



QUELQUES MILLIERS DE FAMILLES FRANÇAISES FORTUNÉES FONT APPEL À LEURS SERVICES

# Le monde (très) secret des « family offices »

L'affaire Bettencourt a mis sur le devant de la scène les « family officers », ces super conseillers-gestionnaires chargés de prendre soin des intérêts économiques des grandes familles fortunées. Leur discrétion, gage de la confiance de leurs clients, maintient le flou sur leur activité. Qui sont-ils vraiment ?

C'est le genre de publicité dont se serait bien passé le petit monde des « family officers » français. Ces super conseillers-gestionnaires, garants de la prospérité et de la tranquillité de quelques milliers de familles fortunées de l'Hexagone, ont le scandale en horreur. C'est dire ce que peuvent leur inspirer les révélations et rebondissements quasi quotidiens de l'affaire Bettencourt, dans laquelle la société Clymène, qui gère une partie de la fortune de l'héritière de L'Oréal, joue désormais les premiers rôles. Ce feuilleton familial, qui tourne au grand déballage et fragilise un patrimoine, est précisément l'un des écueils que cherche à éviter la profession. Selon la définition de l'Association française des family offices (Afo), une structure de ce type a au contraire vocation à assurer « l'harmonie et l'intérêt économiques des familles dans une vision transgénérationnelle ».

Une feuille de route suffisamment vague pour attirer les appétits de nombreux acteurs, désireux de capter des clients à très hauts potentiels. Nés aux Etats-Unis à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à l'initiative des Rockefeller pour gérer leur patrimoine, les family offices sont en réalité peu développés en France. Leur nombre est plutôt voisin de la

centaine, loin des quelque 3.000 acteurs américains. Mais leur discrétion, gage de la confiance de leurs clients, maintient un flou sur leurs activités, qui est propice à l'incompréhension. Comment faire la différence entre plusieurs professionnels partageant le même objectif : prendre soin des intérêts des grandes familles ?

## Exercice d'équilibriste

« Une des premières missions du family office consiste à organiser le patrimoine familial pour faire coïncider ses objectifs patrimoniaux avec ses revenus et son train de vie », explique Christophe Achard, fondateur d'Intuitae, multi-family office indépendant. Les fortunes qui se créent aujourd'hui proviennent essentiellement de cessions d'entreprises par leurs fondateurs vieillissants. Le fruit de ces opérations atterrit certes systématiquement sur un compte bancaire, mais son utilisation dépasse largement les compétences d'un banquier privé. Que faire pour organiser au mieux la transmission de ce patrimoine ? Un notaire sera nécessaire. Lorsque les héritiers habitent à différents endroits du globe, il aura toutefois lui-même du mal à identifier les enjeux fiscaux du dossier. Comment, par exemple, éviter de désavantager celui des enfants qui vit dans le pays où la fiscalité est la plus lourde ? Ce genre de question est du ressort d'un fiscaliste. Autre cas de figure : un client

peut vouloir consacrer une partie de sa fortune à un projet philanthropique. Un spécialiste du sujet devra alors intervenir. C'est là tout l'intérêt d'un family office : « C'est un chef d'orchestre qui définit avec le client l'œuvre que celui-ci veut entendre jouer », résume Jérôme Barré, avocat fiscaliste du cabinet Franklin. A charge pour lui de sélectionner les bons instrumentistes et de contrôler l'exact déroulé de leur partition.

L'enjeu principal tient cependant à la rédaction de cette partition, car il faut tenir compte des sensibilités des uns et des autres. Cet exercice d'équilibriste est au cœur du métier d'un family office. « La famille croule sous le poids de l'histoire. Pour l'absorber, il faut intégrer son cercle et ses valeurs », insiste Jérôme Barré. Quand un client contacte pour la première fois un family office, il est le plus souvent focalisé sur la gestion de ses actifs financiers. Un conseiller cite le cas de cette quinquagenaire ayant hérité de 200 millions d'euros en titres d'une grande entreprise. Désireuse de préparer sa succession, elle a procédé à des donations-partages au profit de ses trois enfants majeurs, tout en conservant une partie substantielle de ses actifs. Deux, ses deux fils et sa fille affichent des stratégies de gestion très différentes, qui lui font craindre une diminution rapide du pécule transmis au départ. L'un croit dur comme fer en la progression à l'infini de ses actions, le deuxième boursicote avec

l'espoir de gagner toujours plus, tandis que la troisième est brouillée avec le reste de la famille et rechigne à gérer son bien. A force d'écouter les uns et les autres, le family office en charge de ce dossier est parvenu à convaincre chacun de l'intérêt de gérer de façon plus unie ce patrimoine. En général, il faut dire que la perspective d'obtenir des coûts de gestion plus bas met tout le monde d'accord... Quant aux moins férus de finance, ils prennent conscience de la nécessité de diversifier leurs placements pour en limiter les risques. Un exemple parmi d'autres des prestations personnalisées de ces « boutiques » haut de gamme.

### Gouvernance familiale

Fort de ses premiers succès, le family office peut se fondre dans le paysage familial. « C'est seulement à partir du moment où la relation de confiance est établie que les familles posent toutes les questions qui les ennuient », observe Bernard Camblain, fondateur de l'Affo et membre du directoire de Meeschaert Family Office. Quand c'est le cas, le périmètre de ces structures de conseil s'élargit, et les enjeux de gouvernance familiale viennent s'ajouter aux questions liées à l'organisation patrimoniale. Pour les groupes familiaux les plus fortunés et les plus nombreux, en particulier pour ceux qui disposent d'un actif industriel, le problème n'est plus de s'assurer des revenus. Il est de faire en sorte que chacun y trouve son compte, pour ne pas mettre en péril l'unité globale, rempart le plus sûr à une dispersion du patrimoine familial.

Exemple typique : celui de cette entreprise familiale aux innombrables ramifications, dont le capital est passé sous le contrôle d'une branche minoritaire, par le truchement d'alliances complexes. Tous les mécanismes de décisions ont soudain été bloqués faute de vision commune. Le conflit s'envenime. Le directeur général de l'entreprise, petit-neveu de son fondateur, se sent l'âme d'un chef de clan, dont les

décisions ne sauraient être contestées. Au sein des actionnaires familiaux, c'est la zizanie. Il y a ceux qui se sentent exclus et accumulent les griefs, ceux qui songent à vendre leurs parts pour développer leurs propres projets... « Si l'on ne trouve pas d'affectio familiae, la société risque d'imploser. Insulter son cousin est plus dévastateur que d'insulter un tiers », analyse Jérôme Barré.

### Liant philanthropique

Tout l'art du family office est d'entretenir, voire de renforcer ce ciment familial en s'assurant que la communication passe bien entre tous les membres de la famille. Un family officer raconte ainsi comment il est amené à planifier pour un de ses clients des vacances dans ses diverses propriétés dans le monde entier, afin d'obliger les quatre générations de sa famille à se rencontrer régulièrement et à entrer dans une réflexion commune. Dans ce domaine, la philanthropie se révèle un puissant « liant » familial. Déconnectés des enjeux de pouvoir liés à la gestion d'un outil industriel, les projets de ce type sont en effet un espace de liberté de plus en plus prisé, où chacun trouve sa place. Des investissements d'autant plus séduisants qu'ils bénéficient depuis quelques années d'avantages fiscaux. Au sein de la famille Mulliez, symbole de gouvernance familiale réussie dans le monde du family office, les fondations ont ainsi fleuri. « La famille Mulliez est aujourd'hui constituée de onze familles descendantes de mes arrière-grands-parents, Louis et Marguerite », rappelle Christophe Mulliez dans « La Nouvelle Philanthropie », un ouvrage de Virginie Seghers (1). Plus de 500 actionnaires descendants sont responsables d'enseignes aussi connues qu'Auchan, Décathlon, Saint-Maclou, Boulanger ou Leroy Merlin. « Si, en matière d'actionariat, nous sommes "tous dans tout", tous les actionnaires ayant le même panier d'actions, c'est l'indépendance individuelle qui dicte les choix philanthropiques. Chacun dé-

cide selon ses goûts, ses convictions, des œuvres qu'il va soutenir », souligne-t-il. Lui-même préside Le Maillon, association spécialisée dans le conseil en philanthropie, susceptible de servir et de renforcer l'affectio societatis des actionnaires des différentes enseignes familiales. Une façon de boucler la boucle...

De par sa nature protéiforme, « le family office a vocation à rester de l'artisanat haut de gamme », résume François Mollat du Jourdain, fondateur de la Financière MJ, multi-family office indépendant. Haut de gamme sans aucun doute : les services d'une telle structure coûtent entre 50.000 euros et 2 millions d'euros par an, sans compter les frais des expertises externes auxquelles les family offices font appel. De quoi rendre les familles sourcilieuses. Faute de contours précis, l'artisanat ne risque-t-il en effet pas de verser dans l'arnage coûteux ? « C'est un métier en soi qui exige une méthodologie dédiée, tranche Christophe Achard. Nous vendons à chaque client une équipe de trois ou quatre personnes dont les rôles sont clairement définis dans tous nos domaines d'intervention. Ce travail permet de lui montrer la valeur ajoutée que nous lui apportons », poursuit-il. Ses membres en sont convaincus : l'avenir du secteur passe par sa professionnalisation. L'Affo a ainsi lancé trois groupes de travail destinés à renforcer les compétences de ses adhérents en matière de gouvernance, de philanthropie et d'éducation. Leurs conclusions devraient être présentées le 18 novembre, lors de l'assemblée générale de l'association. A cette date, une nouvelle charte devrait aussi délimiter le territoire des family offices. Un moyen supplémentaire de trier le bon grain de l'ivraie.

NINON RENAUD

(1) « La Nouvelle Philanthropie, (Ré)invente-t-elle le capitalisme solidaire ? », Virginie Seghers, éditions Autrement.



© BRICH HARTMANN / MAGNUM PHOTOS

Plus d'une centaine de « family offices » sont répertoriés dans l'Hexagone. Leurs services coûtent entre 50.000 euros et 2 millions d'euros par an.

## Un métier, trois types d'acteurs

L'univers du family office se décompose en trois grandes catégories :

Le « **mono family office** », structure de trois ou quatre salariés de bon niveau, travaille pour une seule famille. Son coût varie entre 1 et 2 millions d'euros par an, un montant que seuls les groupes familiaux détenant plus de 200 millions d'euros d'avoirs financiers sont prêts à déboursier. La France en compterait un soixantaine.

Le « **multi family office** » offre en toute indépendance ses services de conseil à plusieurs familles. Son coût annuel s'en trouve abaissé, autour de 50.000 euros. En pratique, seuls les clients détenant au moins 20 millions d'euros d'avoirs financiers peuvent y prétendre. Une vingtaine d'acteurs travailleraient pour 200 à 300 familles en France.

Le « **family office bancaire** » est lui logé au sein d'une banque. En général, il ne facture pas ses services mais exige de sa clientèle qu'elle confie en contrepartie au moins 10 millions d'euros à sa maison mère.