

NOUVEAUX SERVICES

La dynamique française du *family office*

Peu connu en France, le succès du concept de *family office*, un ensemble de services proposés aux familles fortunées, reste dépendant de la bonne intégration des éléments relatifs à l'esprit et aux habitudes françaises.

AU CENTRE DU CONCEPT DE *family office*, ou bureau de famille, se trouve la notion de protection et de développement sur le long terme de l'harmonie et des intérêts familiaux. L'essentiel est de ne pas concevoir le *family office* comme une présentation flatteuse de la gestion de valeurs mobilières pour des détenteurs de portefeuilles importants. La gestion des portefeuilles et des autres actifs est,



BERNARD CAMBLAIN
Président

Association française
du *family office* (AFFO)

certes, un élément important du *family office*, mais bien souvent externalisé et qui ne constitue qu'une facette des activités.

L'HÉRITAGE DU PASSÉ

Le *family office* d'aujourd'hui peut se comparer aux notaires des siècles précédents, auxquels leur ont succédé ou se sont ajoutés les agents de change.

Certaines familles, dès la fin du XIX^e ou au début du XX^e siècle ont commencé à créer de véritables structures qui ne portaient pas encore le nom de *family office*. On ci-

te en général, aux Etats-Unis, parmi les précurseurs, Rockefeller Trust, et Bessemer Trust créé par la famille Phips, de grands sidérurgistes.

En France, Sogip Banque avait été créée en 1926 par la famille Deutsch de la Meurthe dans le même esprit et s'est consacrée, dans un premier temps, exclusivement à la gamme de services à rendre à la famille et à ses membres. Dans les trois cas cités ci-dessus, le *family office* s'est développé au point de se transformer en banque privée.

Au fil du temps, d'autres familles fortunées ont constitué des équipes pluridisciplinaires afin de traiter au maximum ce qu'elles étaient à même de réaliser et d'externaliser tous les autres sujets, grâce à un bon réseau d'experts spécialistes. Aux Etats-Unis, un organisme, Family office Exchange (FOX), regroupe les *family offices* existants. FOX estime aujourd'hui à 3 000 le nombre de *family offices* dédiés à une famille dans ce pays, et 200 en Europe.

Du concept de *family office* dédié à un groupe familial, on passe à celui du multi *family office*, s'occupant des intérêts de plusieurs familles qui se partagent le coût de fonctionnement de cette entité. Ce multi *family office* existe dans d'autres pays. Certains projets sont en cours

en France, qui n'ont pas encore abouti et risquent de se heurter à des questions de rentabilité. Enfin, les banques privées, mais aussi certaines banques à réseau qui ont développé en leur sein des activités de banque privée, proposent d'offrir les services de *family office* à toute famille intéressée. En Europe, la Suisse et la Grande-Bretagne sont les pays les plus fréquemment cités. Il s'agit, dans ce cas, de créer au sein de l'établissement bancaire un groupe spécialisé dans le suivi des familles et s'appuyant sur des compétences internes et externes.

UNE MULTITUDE D'ACTEURS

La préservation de l'harmonie et des intérêts familiaux et la simplification de la vie quotidienne des familles fortunées impliquent le recours à d'autres acteurs qui, selon les cas, vont être plus ou moins intimement associés au *family office* lui-même :

- secrétariat personnel ;
- assurance IARD et assurance vie apporteront inévitablement leurs compétences de manière fréquente¹ ;
- expert-comptable : à tout instant le besoin d'une réelle expertise comptable va se faire ressentir. A ce sujet, il faut relier les questions informatiques concernant avant tout la consolidation des avoirs détenus par chacun des membres de la famille dans différents établisse-

“ La création de nouveaux *family offices* devrait se poursuivre avec l'accroissement des grandes fortunes. ”

¹ Une seule compagnie en France semble s'être réellement penchée sur le sujet.

ments bancaires ou non, et idéalement la consolidation globale des avoirs de l'ensemble de la famille. On trouve là un des sujets de base du *family office* ;

- **notaire et avocat** : leur apport est indispensable à l'activité du *family office* pour traiter des aspects juridiques et fiscaux. Ces services sont toujours externalisés, mais relayés par un collaborateur du bureau de famille ; à lui de sérier les questions et de choisir, en fonction des questions, le spécialiste extérieur le plus approprié ;

- **la gestion des valeurs mobilières** : le *family office* comprend souvent un spécialiste dont le rôle sera de se pencher sur l'allocation stratégique et tactique, de choisir les gestionnaires extérieurs, d'examiner les performances par établissement, mais aussi consolidées, sans se mêler de la gestion au jour le jour. En Europe, les *family offices* ont été parmi les premiers clients des *hedge funds*, jugeant que la gestion alternative constitue un instrument de stabilisation des portefeuilles familiaux ;

- **l'immobilier et l'art** : l'immobilier concernera plus souvent des placements de jouissance que des investissements à but financier. L'art est rarement vu comme un véritable investissement.

LA QUESTION DE LA RENTABILITÉ

Dans le cas d'intervenants ou d'experts spécialisés qui ne constituent pas eux-mêmes un *family office* mais qui sont consultés par ce dernier, la question de rentabilité ne se pose pas : les clients comprennent aisément qu'il existe une facturation, forfaitaire ou plus fréquemment en fonction du temps passé sur le dossier ou la transaction. Ce dernier cas vise non seulement les opérations concernant l'immobilier ou les objets d'art, mais surtout la gestion de valeurs mobilières. Un coût important de fonctionnement non apparent de la gestion de la fortune familiale est initié par les transactions sur valeurs mobilières ou les commis-

Gestion d'actifs

Une gestion différente

La gestion de grandes fortunes *high networth individuals* ou *ultra high networth individuals* amène à raisonner en termes individuels. L'une des forces du *family office* est de tenter de résoudre les questions qui se posent à la famille prise dans son ensemble et non pas à chacun des membres considéré comme une personne séparée de son groupe familial. Les exemples les plus fréquents de gestion dans l'intérêt de la communauté familiale concernent la gestion et la transmission de l'entreprise de famille, le choix du ou des dirigeants. Le *family office* peut être amené à conseiller différents membres de la famille s'opposant sur des sujets, financiers ou non. Il peut jouer le rôle du conseil de famille, ou aller plus loin en facilitant les rapports entre les générations et la formation des plus jeunes à la connaissance et au maniement de l'argent.

sions de gestion, notamment d'Opcvm. Ces frais sont acceptés de manière consciente ou non consciente par les détenteurs de portefeuilles.

Il n'en va pas de même pour les autres services rendus par le *family office* dès lors qu'il n'y a pas facturation externe. Si l'on prend notamment le cas de la banque privée ayant développé son activité de *family office*, le client traditionnel estimera que l'établissement bancaire est déjà suffisamment rémunéré par l'activité de gestion des valeurs mobilières, et que par conséquent une rémunération supplémentaire n'est pas due. Dans ces conditions, contrairement aux enseignements théoriques, la rentabilité des départements «gestion de portefeuille» ou «gestion collective» est amenée à couvrir les pertes générées par le *family office*, tout au moins en dehors d'une comptabilité analytique qui aboutirait à un calcul interne.

Le *family office* est ainsi vu comme un instrument d'acquisition de la clientèle des grandes familles et de fidélisation, de maintien sur longue période de liens avec les membres du groupe, permettant notamment de faire admettre plus facilement, une année si besoin est, une performance de gestion médiocre, mais en aucun cas comme un réel centre de profit. D'où la

difficulté évoquée plus haut de la création d'un multi *family office* rémunéré sur ses propres activités. La seule possibilité est celle de rétrocession de commissions de gestion versées par les prestataires externes, essentiellement de gestion de portefeuilles ou d'Opcvm, en toute transparence, c'est-à-dire avec l'accord préalable et formalisé des familles concernées.

Les clients d'autres cultures, à commencer bien entendu par les Américains, ont une mentalité et une pratique très différentes. Ils acceptent cette facturation pour services rendus. Il en est vraisemblablement de même des plus jeunes générations, et notamment des chefs d'entreprise qui ont créé la fortune familiale en cédant leur société. Il est à craindre, cependant, que l'évolution en France ne soit lente sur ce point.

UNE DIMENSION INTERNATIONALE

L'international concerne le *family office* par trois aspects différents :

- la famille, très souvent, s'établit dans divers pays, parfois par délocalisation de certains membres pour des raisons fiscales, mais souvent pour des motifs différents comme l'ouverture de la France au monde : installation volontaire par élection de domicile et de lieu de travail dans un autre pays, ou ma-

riage de l'un des enfants faisant souche ensuite à l'étranger ;

- les considérations d'ordres juridique et fiscal amènent les résidents français à réfléchir aux mécanismes existant dans d'autres pays et à opter pour la constitution de sociétés de gestion de patrimoine de droit étranger ;
- la gestion des actifs qui constituent le patrimoine, conduit à réfléchir sur l'opportunité de choix internationaux en matière non seulement de portefeuille, mais, par exemple, d'immobilier.

Toutes ces considérations sont à prendre en compte dans le fonctionnement du *family office*, mais pas dans l'esprit lui-même qui doit demeurer proche de la culture de la famille et donc de son pays d'origine.

LES ACTIVITÉS PHILANTHROPIQUES

Le «pouvoir» que la détention d'une fortune importante ne manque pas de receler confusément, doit être assumé par chacun des membres, d'où une formation nécessaire à l'argent. Il entraîne aussi des obligations vis-à-vis de la communauté.

Dans les pays anglo-saxons, les activités philanthropiques représentent une part non négligeable des activités du *family office*. En France, certains *family offices* attachent également une grande importance à ce sujet. La fondation familiale et la cause défendue servent de ciment supplémentaire aux liens à maintenir au sein du groupe.

La création de nouveaux *family offices* devrait se poursuivre avec l'accroissement des grandes fortunes révélées, notamment, dans certains magazines publiant les classements des avoirs strictement professionnels et non encore mobilisés. Les différents intervenants s'organisent. L'Association française du *family office* (AFFO) a été récemment créée afin de contribuer, en France, au développement et à la rencontre de l'offre et de la demande de l'ensemble de ces services. ■