à vos priorités et vous préparer à la vie d'après la pandémie, qui devrait être encore plus riche et remplie qu'avant ;
- penser à des façons d'aider votre collectivité et les personnes dans le besoin (p. ex. faire des dons à des organismes caritatifs, à des hôpitaux ou à des banques alimentaires, offrir de l'assistance à des voisins âgés, s'intéresser à l'investissement d'impact, s'impliquer sur la scène politique ou utiliser les médias sociaux pour promouvoir une bonne cause) ;
- prendre soin de vous et explorer certains passe-temps (p. ex. yoga, méditation, mise en forme physique, bricolage et projets créatifs) ;
- communiquer avec des proches par téléphone ou en ligne et passer plus de temps avec eux (ce que les représentants de la prochaine génération auraient toujours voulu avoir).

## Planifier les soins dont les parents âgés ont besoin

La pandémie de COVID-19 a aussi fait ressortir la nécessité de prendre soin des personnes âgées, dont la santé est souvent plus à risque. À l'heure actuelle, à peine un représentant de la prochaine génération sur cinq se sent prêt à prendre soin de ses parents âgés. Le reste a l'impression d'être assez prêt (59 %) ou de ne pas être prêt (14 %), ou ne le sait tout simplement pas (7 %).

Cela dit, les représentants de la prochaine génération sont nombreux (80 %) à se préoccuper des soins dont leurs parents âgés auront besoin. Leurs inquiétudes touchaient divers aspects, notamment la question de savoir qui dans la famille acceptera d'assumer la responsabilité principale des soins, comment fonctionne le système de santé, qui appeler pour obtenir de l'aide et comment payer les frais. Ces inquiétudes montrent qu'il faut en faire davantage pour éliminer les sources de tensions persistantes au sein des familles.

À cette fin, il est essentiel de toujours communiquer, même si les discussions sont parfois malaisées, afin de répondre aux questions cruciales suivantes : qui dans la famille acceptera la responsabilité principale des soins des parents ou comment cette responsabilité sera-t-elle répartie entre les différents membres de la famille ? À quels professionnels de la santé faudra-t-il s'adresser et doit-on prévoir des services d'aide à la vie autonome ? Où les parents vivront-ils s'ils ne peuvent plus rester dans la résidence familiale ? Que se passera-t-il quand un des deux parents décèdera, laissant l'autre derrière ? D'où proviendront les fonds servant à payer les soins ? Il est souvent préférable de s'attaquer de front à des enjeux aussi importants, car une planification efficace permet d'apaiser de nombreuses préoccupations.



# À propos de la Banque Royale du Canada

La Banque Royale du Canada est une institution financière mondiale définie par sa raison d'être, guidée par des principes et orientée vers la performance. Notre succès est attribuable aux quelque 84 000 employés qui concrétisent notre vision, nos valeurs et notre stratégie dans le but de favoriser la réussite de nos clients et la prospérité des collectivités. Selon la capitalisation boursière, nous sommes la plus importante banque du Canada et l'une des plus grandes banques du monde. Nous avons adopté un modèle d'affaires diversifié axé sur l'innovation qui nous permet d'offrir des expériences exceptionnelles à plus de 17 millions de clients au Canada, aux États-Unis et dans 34 autres pays. Pour en savoir plus, visitez le [rbc.com](http://rbc.com).

Nous sommes fiers d'appuyer une grande diversité d'initiatives communautaires par des dons, des investissements communautaires et le travail bénévole de nos employés. Découvrez comment en vous rendant au [rbc.com/collectivite-impact-social](http://rbc.com/collectivite-impact-social).

# À propos de Campden Wealth

Campden Wealth est une association mutuelle familiale d'envergure mondiale qui offre des possibilités d'éducation, de recherche et de réseautage aux familles fortunées et qui les aide à prendre des décisions cruciales, à assurer la prospérité à long terme de leur entreprise et de leur bureau de gestion de patrimoine familial, ainsi qu'à préserver leur héritage familial.

Le Campden Club est un club privé de membres qualifiés, sur invitation seulement, qui représente 1 400 familles propriétaires d'entreprises multigénérationnelles et bureaux de gestion de patrimoine familial dans 37 pays. Voici ce qu'il propose : réseautage entre pairs à l'échelle mondiale, connectivité sur mesure autour d'objectifs alignés, partage de connaissances et de meilleures pratiques, occasions de co-investissement avec des investisseurs qualifiés disposant de liquidités et soutien à la prochaine génération. Les membres du Campden Club profitent aussi d'un accès privilégié à des programmes d'éducation générationnelle organisés en collaboration avec des universités internationales de premier plan.

La division de la recherche de Campden fournit à ses clients, de même qu'à leurs conseillers et à leurs fournisseurs des analyses sur des enjeux sectoriels clés. Grâce à des études approfondies et à des méthodologies exhaustives, elle procure des données et des analyses exclusives et uniques basées sur des sources primaires.

Campden Wealth possède l'Institute for Private Investors (IPI), prestigieux réseau de membres fondé en 1991 aux États-Unis et s'adressant aux investisseurs privés. En 2015, Campden a étendu sa portée mondiale en établissant la coentreprise Campden Family Connect PVT. Ltd., avec la famille Patni, à Mumbai.

Pour en savoir plus : [www.campdenwealth.com](http://www.campdenwealth.com)  
Demandes de renseignements :  
[research@campdenwealth.com](mailto:research@campdenwealth.com)  
Téléphone : +44 0 20 3763 2800

# NOTES

<sup>1</sup> *Wealth X (2019), A Generation Shift: Family Wealth Transfer Report*. Document accessible à l'adresse suivante : [https://www.wealthx.com/wp-content/uploads/2019/07/Wealth-X\\_Family-Wealth-Transfer-Report\\_2019.pdf](https://www.wealthx.com/wp-content/uploads/2019/07/Wealth-X_Family-Wealth-Transfer-Report_2019.pdf)

<sup>2</sup> Plus de la moitié (54 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial ont un plan de relève en place (Campden Wealth/UBS, *Global Family Office Report 2019*).

<sup>3</sup> Selon une étude menée par Williams Wealth Consultancy auprès de 3 200 familles fortunées, le patrimoine de ces familles aurait disparu au bout de deux générations dans 70 % des cas et au bout de trois générations dans 90 % des cas. Document accessible à l'adresse suivante : <https://www.marketwatch.com/story/heres-why-90-of-rich-people-squander-their-fortunes-2017-04-23>

<sup>4</sup> D'après le *Very High Net Worth Handbook 2020* de Wealth-X, c'est aux États-Unis qu'on retrouve la plus grande proportion de particuliers ultrafortunés au monde, avec une richesse totale estimée à 9 497 milliards de dollars américains. Le Royaume-Uni occupe la sixième place, avec une richesse totale estimée à 959 milliards de dollars américains et le Canada, la septième place, avec une richesse totale estimée à 795 milliards de dollars américains.

<sup>5</sup> Selon une étude menée par Williams Wealth Consultancy auprès de 3 200 familles fortunées, le patrimoine de ces familles aurait disparu au bout de deux générations dans 70 % des cas et au bout de trois générations dans 90 % des cas. Document accessible à l'adresse suivante : <https://www.marketwatch.com/story/heres-why-90-of-rich-people-squander-their-fortunes-2017-04-23>

<sup>6</sup> La moyenne de la richesse mondiale est tirée du *Global Family Office Report 2019* ; dans ce document, le patrimoine familial moyen était de 1,2 milliard de dollars américains, soit légèrement supérieur à celui de la présente étude (946 millions de dollars américains).

<sup>7</sup> Campden Wealth/OppenheimerFunds, *Coming of Age: The Investment Behaviors of Ultra-high Net Worth Millennials in North America*, 2017.

<sup>8</sup> Conformément à ce qui est indiqué, l'ensemble des besoins de seulement 35 % des répondants sont satisfaits localement.

### **Équipe de recherche de Campden Wealth**

D<sup>re</sup> Rebecca Gooch  
*Directrice de la recherche*

Anne Henow  
*Chercheuse principale*

Elisa Barbata  
*Directrice artistique*

### **Équipe de RBC**

Benjamin Winograd  
*Directeur général principal,  
Solutions, Clientèle ultrafortunée*

Luana Harris  
*Directrice générale, Marketing, Marché mondial  
des clientèles fortunée et ultrafortunée*

Matthew Thibeault  
*Premier directeur, Marketing, Marché mondial  
des clientèles fortunée et ultrafortunée*

Helen Cook  
*Première directrice, Contenu stratégique mondial*

Tammy Rogers  
*Première directrice, Marketing de la marque*

# Campden Wealth

Adhésion | Événements | Recherche | Éducation | IPI

