

CHALLENGES

Pays : France
Périodicité : Hebdomadaire
OJD : 229211

Date : 05/11 JUIL 18
Page de l'article : p.118,119,1
Journaliste : Grégoire Pinson



Fortunes les jobs des riches

L'âge d'or du family office

Gérer les fortunes familiales est leur affaire. Mais quand il s'agit d'orchestrer les relais entre générations, ces professionnels du patrimoine peuvent aussi devenir confesseur... ou casque bleu.



Bernard Camblain, vice-président de Meeschaert Family Office, qui gère les intérêts de dizaines de familles. Le plus intéressant ? « La relation interpersonnelle. »



Marie-Noëlle de Pembroke, fondatrice de la société Le Family Office autrement. « Nous sommes là pour faciliter les rapports, objectiver les éléments de prise de décision. »

Grand capitaine d'industrie, le patriarche venait de fêter ses 90 printemps lorsqu'il décida d'annoncer, à l'occasion d'un repas de famille, qu'il créait un fonds de dotation à but philanthropique. Personne autour de la table n'avait été prévenu. Il en a naturellement pris la présidence, mais la gouvernance de

cette structure devait être cédée (sous peu, bientôt, promis!) aux héritiers. Cinq ans plus tard, le doyen n'a pas abandonné un pouce de pouvoir et personne dans la famille ne s'intéresse à ce « joujou », qui devait pourtant faciliter le passage de relais entre générations. « *Quand j'y pense, c'est exactement ce qu'il ne faut pas faire, soupirer un des en-*

fants. Voici typiquement le genre de projet qui aurait nécessité l'accompagnement d'un family office. »

Le family office, petite entreprise consacrée à la gestion des affaires d'une ou plusieurs familles bien dotées, est souvent vanté pour ses capacités juridiques et fiscales, ainsi que son flair en matière de placement. Mais autant que ces aspects techniques, ce sont l'écoute et le tact qui conduisent les ascendants et leurs descendants à faire appel à lui.

« *C'est le point que je trouve le plus intéressant dans ce métier : la relation interpersonnelle qu'il implique avec les membres de ces familles* », insiste Bernard Camblain, qui gère les intérêts de dizaines de familles à Meeschaert Family Office.

Le recours à un family office coûte environ 0,25% de la fortune gérée, ce qui n'est pas neutre lorsque les actifs accumulés permettent d'être dans le classement de Challenges. Sa mission est de faire fructifier le patri-

Les family fintechs se font attendre

Bientôt bousculés par les fintechs, les family offices ? Les jeunes pousses, comme Advize ou Marie Quanties, en rêvent. Mais les structures installées restent sereines. « Nous ne vendons pas un produit, nous vendons un service, assène Laurent de Swarte, cofondateur d'Agami. Nous sommes donc moins menacés que les banques

par cette industrialisation. » Bernard Camblain, de Meeschaert Family Office, ne voit pas, lui non plus, venir de concurrence sur ce front, la rentabilité pour des services complexes et sur mesure étant difficile à atteindre pour une gestion d'actifs inférieure à 3 millions d'euros. Les structures de conseil n'en soignent pas moins leur

tuyauterie informatique. Agami conçoit un logiciel maison pour consolider en temps réel l'intégralité de la richesse de ses clients. Et sa chaîne YouTube enseigne les prolégomènes de la gestion d'actifs à ses plus jeunes clients. Sans oublier l'organisation régulière de séminaires en ligne pour les membres des familles épatées dans le monde. ■

CHALLENGES

Pays : France
 Périodicité : Hebdomadaire
 OJD : 229211

Date : 05/11 JUIL 18
 Page de l'article : p.118,119,1
 Journaliste : Grégoire Pinson

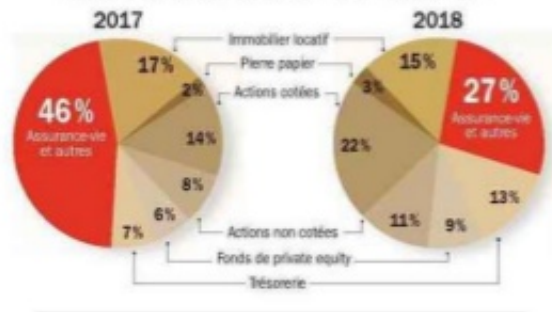


moine. Mais l'efficacité de l'intervention ne se calcule pas uniquement en retour sur investissement sonnant et trébuchant. « Nous sommes sollicités notamment pour éviter l'éclatement de familles. Et cet élément essentiel n'est pas dans un pur ratio de rentabilité », explique Jean-Marie Paluel-Marmont, président de l'Association française du family office (AFFO).
 Moment-clé pour le responsable du family office : la transmission du patrimoine et le passage de relais à la tête de l'entreprise. « Il y a sur ce point un vrai souci entre les entrepreneurs des décennies précédentes et les jeunes générations, qui redoutent la complexité de la gestion d'une société aujourd'hui », estime le patron d'un fonds d'investissement œuvrant avec de nombreuses familles. « Nous sommes là précisément pour fluidifier les rapports, objectiver les éléments de prise de décision et tout cela nécessite un accompagnement de grande proximité », relève Marie-Noëlle de Pembroke, fondatrice du Family Office autrement, qui gère une quinzaine de familles. Elle vient de passer des semaines à débloquer le cas d'une société Web, dont le fondateur, atteint d'une grave maladie, devait clarifier et anticiper sa succession.

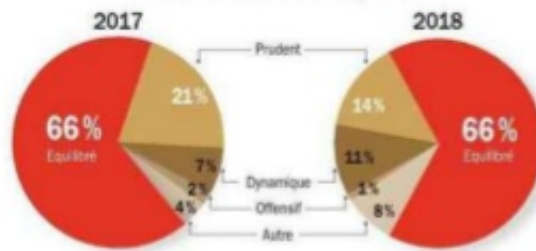
Sous haute tension affective
 « Déjà affaibli, il a essuyé une grosse déception en découvrant qu'aucun proche, pas plus qu'un certain nombre de cousins, n'était intéressé par la reprise », relate Marie-Noëlle de Pembroke. Elle a donc fait le tour des impétrants. En choisissant les justes mots, en soulignant la possibilité pour la jeune génération d'avancer groupée, elle est parvenue à faire émerger trois repreneurs potentiels. Ils n'osaient simplement pas se déclarer directement auprès de leurs parents.
 A la fois casque bleu, confesseur, chef d'orchestre entre des avocats, des notaires et des banquiers, le responsable du family office intervient souvent dans des situations sous haute tension affective. Comme ce patron fondateur qui avait décidé de remettre les clés de son entreprise à l'un de ses cinq enfants. Et qui, pour lui donner davantage de poids >>>

COMMENT LES RICHES PLACENT LEUR ARGENT

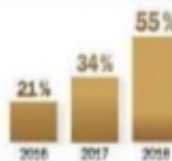
Classes d'actifs dans les allocations des family offices



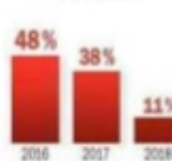
Profil des clients des family offices



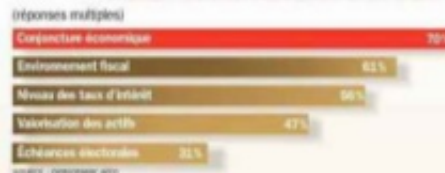
Part des clients ayant augmenté leurs investissements en France



Part des clients envisageant de quitter la France



Critères de choix d'investissement en 2017



CHALLENGES

Pays : France
Périodicité : Hebdomadaire
OJD : 229211

Date : 05/11 JUIL 18
Page de l'article : p.118,119,1
Journaliste : Grégoire Pinson



Jean-Marie Paluel-Marmont, président de l'Association française du family office.
« Nous sommes sollicités notamment pour éviter l'éclatement de familles.
Et cet élément essentiel n'entre pas dans un pur ratio de rentabilité. »

» dans le capital par rapport aux autres membres de sa descendance, a décidé de le faire héritier de la part d'un frère décédé. Cette solution a suscité l'opposition d'une partie des héritiers. « Il a fallu un long travail d'écoute, y compris auprès des conjoints, pour connaître les désirs profonds des uns et des autres, qui ne s'exprimaient pas forcément auprès du dirigeant fondateur », explique Bernard Camblain, qui a géré ce dossier. Une charte familiale a été rédigée, qui détaille notamment qui peut travailler dans l'entreprise familiale, en fonction de prérequis comme la connaissance de l'anglais, l'implication passée dans la société, etc. « Le document n'a pas de valeur légale, mais il permet d'annoncer en transparence et de manière collective », se félicite Bernard Camblain.

Experts en psychologie

Les situations peuvent être si tendues que les responsables des family offices font eux-mêmes appel à des experts en psychologie. Diplômé en la matière ainsi qu'en sociologie, Xavier Gauthier, 52 ans, en a fait son activité, en se spécialisant dans les problèmes de gouvernance, quand les portes claquent entre les membres de la famille. Il travaille avec Clémence Mellerio, 31 ans, elle-même membre de la 15^e génération de la maison Mellerio dits Meller, joaillier depuis quatre siècles. Elle se charge d'établir le contact avec la

jeune génération. Comme ce fut le cas pour cet héritier qui, un beau matin, a découvert qu'il détenait 30 millions d'euros sur ses divers comptes en banque. La famille avait procédé à ces virements pour des raisons fiscales. « Lorsqu'un jeune découvre un tel montant, il peut perdre pied avec la réalité, souligne Clémence Mellerio. Pourquoi retourner le matin au travail ? Comment distinguer les relations purement intéressées des amitiés sincères ? » En lien avec le family office, elle a été chargée de reconstruire un projet pour le jeune héritier pour le faire revenir sur terre.

Ainsi armé, le family office connaît depuis une dizaine d'années un âge d'or. « La croissance est régulière, notamment avec la multiplication des fortunes générées par les fondateurs de start-up », explique Bernard Camblain. La preuve qu'une méthode a été trouvée pour dénouer ces intrigues familiales qui ont nourri tant de romans français ? « Nous avons insisté à une forte professionnalisation dans le cadre de l'Affo », reconnaît Jean-Marie Paluel-Marmont. Les outils existent, comme les chartes de gouvernances. Mais la part d'improvisation demeure. « Établir une méthode serait sans doute un peu dangereux, estime Clémence Mellerio. Les pratiques, les cultures sont très différentes d'une famille à une autre. S'adapter à chacune d'elles est la plus grande des réussites. » **Grégoire Pinson**