

# Family-office: une activité en plein boom

**Augmentation de la fortune, bonne santé des entreprises familiales, environnement complexe ou encore internationalisation des patrimoines et des liens entre les personnes expliquent l'accroissement de cette activité transversale et 100% dédiée au conseil.**

L'AFFO (Association française du family-office) définit l'activité de family-office comme « une organisation de personnes au service d'une ou plusieurs familles, qui offre un conseil aux familles au service exclusif de leurs intérêts patrimoniaux. Le family-office suppose donc la préservation de la cohérence familiale dans une vision à long terme, transgénérationnelle. Il requiert des compétences larges, multidisciplinaires, développées en interne ou en externe, en fonction de la taille du patrimoine et de son degré de diversification ou de complexité. »

Pour compléter cette définition, le président de l'association professionnelle, Jean-Marie Paluel-Marmont, ajoute, par ailleurs, une notion souvent fondamentale chez les familles clientes : « Un family-office permet de concilier les deux cercles de valeurs que sont la famille et l'entreprise. » Et poursuit : « Ce savoir-faire est apporté à différents niveaux : la gouvernance d'entreprise, la diversification patrimoniale et la préparation de la succession pour les générations futures. Ce ne sont pas les cadres de l'entreprise d'exploitation qui gèrent ce type de problématique, mais bien les family-offices, single ou multi, qui s'entourent des meilleurs spécialistes. »



Aussi bien en interne qu'en externe, pour satisfaire son client, le family-officer se doit donc de mettre à disposition de ses clients les meilleures expertises. Il fait le lien et coordonne les différents interlocuteurs de la famille : avocats, notaires, banquiers, assureurs... Sur ce point, Jean-Bernard Dudouit, président de Sycomore Family Office, remarque que « contrairement à la plupart des conseils en gestion de patrimoine indépendants, en tant que chef d'orchestre, le family-officer ne considère pas le banquier comme un concurrent, mais comme un partenaire. En effet, nous menons des appels d'offres, pour nos familles, auprès de grandes banques de gestion de fortune sans craindre, une dépossession de la relation commerciale. »

## Les conflits d'intérêts totalement proscrits

Autre élément primordial, le family-office ne vend aucun produit, ce qui influe donc sur son mode de rémunération. « Il

se rémunère par honoraires. Des commissions peuvent être perçues, mais en totale transparence afin d'éviter tout conflit d'intérêts. Il est indispensable que ses intérêts soient alignés sur ceux de la famille qu'il conseille », prévient Jean-Marie Paluel-Marmont.

Si la plupart des family-offices perçoivent donc des commissions en parfait accord avec leurs clients, Valéry Barbaglia, responsable du family-office de Neuflyze OBC, a choisi d'exclure cela de son dispositif afin d'éviter toute ambiguïté. « Notre rémunération est exclusivement constituée d'honoraires de conseil (forfait proportionnel au patrimoine supervisé ou taux horaire) et varie souvent selon la taille, le temps passé, la complexité des dossiers et, bien sûr, les services demandés. Ce mode de rémunération est le garant de notre indépendance. Notre appartenance à un groupe bancaire n'est donc pas un sujet, si ce n'est qu'elle contribue à nous apporter les moyens de notre développement et assure une péren-

nité de services au client et une présence à l'international. »

## Au moins 20 millions d'euros de patrimoine

Pour faire appel aux services d'un family-office, le patrimoine doit être au moins de 20 millions d'euros pour accéder à un multi-family office, et d'au moins 200 à 250 millions d'euros pour un mono-family office car il s'agit dans ce cas d'absorber des coûts fixes élevés.

Tout comme l'activité de conseil en gestion de patrimoine, celle de family-office n'est pas définie par la loi. Les multi-family office peuvent agir sous différents statuts : banque, société de gestion, conseiller en investissement financier, par exemple, tandis que les singles, par définition, n'ont besoin d'aucun statut car ils sont salariés de la famille.

Les professionnels de ce secteur sont généralement d'anciens banquiers privés très expérimentés. D'ailleurs, attirer des talents semble assez compliqué pour ces acteurs. « Recruter des experts dans notre activité est difficile. Néanmoins, l'environnement et l'écosystème Sycomore au sens large étant plus visible, cela nous permet d'attirer plus facilement des talents », précise Jean-Bernard Dudouit.

## En France, un marché en plein essor

En France, l'activité de family-office est en phase de croissance, de développement et de reconnaissance. « Les entreprises familiales sont en effet un type d'acteur économique reconnu et encouragé, car leur modèle est jugé solide et résilient, ce qui leur a permis de traverser les crises », précise le président de l'AFFO. Il peut également s'agir d'une famille qui vient de céder l'entreprise



Jean-Marie Paluel-Marmont, président de l'AFFO.



Jean-Bernard Dudouit, président de Sycomore Family Office

et qui décide de garder en commun les fruits de cette cession. Aujourd'hui, la création de richesse va de plus en plus vite, la matière première s'accélère. Et,

**Tout comme l'activité de conseil en gestion de patrimoine, celle de family-office n'est pas définie par la loi...**

dans le même temps, notre environnement est de plus en plus complexe, le tout avec une internationalisation des rapports aussi bien au sein de la famille que dans le business. Tout concourt à ce que ces familles aient recours à des compétences plus grandes et elles l'ont bien compris. »

De son côté, Jean-Bernard Dudouit rappelle quelques statistiques :

- la première sur le marché européen : « En Europe, une ancienne étude de Capgemini relevait que seules environ 20 % des familles éligibles avaient recours à un multi-family office. La marge de progression est donc énorme. »

- la seconde au niveau français : « une étude du Boston Consulting Group de 2016 indiquait que, d'ici 2020, la richesse en France allait augmenter de 20 milliards d'euros par an du fait de ces cessions de PME familiales. »

« Une autre tendance favorable est la volonté de disposer d'un conseil impartial et transparent, ajoute Jean-Bernard Dudouit. Il nous faudra composer avec cette nouvelle clientèle souvent plus avertie, mieux informée et volatile. Ces entrepreneurs sont également plus

agiles et plus courtisés, ce qui augmente leur degré d'exigence. »

Néanmoins, aucune donnée statistique n'est disponible en France, aussi bien sur les mono que sur les multi-family offices. Mais l'AFFO indique que son nombre d'adhérents augmente année après année, tout comme le nombre de demande de renseignements se multiplie sur comment choisir son family-office ou comment le créer. Son président observe,

par ailleurs, qu'au niveau européen : « la France est un des principaux marchés, avec le Royaume-Uni, la Suisse et l'Allemagne, car beaucoup d'entreprises sont familiales. Néanmoins, la réalité du métier peut être différente : si à l'étranger l'activité se concentre principalement sur la gestion de patrimoine, en France on insiste davantage sur la gouvernance et la succession. » Par ailleurs, les acteurs reconnaissent également recevoir de plus en plus d'appels entrants, preuve que l'activité est de plus en plus visible dans l'Hexagone.

## Une plus grande diversité d'acteurs

Si la demande se développe, il semble que l'offre également, comme l'indique Jean-Bernard Dudouit : « La concurrence s'est également accrue, exerçant une pression sur les prix. Même si la barrière à l'entrée est plus élevée aujourd'hui, beaucoup d'acteurs opèrent sur le terrain comme des cabinets d'avocats, des experts-comptables qui musclent leurs départements de gestion de patrimoine pour accompagner le dirigeant après sa vie professionnelle, la création de structure au sein de banques, comme Neuflyze en 2014, ou la montée en gamme chez certains acteurs, comme Cyrus Conseil. Il est fort probable qu'une prime au leader se dessinera dans les prochaines années, la difficulté étant de maintenir une taille humaine afin de conserver l'approche sur mesure indispensable à ce métier. »