

FAMILY OFFICE

Quels contours pour l'activité de family officer ?

Inf.14

Conseiller dédié aux intérêts patrimoniaux d'une ou plusieurs familles, le family officer partage des compétences communes avec d'autres professionnels de la gestion de patrimoine. Evelyne Brugere, trésorière de l'Association française de family office (Afo), Anna Gozlan, fondatrice de Kermony office et ancienne avocate fiscaliste, et Paul-André Soreau, fondateur de Altride family office et ancien notaire, nous livrent leur approche de la profession.

À ce jour, il n'existe pas de définition officielle du family office. Est-ce un problème ?



Evelyne Brugere : Les définitions sont différentes selon les personnes car il n'y a pas de réglementation qui encadre ce métier. L'Afo travaille à faire reconnaître la profession par les pouvoirs publics, celle-ci jouant un important rôle économique dans le pays. Protéger l'appellation de « Family office » serait aussi l'assurance pour le client qu'il s'adresse à un professionnel dont l'activité répond à une certaine éthique.

Le terme « chef d'orchestre » est souvent employé : alors, le family officer est-il un spécialiste du droit ou un superviseur ?

E. B. : Un peu des deux. Le family officer doit avant tout avoir une approche globale. Il est indispensable qu'il ait une connaissance de tous les sujets à traiter, à la fois juridiques, fiscaux et financiers. Son travail est de construire une architecture patrimoniale mais aussi de savoir sélectionner les experts pour

mener le projet à bien. Pour cela il doit questionner ces experts et mesurer leur performance. La mise en relation n'est pas suffisante. Dialoguer avec un gérant d'actifs par exemple implique de savoir déterminer si sa proposition est conforme à la prise de risque prévue. Les qualités managériales sont également primordiales. Le family officer est un chef de chantier : il doit conduire le projet de A à Z et vérifier chaque étape de l'opération.

Les missions du family officer ont-elles évolué ces dernières années ?

E. B. : Entre les jeunes entrepreneurs qui font fortune rapidement et la nouvelle génération qui prend la direction des holdings familiales, on voit que les décideurs familiaux font maintenant partie de la génération des 30-40 ans. Cette génération est beaucoup plus active dans la gestion

et le suivi de ses actifs. Elle est aussi plus prompte à se renseigner via les réseaux sociaux. Il nous faut tenir compte de ces contraintes. Notre rôle est de former cette nouvelle génération, lui donner les bons outils en matière

d'investissements et les aider à se constituer un réseau. Bien sûr, les plus gros patrimoines ont toujours besoin d'être accompagnés sur le long terme.



Anna Gozlan : À mon sens, c'est la société qui a changé. Les familles recomposées deviennent la norme ; de nouveaux sujets émergent en matière numérique comme

les NFT ou les metavers ; la composition des patrimoines de nos familles se complexifie, s'internationalise. Comme tous les professionnels du droit, nous devons sécuriser juridiquement des situations, des outils qui nous étaient encore inconnus il y a peu. Lorsque le droit n'est pas équipé ou ne nous permet pas d'anticiper il faut s'appuyer sur le conseil, la proximité et la relation client.

Comme d'autres professionnels du secteur patrimonial, le family officer noue une relation de confiance avec son client. Quelles en sont les spécificités ?

A. G. : Les relations sont très régulières, ce qui engendre une importante proximité. De fait, notre intervention dans la gestion de leurs actifs suppose d'échanger constamment. Un client ne va pas prendre rendez-vous avec son notaire plusieurs fois par mois par exemple.

// Les relations sont très régulières, ce qui engendre une importante proximité

//



De même, celui-ci ne va pas l'accompagner en personne à la banque pour prendre part aux discussions financières. La relation humaine qui se noue crée un rapport particulier. Dès qu'un client passe la porte, nous commençons par lui demander des nouvelles de sa famille. Il y a un aspect confortable pour lui.



Paul-André Soreau : Les problématiques des clients sont assez semblables à celles traitées dans le notariat mais l'approche est très différente. Lorsque j'étais notaire, les clients venaient à l'étude pour exposer leur situation. Aujourd'hui c'est moi qui vais vers eux. Je me souviens du cas d'un client malentendant. Nous avions quelques difficultés à communiquer. C'est en me rendant

à son domicile que j'ai pu découvrir, en échangeant de façon informelle autour de photos de famille, l'existence d'un enfant issu d'un premier mariage de sa compagne. C'est une information que j'aurais mis du temps à connaître si je ne m'étais pas déplacé. Je me sens plus proche des personnes que j'accompagne.

Comment distinguer le conseil en gestion de patrimoine du family office ?

E. B. : Sans pouvoir fixer un seuil, le montant du patrimoine a son importance. La pratique du métier est totalement différente lorsque l'on s'adresse à un patrimoine capable de survivre à plusieurs générations. Dans ce cas, il faut mettre en place une stratégie familiale de très long terme. Au-delà de la structuration juridique du patrimoine, il faudra mettre en place les outils de gouvernance, par exemple en organisant un comité d'investissement, et former les membres de la famille appelés à être actifs. Dans la transmission, le rôle d'un family officer est avant tout d'accompagner la nouvelle génération qui va prendre les commandes de la holding familiale.

A. G. : Un cabinet en gestion de patrimoine peut gérer beaucoup plus de clients. Le family officer intervient auprès d'un nombre limité de familles du fait de la forte relation de proximité que j'évoquais. Parfois, nous sommes les premiers à être contactés par la famille lorsqu'elle est confrontée à une mauvaise nouvelle que ce soit une maladie ou un

décès. C'est notre travail d'anticiper au mieux mais aussi d'en gérer les conséquences si elles y sont confrontées. Cela peut consister à prendre des décisions ou juste à faire pare-feu face aux tiers qui peuvent essayer de profiter d'une situation émotionnelle difficile pour pousser à une décision trop hâtive par exemple. Il faut donc être disponible et réactif.

Selon vous, le notaire peut-il pratiquer des activités de family office ?

E. B. : Nous collaborons très étroitement avec les notaires. Je ne sais pas dans quelle mesure ils peuvent s'inscrire dans cette activité, en revanche, je pense qu'aujourd'hui une étude qui aurait un département dédié à la clientèle des family officers serait un atout. Cela permettrait à des notaires de se spécialiser dans les problématiques des « grosses familles ».

P.-A. S. : Le notaire peut faire du family office, mais pas dans l'intégralité de son champ. D'abord par manque de temps. Ensuite parce que le suivi se dilue. Avant, le notaire accompagnait les familles dans la durée. Aujourd'hui, on le voit bien, il y a beaucoup de mouvements au sein des études. La clientèle est aussi plus volatile. Enfin, il me semble que la tendance au découpage des études par départements spécialisés fait obstacle au besoin d'avoir une vision globale de la personne. Peut-être qu'une évolution possible et souhaitable serait qu'un notaire joue le rôle de coordinateur.