

CONFIANCE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE, LE TRIO GAGNANT DU *family officer*

UNE GRANDE MAJORITÉ DES ENTREPRISES MOYENNES DE L'OCDE SONT FAMILIALES. SI ELLES ONT ÉVIDEMMENT DES CŒURS D'ACTIVITÉ DIVERSIFIÉS, ELLES ONT DE NOMBREUX POINTS COMMUNS : UNE VISION À LONG TERME, DES VALEURS FORTES ET UN PATRIMOINE COMMUN À FAIRE PERDURER. DES ENJEUX CRUCIAUX POUR CES STRUCTURES QUI IMPLIQUENT DES MODES DE MANAGEMENT, DE GOUVERNANCE ET DE FINANCEMENT PARTICULIERS. LE FAMILY OFFICE EST LÀ POUR RÉPONDRE À LEURS BESOINS SPÉCIFIQUES.



© Fotolia

Qu'est-ce que le *family office* ?

Encore confidentiel en France, le *family office* est pourtant essentiel au développement du tissu entrepreneurial de l'Hexagone. " Ce n'est pas une conciergerie de luxe mais bien une vraie valeur ajoutée apportée aux entreprises familiales " insiste Jean-Marie Paluel - Marmont, Président de l'Association Française du Family Office (AFFO). Occupant un rôle crucial, le *family office* s'illustre en effet comme une " équipe de professionnels au service d'un projet familial avec pour mission de produire des conseils et des services aux bénéfices du patrimoine et du bon fonctionnement de la famille en tant qu'actionnaire. " Conseiller et non décideur, il intervient généralement sur trois grands domaines : le conseil stratégique (actionariat d'entreprise, allocation d'actifs, gestion des risques...), le conseil opérationnel (investissements, juridique, immobilier, back office...) et tout ce qui est directement lié à la famille (gouvernance, philanthropie...). Une

fois les orientations stratégiques établies par la famille sur ses conseils, il lui revient bien sûr de les mettre en œuvre.

Sa valeur ajoutée

Des activités qui, prises dans leur individualité, pourraient être gérées par des professionnels spécialisés (notaires, banques privées...). Mais ce qui fait la différence du *family officer*, c'est sa multi-compétence. " En alignement total avec les intérêts de la famille, il lui donne une réflexion globale intégrant tous les aspects d'une problématique dans une logique long-terme et transgénérationnelle " indique le Président de l'AFFO. Des services apportant une réelle valeur ajoutée et qui, contrairement aux apparences, sont loin d'être réservés aux très grandes entreprises. " Toutes les entreprises familiales en ont besoin à un moment de leur vie car, quelle que soit leur taille, elles sont toujours confrontées à des problèmes inhérents aux structures familiales, gouvernance et diversification d'actifs en tête " conclut-il.

Les incontournables du *family officer*

De l'expérience dans un domaine clé comme la gestion d'actifs ou la fiscalité, une vision large des enjeux de la famille, de la curiosité et une composante humaine très forte. Car " une entreprise familiale c'est une entreprise + une famille ! " insiste le Président de l'AFFO.

Quand la recherche fait émerger des outils de *family business*

Cité parmi les 25 meilleurs centres de *family business* au monde, l'EDHEC Family Business Centre développe des outils pragmatiques et immédiatement applicables par les entreprises familiales. " Nous avons mis en place un *assessment center* permettant aux leaders de demain de comprendre leurs points forts et leurs axes d'amélioration dans l'objectif de prendre la tête d'une entreprise familiale ", indique Sylvain Daudel, Directeur du Centre. Celui-ci est aussi à l'initiative d'un des premiers serious

games spécifiques aux entreprises familiales. Développé avec Deloitte, il leur permet de simuler les conséquences de leurs opérations et ainsi d'optimiser leur palette de financement.

La montée en compétence du *family officer* : le rôle crucial de la formation

Parallèlement, l'EDHEC Family Business Centre a également développé des programmes de formation spécifiques aux entreprises familiales. " Premier MBA spécialisé en Europe, le GEMBA établit des liens concrets entre performance et gouvernance dans ces structures. On y parle de stratégie financière et de croissance car un des problèmes les plus épineux à régler pour une entreprise familiale est sans aucun doute le financement de la croissance " précise Sylvain Daudel.

CW.

ZOOM SUR LE *family business* ET LE MÉTIER DE *family office*

LES ENTREPRISES FAMILIALES REPRÉSENTENT 60 % À 90 % DES ENTREPRISES, SELON LES PAYS. CES ENTREPRISES ONT ÉTÉ FONDÉES ET APPARTIENNENT À UNE OU PLUSIEURS FAMILLES QUI EN ASSURENT LA GOUVERNANCE ET, DANS CERTAINS CAS, LA DIRECTION OPÉRATIONNELLE. LES SPÉCIFICITÉS PATRIMONIALES DES ENTREPRISES FAMILIALES ET LES ENJEUX FORTS LIÉS À LA GESTION DE LA GOUVERNANCE ET À LA TRANSMISSION AUX GÉNÉRATIONS FUTURES EXPLIQUENT L'APPARITION ET L'EXPANSION DU MÉTIER DE FAMILY OFFICE.



© Frédéric Sénard

Un peu d'histoire

Les Family Offices sont nés aux Etats-Unis dans la deuxième moitié du XIXe siècle, lorsque des grandes familles propriétaires d'entreprises, telles les Rockefeller, ont décidé de créer des structures dont l'objectif était la gestion du patrimoine familial, avec le souhait de préserver l'harmonie familiale et de défendre les intérêts patrimoniaux de la famille fondatrice. Ces organisations managées par un membre de la famille et détenues par une seule famille, les ancêtres de nos Family Offices, s'occupaient alors de la gestion de la fortune familiale. Peu de familles étant en mesure de s'offrir les services d'un office familial en exclusivité, on a assisté ultérieurement à la naissance de Family Offices regroupant plusieurs familles et managés par des équipes de professionnels externes. Ces professionnels collaborent avec les interlocuteurs habituels de la famille (notaires, avocats, experts-comptables...) afin de faire fructifier le patrimoine familial et d'en assurer la transmission.

Qu'est-ce qu'un *Family Office* ?

Les Family Offices sont des organisations qui défendent une vision transgénérationnelle de l'entreprise familiale et qui proposent des services de conseil principalement financier, juridique et fiscal à une ou plusieurs familles, dont ils protègent et promeuvent les intérêts économiques. La mission des professionnels engagés dans ce métier est de permettre aux familles de conserver, de gérer et de transmettre leur patrimoine sur plusieurs générations, dans une perspective qui n'est pas exclusivement financière et qui prend en compte des aspects familiaux et de gouvernance. Selon leur taille et les besoins de leur clientèle, les Family Offices proposent des services très variés, internalisés ou confiés à des prestataires de confiance. La palette des services proposés est très large, ces services pouvant être de nature stratégique ou opérationnelle : gestion de l'actionariat, allocation d'actifs,

ingénierie patrimoniale, gestion de portefeuille, pilotage des démarches philanthropiques, préparation de la transmission, aide au quotidien des familles, etc.

Un métier d'avenir

Ce métier encore méconnu compte plusieurs dizaines de milliers d'organisations dans le monde, quelques milliers en France et quelques centaines en Europe et quelques centaines en France et, selon les spécialistes, il est en plein essor. En France, le secteur du Family Office emploie aujourd'hui plus d'un millier de professionnels. Dans les dix prochaines années, ce secteur de niche va certainement se développer de manière significative dans la mesure où seulement 20 % des entreprises familiales susceptibles d'y faire appel sont actuellement clientes de Family Offices. Le métier de Family Office est dans une dynamique de professionnalisation croissante. Le candidat idéal devrait être diplômé d'un master en gestion du patrimoine et avoir des compétences en gestion, des

compétences juridiques et/ou financières, et des connaissances en comptabilité, voire en gestion immobilière. Au-delà de l'expertise large, multidisciplinaire, qui se développe avec la pratique du métier, les professionnels du Family Office soulignent l'importance des relations de confiance avec les clients, de la transparence et l'honnêteté, ainsi que le rôle majeur de la veille juridique et financière permanente afin d'être en mesure de répondre de manière performante aux problématiques des familles. Ces organisations se rémunèrent en général en fonction du patrimoine supervisé (le standard international est théoriquement de l'ordre de 0,5 %), les salaires pratiqués avoisinant ceux des postes de front ou back-middle office en banque privée.



Par **Miruna Radu Lefebvre**,
Titulaire de la Chaire
«Entrepreneuriat Familial et Société»,
Audencia Business School