

COMPARAISON DE LA GESTION DE PATRIMOINE AU FAMILY OFFICE



**Bernard
Camblain**

Membre du directoire
**Meeschaert
Family Office**

Le *family office* est encore bien souvent vu comme une appellation différente de l'activité déjà connue sous le terme de gestion de patrimoine. Il n'en est rien. L'objectif de cet article est de faire apparaître l'évolution en cours que traduit ce nouvel ensemble de prestations.

Depuis quelques décennies, les professionnels s'adressant à la clientèle privée travaillaient sur un seul métier. Il s'agissait de notaires ou d'avocats s'intéressant à des questions avant tout juridiques mais aussi personnelles de la vie de leurs clients et de spécialistes du chiffre tels que les comptables, ou encore de gestionnaires d'actifs financiers. Ils se sentaient alors responsables exclusivement de la performance – et pas même à l'époque du risque – des portefeuilles conseillés ou sous gestion. Ensuite est venue l'ère de l'approche patrimoniale globale qui, pour un même individu, dépassait les seuls actifs financiers pour s'intéresser désormais à sa vie patrimoniale, et donc également souvent personnelle et professionnelle. Aujourd'hui, avec le développement de l'activité de *family office* par cer-



La vocation du *family office* est de préserver d'une génération à l'autre le patrimoine familial.

« La relation de confiance qui doit exister interdit au *family office* de percevoir des commissions ou rétrocessions de quelque sorte que ce soit, sauf si elles viennent en déduction de la rémunération versée par la famille. »

tains établissements, la vision a pris de la hauteur et englobe l'ensemble du patrimoine, incluant notamment les actifs financiers non plus pour une seule personne, mais pour l'ensemble de la famille. La banque privée est ainsi passée en peu de temps, dans ces cas-là, de la gestion du seul portefeuille d'une personne au suivi de la totalité des questions patrimoniales, personnelles et professionnelles de l'ensemble de la famille.

LA LOGIQUE DU FAMILY OFFICE

La conséquence la plus importante a été de modifier la définition du rôle de l'établissement face à son client. Le gestionnaire de portefeuille puis ●●●

●●● le gestionnaire de patrimoine se considère comme des vendeurs : le client génère des commissions, par la demande de gestion individualisée pratiquée en interne, la vente de produits d'assurance vie ou de gestion collective, réalisée en interne ou par des prestataires extérieurs avec rétrocession pour le compte de l'établissement.

La logique du family office se situe à l'opposé : il est présent aux côtés de la famille dans le choix de ses prestataires de services, y compris la gestion financière et l'assurance vie. Ceci avant tout à l'extérieur de l'établissement et sans aucune rétrocession pour le compte de la maison. Ces services sont donc rémunérés en direct par la famille. Autrement dit, le family office n'est pas un vendeur, mais un acheteur aux côtés et pour le compte de la famille. La relation de confiance qui doit exister interdit au family office de percevoir des commissions ou rétrocessions de quelque sorte que ce soit, sauf si elles viennent en déduction de la rémunération versée par la famille.

PRINCIPES DE GOUVERNANCE FAMILIALE

Deuxième domaine de différence : la nature des activités couvertes. À la différence de la gestion de patrimoine, le family office s'intéresse aux membres de la famille au-delà du conjoint et des enfants et petits-enfants. Sa vision doit englober un plus grand nombre de proches et couvrir également les frères et sœurs, neveux et nièces, cousins et cousines, et leurs descendants. Au sein de la famille, surtout lorsqu'existe une entreprise familiale, des conflits peuvent surgir, que le family office s'efforcera d'anticiper et de prévenir, ou à défaut de résoudre, par l'application de principes de gouvernance familiale et par son rôle de facilitateur ou médiateur entre les différents membres ou branches de la

“ En matière de gestion financière, la notion de vision globale pour le compte de la famille implique un suivi de la totalité des comptes de l'ensemble de ses membres où qu'ils soient situés. ”

famille. De même, le family office apportera sa contribution dans les activités philanthropiques qui font partie de la vie à long terme de la famille et permettent de cimenter son unité par l'accomplissement d'un but commun.

UN OBJECTIF SUR UNE TRÈS LONGUE PÉRIODE

La même idée de vision à long terme explique l'importance de l'allocation stratégique d'actifs pour que le patrimoine puisse être préservé et transmis aux générations à venir à travers les éventuelles crises politiques ou financières, les périodes d'inflation, de déflation. Cette transmission nécessite une approche juridique et fiscale visant, bien plus qu'en matière de gestion de patrimoine, un horizon de 50 ans, si ce n'est de 100 ans : c'est ainsi que se renforce actuellement, aux États-Unis, la notion de trust sur un siècle. L'idée-force du family office qui distingue cette activité de la gestion de patrimoine est cet objectif de préservation et de transmission des intérêts patrimoniaux et de l'harmonie familiale sur une très longue période.

Les activités du family office incluent également des préoccupations sur une période plus brève, à commencer par le suivi de l'immobilier et l'adaptation à court terme des mesures d'ordre juridique et fiscal prises sur le long terme pour se conformer à l'évolution des réglementations et surtout des situations personnelles des personnes concernées. Elles incluent également des services de “ conciergerie ” ou de secrétariat personnel et autre assistance en matière de formalités administratives,

EN SAVOIR PLUS

■ “ La dynamique française du family office ”
Banque magazine
n° 631, décembre 2001.

■ Association française du Family Office :
www.affo.asso.fr

en général bien loin des préoccupations du gestionnaire de patrimoine.

La notion de vision globale pour le compte de la famille implique en matière de gestion financière un suivi de la totalité des comptes de l'ensemble de ses membres où qu'ils soient situés, sous forme d'un reporting consolidé. La famille va ainsi voir de façon périodique quelles ont été les performances individuelles mais aussi globales, et quelle est son exposition aux risques sur les actions de sociétés technologiques américaines, par exemple, ou sur le taux de change du dollar.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

Quelle doit être l'attitude des établissements bancaires face à cette nouvelle évolution ? Par construction, elle ne saurait développer un family office dédié à une seule famille mais un multi-family office dont les conseils, services et prestations sont proposés à plusieurs familles. Le coût pour chacune d'entre elles est bien entendu largement inférieur à celui du family office dédié, tout en constituant une réponse appropriée aux besoins de la famille et de ses membres.

Le premier point mentionné ci-dessus parmi les différences existant entre gestion de patrimoine et family office pose à première vue problème : cette approche est à l'opposé de la démarche habituelle. Il ne s'agit pas de maximiser le PNB par client en lui proposant produits et services margés mais de l'aider dans son choix en lui conseillant les meilleurs prestataires de services, le plus fréquemment en dehors de l'établissement. À la base des relations entre le fa-

LE CAS DES SUCCESSIONS

Un cas de plus en plus fréquent permet d'illustrer l'évolution de la gestion de patrimoine vers le family office, c'est-à-dire le passage de la gestion patrimoniale à relativement court terme d'une seule personne à la vision de l'ensemble des membres du groupe familial. Il s'agit du cas de la succession à régler entre plusieurs enfants, résidant dans divers pays aux régimes fiscaux différents en matière de droits de mutation, mais aussi d'imposition de plus-values. La seule vraie solution familiale est de calculer ce que serait la totalité des droits à payer pour les enfants ensemble sur ces deux modes d'imposition selon que l'estimation de la valeur des biens transmis est "optimiste" ou "pessimiste", de retenir la solution la plus économique en global, puis de procéder à l'indemnisation de celui qui aura été défavorisé par le choix.

L'analyse séparée de la fiscalité de chacun des enfants conduirait à une réponse différente. Une vision globale permettra de prévenir les rancœurs et conflits latents ou ouverts que n'importe laquelle des solutions choisies n'aurait pas manqué de susciter – tout en apportant à chacun un résultat financier satisfaisant. La contribution supplémentaire du family office sera, à l'intérieur de la famille, de bien faire comprendre les avantages et inconvénients de chacune des solutions possibles ; et, à l'extérieur, de mettre en œuvre la solution retenue en présentant les spécialistes qui paraissent les plus compétents en ce domaine si la famille en ressent le besoin.

family office et la famille se situe la confiance, elle-même fondée notamment sur la transparence de la rémunération et sur son objectivité. Tout établissement financier développant de telles activités est confronté au risque de conflit d'intérêts avec ses activités de gestion ou d'assurance vie par exemple. La banque doit en être consciente et l'affronter pour le surmonter. C'est pourquoi, comme dans le cas de Meeschaert Family Office, la solution à retenir est celle d'une société filiale dont les animateurs sont à même de prendre les décisions conformes exclusivement à l'intérêt de la famille. Une autre formule, risquant de mélanger les intérêts de la banque et ceux de la famille, n'est pas viable car contraire à ce besoin d'objectivité et de confiance.

La rémunération du family office proviendra des règlements effectués par la famille ou, si celle-ci le préfère, par des rétrocessions accordées par les prestataires retenus, mais en toute transparence vis-à-vis d'elle. Le montant de la facturation sera fixé d'un commun accord et pourra être révisé périodiquement, selon l'importance des tâches à réaliser de manière récurrente. S'y ajouteront les frais spécifiques inhérents à un événement non répétitif.

QUESTION DE RENTABILITÉ

La rentabilité directe du multi-family office doit être positive. Mais elle ne sera pas d'un montant important par rapport au résultat global du groupe bancaire. En quoi par conséquent le développement de cette activité sera-t-il profitable à la banque ? L'expérience montre, dans tous les pays, que l'établissement ayant développé cette fonction auprès des familles fortunées en reçoit inévitablement des retombées positives : la filiale conserve son ob-

« L'expérience montre, dans tous les pays, que l'établissement bancaire ayant développé une fonction de family office auprès des familles fortunées en reçoit inévitablement des retombées positives. »

jectivité mais la famille se sent redevable du service fourni, apprécie la qualité des liens ainsi noués et propose finalement elle-même d'initier ou de développer des relations avec l'établissement bancaire. Les retombées indirectes des services de family office se révèlent ainsi d'autant plus importantes que les familles concernées sont fortunées et les montants en jeu élevés.

PERSPECTIVES

Gestion financière, gestion de patrimoine, family office : l'évolution se poursuit en France. Chaque établissement choisit, parmi ces trois groupes d'activités, celui auquel il souhaite se consacrer en priorité. En fonction de ses capacités à élargir son champ d'activité et de la rentabilité attendue, mais aussi en fonction de la clientèle existante ou potentielle. L'activité de family office, même pratiquée par un établissement financier plutôt que par des professionnels offrant des services dédiés à une seule famille, est en effet réservée à ceux qui ont la chance de se situer au sommet de la pyramide des fortunes privées. Mais il en a été ainsi dans le passé de la gestion

financière, puis de la gestion de patrimoine. Dans quelques années, ce métier, sous une forme différente, non encore imaginée aujourd'hui, touchera sans doute un nombre sensiblement plus élevé de familles. D'ores et déjà, l'expérience montre qu'au sein des établissements qui ont réellement développé une activité de family office, l'ensemble des clients privés sont amenés à évoluer de la seule gestion de patrimoine pour bénéficier également d'autres activités de leur établissement et des compétences de leurs conseiller. ■