

Les nouvelles attentes des familles les plus fortunées

Les familles concernées par les prestations de family office sont peu nombreuses et constituent la partie la plus pointue de la clientèle de banque privée. Leurs attentes sont particulières et reflètent vraisemblablement des aspirations non satisfaites de nombreux clients de gestion.

■ Le *family office* est une pratique relativement récente sous sa forme la plus achevée, même si au cours des siècles précédents certains notaires et avoués, ou les agents de change à leur grande époque, ont pu assurer en partie ces fonctions.

Le patrimoine minimum pour se doter d'un *family office* dédié est de l'ordre de 150 millions d'euros et d'environ 15-20 millions d'euros d'actifs financiers (hors immobilier...) pour faire appel aux services d'un *multi-family office*, c'est-à-dire d'un *family office* partagé avec d'autres.

Le début du développement de cette activité en France remonte à seulement quelques années, au mieux à quelques décennies. Il accompagne certaines tendances sociologiques et économiques de notre pays, notamment la constitution de fortunes avant tout entrepreneuriales. Il constitue la meilleure réponse aux attentes désormais ressenties par ces familles, mais il faut toujours garder en mémoire que le *family office* n'est pas une fin en soi. L'attention de tous, et notamment des banquiers privés, doit se porter sur la famille elle-même, les membres qui la constituent et leurs nouveaux besoins.

La définition du rôle du *family office* permet de les rappeler: il accompagne la famille. En permanence à ses côtés, il anticipe ses questions afin de l'aider à préserver et pérenniser l'harmonie familiale et les intérêts patrimoniaux.

Son exercice implique, par conséquent, une proximité extrême avec la famille et ses différents membres, proximité qui ne peut être réelle que si une confiance réciproque a été construite.

Cette notion de confiance est capitale. Les Anglo-Saxons ont un terme consacré, difficile à traduire en français, celui de "*trusted advisor*" (conseiller de confiance ou homme de confiance). Il s'agit de celui (le *family officer* par

"Le family office a besoin d'être reconnu comme indépendant, objectif dans ses différentes activités, dans les conseils donnés et dans l'orientation de la famille vers tel ou tel prestataire."

exemple) à qui on s'adresse en premier pour demander conseil sur un sujet délicat, ne serait-ce que le nom d'un expert pour traiter un aspect technique.

Que ce *trusted advisor* soit un membre ou un ami de la famille ou qu'il travaille au sein d'une banque privée, il doit pouvoir justifier de cette confiance par une sympathie, un degré de compétence et de sagesse reconnus et par une éthique non critiquable.

D'où le besoin du *family office* d'être reconnu comme indépendant, objectif dans ses différentes activités, dans les conseils donnés et dans l'orientation de la famille vers tel ou tel prestataire.

Ces qualités sont conditionnées par la transparence totale de sa rémunération, sous forme de salaire payé par la famille dans le cas d'un *family office* dédié à une seule famille ou d'une rémunération fixée annuellement par devis dans le cas d'un *multi-family office*. Dans l'un et l'autre cas, il ne doit pas exister de commission ou rétrocession de commission cachée à la famille, venant accroître cette rémunération de façon indue.

Le family office au cœur des préoccupations familiales

Le rôle du *family office* est d'accompagner la famille sur le long terme (99 ans n'est pas une durée aussi extraordinaire qu'il n'y paraît à première vue si l'on veut faire bénéficier de sa fortune ses enfants, ses petits-enfants et les générations au-delà) tout en veillant également à l'ensemble des sujets de court terme.

Il s'agit de les coordonner entre eux pour le compte de la famille et d'orchestrer dans chacun des domaines les différents prestataires.

Ainsi, les décisions prises dans une optique de très long terme (allocation



Bernard Camblain
Membre du directoire
Meeschaert Family Office

stratégique des actifs, création d'une société civile) donnent lieu à des actions dans le court terme (supervision des gestionnaires d'actifs et allocation tactique, suivis administratif et comptable annuels de la société civile). Ainsi encore, si le chef de famille consulte un spécialiste, un fiscaliste ou un notaire pour préparer la transmission de l'entreprise, il va obtenir de chacun d'eux des réponses impeccables du point de vue du technicien concerné, mais souvent incompatibles, si ce n'est opposées. D'où la nécessité d'accompagnement pour expliciter les différentes positions, servir de conseiller ou de partenaire de discussion avec la famille afin de définir la solution la plus appropriée.

Ce rôle d'accompagnement, de coordination implique aussi d'être proactif sur les questions qui pourraient se poser à la famille ou l'un de ses membres en raison d'un événement externe (modification envisagée de la réglementation) ou interne (mariage d'un enfant à l'étranger : conséquences de droit civil et fiscales, donations à effectuer avant ou après le mariage, sous forme directe ou via un *trust*...).

Organiser la cohésion familiale

La *family office* est avant tout au service de la famille dans sa globalité, ce qui correspond plus clairement désormais à une attente majeure et fait appel à la notion de gouvernance familiale : il s'agit d'aider la famille à s'organiser elle-même, sujet important surtout lorsqu'elle détient une entreprise familiale.

La gouvernance familiale peut s'appuyer sur un élément écrit, grâce à la rédaction d'une charte familiale. Bien souvent, ce besoin naît dès la deuxième génération ou lors du passage de la deuxième à la troisième. Il est alors nécessaire de rappeler les valeurs qui guident et guideront la famille et l'application qui en est faite aux liens entre la famille et l'entreprise et entre les différents membres de la famille et les branches familiales.

Une évolution se manifeste sur ces thèmes au sein des familles fortunées : de plus en plus de réflexions lient les deux sujets : pourquoi rester ensemble ? comment rester ensemble ? La question du "pourquoi" est la plus délicate, celle sur laquelle la famille elle-même doit le plus travailler. Le second point relève pleine-

ment du domaine du *family office* : comment cimenter et préserver durablement l'harmonie familiale ? On y retrouve l'idée de gouvernance familiale, mais aussi des instruments nécessaires à son application comme la mise en commun de la gestion financière/immobilière d'une partie des intérêts de chacun. Une famille britannique, après la vente de son entreprise, a ainsi regroupé une grande partie des avoirs de chacun dans une société de gestion dirigée par l'un d'eux. D'autres familles, en France notamment, ont confié à des gestionnaires extérieurs les actifs de ceux qui désiraient aller dans ce sens et suivent, ensemble, les décisions d'investissement, en les utilisant même comme moyen de formation à la gestion financière de la jeune génération.

“Afin de mieux suivre l'évolution de son patrimoine confié à plusieurs gestionnaires, la famille a besoin d'une vue globale de ses différents produits financiers.”

La philanthropie, de préférence sous la forme d'une fondation de la famille, est aussi un élément complémentaire du ciment familial. Les membres s'entendent sur l'objet social ou culturel de la fondation, souvent lié à une caractéristique de la famille (implantation régionale, maladie frappant l'un des membres...). L'expérience de Meeschaert Family Office en ce domaine montre que la création même de la fondation, la définition de son objet et des moyens financiers qui lui seront apportés peuvent être des étapes difficiles qui peuvent réveiller des tensions latentes entre les membres. Mais une fois ce cap franchi, la fondation de famille constitue un instrument indéniablement de la cohésion entre ceux qui y participent.

Les évolutions et les nouveaux besoins clients

Qu'il s'agisse de la famille prise dans son ensemble ou de chacun des membres pris séparément, des tendances lourdes se dégagent.

- La première d'entre elles est la place prise par l'international : internationali-

sation des actifs de la famille, à commencer par l'activité de l'entreprise familiale, donc son bilan ; utilisation de schémas juridiques et fiscaux de droit étranger (*holdings, trusts*) ; délocalisation pour des raisons fiscales ou professionnelles, installation temporaire pour des études, mariages transnationaux avec ou sans installation hors de nos frontières et développement d'une nouvelle branche familiale dans un pays étranger. Les conséquences fiscales sont en général bien connues, contrairement au droit civil qui requiert, avec l'aide le cas échéant du *family office*, la consultation de l'un des rares spécialistes.

- Autre tendance évidente, l'approche globale de la situation patrimoniale avec, pour les familles concernées, la prise en compte des rapports entre patrimoines privés et professionnels. La recherche de préservation du patrimoine sur le long terme conduit alors à un travail approfondi de construction d'une allocation stratégique d'actifs adaptée à la situation de la famille et destinée à traverser le siècle qu'il soit marqué par des périodes d'hyperinflation, de déflation ou de crise économique.

La connaissance par les membres des familles de l'environnement économique et de la réglementation qui nous entoure s'améliore au fil des ans. Certains maîtrisent bien ces sujets et souhaitent jouer un rôle actif dans l'étude et la préparation des décisions à prendre. En matière financière, ils deviennent plus exigeants. Il ne fait aucun doute par exemple que la multigestion est une évolution irréversible. Le *family office*, par son souci d'objectivité et d'indépendance en est un instrument parfait : il aide les familles à rechercher les meilleurs prestataires sur chacune des classes d'actifs (si besoin est par un appel d'offres).

Afin de mieux suivre l'évolution de son patrimoine confié à plusieurs gestionnaires, la famille a besoin d'une vue globale de ses différents comptes, portefeuilles, contrats d'assurance vie, *hedge funds*, participations en *private equity* et même immobilier. Cette vue synthétique des avoirs est devenue un élément essentiel du suivi du patrimoine. Elle permet non seulement de suivre la performance (et l'attribution de performance par classe d'actifs), mais aussi le risque.

Sur l'importance attachée à ce dernier, les familles françaises ont encore

un retard à combler par rapport à leurs homologues étrangers ; il en est d'ailleurs ainsi pour l'ensemble de la clientèle privée française. Seules les générations les plus jeunes, ou les membres des familles plus actives professionnellement, suivent l'évolution du risque pris par le gestionnaire avec l'intérêt que cela mérite. L'un des rôles du *family office* est de mettre cet élément en perspective par rapport à la performance attendue ou réalisée et, si besoin est, de faire prendre conscience à la famille de l'enjeu de ce suivi.

Cette notion de risque, plus évidente en matière de gestion, s'applique à l'ensemble de la vie de la famille, jusqu'au risque par exemple de la dégradation de l'image et du nom même de la famille.

Tout ceci se déroule dans un environnement de plus en plus contraignant, quel que soit le pays concerné, avec un durcissement constant de la réglementation. En matière de gestion

de patrimoine, l'obligation de moyens et le devoir de conseil se renforcent, d'où le besoin de rédaction de mandats de gestion de plus en plus précis (demandes de l'AMF), mais aussi de lettres de mission détaillées précisant les sujets couverts, le mode d'appel à des consultants, spécialistes externes, la rémunération du *family office* ou de la banque privée.

Des attentes qui préfigurent celles de la population dans son ensemble

Dans l'industrie automobile, des techniques réservées dans un premier temps aux voitures de course de Formule 1, comme les freins antiblocage (ABS), sont désormais adaptées à la majorité des véhicules de série. De même, certaines avancées techniques de la NASA dans la conquête de l'espace sont, de nos jours, appliquées à notre vie quotidienne.

Vraisemblablement, les attentes des familles les plus fortunées du *family office* ne font que préfigurer ce que seront d'ici quelque temps les besoins exprimés par la population beaucoup plus large de la clientèle de gestion privée. La difficulté principale est de traduire en "grande série" des solutions pour le moment adaptées à quelques-uns, personnalisées selon les cas et exigeant une attention et un temps particuliers.

Par l'image d'indépendance et d'objectivité qu'ils offrent, les CGPI voient leur place s'accroître dans le suivi de la clientèle privée fortunée. Il leur reste à s'assurer que leur mode de rémunération permet de maintenir le capital confiance que leur accordent d'entrée de jeu leurs clients. Leur développement rapide depuis quelques années vis-à-vis de familles aspirant à des services proches de ceux d'un *family office* devrait de toute façon inspirer une réflexion sur les nouvelles attentes des clients privés. ●

RB

REVUE BANQUE CLUB BANQUE

Club
BANQUE

Mercredi 22 février 2006

Le financement de l'immobilier

Mercredi 22 février à 18 h 00
Auditorium de la FBF
18, rue La Fayette, 75009 Paris

Inscriptions et renseignements :
Magali Marchal
Tél. : 01 48 00 54 04
Fax : 01 47 70 31 67
marchal@revue-banque.fr

Partenaire officiel :




Président de séance : Gabriel Benoin, Directeur Général, Crédit Logement

**Marché du crédit immobilier aux particuliers :
tendances récentes et perspectives**

Michel Mouillart, Professeur d'économie à l'Université de Paris X Nanterre

**Perspectives de développement en matière de produits
dans un contexte français et européen**

Philippe Stoltz, Responsable des crédits à l'habitat pour la banque de détail, BNP Paribas

Internet et le crédit immobilier

Geoffroy Bragadir, Directeur Général de Panoronet, Éditeur d'Empruntis.com

La séance sera clôturée par un cocktail.