

FAMILY OFFICE VERS UNE CONCEPTION DÉMOCRATIQUE

Le terme de Family Office est aujourd'hui à la mode, pour ne pas dire galvaudé, et prête parfois même à confusion. Historique d'un concept en pleine évolution.

Comme il n'existe pas de définition officielle du terme Family Office, ni de contrôle de l'appellation, ce vocable recouvre dans la pratique des réalités souvent bien diverses: en effet, tout un chacun est autorisé à créer une société de services et à insérer le terme de Family Office dans sa raison sociale.



**Famille vaudoise vers 1870,
date de l'apparition
des premiers Family Offices
aux Etats-Unis. DR**

Historiquement, les premiers Family Offices étaient strictement d'émanation familiale, souvent gérés par et composés notamment de membres d'une famille. Leur objet était de fournir des services à un cercle plus ou moins large de personnes ou sociétés dans le giron du groupe familial: gestion de patrimoine, conseil juridique et fiscal, comptabilité, assistance personnelle, assurances, immobilier, etc.

Puis sont apparus des Family Offices consacrés à plusieurs familles, ou Multi Family Offices. Aujourd'hui, certains Family Offices sont l'émanation d'une banque ou d'une fiduciaire. On parle alors plutôt de services de Family Office offerts par ladite banque ou fiduciaire à ses clients (généralement le segment haut de gamme).

QUEL BUSINESS MODEL CHOISIR?

Depuis l'émergence du phénomène, on voit se côtoyer différents business models, sans qu'aucun ne ressorte clairement du lot. Entre la famille fortunée qui décide de créer son propre Family Office, seule ou en partenariat avec d'autres familles ou avec l'appui de professionnels, et celles, moins fortunées ou moins entrepreneuriales, qui décident de s'adosser à une banque, une fiduciaire, un cabinet de conseil ou d'avocats, il existe une variété de solutions.

S'il est certes conceptuellement séduisant pour une famille de créer son propre Family Office, le réaliser n'est toutefois pas à la portée de tous. Créer son Family Office est un exercice coûteux qui ne conduit pas nécessairement, pour la famille, à un service d'une qualité supérieure à celui qu'offrirait un tiers professionnel.

Les prestataires de services en tout genre l'ont bien compris et ont étoffé leur offre de services

à l'intention de leurs plus importants clients familiaux.

LA CLÉ DU SUCCÈS

L'adage dit "on n'est jamais mieux servi que par soi-même". Peut-être, mais en matière de services de Family Office, encore faut-il parvenir à réaliser l'équilibre – voire le compromis – entre les trois pierres angulaires indispensables au succès: le coût, la compétence et l'indépendance.

En effet, la compétence a un coût, surtout si on veut la maîtriser en interne. A l'inverse, à trop vouloir lisser les coûts ou les répercuter sur ses frais généraux, on risque de perdre en qualité ou en indépendance de jugement.

Où se situe alors le juste équilibre? Il n'y a évidemment pas de réponse unique, valable pour tous.

Tout dépend d'abord du type de services recherchés par la famille: une ou deux personnes peuvent suffire à fournir un secrétariat personnel aux membres d'une famille afin d'organiser rendez-vous, voyages, écoles pour les enfants, loisirs, etc. Une organisation plus substantielle sera par contre nécessaire pour fournir des prestations de gestion de fortune avec une allocation du patrimoine familial dans des classes d'actifs aussi variées que les actions, obligations, hedge funds, private equity et monnaies, sans parler d'immobilier et d'œuvres d'art. Pourtant, dans les deux cas, les services proposés répondent à la définition de services de Family Office.

UN PROCESSUS ÉVOLUTIF

La plupart des Family Offices sont nés d'un désir d'indépendance et ont débuté en n'offrant qu'une prestation limitée à une seule famille. Puis ils ont typiquement évolués en élargissant leurs prestations d'une part et en proposant

à des tiers d'autre part. En effet, s'il est compréhensible de se vouloir indépendant, encore faut-il être efficace. Or, cela signifie se doter d'une infrastructure de premier ordre composée de professionnels compétents. D'où l'idée de financer une partie de ce développement en revendant également à des tiers les prestations initialement destinées à la famille uniquement.

Ainsi sont nés aux Etats-Unis les Bessemer Trust (famille Phipps), Rockefeller & Co, Whittier Trust Company et Pitcairn Trust Co, parmi les quelque 3'500 Family Offices aux Etats-Unis, selon The Family Office Exchange. Tous ont commencé par servir les intérêts d'une famille pour ensuite s'ouvrir aux tiers.

En Suisse, plusieurs business models se sont développés autour du concept de Family Office. Parmi eux figurent Pictet Family Office, Julius Baer Family Office et Marquard Family Office, lesquels se sont spécialisés dans la fourniture de services de Family Office, ou encore Heritage Bank and Trust, au départ le Family Office d'une famille industrielle aujourd'hui devenu banque.

PRÉSERVER SON PATRIMOINE

Si la volonté d'indépendance est souvent la principale raison motivant la création d'un Family Office, certaines familles y voient également le moyen d'afficher leur succès ou leur surface financière. A partir d'un patrimoine de 100 Mio USD, créer son propre Family Office commence à être envisageable. Cependant, pour se doter d'un Family Office couvrant toute la gamme des services allant de la gestion du patrimoine au conseil fiscal en passant par le conseil immobilier, en assurances et œuvres d'art, il faudra tabler sur un multiple de ce montant.

Néanmoins, l'une des principales raisons pour une famille de créer son Family Office demeure son souci de préservation du patrimoine dans le temps. Les fortunes ayant survécu plus de trois

ou quatre générations ne sont pas légion et le reproche – fondé ou non – a souvent été fait aux établissements de gestion de ne pas avoir su tenir compte des besoins et objectifs familiaux d'une génération à l'autre.

D'où l'idée de prendre les choses en mains soi-même plutôt que de s'en remettre à des tiers, de se façonner des solutions sur mesure plutôt que d'acheter des services uniformisés, de fonctionner en architecture ouverte plutôt que de se voir imposer des produits maison, de préserver son capital sur le long terme plutôt que de céder à la tentation de créer de la richesse sur le court terme.

FONCTIONNER EN PARTENARIAT

Aujourd'hui, un certain nombre de Family Offices se sont démocratisés et offrent aux particuliers la possibilité de gérer leur argent de la même façon qu'ils gèrent le patrimoine de la famille fondatrice et aux mêmes conditions. Pour certains types d'investissement, il est même possible de co-investir aux côtés de la famille. Cette formule de partenariat, accessible même à des portefeuilles de taille moyenne, attire un nombre croissant d'investisseurs séduits par l'approche de ces familles qui ont su bâtir leur fortune et qui se consacrent aujourd'hui à la préserver pour les générations futures. Bénéficier de leur indépendance et de leur expérience à gérer avec succès leurs affaires familiales est devenu ainsi une réalité accessible aux clients privés au-delà du cercle restreint des grandes fortunes de ce monde.

PHILIPPE SZOKOLÓCZY-SYLLABA
