



Jim Grubman, Ph. D.
Family Wealth Consulting



Mathew Harrison
Vice-président et chef des clients privés
Gestion d'actifs Burgundy

Burgundy a eu le plaisir de discuter des enjeux courants reliés au patrimoine avec M. Jim Grubman, conseiller principal auprès de familles multigénérationnelles et de leurs conseillers. M. Grubman possède plus de 40 ans d'expérience dans le domaine des soins de santé et de la psychologie financière à titre de professionnel, d'enseignant, d'auteur, de chercheur et de conférencier. Il est largement publié et cité dans différents médias, y compris le New York Times, le Wall Street Journal et CNBC. Son cabinet mondial de services-conseils, Family Wealth Consulting, est établi à Boston, au Massachusetts.

Mathew Harrison - Merci Jim, d'avoir accepté notre invitation pour cet entretien intitulé *Vous voulez organiser un conseil de famille - par où commencer?*

Jim Grubman - Merci de m'avoir invité, Mat. Je suis très heureux de m'entretenir avec vous.

MH - Avant d'entrer dans le vif du sujet, pourriez-vous nous parler un peu de votre travail afin qu'on apprenne à vous connaître davantage?

JG - Ma pratique est très diversifiée. Je travaille auprès de familles multigénérationnelles bien nanties, surtout des familles très fortunées, et ce depuis un bon moment déjà - ça remonte à l'époque du point-com. Je collabore aussi avec des conseillers et des firmes comme Burgundy, en plus de faire de la formation. Je travaille dans l'industrie en faisant du mentorat et de l'encadrement; en formant des collègues à comprendre certains enjeux du patrimoine et des entreprises familiales; j'écris; et je donne des conférences dans le milieu. J'ai donc une carrière très diversifiée et gratifiante parce qu'elle comporte de nombreux volets. J'essaie

de faire avancer les choses, d'aider les familles fortunées et les entreprises familiales à comprendre comment optimiser leur potentiel.

MH - Je viens tout juste de terminer votre livre, *Strangers in Paradise*, que j'ai beaucoup aimé d'ailleurs. Vous utilisez une métaphore très intéressante, du début à la fin du livre, selon laquelle les familles atteignant un niveau de richesse élevé présentent une expérience ou des caractéristiques similaires à celles de familles d'immigrants qui s'installent dans un nouveau pays, devant composer avec une langue, une culture et des normes nouvelles. Pourriez-vous nous parler de votre livre et de cette métaphore en particulier?

JG - Il y a environ 15 ans, un de mes excellents collègues et collaborateurs, Dennis Jaffe et moi-même étions en train de travailler sur un article portant sur le côté psychologique de la richesse, notamment dans les familles, pour en comprendre les caractéristiques démographiques. En fait, les gens pensent souvent à tort qu'il existe de vieilles fortunes et de nouvelles fortunes, et que leurs proportions sont comparables. En réalité, cette répartition est plutôt uniforme, tant aux États-Unis qu'au Canada et dans bien d'autres endroits, c'est-à-dire que plus de 80 % des personnes fortunées ont acquis leur richesse de leur vivant, elles ne sont pas riches de naissance.

En y réfléchissant, nous avons compris ce que nous appelons aujourd'hui le modèle culturel d'accumulation de richesse, selon lequel si vous grandissez dans une culture économique, et que votre personnalité, vos comportements, vos idées, votre savoir et votre vision du monde sont façonnés dans cette culture économique, et qu'au cours de votre vie, vous devenez très riche, dans un certain sens, vous avez gravi l'échelle socioéconomique jusqu'à une autre culture économique. C'est ce que nous appelons, si l'on peut le dire ainsi, l'immigration en terre de richesse. Alors au moment où Dennis et moi en discussions - et nous avons écrit un article à ce sujet à l'époque -, beaucoup de choses sont devenues claires et logiques.

Tout d'abord, ce concept aide à expliquer que les gens essaient de s'habituer à une chose qu'ils n'ont pas connue dans leur milieu d'origine.

Il explique aussi que dans la deuxième génération (la G2), et particulièrement à partir de la troisième génération (la G3) et les suivantes, les membres de cette famille n'ont pas immigré en terre de richesse. Ce sont des citoyens de naissance de la terre de richesse, ce sont des « riches de naissance. »

Soudain, nous avons compris que les familles fortunées présentent un bon nombre des caractéristiques des familles immigrantes et cela a mis bien des choses en contexte. Nous avons pu expliquer certaines difficultés et certains ajustements que les membres peuvent faire pour s'adapter au parcours effectué par la famille. Voilà comment nous voyons les choses.

MH - C'est fascinant. J'ai vraiment aimé que le livre permette de voir les différents traits de personnalité que les gens ont tendance à adopter. J'ai été amené à comprendre quels traits de personnalité me ressemblent le plus et ma façon de concevoir l'argent. Pour ma part, je suis plus enclin à vouloir cacher la richesse qu'à vouloir l'étaler. C'est un trait commun qui est étudié dans votre livre et dont les ramifications sont analysées. C'est donc très intéressant.

Lorsque nous nous sommes parlé, il y a quelques mois, afin de planifier cet entretien, nous voulions nous entretenir avec vous pour que vous nous partagiez ce que les familles trouvent difficile, comment Burgundy peut faire pour ajouter une valeur réelle à la discussion. Nous avons abordé le sujet de la conservation du patrimoine de différentes façons, sans passer par les placements, la succession, ni la fiscalité - appelons ça l'aspect structurel de la richesse. Mais vous nous avez plutôt suggéré d'essayer de mieux comprendre le conseil de famille. Alors, qu'est-ce qu'un conseil de famille et pourquoi a-t-il autant d'importance?

JG - D'excellents experts ont étudié la raison d'être de la richesse et les modes de

collaboration familiale. Nous voulions nous concentrer davantage sur la façon d'aborder des sujets plus pratiques en famille et sur la façon de simplifier ces conversations.

MH - Comment la richesse est-elle définie?

JG - Cette question illustre parfaitement les concepts d'immigrants et des citoyens de naissance, et comment ces concepts affectent la communication au sein de la famille. Presque toujours, on me pose cette question : « À quel moment devient-on vraiment riche? » J'ajouterais que dans les faits, ça ne change pas grand-chose. Si vous avez grandi dans la classe moyenne supérieure, alors il vous faut certainement beaucoup plus d'argent pour considérer que vous êtes riche. Mais si vous avez grandi dans la pauvreté ou tout juste dans la classe moyenne, si votre famille vivait avec 30 000 \$ par année et qu'en raison de votre succès en affaires, ou peu importe, vous faites maintenant 750 000 \$, vous êtes vraiment riche. Vous êtes plus riche que ce que vous auriez pu imaginer en grandissant.

Alors ce n'est plus vraiment une question de chiffre, mais une question de transition. Quel chemin avez-vous parcouru depuis le début pour vous rendre jusqu'ici? C'est ça, l'expérience de la richesse que les familles doivent comprendre. Dans un sens, c'est lié à la raison d'être de la communication en famille.

MH - Nous avons parlé, Jim, du fait que la notion de conseil de famille ne s'applique pas seulement aux familles dont la richesse est importante, quelle qu'en soit la définition, mais elle peut s'appliquer à pratiquement toutes les familles.

JG - Exactement, l'idée centrale est la communication familiale au sens large. Ça va au-delà du conseil de famille. Il y a les rencontres privées, le fait de pouvoir parler avec vos enfants d'argent et puis, graduellement, de richesse. Ce n'est pas sans rappeler l'éducation sexuelle : il ne s'agit pas d'une conversation unique sur un sujet dont on ne reparlera jamais, qui ne reviendra jamais.

La conversation et les communications en famille sont des véhicules dont les membres ont besoin pour accomplir plusieurs choses. La plupart des familles en générale, ou celles de la classe moyenne, ne tiennent pas forcément des conseils de famille et elles peuvent simplement ne pas communiquer beaucoup en famille. Donc les gens qui migrent vers un milieu aisé n'ont pas assimilé un modèle selon lequel il faut tenir des conseils familiaux pour parler de certaines choses afin que la famille réussisse.

Bien des familles ne le font jamais. Beaucoup de gens deviennent riches sans aptitudes pour, ni même sans savoir comment, arriver à la communication et au conseil de famille même s'ils en voulaient un. Alors, nous nous sommes demandé pourquoi ne pas essayer de mieux comprendre son importance, de quoi il s'agit, pourquoi on en a peur et comment s'y prendre quand on est prêt.

Plusieurs experts expliquent pourquoi il faut faire un conseil de famille, pour communiquer nos objectifs de patrimoine, nos valeurs familiales, pour assurer l'harmonie et la cohésion familiale en ce qui a trait au patrimoine.

Mais si vous êtes assez convaincus qu'il s'agit d'une bonne idée, beaucoup vous demanderont quand même : «D'accord, mais comment proposez-vous qu'on s'y prenne?». Quand on devient en possession de richesse, on hésite un peu à la divulguer. Devrait-on vraiment en parler? On craint beaucoup les risques liés aux communications en famille et on se concentre moins souvent sur ses avantages.

Bien des gens nouvellement riches qui, encore une fois, représentent 80 % de la population fortunée, veulent discuter des enjeux, mais perçoivent des risques ou ne savent pas comment s'y prendre. En fait, les risques sont bien connus et souvent mis en évidence. Nous entendons souvent que si vous parlez d'argent, vous allez démotiver les enfants et donc, que vous ne devriez pas vraiment faire ça. Il faut qu'ils pensent qu'ils sont seulement de la classe moyenne. Vous pourrez ensuite tout leur dévoiler lorsqu'ils seront adultes.

On peut penser qu'il est naturel d'en avoir peur, mais la peur et les résultats sont deux choses. Beaucoup de gens de la G1, ceux qui deviennent riches, estiment que leurs craintes sont justifiées. On a tous vu des films, des livres et des émissions télévisées qui traitent des choses horribles arrivant aux familles fortunées. Nous avons donc beaucoup de craintes et percevons les risques, mais pour beaucoup de familles, en fait, ça fonctionne vraiment bien. Communiquer, c'est plus facile qu'on le pense si on connaît quelques principes et techniques de base.

En fait, il existe des études selon lesquelles plus de 80 % (dans une autre étude c'était 84 %), des familles qui organisent des rencontres et établissent une communication sont très heureuses de l'avoir fait. Les rencontres qui ont vraiment mal tourné sont beaucoup moins fréquentes que ce qu'on nous raconte ou que nous pensons. Certains des principes de base que nous allons aborder sont vraiment utiles pour assurer un bon déroulement.

D'abord, c'est un processus. Ce n'est pas un événement ponctuel. Il est bien de ne pas brusquer les choses. Commencez doucement, puis développez les relations au fil du temps. On devient si nerveux à l'idée de tenir un conseil de famille qu'on oublie qu'on n'est pas obligé de tout couvrir d'un coup. En fait, on ne devrait pas tout couvrir en une seule réunion, et encore moins à la première. Vous devez simplement entamer le processus.

C'est un moyen de travailler sur plusieurs choses. Vous créez un processus fluide qui vous servira à atteindre différents objectifs. Je rendrais informelle la première rencontre puisque c'est habituellement celle qui rend le plus nerveux et inquiet. Quand on voit que la première rencontre se passe bien, on se sent alors plus en confiance pour les suivantes.

Ensuite, pour une bonne partie de la génération la plus âgée de la famille, disons la G1, une des remarques les plus courantes, que vous avez peut-être déjà entendue, est la suivante : «Attendez un instant. Si nous commençons à discuter en famille, mes enfants auront l'impression qu'ils auront le dernier mot.

Et nous ne voulons pas leur donner cette impression. Ma femme et moi avons déjà réfléchi à notre plan successoral. Nous avons une idée claire de ce que nous voulons faire. Nous voulons en parler avec eux, leur en faire part, mais nous ne voulons pas vraiment qu'ils nous disent quoi faire.»

Je conseille donc d'établir, dès le départ, que le fait de discuter ensemble ne signifie pas que vous déléguez la prise de décision au groupe. Ironiquement, quand les instigateurs de la réunion l'énoncent clairement, de façon calme et raisonnable, j'ai remarqué que plusieurs enfants adultes se détendent. Beaucoup d'entre eux ne sont pas sûrs de vouloir participer à la prise de décision, ou d'être assez outillés pour le faire. Ils ne sont pas à l'aise d'avoir la responsabilité de décider entre leurs mains, puisqu'ils n'y sont pas nécessairement préparés.

Donc, on met les choses au clair en précisant : «Nous voulons discuter de certaines choses avec vous, mais la décision nous appartient. Nous tenons à avoir votre avis, car nous croyons qu'en connaissant votre opinion, nous pourrions prendre de meilleures décisions et faire un meilleur plan, mais vous devez savoir qu'ultimement, ça reste notre décision.» Et souvent, les personnes qui participent à la réunion répondent : «Nous comprenons parfaitement. C'est raisonnable.»

MH - Jim, quel est le moment propice pour inclure les enfants? À quel âge et à quelle étape de vie est-il raisonnable de les faire participer aux conseils de famille?

JG - La réponse n'est pas si simple, mais c'est une question fondamentale. D'une certaine manière, cela dépend de votre point de départ. Dans de nombreuses familles, si la G1 est dans la soixantaine et la G2 dans la trentaine, c'est un bon moment pour commencer.

Je vais être honnête avec vous, j'avais déjà accumulé des années de travail dans le domaine quand j'ai réalisé que ma femme et moi ne faisons pas de conseils de famille. «Au travail, j'en fais la promotion. Nous devrions commencer à tenir des réunions de famille.» lui

ai-je dit, et c'est ainsi que nous avons commencé. À ce moment, en 2006 je crois, mon cadet était au secondaire et mon aîné au collège.

En général, on commence les rencontres autour de ces âges-là ou un peu plus tard. Si vous avez déjà un processus de réunions de famille qui fonctionne bien, vous pouvez même prévoir l'inclusion de la génération suivante. Il n'est pas inhabituel de faire participer des jeunes de 13-14 ans.

Ils doivent alors être assez matures et capables de rester assis. Ils n'ont peut-être pas besoin d'assister à toute la réunion ni à tous ses segments, car elle pourrait prendre des heures et aborder plusieurs sujets. Si vos enfants sont adultes, donc membres de la G2 ou de la G3 et qu'ils ne sont pas mineurs, par exemple dans la vingtaine, ils peuvent être de la réunion.

MH - Une question inévitable concerne les conjoints. Doit-on inviter les conjoints ou les époux des membres de la famille immédiate à se joindre au conseil de famille?

JG - Cette question comporte deux volets. D'abord, parlons des époux et des conjoints sérieux, parce qu'on voit de plus en plus de personnes qui, sans se marier, font leur vie ensemble. Dans beaucoup de familles, on est nerveux à l'idée d'inclure les beaux-fils et belles-filles ou les époux dès le départ, car souvent on est même hésitant à tenir des réunions de famille. Reconnaissez que vos enfants adultes peuvent vouloir inclure leurs époux s'ils entretiennent des liens étroits. Vous pouvez toutefois demander à ce que seul vos enfants soient présents le temps de bâtir un processus solide où tout le monde est calme et se parle avec aisance.

De nos jours, un nombre grandissant de familles intègre les beaux-enfants. Cela dépend de la qualité de la relation et d'autres facteurs que nous aborderons plus tard. De plus en plus, la norme est, à un certain point, de respecter le fait que les conjoints sont les parents de vos petits-enfants et que vous voulez avoir une belle relation avec eux. Si votre nervosité persiste, demandez à la G2 de commencer

entre vous, le temps de vous habituer, avant d'intégrer les conjoints. Dans beaucoup de familles, c'est un bon point de départ.

Ensuite, il faut s'entendre sur les critères pour faire partie de la famille, pour être considéré comme un conjoint. En fait, c'est une question très valable à discuter dans une réunion de famille. Comment définir les critères d'intégration aux réunions? Vous devez bien y réfléchir. Il faut éviter d'inviter les conjoints qui pourraient ne plus être de la famille sous peu.

Recherchez un certain engagement et une relation profonde, car vous allez donner des renseignements assez délicats ou, à tout le moins, des renseignements importants au sujet de votre famille. Alors, discutez des critères pour faire partie de la famille, ce qui fait qu'une personne est incluse ou non est une conversation importante à avoir.

MH - Cela semble bien logique maintenant que vous l'avez énoncé.

JG - Un autre aspect important à noter est que ceci n'est pas une réunion d'affaires. Les aînés, en particulier les matriarches et patriarches qui ont créé la richesse, sont habitués de mener des réunions. Vous parlerez des affaires de la famille, certes, mais c'est une réunion familiale. Parlez avec les gens autour de la table, mais ne leur faites pas un exposé. Les réunions de famille qui tournent mal sont souvent à sens unique. Quelqu'un ne fait que véhiculer de l'information, sans demander la participation ni l'avis des autres. Les autres se demandent alors pourquoi ils assistent à cette réunion, si ce n'est que pour écouter. C'est un moment pour communiquer, oui, mais aussi pour collaborer.

On doit s'assurer, dès le départ, que la confiance règne et que la confidentialité est assurée. Par exemple, concernant l'inclusion d'un conjoint, on doit en parler avec les personnes de la G1. Beaucoup de mes clients abordent ce sujet avec moi. Ils me disent : «Je suis à l'aise de parler avec mes enfants de notre situation, mais l'idée d'en parler avec leurs conjoints m'inquiète. Je ne sais pas à qui ils vont répéter l'information. Je ne veux pas que ma belle-fille rapporte à ses parents ce dont

nous avons parlé de façon privée dans notre famille... Bref, je ne suis même pas sûr de vouloir commencer ce processus.»

Je vais donc orienter ces personnes vers une approche qui ressemblerait à ce qui suit. Je dirais : «Mat, ta mère et moi aimerions commencer à faire des conseils de famille pour parler de certains sujets à propos de notre famille avec ton frère, ta sœur et toi. Par contre, ça nous rend un peu nerveux. On vous demanderait de garder ça entre nous pour l'instant et on pourra ensuite élargir le cercle. Je sais que ta femme et toi êtes très proches. Vous avez une belle relation et tu voudras probablement lui parler de tout ce dont nous avons discuté, même si elle n'y était pas. Puis-je te demander, d'ici à ce qu'on en décide autrement, de garder juste pour toi ce qui se dit à nos réunions? La confidentialité va nous permettre d'échanger librement et d'avancer sans nous préoccuper d'où l'information ira. Si on y arrive, je nous vois bien, en temps et lieu, l'inviter à nos réunions, sans problème. Mais nous aimerions commencer de façon privée pour mieux amorcer la discussion. Qu'en penses-tu?» Et tu répondrais probablement oui.

MH - En effet, c'est tout à fait raisonnable comme requête.

JG - Toutefois, on me répond souvent : «Attendez, c'est impossible avec les adolescents. Vous savez, un jeune de 17 ans peut dire : "D'accord, je ne le dirai à personne." et aller tout raconter à ses amis.» En fait, vous pourriez être surpris. En ayant une bonne conversation et en le préparant adéquatement, d'après mon expérience et celle de mes collègues, les adolescents se sentent respectés qu'on leur demande de participer à un tel processus. Ils savent que c'est important. Et quand ils sont inclus et que vous leur expliquez tout ça, n'oubliez pas de leur dire : «Nous voulons pouvoir vous parler. Les familles ont des discussions privées, comme le corps a des parties intimes. Elles sont et doivent demeurer privées, on n'en parle pas vraiment aux autres. Les familles ont des choses privées aussi. Et nous voulons t'inclure, mais il faut que tu gardes ça pour toi. Peux-tu le faire?» Vous

seriez surpris de voir comment les adolescents et les jeunes adultes comprennent le sérieux de la situation. Et ils vont tenir leur promesse plus que vous ne l'imaginez.

MH - Parlant des jeunes, j'ai été très surpris lorsque vous m'avez appris que, selon votre expérience, ils en savent beaucoup plus que ce que leurs parents pensent.

JG - En effet. Les parents croient souvent faire une grande révélation lorsqu'ils abordent certains sujets. J'ai assisté à des réunions de famille multigénérationnelles où j'ai formé des sous-groupes avec la G3, ou seulement les plus jeunes de la G3, et je leur ai dit : «Prenez vos ordinateurs, vous avez 15 minutes pour trouver un maximum de renseignements sur la famille avant de revenir ici.» Et je précise : «Trouvez tout ce que vous pouvez sur la valeur nette de grand-mère et de grand-père.» Les résultats sont ahurissants. C'est surtout frappant pour la génération la plus âgée.

Les jeunes trouvent beaucoup d'informations. Souvent, ils en savent pas mal sur les affaires de la famille. À 15 ans, ils ont déjà fait des recherches sur divers sujets, dont la valeur de leurs maisons, de l'entreprise de leur père, etc. Vous seriez surpris! Les aînés redoutent souvent de recevoir une question qu'ils préféreraient éviter, car ils la jugent trop hâtive, trop privée ou simplement gênante. Tout comme discuter ne signifie pas déléguer, le fait qu'on vous pose une question ne signifie pas que vous deviez y répondre. Cela dit, il faut éviter de punir ceux qui posent des questions.

Il est contre-productif de freiner le processus et de faire culpabiliser quelqu'un qui pose sûrement une question parfaitement légitime. Une réponse constructive serait : «Toutes les questions sont raisonnables et légitimes, mais certaines réponses devront attendre à plus tard.» Chaque chose en son temps, nul besoin de dévoiler les chiffres à la famille lors de la première réunion. Jetez les bases et aidez votre famille à comprendre et à mettre en contexte les choses.

Si on vous demande à combien se chiffrent vos avoirs, vous pouvez répondre : «C'est une

question raisonnable, que je poserais aussi si j'étais à ta place. Mais nous y répondrons plus tard. Nous avons du travail à faire avant pour comprendre certaines choses, mais nous y reviendrons.» Si vous avez jeté les bases d'un bon processus, les gens vont l'accepter.

Tolérez la tension. L'une des choses que les gens craignent souvent, et ça remonte au fait que si vous provenez de la classe moyenne et n'avez pas eu de modèle, est celle-ci : «Et si nous nous disputons? S'il y a des conflits?» Les conflits ne sont pas tous mauvais; en fait, dans la plupart des cas, les conflits ne sont pas centraux. À la base des conflits se trouvent des divergences et il y a des divergences dans une famille, c'est normal.

Le simple fait qu'il y ait des divergences ou des réactions, que quelqu'un soit contrarié ou parle d'un événement passé qui l'a blessé ou peu importe, ne signifie pas que c'est mauvais et que la discussion doit s'arrêter. Tolérez une tension raisonnable, la tension monte puis redescend. Si le conflit s'envenime trop, si vous ne vous sentez pas confortable, vous devrez peut-être faire une pause et définir des règles de base, dont nous allons parler plus tard; ne cherchez pas l'harmonie à tout prix et l'absence totale de conflit. Ayez de la latitude face aux réactions émotives et ça devrait aller.

MH - Bien. Pouvez-vous maintenant nous parler des fondements des conseils de famille?

JG - Bien sûr. Plus tôt, j'ai mentionné que mon épouse et moi avons commencé à faire des conseils de famille. Vu l'âge de nos enfants et un ensemble de facteurs, lors des quelques premières réunions, nous leur avons montré le bilan de la famille et dit avoir une certaine richesse. Ça nous rendait un peu nerveux. Ce qui est intéressant, c'est que tout s'est exactement passé comme je vous l'ai décrit. Quand nous avons montré à nos trois enfants ce qui se passait, et que je leur ai demandé leur avis, la réaction a été unanime : «C'est pas mal ce que nous pensions.»

Ma femme et moi nous sommes regardés, étonnés. C'était très inattendu! Vous savez, tant de gens sont si inquiets de tout dévoiler.

Parfois, c'est majeur, mais souvent ce ne l'est pas.

MH - Je suis certain que vous avez vu cela souvent, mais l'idée est qu'une fois que vous avez ouvert cette boîte, vous ne pouvez la refermer, alors c'est effrayant d'emprunter cette voie.

JG - On ne peut faire marche arrière à ce qu'on dit!

Très souvent, nous pensons que la deuxième génération aura une certaine réaction, mais en réalité, la plupart d'entre eux cherchent surtout à pouvoir planifier leur vie d'adulte. Ils ne sont pas cupides, ils sont seulement dans l'ignorance et la communication dans la famille, et les réunions de famille en particulier, sont une façon de partager de l'information. La famille peut alors commencer à planifier ensemble et c'est légitime qu'ils veuillent savoir à quoi s'attendre dans leur vie adulte, c'est vraiment ce qu'ils veulent le plus.

MH - Vous avez parlé des 80 ou 85 % des rencontres qui se déroulent très bien. Cependant, dans chaque famille, il y a un certain degré de conflits, et parfois, ces conflits atteignent un niveau, pouvant être décrit comme dysfonctionnel. Y a-t-il des circonstances où il vaut mieux ne pas tenir de conseil de famille, que ce n'est pas approprié?

JG - C'est une très bonne question. Il y a des signaux d'alerte importants. Je me suis penché sur la question et j'ai travaillé avec des conseillers dans des situations où il y avait de vrais drapeaux rouges disant d'être très prudents ou d'envisager de ne pas faire de réunion.

D'abord, lorsqu'il y a d'importants antécédents de conflits dans une famille de façon vraiment généralisée, s'il n'y a pas un niveau de confiance raisonnable à la base et un sens de la justice dans la famille. S'il y a de vieilles souffrances ou blessures non guéries, que certains ne semblent pas pouvoir surmonter même lorsqu'ils parlent d'un autre sujet. Très souvent, s'il y a des problèmes d'alcool et de drogue importants dans la famille, la situation

peut être explosive parce qu'il y a souvent d'autres éléments expliquant la dysfonction familiale qui entreront en ligne de compte dans les questions d'argent.

Alors s'il y a ce type de drapeaux rouges qui vous font douter de pouvoir avoir une bonne conversation dans la collaboration, l'argent n'y changera rien par magie. En fait, l'argent ne fait qu'amplifier bien des choses. La réunion de famille risque de faire place à de nombreuses accusations, à des blâmes pour d'autres choses. Si le blâme est très présent dans la famille, d'où qu'il vienne, ce n'est pas une bonne idée de plonger dans les réunions de famille, du moins sans modérateur. Vous devez obtenir du soutien, et nous parlerons plus tard des ressources pour trouver un bon modérateur qui peut faire du travail préparatoire et poser les fondements permettant à la famille d'avoir cette conversation.

MH - Merci Jim. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur les éléments de base des conseils de famille, nous en dresser une courte liste?

JG - Je le répète, ces réunions de famille sont un véhicule permettant d'accomplir différentes choses. Chaque rencontre peut avoir un objectif différent, ou bien une seule rencontre peut vous permettre d'atteindre plusieurs objectifs.

L'objectif peut être de communiquer, ou simplement de discuter ensemble pour partager de l'information, ou encore il peut être éducatif. Par exemple, la plupart des gens ne savent pas ce qu'est une fiducie. Et si vous avez une idée générale de ce qu'est une fiducie, son fonctionnement vous échappe. Alors si vous devez parler de fiducies et de bénéficiaires, vous devez savoir ce que c'est et comment ça fonctionne. Finalement, l'objectif peut être de favoriser la prise de décision, particulièrement pour favoriser les liens et parfois le leadership.

Dans ma famille, je suis habituellement la personne qui dirige les réunions. Maintenant que mes enfants sont tous dans la trentaine, et que j'ai deux petits-enfants qui y participeront éventuellement, je leur ai dit : « Quelqu'un d'autre doit pouvoir diriger cette réunion outre votre mère et moi. » Et nous avons commencé

à répartir les tâches de création de l'ordre du jour, de planification et d'organisation de la réunion. Ce processus permet à la famille d'acquérir des compétences en leadership et en communication.

MH - Feriez-vous participer des conseillers externes ou des invités au processus de réunion de famille qui partageraient leurs connaissances sur des aspects pour lesquels la famille n'a pas d'expertise?

JG - Absolument. C'est peut-être un des meilleurs rôles qu'un conseiller peut jouer. Si vous parlez de fiducies, faites appel à des avocats spécialistes en fiducies et en successions. Si vous comptez discuter de questions touchant le patrimoine familial ou sa gestion, faites appel à un conseiller. J'ai vu intervenir des conseillers de disciplines variées.

De nos jours, la cybersécurité est un sujet de plus en plus abordé. Il faut être très prudent avec les médias sociaux, la cybersécurité, le piratage, etc. Je connais une famille qui a récemment fait appel à un expert pour discuter de l'utilisation prudente des médias sociaux; ce que vous pouvez et ne devez pas faire.

Je recommande que le conseiller ou l'expert soit invité seulement pour donner sa présentation et qu'il quitte la réunion après celle-ci, car la présence d'une autre personne change la dynamique. Parfois les conseillers ne sont pas vraiment à l'aise dans les réunions de famille, prenons par exemple un comptable. Ils peuvent soit la faire dérailler, soit prendre des tangentes, donner trop de détails ou utiliser du jargon.

MH - Selon vous, est-ce que la plupart des familles préfèrent tenir leurs réunions en famille seulement? Ou sont-elles portées à demander de l'aide extérieure?

JG - Il n'y a pas de statistiques fiables là-dessus. Je vous donne donc mon impression générale, en tant qu'expert invité à ces réunions. Bien sûr, il y a un modérateur à toutes les réunions auxquelles je participe! Je dirais qu'environ 60 % à 70 % des familles, je pense, essaient de les faire seules, ou font appel à

quelqu'un, disons leur avocat, un conseiller de confiance, un conseiller en placements ou une firme de services-conseils. Peut-être 30 % des familles demandent l'aide d'un modérateur. Et ceci pour deux raisons.

La première est qu'elles peuvent être très inquiètes et ne pas souhaiter prendre de risques. Elles ont besoin de quelqu'un qui s'y connaît. Mais l'inverse est aussi vrai. Certaines familles sont proactives. Elles ne veulent pas tourner en rond. Elles veulent quelqu'un qui a déjà fait ça, quelqu'un qui va leur apprendre quelque chose. Puis elles commencent graduellement à tenir les réunions elles-mêmes.

Préparez un ordre du jour adéquat aux objectifs. Les gens couvrent souvent trop de sujets lors des réunions familiales. Ils en font une réunion d'affaires. Ils ne laissent pas de temps pour la discussion. Au contraire, il faut laisser beaucoup de place à la discussion. Une bonne règle de base est de préparer un ordre du jour, puis de le réduire environ du tiers. Il sera alors probablement plus réaliste. Vous devez avoir une idée claire de ce dont il sera question puisque les gens veulent savoir. Envoyez l'ordre du jour à l'avance et demandez de commenter et d'y ajouter des points, faites-le en collaboration.

Voici un exemple d'ordre du jour de réunion de famille, et vous pouvez voir que c'est une famille de cinq, deux personnes issues de la première génération et trois de la seconde (voir Annexe A). J'ai une famille comme celle-là. J'ajouterais que nous avons ajouté les conjoints au fil du temps, alors la réunion de famille s'est élargie.

Tout d'abord, revenez sur la dernière réunion, faites une mise à jour, parlez peut-être des dons planifiés, ou de la planification successorale. J'ai mentionné à ma petite-fille, qui a maintenant 10 ans, que vers 14 ans, elle devrait pouvoir participer à la réunion. Alors, au cours des quatre prochaines années, nous allons la préparer à y participer. Puis, faites une conclusion et déterminez les actions prévues. Alors, Mat, combien de temps faudrait-il prévoir pour une réunion avec cet ordre du jour?

MH - Je dirais environ trois heures.

JG - C'est une estimation assez juste. Ça peut sembler beaucoup ou trop peu, mais dans l'ensemble, ce serait une réunion d'une demi-journée environ. Si vous essayez de la faire en une heure et demie, vous n'accomplirez rien, vous ne ferez qu'effleurer les points, mais ce n'est pas une réunion nécessitant une journée complète. Peut-être que le module sur la planification successorale pourrait prendre environ deux heures à lui seul, afin d'en apprendre davantage sur les fiducies. Puis il y aurait le lunch, les pauses, etc. Alors cela vous donne une idée d'un ordre du jour typique et du temps que cela peut prendre.

MH - À ce sujet, une pensée me traverse l'esprit. Le contenu abordé peut ne pas sembler particulièrement intéressant pour les jeunes de 25 ans devant participer à cette réunion. Alors, comment en faire autre chose «qu'une réunion à laquelle mes parents me forcent à participer»?

JG - En fait, ça peut être très intéressant pour quelqu'un de 21 ou de 25 ans de participer à une telle réunion, en raison du module sur les dons planifiés à la seconde génération. Si vous avez établi un processus de réunions de famille dans lequel le patrimoine commence à être partagé, peut-être faites-vous un don annuel.

Nombreuses familles utilisent maintenant les dons planifiés pour enseigner l'investissement et les compétences financières. Alors la question n'est pas simplement de déterminer le moment des dons, mais aussi leur utilisation.

Voulons-nous faire un don philanthropique? Ça demande beaucoup de discussion et quand nous parlons de confier de l'argent à la prochaine génération, alors ça les intéresse beaucoup. Ma famille, par exemple, vient de finaliser l'idée d'employer possiblement une structure de fiducie. Les gens dans la vingtaine voudront savoir quelles sont leurs responsabilités, qui seront leurs fiduciaires...

L'autre point que j'évoquerais serait de laisser les gens proposer des thèmes pour l'ordre du jour. On peut facilement imaginer que les gens

dans la vingtaine nous disent : «Il y a quelque chose dont nous aimerions discuter; nous commençons notre relation et nous n'avons jamais parlé de contrat de mariage. Allez-vous nous faire établir un contrat de mariage? Est-ce indispensable?» On ajouterait alors un module sur le contrat de mariage à l'ordre du jour de la réunion.

MH - Une bonne ressource, c'est de savoir ce que l'ordre du jour devrait être au fil du temps.

JG - Dans un sens, c'est une forme d'apprentissage ponctuel. Il est préférable d'aborder les sujets lorsqu'ils deviennent urgents. Si quelque chose doit arriver seulement dans cinq ans, il n'est pas nécessaire de se précipiter pour en parler maintenant. Il faut aligner la réunion sur ce qui se produit dans la famille, ce qui intéresse le plus les gens autour de la table.

Nous avons parlé de la planification du temps, d'adapter la durée à l'ordre du jour et vice versa. On me demande parfois combien de temps une réunion idéale devrait durer. La fourchette varie de deux heures à un week-end. Le plus souvent, c'est de l'ordre d'une demi-journée, parfois une journée entière, parfois moins. Tout dépend de ce qu'il y a à l'ordre du jour. Commencez par des petites rencontres, puis augmentez la durée. Comme je l'ai mentionné, si vous faites venir des conseillers, prévoyez du temps pour eux, mais limitez leur présence à leur module.

Adaptez la fréquence des rencontres. Les gens voudront savoir s'il faut se rencontrer souvent. Au début, cela peut se faire deux fois par année, parfois plus. Au bout d'un moment, les gens tendent à le faire une seule fois par année. Très occasionnellement, une fois tous les deux ans, mais c'est un peu trop espacé. À l'inverse, s'il y a beaucoup de sujets à aborder, on peut se voir chaque trimestre.

MH - Nous avons abordé la durée et la fréquence des conseils de famille. Qu'en est-il du lieu où sont tenues ses rencontres? Cela a-t-il une importance?

JG - Ce n'est pas une réunion ordinaire, alors faites-en quelque chose de spécial. Louez une

salle dans un restaurant, prenez un bon repas, fermez les portes et demandez au personnel de ne pas vous déranger, puis commencez la réunion.

Il faut éviter le domicile familial. Très souvent, encore une fois, les aînés vous diront que la réunion peut avoir lieu chez eux, qu'ils ont cette grande maison... Toutefois, lorsque les gens sont au domicile familial, les rapports familiaux tendent à dicter leur comportement. Vous pouvez être une femme de 54 ans qui dirige une grande entreprise, mais qui, à la maison, reste le bébé de la famille. Il est donc préférable de vous rencontrer dans un endroit neutre.

Choisissez un endroit privé. Comme je le disais, prenez un repas, mais demandez au personnel du restaurant ou de l'hôtel de ne pas entrer une fois les portes fermées. Il est important de le spécifier, car le personnel entre et sort sans arrêt pour servir du café, ce qui perturbe la réunion. Faites-en un endroit privé. Veillez au confort, à la qualité du repas et écartez les distractions; ne laissez pas les gardiennes d'enfants aller et venir, etc. C'est un moment pour travailler sur la famille.

Parlons à présent du processus. Il arrive que certaines personnes dominent la discussion. Dès lors, on peut avoir besoin de faire de la place aux autres pour qu'ils puissent s'exprimer. Un bon animateur de réunion veille à ce qu'il y ait un échange et à ce que tout le monde prenne la parole. Qui a besoin qu'on lui laisse de la place pour s'exprimer? Certaines personnes sont timides, alors l'animateur doit savoir dire : «Et toi, Suzanne, qu'en penses-tu?» ou «Donne-nous ton avis», et mettre les gens à l'aise et dire : «Nous voulons vraiment savoir ce que tu as à dire.» Vous devez maintenir un équilibre. Vous devez aussi préciser et réitérer vos attentes, de sorte que la discussion reste sûre et respectueuse. Parce qu'une grande part de l'exercice repose sur la collaboration et non pas uniquement sur la communication.

On peut échanger durant toute une journée sans pour autant faire de progrès. La collaboration et la négociation comptent en

fait pour beaucoup. Vous devez être capable d'échanger.

Un des points les plus importants est celui portant sur les règles de base de la communication. Je vais en aborder plusieurs, mais il en existe d'autres. Dans mon livre *Strangers in Paradise*, il y a une annexe qui parle des conseils de famille et les règles de base s'y trouvent; il est bon d'y jeter un coup d'œil.

De bonnes règles de base sont des choses comme : éteignez vos appareils, soyez attentifs, soyez réellement présents. Une réunion durant laquelle les gens ont constamment les yeux rivés sur leur téléphone n'est pas une réunion fructueuse. Parlez respectueusement, rectifiez vos propos, exprimez-vous à la première personne, souvenez-vous que personne ne détient la vérité à propos de ce qui se dit. Des propos du genre : «Oh! Tout le monde sait que tu as coulé la compagnie quand tu as fait ça! Nous devrions peut-être en parler...», ne servent et ne mènent à rien. Il est plus honnête de dire : «Écoute, je trouve important que nous fassions preuve de prudence dans tout ce que nous entreprendrons à l'avenir. Je m'inquiète du risque que présente telle ou telle chose.» S'exprimer à la première personne et donner son point de vue comme n'étant que le sien est constructif. Les gens doivent écouter; prenez le temps d'écouter véritablement ce que les gens disent. Il faut être patient, tout ne vient pas d'un bloc. Tout le monde doit préserver la confidentialité de la réunion et s'abstenir de sortir, car si vous sortez de la pièce, tout le monde s'imaginera alors que vous êtes allés en parler avec d'autres personnes.

Que pensez-vous de ces règles de base, Mat, en ce qui concerne leur utilité dans une réunion?

MH - Ça me semble être de très bonnes règles de base pour n'importe quel type de réunion, pas uniquement pour les conseils de famille.

JG - C'est juste, ça fonctionne pour tout type de réunion. Il faut également être prêt à faire respecter ces règles. En fait, les règles ne sont bonnes qu'à partir du moment où quelqu'un les

enfrent et où on doit les faire respecter. Lorsque les gens s'aperçoivent qu'elles sont appliquées, ils se détendent et la réunion devient un lieu sûr.

S'ils se rendent compte qu'on ne fait pas respecter les règles, la réunion n'est pas sécurisante. Traitez tout le monde de la même manière en imposant les règles, même la matriarche ou le patriarche doivent s'y plier. Tout le monde autour de la table peut dire : «Un instant! Pourrais-tu reformuler à la première personne svp? Est-ce ton avis personnel?» Tout le monde peut le faire.

Lorsque de nouvelles personnes se joignent à la réunion, sensibilisez-les aux règles de base.

Jetons rapidement un coup d'œil à certaines ressources à la disposition des familles voulant entamer un tel processus. Il va de soi que les conseillers de Burgundy sont parmi les meilleures ressources que peuvent consulter vos clients. Nous avons justement eu un échange intéressant sur la modestie que vous ressentiez par rapport à vos compétences.

MH - En effet, car chez Burgundy, nous ne sommes pas des psychologues du patrimoine formés comme vous pouvez l'être, ni des animateurs ou médiateurs. Vous m'avez alors dit quelque chose qui me paraissait très juste.

JG - Je vous ai demandé si vous aviez déjà assisté à des réunions en présence de plus d'une génération, où vous aviez abordé certaines questions familiales, comme la planification successorale ou d'autres aspects, et où les participants avaient dû débattre de certaines choses ou échangé des renseignements. Et vous avez répondu : «Oui, souvent!» Et plus nous en parlions, plus vous vous rendiez compte que vous l'aviez fait beaucoup plus souvent que vous ne le pensiez. Et qu'en fait, nombreux sont les conseillers chez Burgundy qui avaient démontré ce type de compétences. Cela demande un peu de courage, quelques bonnes aptitudes, mais c'est avec vous que la relation est établie et vous pouvez probablement animer plus de réunions que vous le pensez.

MH - Je suis d'accord.

JG - Si, en tant que famille, vous voulez un animateur expert, il y a, au Canada, la Family Enterprise Exchange, ou la FEX. Il y a aussi des conseillers qui ont le titre de Family Enterprise Advisor (conseiller en entreprise familiale). Recherchez «conseiller en entreprise familiale» ou «patrimoine familial» dans Google et vous trouverez beaucoup de gens compétents au Canada. J'ai beaucoup travaillé au Canada, alors j'y connais beaucoup de monde.

MH - Je dois ajouter que nous connaissons de nombreux animateurs, avec qui nous et nos clients avons travaillé au fil des ans. De ce fait, nous sommes également bien placés pour recommander un animateur.

JG - Absolument, vous êtes une très bonne ressource sur ce plan. Il y a aussi des conseillers en gestion de patrimoine familial et des conseillers en entreprise qui font de la publicité et qui sont connus. Encore une fois, Burgundy peut recommander des conseillers de confiance.

Je tiens à ajouter une dernière chose : je serais vraiment prudent à recourir aux thérapeutes ou aux psychologues. Les professionnels de la santé mentale ont en général très peu d'expérience et une compréhension réelle très limitée en ce qui concerne les questions de patrimoine et les rapports entre le patrimoine et la famille.

Ils connaissent peut-être la thérapie familiale, mais ce n'est pas de thérapie familiale dont il est question ici. C'est pourquoi je serais prudent avant d'approcher un thérapeute, qu'il soit spécialisé ou non dans les questions familiales. J'ai malheureusement vu des erreurs commises par des professionnels bien intentionnés qui n'avaient tout simplement pas compris la problématique ou ont imposé leur point de vue dans ce qui était important pour la famille.

MH - Merci Jim. J'ai quelques dernières questions dont j'aimerais discuter avec vous. D'abord, que faire si votre enfant adulte, donc de la G2, mentionne que sa conjointe et lui

forment un tout, et donc, qu'il rejette votre proposition de venir seul à la rencontre.

JG - Cela peut arriver et je vous dirais, ici encore, de ne pas aborder la situation en mettant de la pression ou autre. Vous savez, en réalité, vous appréciez que son mariage soit bon et solide, et si cet enfant adulte et sa conjointe sont très proches, et qu'il vous dit : « Non, nous formons un tout, et nous devons en parler », cela devient d'une certaine manière une négociation. J'ai vu beaucoup de gens répondre simplement : « Écoute, nous comprenons. Nous voulons simplement mettre en place un processus solide. Que dirais-tu de la faire participer à la deuxième réunion? » Si vous expliquez les choses, il se peut qu'il dise oui. Mais s'il répond : « Non, elle doit être là », je négocierais alors, d'une certaine manière, les règles de base entourant sa présence. En un sens, la conjointe doit être digne de confiance et savoir faire preuve de discrétion, et il est légitime de dire qu'elle doit respecter les règles familiales pour avoir sa place autour de la table. Dans bien des familles, c'est un point de départ.

MH - Merci beaucoup. À présent, lorsqu'on travaille avec les deuxième et troisième générations, il faut composer avec des écarts sur le plan des connaissances. Comment instaurez-vous un niveau de discussion où, sur le plan de la littératie financière ou de tout autre aspect de la question en cause, tout le monde participant est au même niveau, de sorte que le dialogue soit constructif?

JG - Voilà un excellent exemple qui illustre pourquoi une réunion familiale est un processus et non un événement unique. Vous pouvez commencer avec des écarts importants sur le plan des connaissances. Durant les deux premières années, et peut-être les quatre premières réunions, vous égaliserez peu à peu le niveau de compréhension. En réalité, cela fait partie de l'intérêt des réunions de famille d'un point de vue éducatif. Ce que je veux dire, c'est qu'au début, vous pouvez devoir faire un travail préparatoire avec les membres les plus jeunes ou les moins aguerris, en les sensibilisant à des principes ou à des termes qui leur seront utiles.

Vous pouvez aussi, sans tomber dans un langage puéril, commencer en adoptant un langage adapté aux novices, et faire asseoir à côté d'elles les personnes les plus expérimentées pour qu'elles apportent leur aide à l'occasion. Ces dernières doivent toutefois faire preuve de patience. Il est aussi dans leur intérêt que tout le monde progresse.

J'ai vu des familles dont un membre faisait des placements privés et un autre était professeur d'école, et ils étaient capables de s'entendre, car ils s'efforçaient vraiment d'éviter le jargon. C'est le jargon, en réalité, qui crée le plus gros fossé. Une excellente compétence, pour la famille et ses conseillers, est de savoir expliquer les concepts, et ce, dans un langage compréhensible pour tous.

MH - Nous vivons dans une époque unique, Jim. Nous sommes en pleine pandémie et plusieurs familles sont dispersées aux quatre coins du monde. Je me demandais si vous ou une connaissance aviez déjà modéré une réunion de famille qui avait lieu en ligne. Pensez-vous qu'il s'agit d'un bon moyen pour tenir un conseil de famille? Qu'en pensez-vous, en général et dans le contexte actuel?

JG - C'est notre nouvelle réalité, et oui, j'ai modéré des conseils de famille sur Zoom depuis mars dernier. La plupart des conseils de famille en personne ont été annulés avant de reprendre en ligne. Évidemment, il faut adapter la réunion au support. D'abord, on ne peut pas tenir de conseils de famille d'une journée sur Zoom. C'est trop long et les gens perdent leur concentration. Il faut donc raccourcir les réunions, prendre des pauses et offrir une présentation plus captivante visuellement. Trois heures de Zoom, ça ne fonctionne pas.

Il faut être en mesure de montrer certaines informations. Il faut utiliser des diagrammes et des graphiques pour rendre la présentation interactive. Sinon, après environ 20 minutes, il devient difficile aux participants de se concentrer. Il faut s'adapter au nouveau format.

En revanche, ce format permet de se rencontrer plus souvent. Vous pouvez organiser une autre réunion dans six semaines ou deux mois,

pour les deux heures suivantes, plutôt que d'aborder tous les sujets en une seule journée. Donc oui, nous nous sommes adaptés au format virtuel.

MH - Très bien. La prochaine question porte sur la philanthropie. Quelle importance accordez-vous à la philanthropie? S'agit-il d'un sujet à aborder afin d'unifier la famille, d'avoir une conversation constructive à ce sujet, et ainsi améliorer son processus?

JG - C'est une excellente question. La philanthropie est souvent ou encore traditionnellement perçue comme la façon de garder la famille soudée. En réalité, elle comprend certains inconvénients et nous réalisons que ce n'est pas une solution miracle. Vous pouvez rassembler les gens autour de la table et discuter de la raison d'être de la philanthropie ou de la façon de distribuer les fonds, mais ce n'est pas nécessairement le sujet primordial que les gens veulent aborder.

Il y a beaucoup d'autres points dont ils veulent discuter. Certains conflits et différends peuvent survenir entre les générations ou les branches d'une famille. La philanthropie peut être une décision prise en famille, elle peut être un objectif du patrimoine, mais elle ne devrait pas être considérée comme la réponse à tout.

Je dirais aussi que si vous avez un bon processus quant à la philanthropie, vous pouvez en profiter pour discuter d'autres aspects du patrimoine familial. Une bonne philanthropie familiale comporte les mêmes caractéristiques que celles mentionnées précédemment. Il vous faut de la collaboration, une bonne négociation, une bonne compréhension de vos valeurs et il faut tenir compte des différentes opinions. Les gens doivent participer et s'informer. La philanthropie comprend beaucoup de jargon et de particularités techniques. Vous pouvez utiliser la philanthropie pour perfectionner vos compétences, mais ne vous limitez pas qu'à la philanthropie.

MH - Merci beaucoup. Jim, que pensez-vous des membres de la famille qui ont des opinions et des idées arrêtées sur la façon de procéder

lors des réunions, mais qui ne s'investissent pas ou très peu?

JG - C'est une bonne question, mais elle est complexe et difficile à répondre. Il y a plusieurs choses à dire à ce sujet. Premièrement, concernant les membres de la famille qui ont des opinions arrêtées sur la façon de procéder durant les conseils, c'est précisément pourquoi il est important d'avoir établi vos règles de base.

Peut-être que certaines personnes monopolisent la réunion, et donc elle doit être menée d'une main plus ferme par le modérateur. Les réunions où il y a beaucoup de discussions bruyantes entre un petit nombre de personnes ne sont pas bénéfiques. Cela peut rebuter certains membres de la famille, ce qui peut avoir des répercussions et ralentir l'efficacité des rencontres. La première étape est de déterminer si le processus de la réunion lui-même doit être amélioré. Vous faut-il un nouveau modérateur, ou un animateur plus fort et plus autoritaire pour faire appliquer les règles de base? Devriez-vous encourager certaines personnes à s'exprimer et d'autres à s'abstenir? Cela peut être un bon point de départ.

Le travail entre les réunions, maintenant. Si vous ne pouvez pas amener les gens à se consacrer à la famille, c'est peut-être parce que vous ne travaillez pas sur des sujets d'importance pour celle-ci. C'est là que certaines personnes haussent le ton pour dire : « Nous devrions faire ça! » Dans ce cas, vous devriez diversifier les sujets et faire un sondage. Il se peut que vous ayez à procéder de façon anonyme, par exemple.

Qu'est-ce qui pourrait intéresser les gens? Je me souviens d'une famille avec laquelle j'ai travaillé qui a fait un sondage. Nous avons découvert que les gens s'intéressaient à des sujets auxquels les responsables n'avaient pas pensé du tout. Ils voulaient discuter de l'argent et de son incidence sur les relations, des contrats de mariage et de toutes sortes de choses. Ils voulaient discuter de sujets qu'ils avaient à cœur et c'est seulement lorsque les responsables l'ont reconnu que les rencontres ont pu progresser.

MH - De très bons conseils, merci. Concernant les enfants plus jeunes ou moins responsables, si vos enfants ont moins de 25 ans et sont célibataires par exemple, quelles seraient les raisons pour lesquelles ils devraient s'intéresser à la fiducie familiale ou au patrimoine familial? Non pas dans le but de critiquer leur ignorance, mais plutôt de leur faire comprendre des avantages de s'informer sur le patrimoine familial en tant que jeune adulte.

JG - Je suis content de répondre à cette question, car elle porte sur ce que vivent les enfants lorsqu'ils ont 23 ans, et ce, dans l'environnement actuel. Il y a beaucoup de raisons d'aborder la situation générale avec eux.

Premièrement, les jeunes au début de leur vingtaine commencent à penser à leur vie d'adulte, leur carrière, les attentes à leur égard et ils commencent à vraiment se questionner. Par exemple, «À quoi s'attend-on que je sache ou que je fasse?», «Dans quoi devrais-je participer?», «Y a-t-il une entreprise familiale?», si oui, «Y a-t-il de la gouvernance familiale?», etc. S'ils ne connaissent pas la situation globale du patrimoine familial, il est possible qu'ils ne comprennent pas et ils peuvent même être inquiets de la situation.

Je me souviens d'une famille où les parents ont fait état de la situation. Le fils et la fille, tous deux dans leur jeune vingtaine, se sont tournés vers leurs parents et ont dit : «Nous ne savons pas si vous dépensez tout l'argent familial et, qu'en conséquence, nous serons pauvres à cause de vos dépenses. On ne sait pas si on va être bien, on ne sait pas si on va devoir se débrouiller tout seul, etc.» En fait, les parents vivaient très adéquatement selon leur richesse. Ils achetaient des voitures, des maisons, etc., mais les enfants s'inquiétaient que les ressources soient épuisées. Ils ont fait part de leurs inquiétudes et les parents étaient étonnés. Ils ont répondu : «Oh non, nous gérons uniquement une petite portion de nos avoirs. Nous dépensons selon ce que cette portion nous permet. Nous avons des placements bien supérieurs à ce montant, nous avons de bons conseillers pour nous aider. Tout va bien se passer.» Les enfants se sont détendus, car ils n'en savaient rien. Si vous

voyez uniquement les dépenses et vous ne savez pas quelles sont les ressources disponibles, il se peut que ça vous inquiète. Dans ce cas-ci, les jeunes n'avaient rien à craindre.

Il y a d'autres raisons également. Par exemple, à quoi l'enfant peut-il s'attendre lorsqu'il se mariera ou lorsqu'il aura des enfants? À quel type de soutien doit-il s'attendre? Ces questions ne sont pas cupides, elles sont parfaitement légitimes.

MH - Excellent. Manifestement, les avantages de s'ouvrir, de tenir un conseil de famille et de communiquer en famille surpassent les conséquences, si conséquences il y a. Quel serait votre argumentaire général pour encourager nos clients à entamer un tel processus? La semaine prochaine, que devraient-ils faire pour amorcer ce processus et aller de l'avant avec un conseil de famille?

JG - Premièrement, pensez aux compétences nécessaires pour que la réunion ait lieu. S'il s'agit de votre première réunion, ou si vous êtes incertain quant à la communication, la première étape serait de planifier une rencontre où vous obtenez de l'aide, de Burgundy, par exemple, mais commencez par les gens en qui vous avez confiance. Donc, voulez-vous tenir la réunion vous-même avec un peu d'accompagnement, ou voulez-vous engager quelqu'un?

Deuxièmement, réfléchissez à ce que vous souhaitez présenter comme objectifs. Un bon point de départ serait de rencontrer vos enfants adultes et de leur dire : «En fait, nous avons avantage à discuter. Nous souhaitons amorcer un processus qui va au-delà d'une seule rencontre. Nous voulons commencer à partager avec vous un peu plus d'informations concernant les ressources et la situation familiales, afin que nous puissions collaborer sur ce sujet. Qu'en pensez-vous?» Et voyez comment ils réagissent. Ils seront peut-être très intéressés. Vous pouvez aussi dire : «Nous ne faisons pas ça pour vous dire que tout votre avenir est arrangé. Nous allons discuter de nos valeurs et de l'importance de se rencontrer. Nous allons simplement commencer à

collaborer sur ce sujet et à en discuter davantage en tant que famille.»

J'aborde ce sujet parce qu'il faut prévenir les enfants. Si on leur dit : «Nous allons commencer à discuter de quelque chose dimanche prochain et nous aimerions que vous soyez là.» et qu'ils demandent : «Qu'est-ce que nous allons faire?», vous ne pouvez pas répondre : «Vous verrez!», car c'est extrêmement anxiogène. Dressez-leur plutôt un portrait général.

Troisièmement, commencez doucement. Parlez des ressources de la famille et d'où elles proviennent. Vos enfants ne connaissent peut-être pas l'histoire de l'héritage familial. Commencez avec ça et vos valeurs, et progressez à partir de là.

MH - Très bien résumé. Merci beaucoup, Jim. Je suis très heureux de ce que j'ai appris et je

suis convaincu que cela aidera un bon nombre de nos clients à ouvrir la discussion. Merci beaucoup d'avoir partagé votre sagesse avec toute l'équipe de Burgundy et ses clients.

JG - Ce fut un plaisir, merci de l'invitation. Les questions et les sujets que nous avons abordés sont typiques. J'encourage vos clients à discuter avec leur conseiller et à envisager de travailler sur ce sujet. Vous trouverez plus de règles de base dans *Strangers in Paradise*. Faites de votre mieux. Vous souvenez-vous du dicton qui dit que le meilleur moment pour planter un arbre était il y a 20 ans? Quel est le deuxième meilleur moment?

MH - C'est aujourd'hui.

JG - Exact! C'est maintenant.

MH - Encore une fois, merci beaucoup, Jim.

ANNEXE A

Exemple d'un ordre du jour

G1 et G2 - 5 participants

1. Retour sur la dernière rencontre
2. Mise à jour sur l'avancement de la sélection et de la transition du gestionnaire de placements
3. Discussion sur le projet de don planifié en 2021 pour la G2
4. Mise à jour sur la planification successorale : débiter la discussion sur les fiducies et les dispositions relatives aux fiducies (survol)
5. Planification de la participation de la prochaine génération :
 - À quel âge?
 - Quelle sera la préparation nécessaire?
6. Conclusion et actions à prendre

MISE EN GARDE

Cette transcription est fournie à titre d'information seulement et ne doit pas être considérée comme un conseil d'investissement, une recommandation ou une offre de sollicitation. Les commentaires et les réponses reflètent les opinions des intervenants et sont fournis à la date de publication. Burgundy n'assume aucune obligation de réviser ou de mettre à jour les informations pour refléter de nouveaux événements ou circonstances, bien que le contenu puisse être mis à jour de temps en temps sans préavis. Les références numériques ne sont que des approximations. Les déclarations prospectives sont basées sur des événements et des tendances historiques et peuvent différer des résultats réels.

Les investisseurs doivent demander des conseils sur l'opportunité d'investir dans des marchés spécifiques, des titres ou des instruments financiers particuliers avant de mettre en œuvre toute stratégie d'investissement évoquée. En aucun cas, les commentaires fournis ne suggèrent que vous devriez chronométrer le marché de quelque manière que ce soit. Les lecteurs doivent être conscients qu'il existe des risques associés à l'investissement, y compris, mais sans s'y limiter, le risque de marché, le risque de capitalisation, le risque de liquidité, le risque de taux de change, le risque lié aux marchés étrangers et émergents, le risque politique, le risque lié au style d'investissement, le risque de concentration, le risque de crédit, le risque de taux d'intérêt, le risque lié aux produits dérivés, les risques liés aux achats importants et les risques de rachat. Les investisseurs sont informés que leurs investissements ne sont pas garantis, que leur valeur peut changer fréquemment et que les performances passées peuvent ne pas se reproduire.

Des titres sélectionnés peuvent être utilisés comme exemples pour illustrer la philosophie d'investissement de Burgundy. Burgundy peut détenir, acheter, vendre ou avoir un intérêt dans ces titres pour le bénéfice de ses clients. Les caractéristiques spécifiques du portefeuille sont uniquement destinées à des fins éducatives et informatives et peuvent exclure certaines sociétés du secteur financier, des sociétés ayant des bénéfices négatifs et toute valeur aberrante, comme le détermine Burgundy. Les opinions sur les titres sélectionnés sont les opinions générales de l'équipe d'investissement.

Ce matériel est privé et confidentiel, et ne doit pas être redistribué.

Cette session ne constitue pas une offre d'investissement dans une quelconque stratégie d'investissement présentée par Burgundy. Les fonds Burgundy ne sont pas couverts par la Société d'assurance-dépôts du Canada ni par aucun autre organisme public d'assurance-dépôts. Pour plus d'informations, veuillez contacter directement Gestion d'actifs Burgundy Ltée.