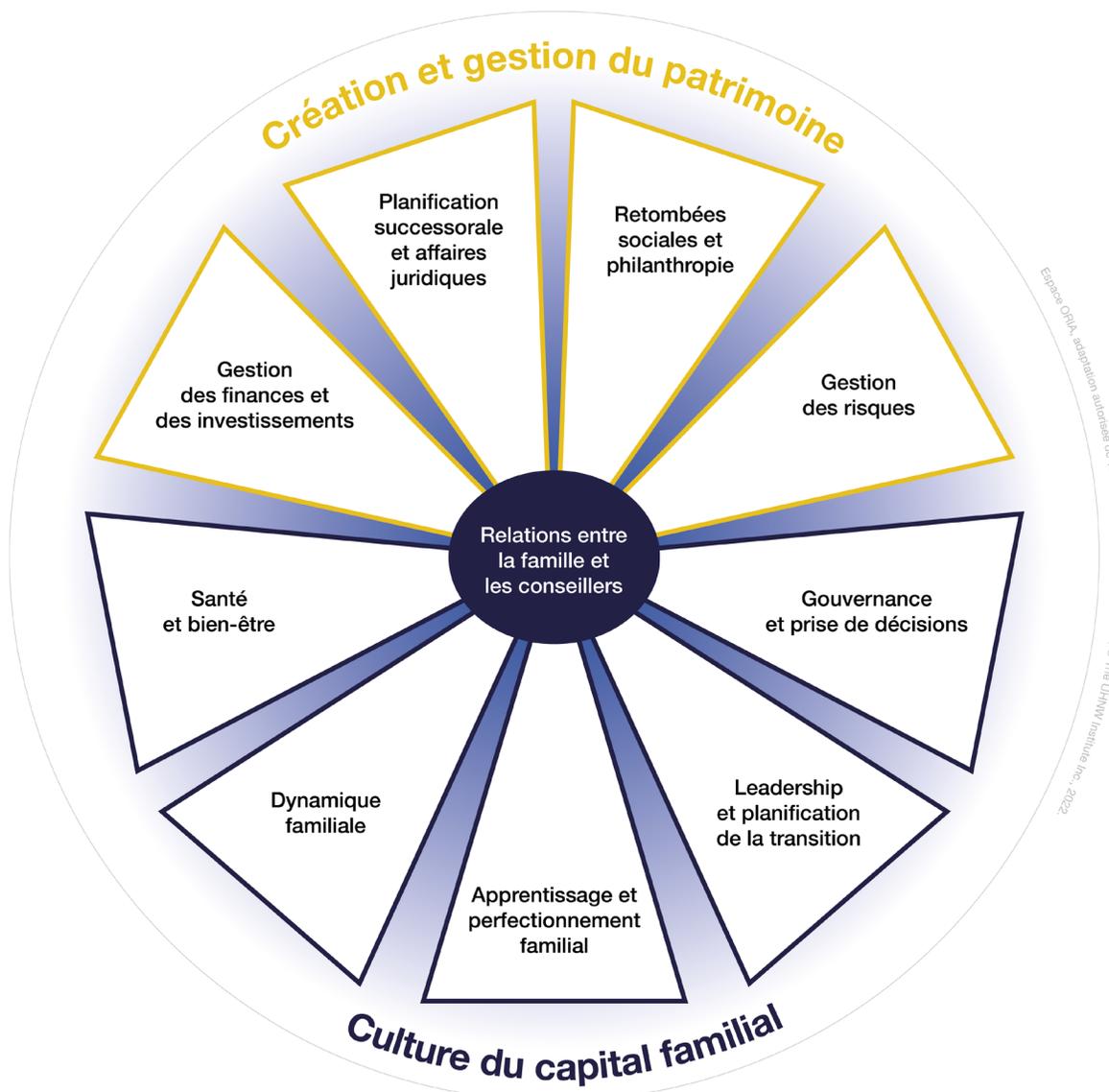


# 10 domaines : une étude de cas



## Exemple de cas

# La famille Lavoie

L'exemple suivant — un prototype d'une famille prospère — illustre les défis qui touchent les dix domaines lorsque les familles atteignent une richesse multigénérationnelle.

### Gestion des finances et des investissements

L'entreprise de la famille Lavoie a atteint un niveau de prospérité que ses membres n'auraient jamais cru possible. Fondée par leur grand-père Charles, un entrepreneur en plomberie et chauffage, l'entreprise a pris beaucoup d'expansion au fil des décennies. D'abord Charles, puis ses trois enfants se sont lancés dans des services complets de chauffage et de climatisation, dans la construction générale de maisons et enfin dans une entreprise intégrée de services et de fabrication se spécialisant dans les systèmes de climatisation pour les maisons de luxe. À la troisième génération, l'entreprise familiale valait plus de 350 millions de dollars répartis parmi trois principales branches de la famille comptant douze ménages dans quatre régions du Québec. Les Lavoie se sont rendu compte il y a longtemps qu'ils avaient des besoins très diversifiés à mesure que leur entreprise, leur patrimoine et leur famille gagnaient en complexité. Leur gestion financière a dépassé la capacité du cabinet comptable local auquel Charles avait d'abord eu recours. Elle a donc été confiée à un cabinet-conseil en investissement de la région puis, après beaucoup de discussions et de longues recherches, à un bureau des affaires familiales (multi-family office) de pointe établi à Montréal. La famille a effectué la transition pour intégrer tous les aspects de la gestion de ses finances et profiter des autres services que le bureau pouvait offrir. Elle était satisfaite de l'application des plus récentes techniques de gestion des aspects fiscaux dans le cadre de l'administration de son patrimoine et de sa planification successorale. La famille était ravie de voir

ses objectifs pris en compte, sans perdre de vue leurs valeurs familiales, lors de la mise en œuvre des mesures d'optimisation fiscale.

### Planification successorale et affaires juridiques

La planification successorale était également excellente; les fiducies étaient conçues de manière à tenir compte à la fois de l'efficacité et des relations humaines. La famille a aussi demandé conseil sur d'autres questions de droit familial, comme les accords pré-nuptiaux et de cohabitation, devenus plus populaires auprès de la jeune génération qui considère le mariage comme un choix facultatif quand vient le temps d'avoir des enfants ou d'acheter une maison.

### Retombées sociales et philanthropie

Parallèlement à la gestion du patrimoine actuel de la famille, les Lavoie étaient collectivement dévoués à leurs actions philanthropiques. Ils ont impliqué presque tous leurs conseillers, d'une manière ou d'une autre, dans la conception de leurs plans de dons, en harmonisant leurs investissements à leurs valeurs et à leur volonté de faire œuvre utile. En plus de donner à des établissements d'enseignement et à des universités (conformément au soutien de la famille à l'égard de l'éducation permanente), les Lavoie ont mis sur pied une fondation destinée à soutenir la recherche en cardiologie. Atteint de maladie cardiovasculaire, Charles a subi plusieurs crises cardiaques avant de succomber à l'âge de 82 ans d'une insuffisance cardiaque congestive. Ce sont les antécédents médicaux de Charles qui ont éveillé leur intérêt pour la cause.



### **Gestion des risques**

Le bureau des affaires familiales (multi-family office) faisait preuve de diligence dans ses stratégies de gestion des risques en recourant aux assurances et à d'autres techniques, parfois avec l'aide de conseillers collaborateurs provenant de cabinets extérieurs. Un plan de sécurité détaillé a été mis en place pour protéger les actifs numériques, garantir la cybersécurité, maintenir les effectifs des différentes résidences et maisons de vacances ainsi que protéger les collections d'art que certains membres de la famille ont commencé à rassembler.

### **Gouvernance et prise de décisions, leadership et planification de la transition**

Dès le début, les Lavoie ont veillé à garder l'accent sur leurs valeurs familiales, la communication et la prise de décisions. Les premières réunions familiales, quand les enfants étaient jeunes, ont eu lieu autour de la table du repas dominical pour parler ouvertement de l'entreprise, de l'importance de l'intégrité dans toutes les transactions et du maintien d'une approche prudente en matière de dépenses, d'épargne et de bienfaisance. Par conséquent, lorsque la deuxième génération (G2) a atteint l'âge adulte et trouvé sa place dans l'entreprise, elle a poursuivi la tradition des réunions familiales régulières. Avec l'aide d'un consultant recommandé par leur bureau des affaires familiales (multi-family office), les membres de la G2 ont créé un conseil de famille parallèle au conseil d'administration de l'entreprise familiale pour définir les politiques et discuter des possibilités, des occasions et des conflits occasionnels. Ils ont commencé à préparer l'une des filles de la G2 à prendre la direction de l'entreprise familiale après la première crise cardiaque de Charles à 59 ans, créant un plan de transition qui s'est étalé sur 7 ans. Julie, une leader de la génération montante, a été encadrée par un coach exécutif compétent. Elle a ainsi assumé le rôle de PDG lorsque Charles a pris sa retraite à 66 ans.

### **Relations entre la famille et les conseillers**

Tout au long de leurs interactions avec leurs conseillers, notamment ceux du bureau des affaires familiales (multi-family office) et ceux spécialisés dans les affaires juridiques et la gestion des risques, les Lavoie se sont efforcés de trouver et de retenir les conseillers qui mettaient leurs intérêts et besoins au premier plan. Leur gestionnaire de compte principal du bureau était une personne caractérisée par de solides compétences techniques, une intelligence émotionnelle, un comportement calme, une approche réfléchie et une aptitude innée à la collaboration. Les Lavoie ont exigé de leurs conseillers qu'ils adoptent une approche

collaborative, évitent le jargon inutile dans leurs explications et accueillent tous les membres de la famille sans favoriser personne. En conséquence, les Lavoie ont bénéficié d'un niveau d'intégration et de cohérence qui a profité à tous.

### **Apprentissage et perfectionnement familial**

Désormais agrandie, la famille a mis sur pied un programme informel d'éducation financière pour montrer aux jeunes de la troisième génération (G3) les rudiments de la gestion financière grâce à un système d'allocations. Lorsque ces jeunes de la G3 sont devenus adultes, un conseil de famille a été créé. En l'espace de deux ans, ils ont constaté la nécessité de créer un comité permanent d'éducation familiale pour actualiser régulièrement les compétences de la famille en matière de budgétisation, d'investissement du capital personnel et d'accueil des conjoints, conjointes et partenaires dans la famille en plein essor. Comptant un nombre croissant de membres, y compris plusieurs ménages non traditionnels et recomposés, la famille a naturellement dû traiter avec une dynamique familiale complexe et son incidence sur l'entreprise, le patrimoine et le stress normal d'une grande famille élargie et prospère. Elle a ouvert la gouvernance familiale pour mettre en place des assemblées familiales annuelles réunissant toutes les personnes de plus de 14 ans.

### **Dynamique familiale**

Comme dans la plupart des familles, des conflits sont survenus, souvent autour de la manière d'équilibrer l'indépendance de chaque branche de la famille avec l'interdépendance nécessaire à une famille qui partage des actifs et une entreprise. Les Lavoie sont toujours à la recherche de l'équilibre dans ce processus délicat. Ils s'efforcent de maintenir la cohésion qui leur est chère en s'échangeant l'information, en ayant des attentes élevées envers leurs conseillers et en partageant le pouvoir décisionnel, lorsque cela est possible.



**Santé et bien-être**

La famille a affecté des ressources pour aider les nombreux membres qui rencontraient des difficultés d'apprentissage, puisque Charles souffrait d'un léger TDAH et sa femme, Émilie, était atteinte de dyslexie. La lignée des Lavoie porte les gènes de ces troubles d'apprentissage. De nombreux membres de chaque génération ont eu besoin d'aide pour poursuivre leurs études et, parfois, pour trouver des carrières appropriées. Grâce au soutien émotionnel de la famille et à de bonnes ressources, ces membres ont été aidés au mieux. Ils ont également appris à anticiper tout problème de capacité mentale dû au vieillissement ou aux problèmes cardiovasculaires, présents dans la famille.

Les Lavoie — comme toutes les familles, prospères ou moins prospères — doivent toujours faire face au stress et aux crises de la vie. Ils doivent actuellement composer avec la volatilité périodique des marchés et la transition souvent incertaine vers la quatrième génération, la famille devenant plus nombreuse, plus diversifiée et plus dispersée. Heureusement, grâce aux services intégrés de gestion du patrimoine familial fournis par des conseillers compétents, ils ont les meilleures chances de succès pour l'avenir.

