

# Family offices : les banques doivent savoir rester à leur place

**Créer une structure de family office au sein d'un établissement bancaire contient plusieurs risques. Lombard Odier Darier Hentsch & Cie privilégie l'apport de prestations à des structures patrimoniales indépendantes plutôt que de se substituer à elles.**

Jean-Jacques Hamel  
Président du directoire  
Lombard Odier Darier  
Hentsch & Cie (France)



■ Appels d'offres, *global reporting*, attribution de performance, alpha portable (transposition de la sur-performance d'une classe d'actifs sur la performance d'une autre), comités d'investissements familiaux et *overlay management* (portefeuilles longs) rythment désormais le quotidien des banques de gestion qui collaborent avec des *family offices*. Le développement de ces derniers s'est accompagné d'une professionnalisation de la gestion afin de répondre aux exigences croissantes des *family officers*. Pour une banque non préparée à ce type de prestations, la notion même de *family office* devient un véritable casse-tête, d'autant plus que ce mouvement a une incidence négative sur les marges des gérants. Doit-on ouvrir un département de *family office* pour les plus grands de ses clients? quels services doivent-ils recouper? quel niveau de tarifs? dispose-t-on des ressources en interne? comment l'articuler avec les autres équipes? ne va-t-on pas se mettre en concurrence avec les *family offices* eux-mêmes?... Autant de défis qui se posent aux organisations bancaires.

Au-delà d'un engouement marketing, il ne fait guère de doute que les *family offices* vont se multiplier. Les entreprises créées après la guerre sont arrivées à maturité, les entrepreneurs de la première génération guettent l'esprit d'entreprise dans les yeux de leurs petits enfants. L'élargissement des familles, les migra-

tions internationales et le développement des patrimoines militent en faveur d'un enracinement des *family offices* dans le paysage de la gestion patrimoniale. Là où, aux États-Unis, on en dénombre plus de 2000, l'Europe reste très en retard avec quelques centaines de *family offices* répartis sur le Vieux Continent.

## Trois formats de family office

Le principe du *family office* est simple: engager des professionnels pour évaluer, sélectionner et contrôler d'autres professionnels. Cela fait longtemps que de grands clients ont intuitivement compris l'intérêt de ce principe. Bien souvent, et sans le savoir, ils mobilisaient autour d'eux leurs conseillers (avocats, notaires, experts-comptables, conseils en gestion de patrimoine) et constituaient ainsi une équipe qui s'apparentait à un *family office* virtuel. Aujourd'hui, le principe s'est structuré et selon les montants et les enjeux, trois catégories de *family offices* se distinguent.

– **Family office (ou Mono-family office).** Une famille décide de mettre en place une structure ad hoc destinée à superviser la gestion de ses actifs diversifiés. Plus important et large seront respectivement le patrimoine et la famille (deuxième et troisième générations et plus), plus le besoin s'en fera ressentir. Pourtant, et paradoxalement, si la réflexion sur la création d'un *family office* dédié n'a pas été engagée par les

premières générations, il est souvent difficile pour les générations suivantes de se rassembler. Un minimum de *leadership* est nécessaire pour imposer cette démarche et les premières générations jouissent d'une légitimité naturelle. Les structures juridiques utilisées dépendent de la localisation géographique des *family offices*: ces activités peuvent être directement rattachées aux *holdings* de détention ou bien logées dans une société de service (ce dernier statut existant en Suisse par exemple). Plus rarement parmi ces familles, on rencontre des sociétés de gestion, voire des établissements bancaires ou quasi-bancaires.

– **Multi-family office.** Deux cas de figure coexistent. Soit plusieurs familles s'associent dans une structure susceptible de leur apporter des services transversaux, soit des professionnels externes aux familles se lancent dans ce type d'activité. Dans cette dernière hypothèse, il s'agit généralement de professionnels de grande qualité issus de l'un des métiers phares qui intéressent les familles (*asset management*, gestion privée, *private equity*...). Expériences, compétences et réseaux professionnels sont ainsi mis à disposition moyennant des honoraires aux familles sous la forme d'une plate-forme commune. Généralement cantonnés dans le métier de conseil, certains gèrent directement une partie du patrimoine. En théorie, les *multi-family offices* s'adressent à des patrimoines moins importants, pour

lesquels un *family office* “stand-alone” ne se justifierait pas. En pratique, on se rend compte que le nombre de familles concernées est limité : au-delà d’un certain nombre, la qualité de service peut en pâtir et des conflits d’intérêts naître entre les familles.

– **Family office bancaire.** Conscients de l’existence d’une niche de clients potentiels, beaucoup d’établissements se sont lancés dans une activité de *family office* dédiés à une famille. Généralement, une équipe est isolée dans un département de la banque. Une “muraille de Chine” est érigée avec le reste de la banque. Ces équipes souffrent souvent de leur positionnement de “banque dans la banque” et doivent gérer de nombreux conflits d’intérêts.

### Des services à géométrie variable

Il est coutumier d’appréhender, voire parfois de caricaturer, les *family offices* par les services annexes qu’ils offrent aux familles : services de conciergerie de luxe, secrétariat, réservation de voyages... Certains ont particulièrement innové en déployant, par exemple, des services de sécurité (réseau international d’agents de sécurité, *security helpline*). Pour des membres de famille dont la raison sociale de l’entreprise est éponyme ou dont le nom est tellement connu qu’il en devient une marque à lui seul, la sécurité peut en effet devenir un véritable enjeu, surtout si des mandats d’administrateurs ou des missions les mènent aux quatre coins du monde.

Ces services annexes ont leur importance, mais ne sauraient, à eux seuls, résumer l’activité d’un *family office*. Qu’il soit spécialisé dans les actifs entrepreneuriaux (*private equity*, participations directes ou indirectes dans des entreprises), dans les actifs immobiliers (immeubles de rapport, immeubles de jouissance) ou dans les actifs mobiliers (gestion d’actifs à moyen-long terme, trésorerie stratégique, réserve de trésorerie tactique), le *family office* doit se concentrer sur sa mission première : préserver et valoriser le patrimoine. Il s’agit d’optimiser son organisation, d’articuler des schémas de détention efficaces d’un point de vue fiscal et financier et compatibles avec la gouvernance familiale. On a coutume de ranger cette première étape sous le vocable “*asset location*”, étant entendu qu’elle est un préalable à ce qui fera sur le long terme la valeur ajoutée d’une organisation patrimoniale, à savoir l’“*asset allocation*”.

### Les banques ne sauraient pleinement se substituer aux family offices

L’objet n’est pas ici de revenir sur les mérites éprouvés d’un *family office*. En revanche, il est légitime de se demander comment et où les banques doivent se positionner. Il y a plusieurs niveaux de réponse.

Tout d’abord, ce qui fait souvent la différence pour les grands investisseurs privés, c’est la capacité d’un établissement à mobiliser et à intégrer ses meilleures ressources autour d’une famille, indifféremment du *back-office* à la gestion, sans oublier parfois des

équipes de spécialistes (*hedge funds*, *private equity* par exemple). En créant une véritable “banque” dans la banque par la constitution d’équipes dédiées uniquement aux patrimoines très importants, on prend le risque de créer un fossé entre les collaborateurs d’une même maison, affaiblissant ainsi la culture d’entreprise. À cette “élite” de gérants de patrimoine devra correspondre une “élite” de clients, laissant sous-entendre qu’il existe des gérants “moyens” pour des clients “moyens”. Autant l’on peut admettre que pour de grandes banques commerciales ou de grandes banques de réseau le *family office* soit une solution pour isoler les plus grands clients, autant pour les banques de gestion privée, une telle “ségrégation” peut s’avérer pernicieuse tant en interne qu’en externe.

Admettons que la décision ait été prise de créer un tel département et que les équipes soient constituées. Est-il alors possible de répondre à tous les besoins ? Par nature, ce type de clients exige du “sur mesure” et toujours un peu plus. Que dire d’une banque qui effectuerait la gestion du personnel de maison ou la demande des visas ? Sans exclure ici ou là quelques menus services commerciaux, une banque ne peut s’éloigner de ses métiers. Se déployer sur des activités à faible valeur ajoutée l’expose, à terme, à une mauvaise allocation de ses ressources.

Enfin, les métiers de gestion patrimoniale sont générateurs de conflits d’intérêts entre la banque et ses clients. C’est bien connu et le savoir, c’est déjà prévoir. Qu’en est-il pour le *family office* bancaire, c’est-à-dire quand la banque prend, de fait, les rênes du patrimoine d’une famille ? Comment prétendre gérer ces mêmes conflits à l’intérieur d’un département de *family office* alors que ce dernier aura nécessairement des dizaines de clients au bénéfice de ce soi-disant traitement VIP ? Dans le cadre d’un appel d’offres qu’il dirigera, le *family officer* désigné par la banque pourra-t-il conserver son indépendance vis-à-vis des équipes de gestion de son propre établissement candidates à un mandat ? Idem, si cette même gestion sous-performe durablement ses indices de référence ou ses concurrents ? Enfin, dernier argument aussi important qu’évident : qui remplit le bulletin de paye du *family officer* et décide du bonus de fin d’année, la banque ou la famille ? ●

### L’approche de Lombard Odier Darier Hentsch & Cie

● L’entreprise familiale accompagne des familles dans la gestion de leur patrimoine depuis plusieurs générations. En partageant les mêmes valeurs qu’elles, Lombard Odier Darier Hentsch & Cie a choisi de leur offrir toutes les prestations dont elles peuvent avoir besoin sans pour autant se substituer à leur *family office* ou à leur *family officer*. Interlocuteur

naturel de ces structures patrimoniales, la société offre des services individualisés et adaptables en fonction de leurs besoins, qu’il s’agisse de conseils lors de la création d’un *family office*, de gestion diversifiée ou spécialisée ou encore de soutien entrepreneurial. L’un des principaux enjeux des *family offices* est lié à l’évolution technologique et

l’investissement croissant qu’elle suppose. Certains *family offices* ont ainsi choisi la plateforme bancaire de Global Custody qui leur permet un suivi sécurisé en temps réel de leurs actifs. Dans leur intérêt et dans celui de leurs clients, les banques doivent s’affirmer comme des partenaires et non comme des concurrents des *family offices*.