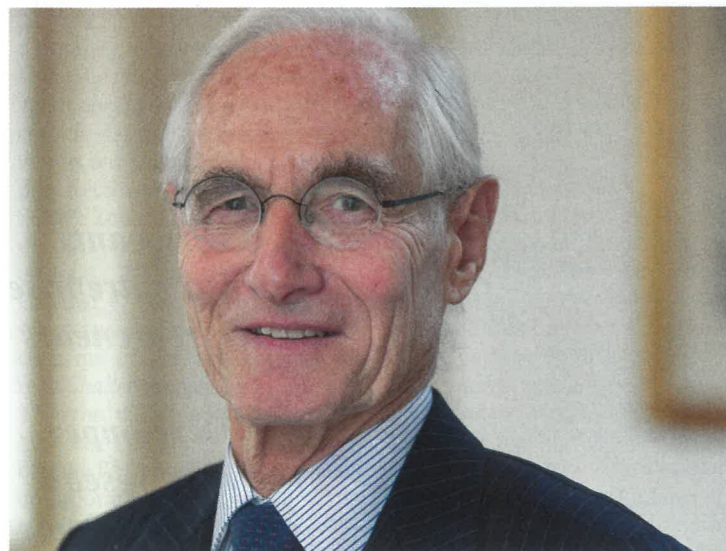


L'âge d'or du family office

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 fluidifier 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, soupire 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-

moine. Mais l'efficacité de l'intervention ne se calcule pas uniquement en retour sur investissement sonnante et trébuchante. « Nous sommes sollicités notamment pour éviter l'éclatement de familles. Et cet élément essentiel n'entre 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.

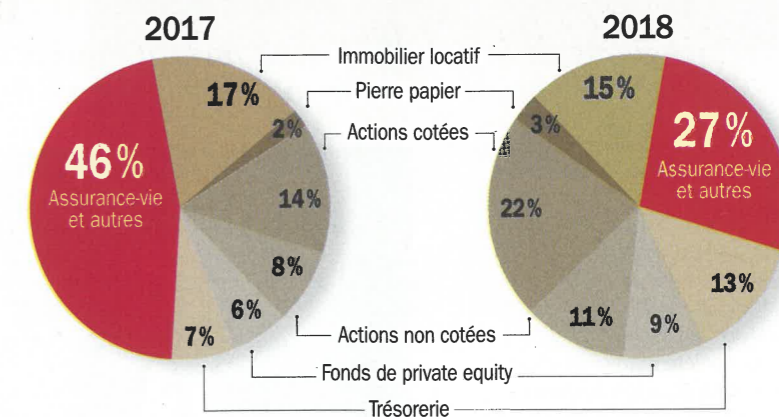
Sous haute tension affective

« Déjà affaibli, il a essayé 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.

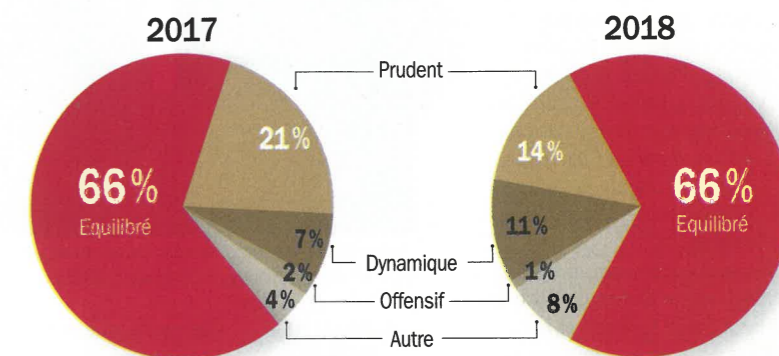
A la fois casque bleu, confesseur, chef d'orchestre entre des avocats, des notaires et des banquiers, le responsable du family office intervient souvent dans des situations sous haute tension affective. Comme ce patron fondateur qui avait décidé de remettre les clés de son entreprise à l'un de ses cinq enfants. Et qui, pour lui donner davantage de poids >>>

COMMENT LES RICHES PLACENT LEUR ARGENT

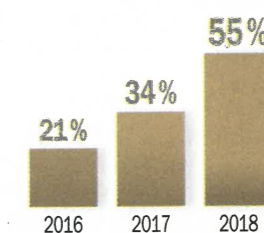
Classes d'actifs dans les allocations des family offices



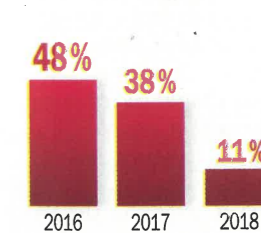
Profil des clients des family offices



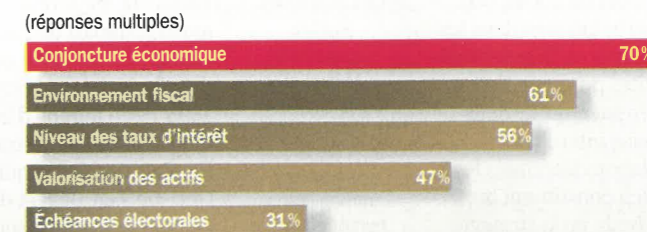
Part des clients ayant augmenté leurs investissements en France



Part des clients envisageant de quitter la France



Critères de choix d'investissement en 2017



SOURCE : OPINIONWAY, AFFO

Les family fintechs se font attendre

Bientôt bousculés par les fintechs, les family offices? Les jeunes pousses, comme Advize ou Marie Quantier, 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 concocte 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 éclatées dans le monde. ■