

Valéry Barbaglia abonde dans ce sens : « La concurrence se développe de plus en plus, mais est encadrée par le poids de la réglementation qui devient une barrière à l'entrée non négligeable. Pour sélectionner un family-office, le client doit veiller à la structuration et au mode de fonctionnement de ce dernier : compétences de l'équipe en place, process d'intervention, mode de tarification transparent, procédure de sélection par appel d'offres... »



Valéry Barbaglia, responsable du family-office de Neuflyze OBC.



François Simon, président d'Agami Family Office.

déjà un peu notre rôle auparavant, comme son DAF, son expert-comptable, son avocat ou encore son banquier.»

### Démocratiser l'activité en France

Agami Family Office se compose de vingt-cinq collaborateurs afin de pouvoir prodiguer des conseils dans tous les domaines (cent cinquante familles suivies). La société dispose d'antennes à Paris,

Lisbonne, Bruxelles et Lyon, et d'autres bureaux vont être créés selon les opportunités. « Pour réaliser ce type de mission, il est nécessaire d'avoir une taille critique », Laurent de Swarte, directeur général. La structure a été créée en 2006 à la demande de clients privés. « Nous sommes leur boîte à idées, poursuit le dirigeant. Le family-officer doit être un généraliste proactif, disposer d'un bon bagage technique, avoir de l'empathie et un carnet d'adresses au service de ses clients. Dans tous les cas, le client doit être partie prenante dans chaque décision. »

Sur ce marché haut de gamme, Agami Family Office a opté pour l'ouverture au plus grand nombre de ses services : « Nous avons choisi de ne pas avoir un positionnement élitiste, affirme François Simon. Selon nous, le family-office s'adresse à tous les types de patrimoine : chaque personne peut être concernée par nos prestations pour elle ou pour les générations futures, peu importe l'étendue de son patrimoine, son régime fiscal... Plusieurs dizaines de milliers de personnes sont concernées en France. Notre prestation de service s'adapte à son patrimoine, tout comme la fréquence de nos rencontres. C'est pourquoi nous avons mis en place un business model capable de répondre à tous types de clients. Notre volonté est de poursuivre notre croissance pour sécuriser nos clients. Cela passe par des opérations de croissance externe, comme nous l'avons fait l'an passé, en particulier sur des portefeuilles clients qui souhaitent

de familles. Un bureau a été ouvert à Luxembourg, et deux autres devraient prochainement voir le jour à Lyon et à Londres. « Aujourd'hui, il est nécessaire d'être structuré dans sa démarche. C'est pour cette raison que nous avons intégré le groupe Sycomore afin de franchir une nouvelle étape dans notre développement. Nous devons proposer au client des compétences multiples en interne, même s'il est aussi nécessaire d'aller chercher un savoir-faire à l'extérieur. D'ailleurs, nous réfléchissons actuellement à l'idée d'intégrer une expertise en investissement immobilier. Cette intégration au groupe Sycomore nous a permis de mutualiser des moyens (communication, ressources humaines, bureaux, technologies et digital...), mais aussi des outils. Côté business, après une légitime période de connaissance des équipes, nous commençons à réaliser quelques opérations ensemble, notamment avec l'équipe de Corporate Finance, ce toujours dans une totale indépendance. »

La structure dispose d'une clientèle constituée plutôt entrepreneurs, ayant des patrimoines d'au moins 15 à 20 millions d'euros. « Ces derniers sont plutôt délégués et préfèrent consacrer leur temps ou leur énergie au développement de leur entreprise, à leurs passions ou encore à leur famille. Notre objectif ultime est bien évidemment de leur faire gagner de l'argent (ou éviter d'en perdre...), mais aussi du temps, de la sérénité et du confort de vie. Parfois, pour nos clients dirigeants d'entreprise, il convient de composer avec une personne de son entourage qui jouait

### Focus sur différentes offres

Voici quatre exemples de structures proposant des services de family-office.

#### Récemment adossé à un groupe financier

En décembre 2014, Financière Margot intégrait le groupe Sycomore pour créer Sycomore Family Office. L'objectif de son fondateur, Jean-Bernard Dudouit, était alors d'accélérer son développement. Aujourd'hui, la structure se compose de onze personnes et conseille une quinzaine

un accompagnement plus large, avec des équipes motivées pour rejoindre un acteur majeur du family-office.»

### Un département au sein d'une banque

En février 2014, Neuflyze OBC lançait son département family office (membre de l'AFFO), structuré et dirigé par Valéry Barbaglia. « En créant ce département family-office, nous avons décidé d'aller plus loin dans l'accompagnement patrimonial

de nos clients, souligne-t-il. En effet, ces derniers présentant un patrimoine diversifié et très souvent multibancarisé, il était nécessaire de coordonner leurs conseils pour les accompagner de manière globale, sur toutes les classes d'actifs (financier coté et non coté, art, Private Equity...) et avec une approche pluridisciplinaire. L'environnement est devenu si complexe, avec notamment une forte dimension internationale des business et des familles que ce besoin est plus que jamais présent. »

Sophie Breuil, directeur du pôle conseil, poursuit : « Il s'agissait à la fois d'une demande de nos clients et d'une initiative de notre part qui vient compléter le conseil et le savoir-faire historique de la banque. » Cette offre se compose à la fois des services stratégiques de type planification financière multi-établissements ou planification patrimoniale, mais aussi des services du quotidien, comme du secrétariat privé. Elle est accessible à partir de 20 millions d'euros de patrimoine existant, mais ce seuil peut être inférieur si le service détecte un fort potentiel. « Notre activité ne concerne pas uniquement les patrimoines financiers, nos services sont bien plus larges, précise Valéry Barbaglia. Dans ce sens, nous pouvons, par exemple, accompagner des familles détenant de façon pérenne une entreprise afin de les aider dans sa gou-

vernance familiale ou d'une transmission harmonieuse. » Le département Family-Office est constitué à ce jour de cinq personnes, fait intervenir d'autres expertises de la banque (ingénierie patrimoniale, conseil en investissement, département immobilier ou art...) et s'appuie sur de nombreux partenaires externes (avocats, notaires, experts-comptables, banquiers...). Un processus de sélection de ces partenaires par appel d'offres est d'ailleurs mis en œuvre pour sélectionner les meilleurs spécialistes. « L'appartenance à la banque Neuflyze OBC et au groupe ABN AMRO nous donne des moyens que des multi-family offices indépendants ne peuvent déployer, complète Sophie Breuil. Par exemple, nous avons pu développer notre propre outil de planification financière qui permet, outre une consolidation des diffé-



Benoist Lombard, président de la CNCGP.



Laurent de Swarte, directeur général d'Agami Family Office.



Sophie Breuil, directeur du pôle conseil de la banque Neuflyze OBC.

Avec l'évolution réglementaire, le métier de family-office va devenir incontournable.

rents actifs financiers et réels du client, d'opérer une analyse détaillée et par transparence des portefeuilles.»

### Une offre au sein d'un cabinet indépendant

Au sein de son cabinet Witam MFO, Benoist Lombard a développé une activité de family-office : « Nous avons développé un service qui se distingue de toutes prestations de conciergerie haut de gamme. Trois thématiques ou grandes familles relè-

vent de notre département family-office. Il s'agit tout d'abord d'apporter un conseil extérieur sur les avoirs détenus par un client dans différents établissements, afin de faire le lien entre les différents portefeuilles pour déterminer le risque global, l'exposition aux différentes classes d'actifs, la volatilité, etc. Nous mesurons ainsi le risque réel global versus celui susceptible d'être accepté. Notre second positionnement vise la clientèle de non-résidents. Nous nous occupons de leurs intérêts en France : résidence secondaire, SCI, participation dans des entreprises non cotées. Le tout en lien avec ses autres conseils : avocats, experts-comptables, banquiers... Nous avons ici une mission de secrétariat général des intérêts privés d'un client. Enfin, le troisième type de mission est plus ponctuel. Il s'agit de représenter les intérêts d'un client lors de ses opérations d'arbitrage au sein de son patrimoine, suivi d'une mission de remplacement de ce ou ces actifs via un appel d'offres selon un cahier des charges défini ensemble. Dans ce type de mission, nous agissons comme un filtre, le tout en lien avec différentes typologies d'interlocuteurs, qu'ils soient des professionnels du chiffre ou du droit ou des experts dans un domaine dont nous avons besoin. »

Chez Witam MFO, ces honoraires liés au family-office représentent 15 % du chiffre d'affaires. Ces missions sont facturées soit sur la base d'un abonnement annuel, soit au forfait ou en fonction du temps passé lorsqu'il s'agit de demandes ponctuelles. « Il s'agit de dossier traité à la carte et à géométrie variable. »

■ Benoît Descamps