

Le Spirit of Ecstasy, symbole de richesse qui figure au bout du capot des Rolls-Royce.

Chris Martel/Blomberg

Ces conseillers de luxe pour familles fortunées

Souvent issus de la banque privée, les « family officers » doivent réunir des compétences multiples pour satisfaire leurs clients.

www.agefi.fr/carrieres-emplois

PAR SORAYA HAQUANI

A seulement 26 ans, Hugo Limonne fait ses premiers pas en tant que consultant junior dans le très discret métier du *family office*, ces petites structures qui conseillent une ou plusieurs familles fortunées (mono ou multi-*family offices*) afin de gérer leurs intérêts patrimoniaux. C'est par un heureux coup du sort que

le jeune homme a pu intégrer fin 2011 un des plus anciens multi-*family offices* français, Financière MJ, dont la création remonte à 2001. « Le secteur du 'family office' me passionnait. J'ai envoyé une candidature spontanée chez Financière MJ et j'ai eu la chance d'être accueilli au sein de l'équipe pour mon stage en alternance avec le master en gestion de patrimoine de Paris II. J'ai été embauché en octobre 2012, raconte ce juriste de formation qui a commencé sa carrière dans des maisons de ventes aux enchères. Aujourd'hui, je

suis en contact quotidien avec les notaires et les cabinets d'avocats des clients, avec un rôle de coordinateur. »

Intuitu personae

Comme beaucoup de professionnels du *family office*, il doit au quotidien déployer des compétences techniques (juridiques par exemple) mais aussi faire appel à des qualités humaines et relationnelles. « Les 'family offices' sont des chefs d'orchestre qui aident les familles fortunées à gérer et protéger leur patrimoine (en général d'au

moins 10 millions d'euros). Au-delà de compétences en allocation d'actifs, la gouvernance, la succession, la philanthropie (les fondations) font partie intégrante de leur expertise, souligne Jérôme Courville, directeur du cabinet de chasse de têtes Norman Alex. Certains s'occupent aussi de prestations de conciergerie (écoles et vacances des enfants, résidences secondaires, etc.), ils développent un 'intuitu personae' très fort avec leurs clients. » Ces derniers, de grandes familles industrielles ou - phénomène récent - des fortunes entrepreneuriales, sont de plus en plus tentés par les organisateurs haut de gamme que sont les family officers. « Les clients sont très occupés, les données financières et fiscales sont complexes et les sujets sont aussi plus nombreux (la philanthropie par exemple). Ces structures permettent de déléguer à un professionnel qui va hiérarchiser toutes ces problématiques », observe Pierre de Pellegars, responsable du département gestion de fortune chez BNP Paribas Banque Privée, dont un tiers des clients est intermédié par un family office.

Cultiver son réseau

Dans cette profession, les plus seniors, qui sont en relation directe avec les familles et leurs conseils (avocat, notaire, expert-comptable...), viennent souvent de la banque privée. « Le client préfère avoir en face de lui une personne avec des cheveux grisonnants plutôt qu'un jeune de 25 ans ! s'amuse Arnaud Gosset-Grainville, gérant de Gosset Grainville Family Office qu'il a fondé en 2005 après 18 ans de carrière dans la banque privée. Il y a des jeunes, plutôt dans des postes d'assistant. » Pour aider les familles à y voir plus clair dans les domaines juridique, fiscal mais aussi financier au sens large (évolution des marchés et des classes d'actifs, produits complexes, profil de risque...), les family officers seniors sont épaulés par des spécialistes. « Nous sommes un agrégateur de compétences, chaque collaborateur apporte une compétence spécifique à la société, expliquent François Simon et Laurent de Swarte, qui ont créé en 2006

RENCONTRE AVEC...

François Mollat du Jourdin*, secrétaire général de l'Association française du family office (AFFO)



« Un vrai savoir-faire qui va au-delà du financier »

Quels sont les objectifs de votre association ?

L'AFFO existe depuis 2001. Sa vocation est de favoriser l'émergence et la structuration du métier. C'est un lieu de rencontre et de réflexion pour les professionnels du family office, mono (dédiés à une seule famille) ou multi (plusieurs familles), indépendants ou bancaires. Nous établissons des bases de bonnes pratiques et avons ainsi élaboré depuis deux ans une charte à laquelle adhèrent tous nos membres. Nous sommes attachés à la transparence, en particulier sur la rémunération : par exemple, les multi-family offices indépendants doivent réaliser au moins 70 % de leurs revenus sous forme d'honoraires.

En quoi le « family office » se distingue-t-il du conseil en gestion de patrimoine ?

Les familles fortunées ont de plus en plus recours à des family offices. C'était moins le cas il y a dix ans, parce que le métier était moins développé aussi. Le family officer n'a rien à vendre, il est acheteur de solutions pour ses clients, il est là pour aider et accompagner la transmission du patrimoine. C'est un vrai savoir-faire qui va au-delà du financier : immobilier, non-coté, juridique et fiscal, gouvernance familiale et philanthropie, secrétariat privé...

*Président fondateur de Financière MJ.

Agami Family Office. Ils viennent de la banque privée mais aussi de la gestion d'actifs, de l'immobilier, du capital-investissement... Leurs profils sont très variés, ce qu'ils doivent avoir en commun en revanche, c'est le sens du client et du service et un esprit assez entrepreneurial. » Chez Quilvest Family Office, qui est un family office bancaire, « nous avons une équipe dédiée dans la tenue de livres et de registres de structures patrimoniales, une équipe dédiée aux problématiques fiscales et patrimoniales, une personne dédiée au social, deux personnes aux services privés... », détaille Jérôme Bethbèze, directeur général. A Zurich, nous avons une équipe de spécialistes de l'art qui peut intervenir auprès de nos clients pour les inviter à des événements d'art contemporain, faire du conseil d'œuvres d'art, de constitution d'une collection... » Pour recruter, ces sociétés peuvent avoir recours à des cabinets de chasse de têtes mais, dans un souci de discrétion, elles privilégient aussi leurs carnets d'adresses. « Nous utilisons

notre réseau, nous ne passons pas par des chasseurs de têtes, indiquent les fondateurs d'Agami. Nous ne nous focalisons pas sur les diplômes mais davantage sur le côté humain, notre recrutement est très intuitif. »

Cultiver son réseau est important pour les experts de ce petit marché où différents modèles coexistent. D'ailleurs, un débat anime actuellement la profession en opposant d'un côté les multi-family offices indépendants et de l'autre les family offices adossés à des banques. Tous prônent leur indépendance. « Nous sommes dans un monde guidé par la 'corporate governance'. Un 'family office' ne peut pas gérer une famille et ses actifs comme le font les 'family offices'

bancaires, estime Robert Anthony, fondateur d'Anthony & Co, société qui travaille essentiellement pour des family offices étrangers. Il faut choisir son camp ! » « La famille ne nous confie aucun actif sous gestion. Nous exerçons uniquement le pilotage de l'allocation d'actifs en nous appuyant sur les experts de Meeschaert Asset Management », défend Charles

« Le client préfère avoir en face de lui une personne avec des cheveux grisonnants »

Préparer les plus jeunes à gérer leur futur héritage

Bienaimé, directeur de Meeschaert Family Office. Ceux qui ne figurent pas parmi la centaine de membres de l'Association française du family office (AFFO) ont lancé leurs propres cercles afin de pouvoir « réseauter ». « Nous avons choisi de ne pas être membre de l'AFFO car la typologie des membres est définie, selon nous, de façon trop large, confient les dirigeants d'Agami. Nous avons nous-mêmes créé depuis trois ans un petit club de 'family offices' indépendants qui comprend une dizaine d'adhérents. » Arnaud Gosset-Grainville a, lui, mis sur pied depuis cinq ans le « club » qui réunit chaque mois huit family offices.

Conflits de familles

Le métier confronte les professionnels à des situations délicates. Les grandes fortunes familiales peuvent en effet compter de nombreux membres, parfois répartis dans divers endroits du monde. Ce qui rend la prise de décision compliquée, voire tendue si tous ne sont pas d'accord. « Dans une grande entreprise familiale, il peut y avoir de nombreux actionnaires représentant plusieurs branches de la famille, fait remarquer Charles Bienaimé. Notre rôle est aussi de contribuer à maintenir la paix, d'éviter les risques de dissensions. On est dans l'affectivité. » Le management familial des family officers consiste ainsi beaucoup à préserver la bonne gouvernance au sein des familles. Pour cela, il faut anticiper les conflits et les résoudre quand ils surviennent. « La gestion des conflits est parfois un travail de longue haleine. Il faut de la patience, beaucoup de psychologie, rapporte Arnaud Gosset-Grainville. Un exemple : je devais mettre toute une famille d'accord afin de vendre une entreprise, sinon elle n'aurait jamais été vendue. » Chaque société a son dispositif. Certaines font appel à des médiateurs ou des psychologues. « Le 'family officer' a forcément un biais pour analyser les situations conflictuelles de ses clients, nous faisons donc systématiquement appel à un

TÉMOIGNAGES



Adrien Tapie, 33 ans, responsable des activités d'asset monitoring chez Financière MJ

« Mon rôle est d'échanger avec les gérants extérieurs »

« Après un master banque et matières premières à l'université de Bordeaux, j'ai travaillé en front-office chez Dexia Asset Management et Axa Investment Managers. J'avais envie de rejoindre la banque privée haut de gamme ou un 'family office', et j'ai entrepris un master en gestion de patrimoine à Paris Dauphine. J'ai été recruté par un chasseur de têtes fin 2010 pour rejoindre

Financière MJ. Mon rôle est d'échanger avec les gérants extérieurs, dans une dizaine d'établissements. Après avoir défini avec eux l'allocation stratégique, je suis de très près l'ensemble de leurs arbitrages, j'apporte des propositions ; pour résumer, j'assure la supervision et le contrôle. Je représente les clients et je dois m'assurer que les investissements correspondent à leur appétence pour le

risque, je veille à la conformité des produits sélectionnés par les gérants. La dimension 'risque' est essentielle. Cette prestation ajoute une sécurité supplémentaire qui doit permettre de mieux préserver les actifs, surtout en cas de tempête boursière. Régulièrement, je rencontre les clients, les portefeuilles sont passés en revue mais les sujets abordés dépassent toujours la partie financière. »

Frédéric Guérineau, 52 ans, directeur chez Intuitae



« Nous sommes le secrétaire général et particulier de nos clients »

« J'ai rejoint Intuitae en février 2012, j'étais auparavant banquier privé chez HSBC Private Bank France. J'ai passé 23 années chez HSBC France (anciennement CCF). Chez Intuitae, je suis en charge d'un certain nombre de familles. Chez nous, chaque famille est suivie par un trinôme : un associé ou directeur, son binôme, un(e) assistant(e). La famille est aussi amenée à rencontrer un autre associé

qui a pour mission de faire avec elle un bilan régulier de notre intervention. Nous suivons 60 familles, en majorité de nationalité française. Plus de la moitié ne réside pas en France. Parfois, les membres de ces familles sont disséminés de par le monde. Leur patrimoine s'élève au minimum à plusieurs dizaines de millions d'euros. Les métiers du 'family office' demandent une

méthodologie rigoureuse et une connaissance pointue dans chaque domaine clé : l'ingénierie patrimoniale, la gestion financière, la connaissance du monde de l'entreprise, les ressources humaines, le management... Nous sommes le secrétaire général et particulier de nos clients, ce qui nous plonge parfois dans leur sphère privée. Ils nous font des confidences. »

'family officer' différent pour traiter la gouvernance familiale », confient pour leur part les fondateurs d'Agami. Un des meilleurs moyens d'empêcher les querelles, et plus largement de protéger les patrimoines sur plusieurs générations, est de préparer les plus jeunes membres des familles à la gestion de leur futur héritage. Encore une autre mission, de formation cette fois, dont

se chargent les family officers. Chez Financière MJ par exemple, des formations individuelles peuvent être proposées aux jeunes générations avec des établissements comme HEC afin de les initier à la finance et au monde des affaires. « Les 'family offices' peuvent - presque - tout faire ! », conclut avec une pointe d'humour un professionnel du métier. ■