

Bâtir un héritage

Préserver une fortune familiale n'est pas qu'une question de bons placements ou de structures juridiques. Le concept de *stewardship* est essentiel, explique Randel Carlock, professeur à l'INSEAD.

Hériter une fortune serait un fardeau. Est-ce vrai?

Les enfants gâtés et les parents qui utilisent leur fortune pour contrôler leurs héritiers sont des clichés. Mais derrière ces stéréotypes se cachent certaines vérités sur les problèmes psychologiques que la fortune engendre. Prenez le sentiment d'impuissance – si votre père est un grand entrepreneur, quelle sera votre voie – ou celui d'être indigne de son héritage – qu'ai-je fait pour le mériter? Ces symptômes peuvent entraîner de fortes pressions psychologiques. Un sentiment de dépendance, induit par la richesse, peut aussi entraver la «différenciation», le processus qui mène à l'autonomie adulte. Ces problèmes psychologiques sont donc inhérents aux fortunes héritées et non limités à une famille précise.

Que peuvent faire les familles?

Il est important d'établir clairement les valeurs qui sous-tendent l'éducation des enfants. Dans les sociétés traditionnelles, les grands-parents contribuent activement à la transmission des traditions familiales. En Occident où nous privilégions l'indépendance de la pensée, c'est plus difficile, surtout pour les familles riches où les aspects économiques tendent à noyer tous les autres. La communication est donc vitale, particulièrement pour les familles riches, car la préservation de la fortune exige une bonne planification. Les valeurs, la communication et la planification sont donc les trois priorités.

Certaines familles préservent leur identité depuis de nombreuses générations. Quel est leur secret?

Il n'y a pas de recette miracle. Chacune doit trouver les solutions qui lui conviennent. Cela dit, deux facteurs sont importants. D'abord, le processus de prise de décision: les

familles qui se réunissent régulièrement pour discuter de questions clés tendront à prendre davantage de bonnes décisions, à terme. Ensuite, les familles qui ont une longue histoire privilégient généralement le *stewardship*, c.-à-d. l'optimisation des actifs de la famille dont vous avez hérité. Ce concept recouvre deux dimensions: d'une part, gérer et accroître le patrimoine à proprement parler (placements financiers, entreprise familiale ou fondation), de l'autre, inculquer à la génération suivante les compétences lui permettant de perpétuer la tradition.

C'est un concept intéressant. Pouvez-vous nous en donner des exemples?

La plupart des entreprises familiales qui existent depuis longtemps cultivent le *stewardship*. Prenez les Rockefeller. Ils ne participent plus à la direction de Standard Oil, aujourd'hui Exxon, depuis près d'un siècle, mais ils en restent des propriétaires importants. Ils ont récemment insisté auprès du conseil d'administration pour s'intéresser davantage aux énergies alternatives. Une famille qui réussit s'implique dans la communauté. Mais il y a un autre aspect: le *stewardship* est bon pour la famille car il permet de lutter contre le sentiment d'impuissance, d'indignité que j'ai mentionné. Au lieu d'acheter une Ferrari à votre fille, envoyez-la un an en Afrique avec 75 000 dollars pour mettre sur pied un programme d'aide alimentaire. Elle en revient excellente gestionnaire qui comprend ce que la fortune peut accomplir. Tant de familles ne mettent pas à profit leurs atouts aussi efficacement qu'elles le pourraient. Mais certaines le font.



A quel niveau intervient la planification formelle de la fortune?

Le véritable défi, lorsqu'il s'agit de transmettre la fortune et les valeurs d'une génération à l'autre, ne relève pas vraiment de structures juridiques, de planification fiscale ou de placements judicieux. Les familles doivent d'abord déterminer ce que leur fortune représente à leurs yeux, ce qu'elles veulent en faire et à quoi elles la destinent. Ce n'est qu'après que leurs conseillers professionnels – banquiers, avocats et conseillers fiscaux – pourront mettre en place les structures et la stratégie de placement qui répondront à leurs besoins. /

Martin Hood, rédacteur *Wealth Management*.
martin.hood@ubs.com

Dr Randel Carlock est titulaire de la chaire Berghmans/Lhoist en «Entrepreneurial Leadership» à l'INSEAD de Paris. Il est l'auteur de nombreux articles, livres et études sur les entreprises familiales. Il a passé 25 ans dans le monde des affaires en qualité de directeur auprès du distributeur Dayton-Hudson (aujourd'hui Target Corporation) et de CEO et président-fondateur d'une société cotée au NASDAQ. Il conseille aujourd'hui plusieurs des plus grandes entreprises familiales du monde.