



- Un vocable, plusieurs réalités
- Un marché de niche
- Neutralité, gage de confiance

Family offices

## Confidere

Une version moderne du fondé de pouvoir

**Importée des Etats-Unis, la profession de family office** recouvre différentes réalités. Les mono-family office, également baptisés single-family office, travaillent exclusivement au service d'une seule famille. A l'inverse, les multi-family office gèrent les affaires de plusieurs clients, et ne sont qu'une dizaine en France. Mais là où la donne se complique, c'est que certains conseillers en gestion de patrimoine font du "family office" sans l'afficher comme tel, et parfois même sans le savoir. Identifier les risques, savoir accorder sa confiance, trouver le bon interlocuteur... Autant de défis pour les familles fortunées en quête de solutions protéiformes.

Par Ariane Warlin

L'Association française du family office (AFFO) définit le family office comme "une organisation de personnes au service d'une ou plusieurs familles, qui offre un conseil au service exclusif de leurs intérêts patrimoniaux. Le family office suppose 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". A la tête de cette association, créée en 2001, Josée Sulzer occupe le poste de directeur des affaires financières et des participations au sein de la holding familiale du Groupe Dassault.

Lorsque, comme celle-ci, ils travaillent pour le compte d'une seule famille, les family office sont parfaitement identifiés et sont la plupart du temps très sollicités par tous types de prestataires, qui cherchent à leur vanter les mérites de leurs produits. En revanche, la discrétion est de mise pour les multi-family office, car confidentialité oblige, on ignore généralement qui sont leurs clients. Il existe une troisième option : le multi-family office bancaire qui offre une structure dédiée aux clients très fortunés de la

banque à laquelle il est adossé. Les grandes banques ont en effet développé des filiales dédiées à ce type de services, mais les conseillers ne risquent-ils pas d'être juges et parties ? Ils peuvent être tentés d'inciter le client à placer une partie de sa fortune dans l'établissement concerné. "Les indépendants sont forcément plus neutres. Nous sommes très vigilants à ce qu'il n'y ait aucun conflit d'intérêts", précise Jean-Pierre Diserens, à la tête de Fidurhone, le plus ancien family office de la place de Genève. Notre légitimité se bâtit en partie sur la confiance dont

nous gratifient nos clients, et dont nous savons nous montrer dignes. Aujourd'hui plus que jamais, la confiance est un maître mot..."

### Un vocable, plusieurs réalités

Il explique que "l'objectif n'est pas tant de faire grossir un patrimoine, que de le préserver. Il s'agit d'une activité très différente de la gestion de portefeuille". Le family office ne se contente pas de

gérer la fortune d'une famille. D'ailleurs, dans la majorité des cas, ce n'est pas lui qui s'en occupe. En revanche, il contacte la structure de conseil en gestion de patrimoine la plus à même de répondre aux problématiques de son client. "Nous sommes un intervenant en amont des acteurs traditionnels. Nous ne sommes pas là pour faire, mais pour organiser et faire bien faire", résume François Mollat du Jardin, fondateur de la financière MJ. Selon lui, l'activité d'un family office regroupe différents domaines : "l'aspect le plus classique concerne le conseil, l'organisation, le

suivi et le reporting en matière d'investissement, couvrant toutes les classes d'actifs (financier, coté, non coté, immobilier, alternatif...). C'est ce qu'on appelle l'asset monitoring. Nous définissons les axes stratégiques et sélectionnons les prestataires, établissements financiers, gestionnaires de portefeuilles, etc. Pour ce faire, nous devons savoir qui est bon en quoi. Nous jouons ainsi un rôle de filtre pour nos clients. Cette prestation inclut bien sur un

reporting consolidé, qui peut d'ailleurs inclure l'ensemble du patrimoine (résidences...) y compris le passif, permettant ainsi de suivre l'enrichissement net et les risques pris pour y parvenir". Apporter une expertise globale, afin de permettre au client de décider, telle est donc la mission d'un family office.

François Mollat du Jardin précise que le deuxième grand volet de son activité est relatif à l'organisation patrimoniale, juridique et fiscale. Les familles ont-elles intérêt à créer des sociétés ? A s'expatrier ? ... Autant de questions auxquelles il les aide à penser et à répondre, en équipe avec des fiscalistes ou des notaires. Et d'ajouter : "Nous gérons aussi un sujet hautement complexe, celui de la famille : médiation en cas de divergences ou conflit, aide à la mise en place d'une gouvernance familiale, formation des jeunes générations pour les préparer à leurs futures responsabilités face à un patrimoine conséquent : nous avons par exemple récemment mis en place une formation privée avec une équipe d'HEC, pour l'un de nos jeunes clients". La famille est un élément central de son intervention, afin de pérenniser les patrimoines dans une optique transgénérationnelle. Il constate une sensibilité grandissante à la philanthropie, surtout depuis que la France s'est

# Gestion privée

GESTION DE FORTUNE

dotée d'un arsenal juridique et fiscal parmi les plus attrayants des grands pays occidentaux. La philanthropie peut d'ailleurs être un excellent vecteur de cohésion familiale, et aider à redonner un sens citoyen à un patrimoine. Enfin, le



**“Les indépendants sont forcément plus neutres. Nous sommes très vigilants à ce qu'il n'y ait aucun conflit d'intérêts.” Jean-Pierre Diserens, Fidurhone.**

dernier volet, explique-t-il, concerne la gestion du quotidien: “assurances, personnel de maison, règlement des factures, administration des sociétés patrimoniales, gestion de la trésorerie: nous offrons un véritable service de secrétariat particulier”.

Certains family office ont beaucoup développé ce dernier pôle, si bien que d'aucuns ont pu les

comparer à des conciergeries de luxe, même si, bien sûr, leurs missions vont bien au-delà et que ce n'est pas leur “core business”. Mais une fois encore, la diversité de cette profession est telle qu'il faut bien se garder de généraliser. Certains, par exemple, se refusent à entrer dans ce jeu. “J'ai monté ma structure en 1989, à un moment où le concept de family office n'existait pas encore en

*La complexité juridique et fiscale ainsi que l'internationalisation des transactions ont profondément transformé cette profession*

France. Je préfère me concentrer dans les domaines où je pense pouvoir apporter une réelle valeur ajoutée. Ma mission est de coordonner les différents acteurs en accompagnant mes clients dans la recherche des meilleurs experts (gestionnaires, assureurs, avocats, comptables...). Nous sous-traitons 100 % des services et surtout les services de conciergeries pour nous concentrer exclusivement sur l'assemblage des compétences, en tant que maître d'œuvre”, raconte Jean-Baptiste Poylo, gérant de la société GEDAF. Il avoue passer plus de 50 %

*Les clients ont des fortunes supérieures à 15 millions d'euros et des patrimoines assez complexes. Les banques ne fournissent ce type de services que pour des volumétries supérieures*

de son temps à la fonction de veille. “J'assiste à plus de 200 réunions financières par an, tant en France qu'à l'étranger, afin d'identifier et de sélectionner les meilleurs prestataires du moment”, poursuit-il. Fort de sa vision globale et indépendante du marché, il a d'ailleurs monté un site baptisé H24 Finance.com.

**Un marché de petite niche**

En lui-même, le concept de “family office” n'a

rien de nouveau, puisqu'il s'agit ni plus ni moins qu'une version moderne du “fondé de pouvoir” tel qu'il existe depuis quelques siècles. En revanche, la complexité juridique et fiscale ainsi que l'internationalisation des transactions ont profondément transformé cette profession. “Le métier de family office s'est ainsi beaucoup professionnalisé ces dernières années. Toutefois, ce mar-

ché reste une niche, par nature, et devra, je pense, demeurer artisanal”, souligne de son côté François Mollat du Jourdin, par ailleurs secrétaire général de l'AFFO et président de l'ENFO (European network of family office), un réseau créé il y a trois ans. Les clients qui se tournent vers ce type de services ont des fortunes supérieures à 15 millions d'euros et des patrimoines assez complexes. Les banques, quant à elles, ne fournissent ce type de services que pour des volumétries supérieures à 30 millions d'euros.

Pour Meyer Azogui, il est probable que ce marché se développera car le nombre de milliardaires devrait augmenter.

“Il n'est pas rare que les conseillers en gestion de patrimoine indépendants avec lesquels je suis en contact lancent des appels d'offres et nous sollicitent pour répondre aux besoins spécifiques de clients pour lesquels ils exercent des activités de type family office. Nous essayons d'y répondre en tenant compte de l'environnement patrimonial de ces personnes”, observe Jean-Jacques Branche, directeur de HSBC IFA Services. Les solutions proposées par IFA Services pour cette clientèle haut de gamme sont très variées, qu'il s'agisse de produits d'assurance ou de capitalisation. Nos équipes fournissent également en cas de besoin un accompagnement juridique et fiscal.”

**Neutralité, gage de confiance**

Bien que l'AFFO ait mis en place une charte, les family office peuvent choisir entre différents types de rémunérations. Certains privilégient un pourcentage sur le volume d'affaires géré, d'autres préfèrent avoir recours aux honoraires. Mais comme l'explique Jean-Pierre Diserens, “le family office est parfois rémunéré par les établissements qu'il recommande en tant qu'apporteur d'affaires. Mais d'une part, il doit dispenser ses conseils dans la plus totale neutralité, d'autre part, il doit être transparent avec son client sur ce fonctionnement”.

Les single-family office quant à eux touchent généralement des salaires, puisqu'ils sont employés par une famille, pour gérer exclusivement ses affaires. Enfin, les conseillers en gestion de patrimoine qui fournissent ce service ne le facturent généralement pas de manière distincte de leurs autres prestations. Meyer Azogui, à la tête de Cyrus Conseil, est de temps en temps amené à fournir des missions qui se rapprochent beaucoup du family office. “Cela nécessite une connaissance parfaite du client et une disponibilité totale. Le terme family office, aujourd'hui, recoupe un peu tout et n'importe quoi. En ce qui me concerne, je remets des états de compte agrégés et consolidés à mes clients. Cela les aide beaucoup quand leur argent est disséminé dans différents établissements, et qu'ils sont débordés. Ils veulent avoir un résumé rapide de leur exposition au risque, de ce qu'ils ont gagné et de ce qu'ils ont perdu. Pour cela, nous avons d'ailleurs créé un logiciel spécifique en interne”, explique-t-il. Il intervient aussi sur les transmissions de patrimoine, les sessions de sociétés...

Si l'idée de confier son patrimoine – et plus si affinités – à un prestataire unique peut être séduisante, comment être sûr que ce “maître d'œuvre” sélectionne les bons corps de métier? “Pour minimiser les risques, le client doit bien connaître son interlocuteur, ses méthodes de travail, ses partenaires mais aussi son mode de rémunération”, ajoute Jean-Jacques Branche. Cette clientèle spécifique ne peut plus se contenter de n'avoir recours qu'à un conseiller financier. Elle a besoin d'aborder d'autres thématiques spécifiques en fonction des besoins



**“Nous ne sommes pas là pour faire, mais pour organiser et faire bien faire.” François Mollat du Jourdin, Financière MJ.**

des familles: fiscalité, gouvernance, éducation... D'autant que leur patrimoine peut ne pas être que financier (immobilier, industriel...) et que la gestion est de plus en plus souvent transnationale. Lorsque des personnes fortunées choisissent d'avoir recours à un single family office, comment sélectionnent-elles leur homme ou leur femme de confiance? “Depuis de longs siècles, les riches familles emploient des collaborateurs pour les assister dans l'administration de leur patrimoine. A défaut d'être un ancien collaborateur de la société familiale (directeur comptable ou financier...), ces personnes viennent souvent d'établissements financiers, mais aussi, de plus en plus, de directions générales, juridiques ou financières. Ensuite, l'une des difficultés pour ces personnes est d'éviter les sollicitations trop nombreuses”, souligne François Mollat du Jourdin. Selon lui, le choix d'avoir recours à un single-family office plutôt qu'à un multi-family office dépend bien entendu de la surface patrimoniale. Mais il se révèle aussi très culturel: “j'ai constaté que les Asiatiques et les Moyens Orientaux, par exemple, préfèrent souvent un interlocuteur qui leur soit exclusivement dédié”. Quelle que soit l'option choisie, tous recherchent la discrétion, l'expertise, la transparence, la capacité d'exécution à tous les niveaux et surtout... la confiance. ■

## CHIFFRES REVELATEURS

### Service en croissance

Une poignée de conciergeries en 2003, près de 600 aujourd'hui

10 à 15 % de la clientèle française potentielle – avec un patrimoine supérieur à 15 M€ – recourent aujourd'hui aux services de family offices.

Les banques, elles, s'intéressent à cette clientèle dans le cadre de leurs filiales privées à partir de 30 M€.

## Sigles & acronymes

**AFFO** (Association française du family office);  
**ENFO** (European network of family office).

## A lire également

**Art de vivre & luxe - SERVICES**  
Butler

(Le nouvel Economiste N° 1567 du 19 mai 2011)

Les archives numériques  
Consultation gratuite - [lenouveleconomiste.fr](http://lenouveleconomiste.fr)

## Conciergerie de luxe

### Les services “art de vivre”

“Lorsque j'ai créé UUU il y a 8 ans, nous étions quasiment les seuls sur le marché. Depuis, beaucoup de conciergeries de luxe se sont créées, mais nombreuses sont celles qui n'ont pas les ressources pour faire ce métier sérieusement”, explique Zakary Chanou, fondateur de cette structure. Les clients peuvent le contacter directement, mais il a aussi beaucoup développé la partie corporate. Bien évidemment, il travaille avec les grandes entreprises, mais il a très vite eu l'intuition que les family office ne devaient pas gérer uniquement le patrimoine de leurs clients, mais s'intéresser aussi à la partie “lifestyle”. Il leur a donc proposé ses services, ainsi qu'aux banques privées. La plupart du temps, il apparaît en marque blanche et agit en tant que prestataire invisible pour le compte d'une autre structure qui reste l'interface. “A l'époque, les family office étaient encore assez réticents à entrer dans l'intimité de leurs clients, mais de plus en plus, ils ont pris conscience que cela correspondait à une demande, surtout qu'ils ont acquis leur confiance. La banque Rothschild s'est beaucoup positionnée sur cette dimension.” Aujourd'hui plus de 20 % de son activité est consacrée à cette partie corporate.

La plupart du temps, les clients recherchent la rareté. “Il nous faut débloquer en dernière minute une loge d'opéra, une table dans un restaurant étoilé ou des places pour un défilé de mode”, raconte Zakary Chanou. Il lui est même arrivé d'aider des family office à acquérir des clients grâce à sa capacité à pouvoir étonner. “L'un d'eux cherchait désespérément à



**“A l'époque, les family office étaient encore assez réticents à entrer dans l'intimité de leurs clients, mais de plus en plus, ils ont pris conscience que cela correspondait à une demande.” Zakary Chanou, UUU.**

BNP Paribas, qui reste accessible puisqu'elle coûte 270 euros. En sus des différents services financiers, elle offre la possibilité de réserver des billets, des taxis, une assistance à domicile... Mais il s'agit de services extrêmement basiques et mieux vaut ne

pas avoir des demandes trop extravagantes. Rien à voir avec le type de prestations que fournit Zakary Chanou. Un client russe qui avait très envie d'huîtres perlières lui a par exemple demandé de les acheminer au plus vite par jet privé. Pour un industriel italien qui adore la place de la Concorde, il a organisé un dîner au Crillon avec un orchestre spécialement dédié pour rejouer les airs de son mariage. Enfin, pour un patron du CAC 40 et son épouse, il a organisé un voyage surprise à Bali. Autant de services qu'une simple carte ne permet pas de s'offrir...!

**A.W.**

approcher un riche homme d'affaires suisse. Très sollicité par toute une série d'acteurs sur la partie financière, il ne donnait jamais suite. J'ai obtenu l'information selon laquelle il était fou d'admiration pour une salle du Louvre. J'ai réussi à la faire privatiser pour lui offrir une visite sur mesure. Grâce à cette médiation, la mise en relation a fonctionné et ils travaillent désormais ensemble”, témoigne-t-il. Cet exemple montre bien à quel point l'art de vivre est parfois une opportunité de faire du business.

Conscientes de cet état de fait, les banques ont essayé de développer des départements consacrés à la conciergerie, mais avec plus ou moins de succès. On cite souvent en exemple la carte Infinite de