

Livre blanc

CREDIT SUISSE 

# La voie à suivre pour les family offices



En partenariat avec l'Université de Saint-Gall

Center for Family Business  
 University of St.Gallen

# Sommaire

5 Résumé

7 Fondements des family offices

8 Évolution  
10 Trois modèles de family office  
11 Une offre de services complète

17 Création d'un family office

18 Pourquoi est-ce judicieux  
20 Aspects à prendre en considération  
22 Impact de la juridiction  
24 Services internes ou services externalisés  
28 Sélection des partenaires de service

33 Gestion d'un family office

34 Structure de gouvernance  
36 Dotation en personnel  
38 Structure des coûts  
40 Planification stratégique  
42 Processus de placement  
46 Comment les single family offices envisagent l'avenir

49 Grandes tendances

70 Auteurs et contributions

71 Références

72 Informations importantes

50 Marchés privés  
54 Style d'investissement des fonds de dotation  
56 Gros plan sur l'investissement durable  
60 Planification successorale au service d'un objectif  
64 La technologie au premier plan  
67 Gestion des risques intégrée



# Résumé

---

Étant donné l'augmentation significative du nombre de familles fortunées dans le monde, il n'est pas étonnant que le family office se soit imposé. La croissance exponentielle des family offices n'a fait qu'augmenter la demande de bonnes pratiques et d'informations fiables sur le sujet. Pour y répondre, nous avons mis à jour notre livre blanc de 2016 afin de refléter la diversité des défis et opportunités pour les family offices aujourd'hui.

## **La voie à suivre pour les family offices**

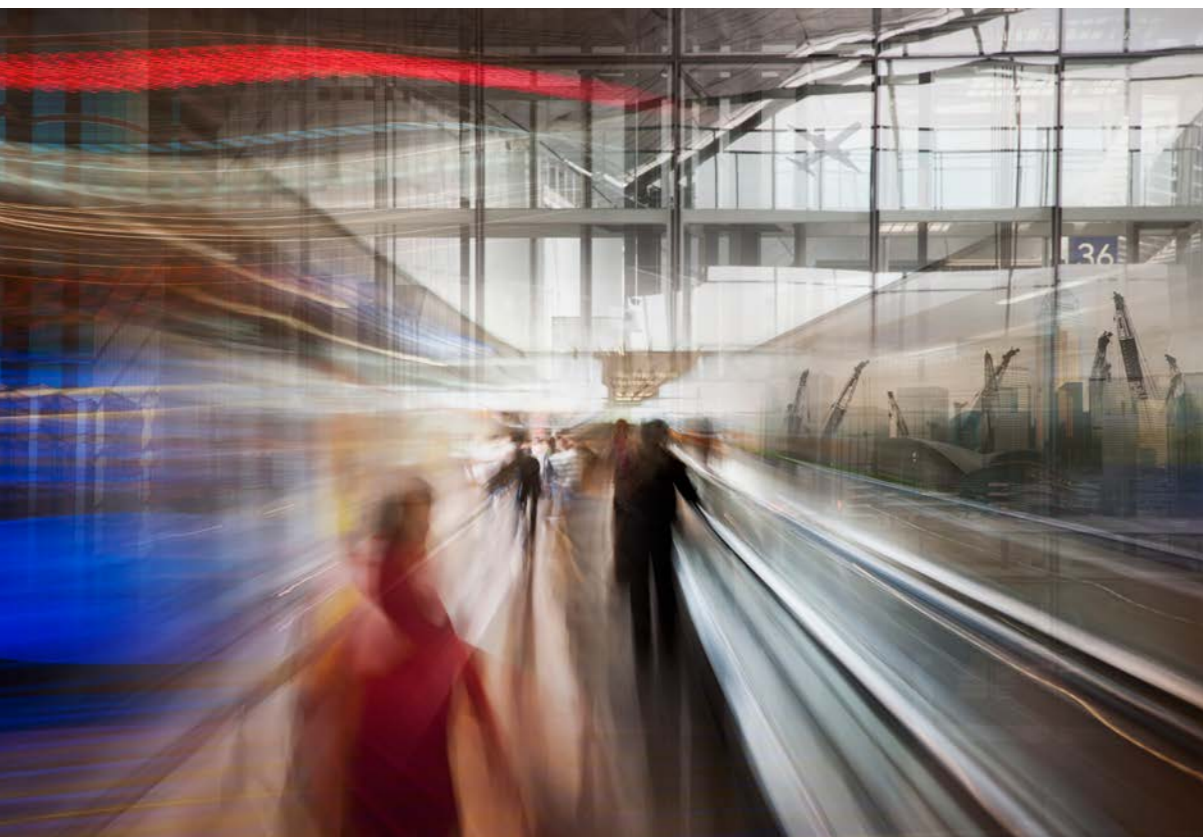
fournit un aperçu à la fois exhaustif et pratique, conçu pour être aussi utile à un family office déjà établi qu'à une famille qui envisage de fonder le sien. Ce livre blanc couvre l'ensemble du parcours d'un family office: de la vision de départ et la création au fonctionnement et à la planification à long terme qui tient compte des grandes tendances.

S'appuyant sur des recherches, des analyses et les résultats d'une enquête réalisée par le Credit Suisse en 2021 auprès de family offices du monde entier, ce livre blanc répond aux questions suivantes:

- Quels sont les principaux types de family office?
- Quelles gammes de services un family office peut-il fournir?
- Quels sont les avantages et inconvénients potentiels de la création d'un family office?
- Quelles sont les décisions capitales pendant la phase de création?
- Combien coûtent le fonctionnement et la dotation en personnel d'un family office?
- Comment un family office planifie-t-il l'avenir?
- Quelles sont les stratégies d'investissement envisagées ou envisageables pour une planification à long terme et un impact sociétal positif?
- Quelles sont les priorités des family offices aujourd'hui?
- Quels facteurs externes influenceront le family office de demain?

Fait important, chaque family office est unique, tout comme la famille qu'il sert. Notre objectif est de présenter les nombreuses considérations et options dont disposent les family offices aujourd'hui.

Nous espérons que vous trouverez ce livre blanc à la fois instructif et utile.





# Fondements des family offices

---

Autrefois réservé à la royauté, le family office s'est transformé en une offre multiforme qui fournit des services précieux, voire essentiels aux familles fortunées du monde entier.

# Évolution

Les family offices remontent au VI<sup>e</sup> siècle, lorsque l'intendant du roi avait la charge de la gestion de la fortune royale. À l'époque moderne, le concept d'intendance s'est mué en family office sous la forme que nous lui connaissons aujourd'hui. En 1882, John D. Rockefeller senior a créé le Rockefeller Family Office, le tout premier family office des États-Unis. Il existe toujours et sert désormais également d'autres familles.

Un family office fournit généralement des services adaptés aux besoins et aux objectifs de la famille pour laquelle il est créé. Bien qu'il existe différents types de family office, il s'agit généralement d'organisations familiales qui gèrent le patrimoine et les affaires privées de la famille. Avec l'agrandissement progressif de celle-ci (naissance des enfants et des petits-en-

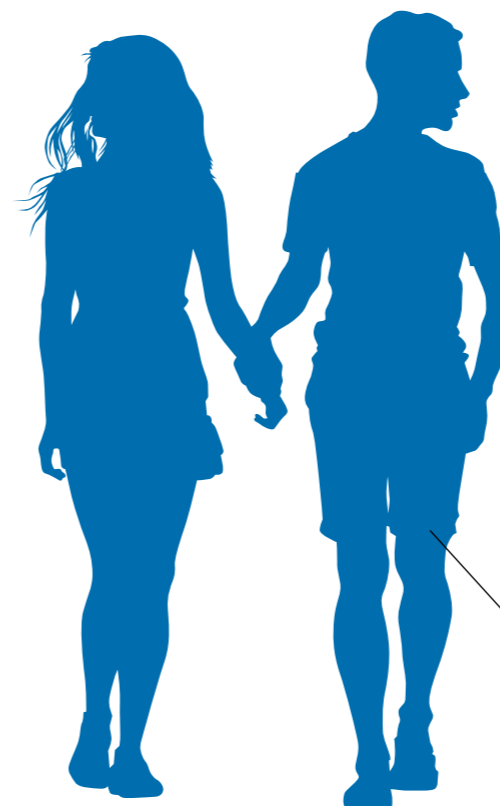
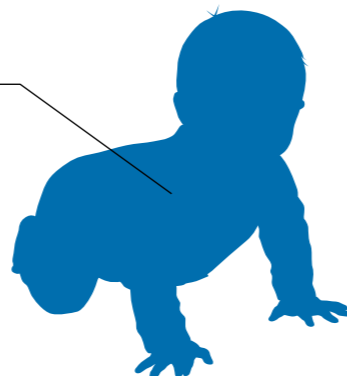
fants, arrivée de conjoints) et la complexité croissante de la base d'actifs familiale, les familles professionnalisent généralement la gestion de leur patrimoine privé en créant des single family offices (SFO).

Au fil de l'évolution des générations suivantes, le nombre de membres de la famille servis par le SFO augmente. Il devient alors parfois difficile de gérer l'étendue et la diversité des services requis, ce qui peut conduire certains membres de la famille à créer un autre SFO. En revanche, le multi-family office (MFO) est généralement issu d'un concept commercial dont le but est de soutenir plusieurs familles qui n'ont probablement aucun lien de parenté. Les MFO proposent habituellement des services groupés aux clients et fonctionnent comme un prestataire de services financiers à but lucratif.



# 2

Nombre moyen de générations de la famille entretenues par un single family office



# 6

Nombre moyen de membres de la famille entretenus par un single family office

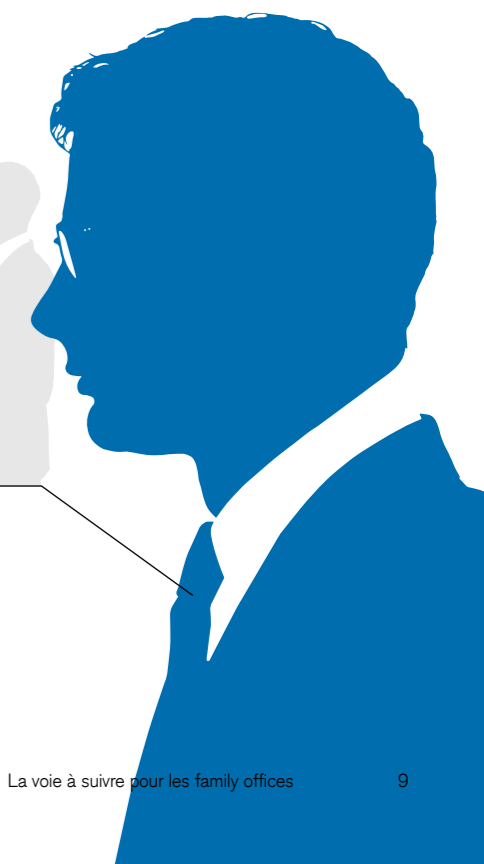


Bien qu'il n'existe pas de chiffre précis illustrant l'importance des family offices dans le monde aujourd'hui, le nombre de SFO était estimé à plus de 7300 en 2019<sup>1</sup>. La croissance exponentielle des dernières années peut s'expliquer par une explosion de la richesse mondiale. Celle-ci est de plus en plus concentrée entre les mains de familles très riches, qui doivent planifier le transfert du patrimoine à la génération suivante.



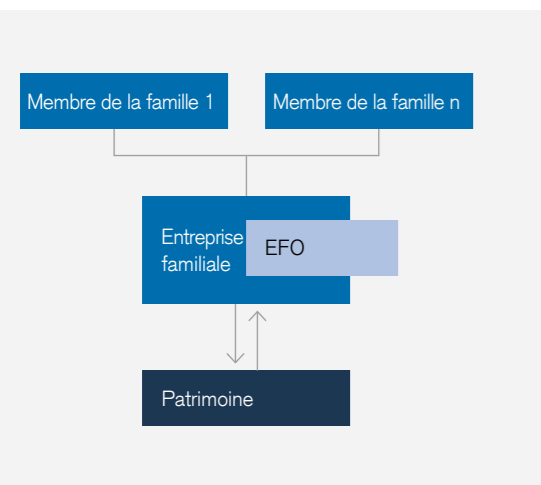
# 10

Nombre moyen de personnes travaillant dans un single family office



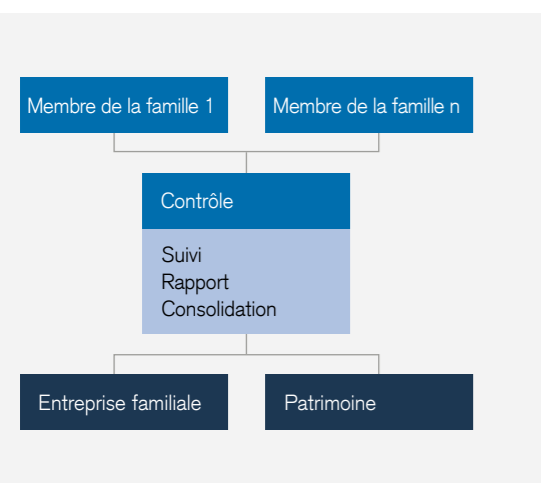
<sup>1</sup> UBS & Campden Research. (2019). The Global Family Office Report 2019.

# Trois modèles de family office



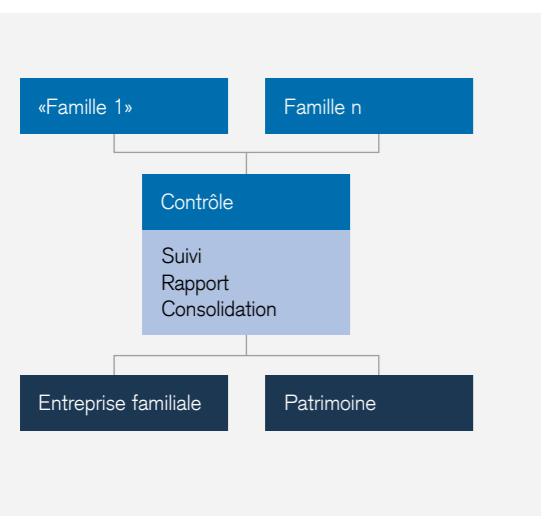
## Embedded family office (EFO)

Un EFO est généralement une structure informelle qui existe au sein de l'entreprise familiale. Comme la famille considère que le patrimoine privé fait partie de l'entreprise familiale, elle en confie la gestion à des collaborateurs fiables et loyaux de l'entreprise. Dans bien des cas, le Chief Financial Officer (CFO) de l'entreprise et d'autres membres de l'équipe financière assument les fonctions du family office. Ils dépendent du Chief Executive Officer (CEO), qui dirige l'entreprise familiale, et des propriétaires familiaux du patrimoine privé.



## Single family office (SFO)

Un SFO est une entité juridique distincte au service d'une seule famille. La famille possède et contrôle le family office, qui fournit des services dédiés et sur mesure, selon les besoins des membres de la famille. Généralement, un SFO entièrement opérationnel est impliqué dans tout ou partie des activités de placement et de la gestion fiduciaire et immobilière d'une famille. Nombre d'entre eux proposent également un Concierge Service pour répondre aux besoins privés de la famille, tels que la médiation des conflits, l'éducation et la philanthropie.



## Multi-family office (MFO)

Un MFO gère les affaires financières de plusieurs familles n'ayant pas forcément de liens entre elles. À l'instar d'un single family office, un MFO peut également assurer la gestion fiduciaire et immobilière de plusieurs familles, ainsi que leurs placements. Certains fournissent également un Concierge Service. La plupart des MFO sont commerciaux, étant donné qu'ils vendent leurs services à d'autres familles. Un tout petit nombre sont des MFO privés qui sont réservés à plusieurs familles et ne sont pas ouverts à d'autres. Bien qu'il y ait des exceptions, il est rare qu'un SFO en vienne à se transformer en MFO, parce que leurs objectifs fondamentaux sont différents: fournir des services sur mesure à une seule famille pour le SFO ou proposer des services groupés à plusieurs familles de façon évolutive et commerciale pour le MFO.

Dans les pages suivantes, nous nous concentrerons sur les SFO, sauf mention contraire.

# Une offre de services complète

Bien que le service principal rendu par de nombreux family offices soit la gestion des placements, un family office pleinement développé peut fournir un certain nombre d'autres services, allant de la formation et l'éducation au respect des bonnes pratiques en matière de gouvernance familiale.

Dans cette section, nous examinerons la gamme complète des services qu'un family office mature pourrait potentiellement fournir. Ils comprennent notamment:



## Planification financière

- Services de gestion des placements
- Service de gestion de portefeuille
- Allocation stratégique des actifs et directives de placement
- Impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et philanthropie
- Gestion de la vie quotidienne et budgétisation



## Stratégie

- Formation et éducation
- Succession et transfert du patrimoine à la génération suivante
- Prestation de conseil financier et aux entreprises



## Gouvernance

- Gouvernance familiale
- Services administratifs
- Conservation des enregistrements et reporting
- Planification successorale



## Conseil

- Gestion des risques
- Assistance en matière de conformité et de réglementation
- Conseil fiscal et juridique
- Solutions d'assurance et dans le domaine de la santé



## Planification financière

### Services de gestion des placements

La gestion des placements reste la principale raison de créer un family office, car c'est elle qui permet d'assurer la préservation de la fortune. Les services peuvent inclure:

- Évaluation de la situation financière globale
- Détermination des objectifs de placement et de la philosophie d'investissement de la famille
- Accompagnement dans les relations bancaires
- Gestion des liquidités pour la famille
- Due diligence sur les investissements

### Service de gestion de portefeuille

Les services peuvent inclure:

- Fournir une aide pratique dans la gestion d'un portefeuille de placement important et complexe pour contribuer à accroître le patrimoine familial (p. ex. recherche de divers objectifs de placement)
- Évaluation périodique de la performance de chaque placement
- Optimisation du taux de rendement d'un portefeuille de placements global en augmentant/diminuant les placements dans des classes d'actifs spécifiques

### Services d'allocation stratégique des actifs et directives de placement

En ce qui concerne la gestion du patrimoine familial, les responsables du family offices peuvent également suggérer des directives de placement dans différents actifs stratégiques afin d'assurer une croissance constante dans le temps. Les services peuvent inclure:

- Définition de profils de risque (p. ex. besoin de liquidités), objectifs de placement et horizons temporels
- Allocation d'actifs avec un mélange de placements sur les marchés des capitaux et hors marchés des capitaux
- Évaluation des pondérations des différentes classes d'actifs telles que les actions, les titres à revenu fixe, les placements alternatifs et les liquidités

### Impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et philanthropie

Un rôle de plus en plus important du family office consiste à soutenir les objectifs de durabilité de la famille. Il s'agit notamment des efforts de la famille pour tenir compte des questions ESG, avoir un impact sociétal positif et s'engager dans des activités philanthropiques. Les services peuvent inclure:

- Évaluation des risques ESG susceptibles de fragiliser le patrimoine familial
- Intégration de facteurs ESG dans les décisions d'investissement
- Investissement dans des objectifs ayant un impact direct et mesurable sur la société
- Planification philanthropique
- Aide à la création et à l'administration d'organismes caritatifs (p. ex. fondations et trusts)
- Conseils sur la stratégie de donation
- Organisation d'investissements ESG, durables et à impact ainsi que d'activités caritatives (y compris la due diligence)

### Gestion de la vie quotidienne et budgétisation

Bien que certains de ces services soient typiquement des services de conciergerie, leur portée est généralement plus large et ils peuvent également inclure des services de planification financière, tels que:

- Gestion des adhésions à des clubs (p. ex. golf, clubs privés)
- Gestion des résidences de vacances, jets privés et yachts
- Services budgétaires, y compris revues du patrimoine, analyse des besoins de liquidités à court et moyen terme et objectifs à long terme



## Stratégie

### Formation et éducation

Ce domaine tourne essentiellement autour de la formation de la nouvelle génération à la gestion de patrimoine, à l'acquisition de compétences financières et aux questions économiques plus générales. Les services peuvent inclure:

- Respect des engagements en matière d'éducation familiale
- Coordination des programmes d'éducation et de formation avec des conseillers externes

### Succession et transfert du patrimoine à la génération suivante

Les family offices sont souvent impliqués dans la succession d'entreprise et la planification successorale afin de permettre le transfert du patrimoine à la génération suivante. Les services peuvent inclure:

- Protection du patrimoine, analyse des transferts et planification liée à la gestion de l'ensemble des actifs et sources de revenus
- Services personnalisés pour le règlement et l'administration de la succession
- Conseils professionnels concernant le transfert du patrimoine aux générations futures

### Prestation de conseil financier et aux entreprises

Au-delà du conseil en gestion de fortune, les family offices fournissent également des prestations de conseil sur le financement et la promotion de l'entreprise familiale. Les services peuvent inclure:

- Syndication de la dette
- Financement de promoteurs
- Financement relais
- Financement structuré
- Private equity
- Fusions et acquisitions
- Management buyouts
- Développement de l'entreprise



## Gouvernance

### Gouvernance familiale

Les family offices doivent souvent assumer le rôle de médiateur dans les relations familiales et assurer la cohésion entre les différentes branches de la famille. Les services peuvent inclure:

- Planification de la continuité en cas de perturbations imprévues du leadership familial
- Évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT) liées aux principaux décideurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la famille
- Coordination du conseil et des réunions de famille
- Adoption d'une charte ou d'une constitution familiale pour:
  - i. Formaliser la structure décisionnelle convenue et la mission de la famille
  - ii. Définir les rôles et responsabilités
  - iii. Élaborer des politiques et procédures conformes aux valeurs et aux objectifs de la famille
  - iv. Déterminer les processus de résolution des conflits potentiels entre les membres de la famille

### Services administratifs

Les services administratifs et de back-office sont essentiels au bon fonctionnement d'un family office. Les services peuvent inclure:

- Assistance sur des questions juridiques et de conformité
- Gestion des collaborateurs et de leurs avantages
- Recommandations et gestion d'entreprises de relations publiques
- Recommandations de systèmes technologiques et gestion des prestataires

### Conservation des enregistrements et reporting

Un autre service de base consiste à conserver les enregistrements et à assurer une communication transparente. Les services peuvent inclure:

- Consolidation et reporting de tous les actifs de la famille
- Consolidation du reporting des performances et de l'analyse comparative
- Maintien d'un système de reporting en ligne
- Préparation et transmission des déclarations fiscales
- Coordination des échanges avec les partenaires bancaires

### Planification successorale<sup>2</sup>

C'est l'un des services les plus importants. Les family offices peuvent aider la famille à se préparer au transfert du patrimoine, mais également des valeurs familiales, à la prochaine génération qui dirigera la famille et l'entreprise familiale (le cas échéant) dans les décennies à venir. Les services peuvent inclure:

- Établir des critères de sélection du successeur
- Former les candidats à la succession
- Favoriser le transfert du patrimoine, de la propriété, des connaissances et de la responsabilité entre les personnes en place et les successeurs
- Aménager le rôle des membres retraités au sein de la famille et définir le rôle de la génération suivante
- Jouer le rôle de médiateur dans les relations entre les successeurs et les non-successeurs



## Conseil

### Gestion des risques

Ce domaine s'est également avéré essentiel pour aider les family offices à protéger le patrimoine familial contre les risques éventuels. Les services peuvent inclure:

- Analyse, évaluation et reporting des risques
- Évaluation des options de sécurité pour les clients et les biens
- Formulation d'options et de plans de reprise d'activité
- Protection du patrimoine et sécurité des données
- Examen de la politique en matière de médias sociaux et aide à la gestion de la réputation

### Assistance en matière de conformité et de réglementation

Les family offices doivent veiller au strict respect des réglementations relatives aux investissements, aux actifs et aux opérations commerciales. Les services peuvent inclure:

- Mise en place d'un mécanisme de gouvernance d'entreprise, tel que la création d'un conseil consultatif indépendant
- Suivi des performances et prestation de services d'audit interne
- Renforcement du processus de placement réglementaire

### Conseil fiscal et juridique

C'est l'une des principales fonctions d'un family office. Généralement, ces services nécessitent un directeur juridique et/ou un expert-comptable agréé, ou plusieurs comptables et experts fiscaux. Les services peuvent inclure:

- Élaboration d'un plan fiscal adapté à la famille
- Planification de stratégies de placement et de succession qui tiennent compte la fois des revenus des placements et des autres sources de revenus, et de leurs incidences fiscales
- Assurer la conformité fiscale de toutes les parties du family office

### Solutions d'assurance et dans le domaine de la santé

Les responsables de family offices peuvent également conseiller les membres de la famille sur les questions de santé, tant physique que psychologique, et les coûts associés. Les services peuvent inclure:

- Organisation de bilans de santé périodiques pour les membres de la famille
- Évaluation des besoins en matière d'assurance, des polices d'assurances et suivi

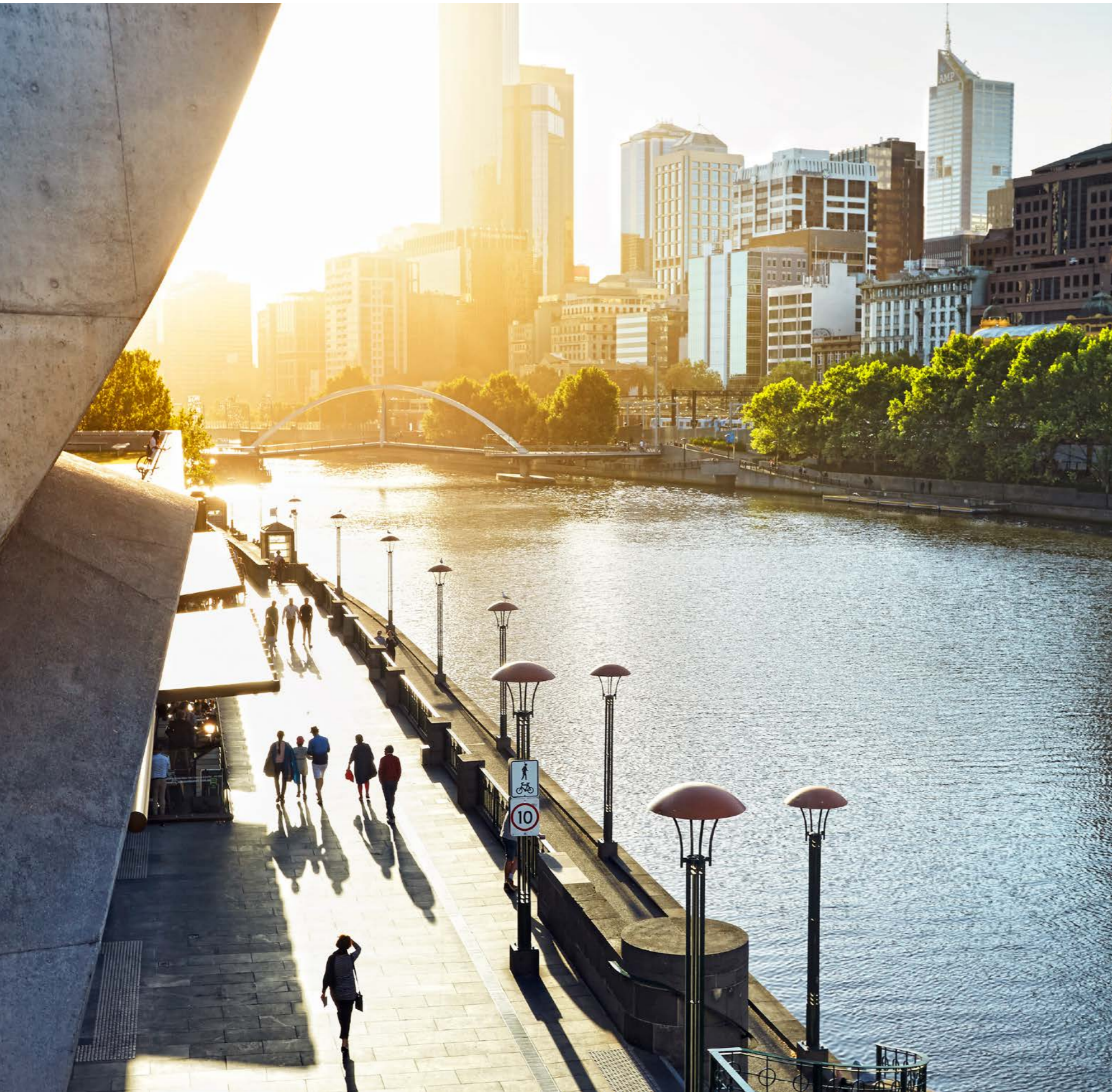
<sup>2</sup> Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.



# Création d'un family office

---

Passer de la planification à la mise en œuvre nécessite de s'intéresser de près aux besoins des family offices. Un cadre décisionnel clair et pratique peut faciliter la création du family office et le renforcer pour l'avenir.



# Pourquoi est-ce judiciaire

Après avoir identifié les trois principaux types de family office et leurs services potentiels, une famille peut commencer à réfléchir aux raisons pour lesquelles la création d'un family office pourrait être la bonne décision.

Voici neuf raisons pour lesquelles la création d'un family office peut se révéler judiciaire.

## 1 Transfert intergénérationnel de patrimoine

La raison la plus importante est la volonté d'assurer un transfert intergénérationnel du patrimoine sans heurts et de réduire les conflits intrafamiliaux. Cette volonté se renforcera inévitablement de génération en génération, à mesure que la complexité de la gestion du patrimoine familial augmentera.

## 2 Séparation de l'entreprise, de la famille et des placements

Les family offices permettent de séparer, ou pour le moins de faire une distinction, entre l'entreprise familiale et le patrimoine ou les avoirs excédentaires de la famille.

## 3 Vie privée et confidentialité

Les familles peuvent opter pour un véhicule de placement, tel qu'une entité ad hoc ou leur propre fonds d'investissement (également appelé private label fund) pour certaines activités. De cette façon, les membres de la famille n'ont pas à exécuter toutes les activités de placement en tant que personnes physiques et peuvent les déléguer au véhicule et à ses administrateurs, ce qui leur assure plus d'intimité et de confidentialité. Comme tous les investisseurs, les family offices doivent documenter l'ayant droit économique auprès de leurs partenaires bancaires. Le fait d'avoir un family office augmente en effet la visibilité et n'est pas un moyen de masquer l'identité des investisseurs.

## 4 Gouvernance et structure de direction

Un family office indépendant peut fournir des structures de gouvernance et de direction qui gèrent les complexités du patrimoine familial et aident la famille à atténuer, voire à éviter les conflits futurs.

## 5 Alignement des intérêts et de la mission

Une structure de family office garantit également un meilleur alignement des intérêts entre les membres de la famille et entre les conseillers financiers et la famille. Un tel alignement est discutable dans une structure autre qu'un family office où plusieurs conseillers travaillent avec différents membres de la famille.

## 6 Centralisation d'autres services

Les family offices peuvent coordonner plusieurs services professionnels relatifs aux facteurs ESG, à la durabilité et à l'investissement à impact, ainsi qu'à la philanthropie, la planification fiscale et successorale, la gouvernance familiale, la communication et l'éducation, tout cela dans le but de réaliser la mission et les objectifs de la famille.

## 7 Potentiel de rendements plus élevés

Grâce à la mise en commun et à la professionnalisation des activités de gestion de patrimoine, les family offices ont plus de chances d'obtenir des rendements plus élevés à un risque moindre par leurs décisions de placement. Ils peuvent également contribuer à la formalisation et à l'optimisation du processus de placement.

## 8 Gestion des risques

Les family offices permettent la consolidation opérationnelle des risques, de la gestion de la performance et du reporting, ce qui aide le conseiller et les mandants à prendre des décisions plus efficaces dans le but d'atteindre les objectifs de placement de la famille.

## 9 Point de convergence pour la famille

Lorsque l'entreprise familiale principale a été vendue, un family office peut offrir un nouveau point de convergence aux membres de la famille. Par exemple, le family office peut servir à gérer les placements financiers et les biens immobiliers ou les activités philanthropiques de la famille.

# Aspects à prendre en considération

Malgré ces facteurs de motivation, la création d'un family office représente une entreprise majeure, qui peut ne pas être à la hauteur des attentes de la famille. C'est pourquoi il est important de prendre en compte les éventuels doutes et sujets de préoccupation communs.

1

Coût

Les coûts de fonctionnement d'un family office et d'établissement des rapports réglementaires et de conformité demeurent élevés. Pour qu'un family office puisse compenser ses coûts fixes, il faut augmenter le niveau d'actifs sous gestion.

3

Attentes en matière de rendements

In fine, les family offices comptent sur leur longévité pour assurer la préservation du patrimoine. Il peut y avoir des doutes quant à la capacité du family office à «mieux» gérer le patrimoine que d'autres prestataires du secteur de la gestion de patrimoine et d'actifs.

2

Faire confiance à des gestionnaires externes

Pour créer un family office, une famille doit être à l'aise avec l'idée de travailler avec des gestionnaires d'actifs et des conseillers qui ne font pas partie de la famille. La confiance reposant généralement sur des relations de longue date, la prochaine génération des membres de la famille peut avoir besoin de temps pour atteindre le même niveau de confiance. Si de nouveaux conseillers sont engagés, la confiance devra être établie avec les anciens et les nouveaux membres de l'organisation ainsi qu'avec les collaborateurs qui ne font pas partie de la famille.

4

Infrastructure de marché, juridique et fiscale

Les family offices ont tendance à mieux fonctionner lorsqu'ils opèrent sur des marchés liquides et sophistiqués au sein de systèmes juridiques et fiscaux stables. L'absence de tels systèmes dans de nombreux marchés émergents peut avoir compromis le développement des family offices et favorisé leur croissance sur des marchés voisins. Cela pourrait expliquer pourquoi un immense niveau de richesse dans certains marchés émergents ne correspond pas toujours au nombre de family offices présents sur ce marché.

Après avoir pesé les avantages et les inconvénients de la création d'un family office, la famille peut commencer à préparer le plan stratégique du family office pour éviter d'être déficitaire à long terme, c'est-à-dire de n'être qu'un centre de coûts. Un plan stratégique nécessite des efforts assidus et une vision de la mise en œuvre garantissant l'avenir du family office.

# L'impact de la juridiction

## Le cadre juridique

Il est essentiel de comprendre que la juridiction peut façonner l'environnement des entreprises. Les familles actives à l'international devront considérer non seulement le pays dans lequel le family office sera basé, mais aussi son emplacement exact. En effet, dans certains pays comme les États-Unis ou la Suisse, les structures fiscales, juridiques et judiciaires varient considérablement d'un État (ou d'un canton) à l'autre.

Pour commencer, il est utile de déterminer si le family office:

- possédera le patrimoine familial,
- administrera le patrimoine familial en agissant au nom des membres de la famille, ou
- se contentera de conseiller les membres de la famille sur leurs placements communs et éventuellement dans d'autres domaines.

Selon le cadre fourni par la juridiction, d'autres aspects doivent être pris en compte pour optimiser la situation individuelle dans les limites du cadre juridique, fiscal et réglementaire. L'évolution de la législation fiscale mondiale est déjà une source de préoccupation selon une enquête réalisée par le Credit Suisse en 2021 auprès des family offices: 29% des family officers la cite comme un défi majeur pour l'année à venir.

## Structure

La structure désigne le type d'entité qui abritera le family office et la propriété, tant pour la génération actuelle que les générations futures (en supposant que le family office soit conçu pour soutenir plus que la première génération). Si le family office est lié à une entreprise familiale, il faudra déterminer clairement s'il accompagnera l'entreprise, ce qui permettrait de déduire certaines dépenses du revenu de l'entreprise. Les différentes structures étant soumises à une fiscalité et à des réglementations différentes, il est essentiel que la famille comprenne les conséquences potentielles de cette décision.

Compte tenu de l'orientation plus globale des familles et des investissements aujourd'hui, le lieu et la structure choisis doivent être flexibles tout en conservant les avantages d'un family office traditionnel et centralisé. Il est utile pour la famille de recueillir les informations suivantes:

- Lieu de résidence de chaque membre de la famille et présence dans plusieurs juridictions
- Projets d'émigration et de voyages
- Emplacement de l'essentiel du patrimoine familial
- Plans et objectifs d'investissements futurs dans d'autres juridictions
- Lieux où les membres de la famille sont assujettis à divers impôts

## Critères

Compte tenu des divers intérêts de la famille dans le monde, l'étape suivante consisterait à étudier et à peser les avantages et les inconvénients particuliers de différentes structures et juridictions. Bien que l'analyse soit propre à chaque famille, les éléments suivants doivent être examinés dans chaque juridiction potentielle:

- Structures juridiques disponibles
- Incidences fiscales de la structure
- Facilité à recruter et fidéliser des collaborateurs
- Coût de fonctionnement par rapport à la valeur reçue
- Capacité à investir et à gérer le patrimoine d'une famille mondiale
- Risques, réputation et volatilité au vu des climats économiques et politiques
- Exigences réglementaires et de déclaration d'informations
- Exigences en matière d'immigration/visa pour les membres de la famille
- Capacité à collaborer efficacement avec les conseillers dans d'autres juridictions
- Qualité de la communication et des relations avec les autorités fiscales et réglementaires
- Échange d'informations rationalisé
- Flexibilité pour restructurer à l'avenir, y compris l'émigration
- Opportunités pour la succession

## Poser les bonnes questions sur le lieu d'implantation

En fin de compte, l'aspect le plus crucial dans le choix du lieu d'implantation d'un family office n'est pas seulement l'environnement juridique et fiscal, mais également la juridiction (en fonction de la migration des membres de la famille). Trouver le lieu le plus approprié dépend d'une analyse approfondie de la nature et de l'étendue des besoins.

# Services internes ou services externalisés

Compte tenu du large éventail de services possibles, les family offices doivent souvent envisager d'externaliser certains services plutôt que de les fournir en interne.

La décision de fournir ou d'acheter des services peut être guidée par les questions suivantes, qui permettent de hiérarchiser les services que le family office proposera:

- Qui seront les bénéficiaires du family office?
- Quelle est la stratégie globale de la famille pour sécuriser et développer son patrimoine au fil des générations?
- La priorité de la famille est-elle la gestion traditionnelle de valeurs disponibles, avec ou sans portefeuille d'investissements entrepreneuriaux directs? Quelle est la place accordée à l'investissement ESG, durable et à impact et à la philanthropie?

- Le family office agira-t-il en tant que gestionnaire de patrimoine pour tous les membres de la famille ou en tant que conseiller sur des services spécifiques pour certains membres de la famille?
- Quels seront les rôles principaux du family office, par exemple conseiller financier, gestionnaire des risques et de la conformité, conseiller fiscal et juridique, facilitateur pédagogique pour la prochaine génération, médiateur pour les problèmes familiaux potentiels ?

Une fois que la famille a défini des attentes claires pour le family office, il est utile d'examiner les facteurs potentiels de la décision ainsi que l'étendue potentielle des services internes et externalisés, sur la base d'une analyse du marché (voir tableaux 1 et 2).

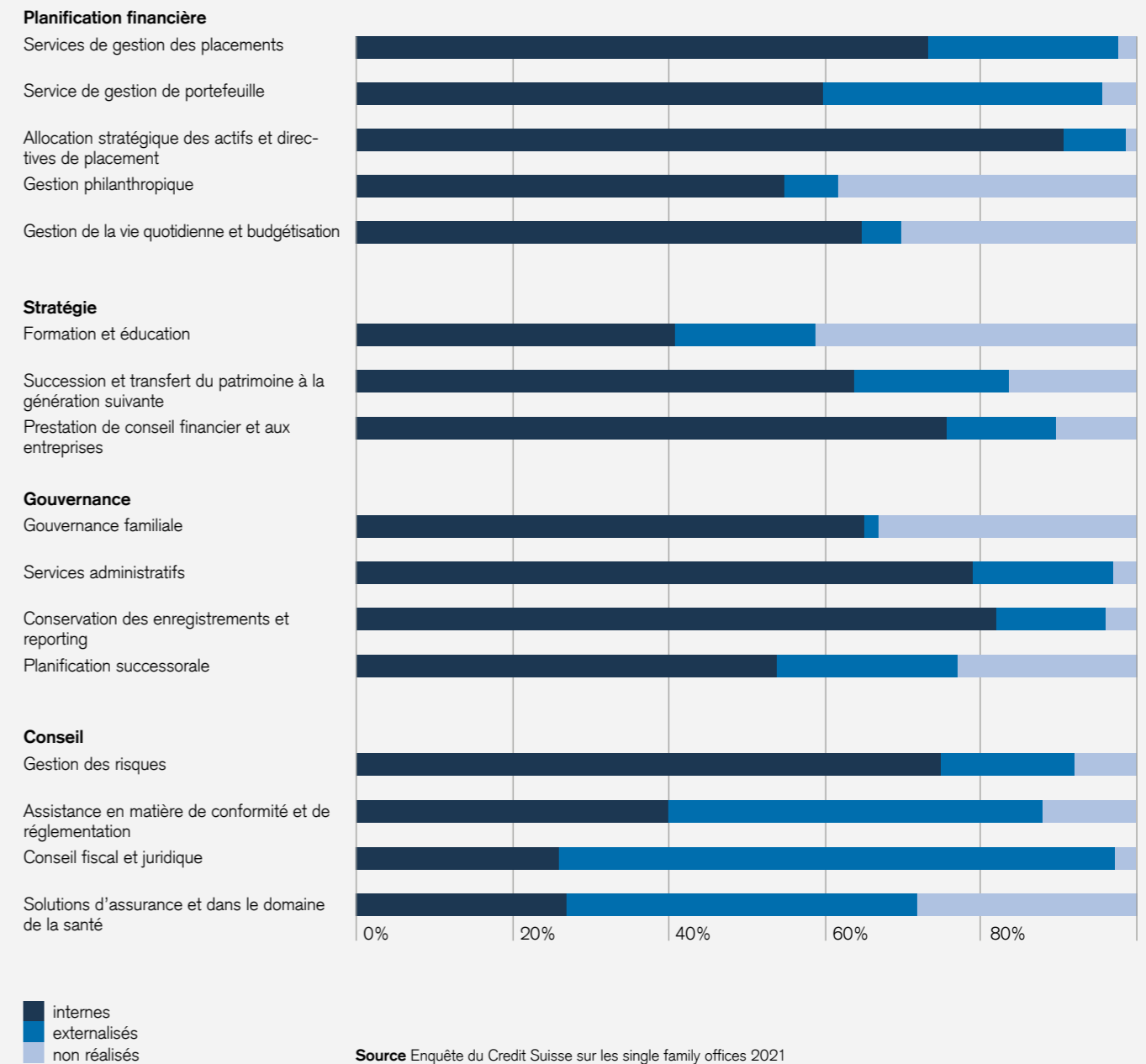
Tableau 1. Facteurs potentiels: services internes ou services externalisés

Coût et budget	Expertise	Complexité	Restrictions réglementaires	Technologie, infrastructure et confidentialité des données
Réduction potentielle des coûts et des frais généraux	Conseils indépendants et fiables	Nombre et répartition géographique des relations d'affaires des membres de la famille	Les SFO sont beaucoup moins réglementés (axés sur les questions familiales)	Confidentialité et discrétion des services internes
Productivité du personnel	Connaissances adaptées au sein de la famille	Ampleur et complexité du patrimoine familial	Les MFO sont souvent soumis à des cadres réglementaires distincts	Systemes et infrastructures technologiques non critiques potentiellement externalisés
Économies d'échelle	Professionnels expérimentés possédant des compétences spécialisées que les membres de la famille n'ont pas	Processus de décision et conflits d'intérêts potentiels	Due diligence interne, suivi continu de la performance et sécurité contre les risques	
Centre de coûts ou centre de profit			Service externe défendant l'indépendance réglementaire du family office en cas de graves retombées d'une publicité négative	

**Tableau 2. Étendue potentielle: services internes ou services externalisés**

Services	Internes	Externalisés
<b>Gestion des placements</b>	Planification financière de base et décisions d'allocation des actifs	Pour les actifs plus complexes, spécialisés et diversifiés
<b>Gestion de portefeuille</b>	Portefeuille de placements simple axé sur quelques classes d'actifs spécifiques	Portefeuille plus complexe et optimisation avancée avec ajustement fréquent des objectifs de placement
<b>Allocation stratégique des actifs</b>	Préférences et directives de placement claires et stables	Prise en compte de classes d'actifs plus diversifiées, mais volatiles
<b>Investissement ESG, durable et à impact, et philanthropie</b>	Expertise et assistance en interne	Création d'une fondation et activités associées
<b>Gestion de la vie quotidienne et budgétisation</b>	Tout en interne si la confidentialité est un facteur essentiel	Services moins spécialisés
<b>Formation et éducation</b>	Identification et évaluation des options appropriées	Contributions d'experts sur les besoins en formation et perfectionnement des membres de la famille de la prochaine génération pour intégrer l'entreprise familiale
<b>Succession et transfert du patrimoine</b>	Expertise requise et dépend du besoin de la confidentialité des données	Conseils juridiques sur les questions de procédure et de droit
<b>Prestation de conseil financier et aux entreprises</b>	Création du family office avec le directeur juridique ou le directeur financier du family business	Expertise externe pour un avantage concurrentiel
<b>Gouvernance familiale</b>	Médiation et résolution de conflits avec un conseiller familial de confiance (relation étroite et de longue durée avec les membres de la famille)	Conseillers familiaux professionnels apportant une expertise et un point de vue objectif
<b>Services administratifs</b>	Suivi quotidien	Externalisation des tâches administratives non essentielles et répétitives
<b>Conservation des enregistrements et reporting</b>	En interne pour les besoins de base	Outils et logiciels de reporting spécialisés pour des rapports plus avancés et un degré d'automatisation plus élevé
<b>Planification successorale</b>	Engagement et relations à long terme avec les membres de la famille pour faciliter le transfert	Point de vue objectif pour faciliter le transfert et formation spécialisée pour les candidats successeurs
<b>Gestion des risques</b>	Certaines compétences en interne pour la tranquillité d'esprit	Conseils d'experts
<b>Assistance en matière de conformité et de réglementation</b>	Expertise juridique et comptable potentiellement à plein temps (dans le cas d'un grand family office)	Si le family office n'est pas suffisamment grand pour justifier le coût de personnel juridique à temps plein
<b>Conseil fiscal et juridique</b>	Interne (de manière sélective)	Souvent externalisé à un conseiller de confiance pour garantir un service de qualité supérieure
<b>Services d'assurance</b>	Rappels sur les bilans de santé et gestion des différentes polices d'assurance	Couverture santé et garanties plus étendues des polices d'assurance

**Figure 1. Services internes ou services externalisés**



Source Enquête du Credit Suisse sur les single family offices 2021

# Sélection des partenaires de service

Pour mettre en œuvre le plan stratégique d'un family office, la famille voudra peut-être sélectionner des partenaires pour l'accompagner dans la création et l'exploitation.

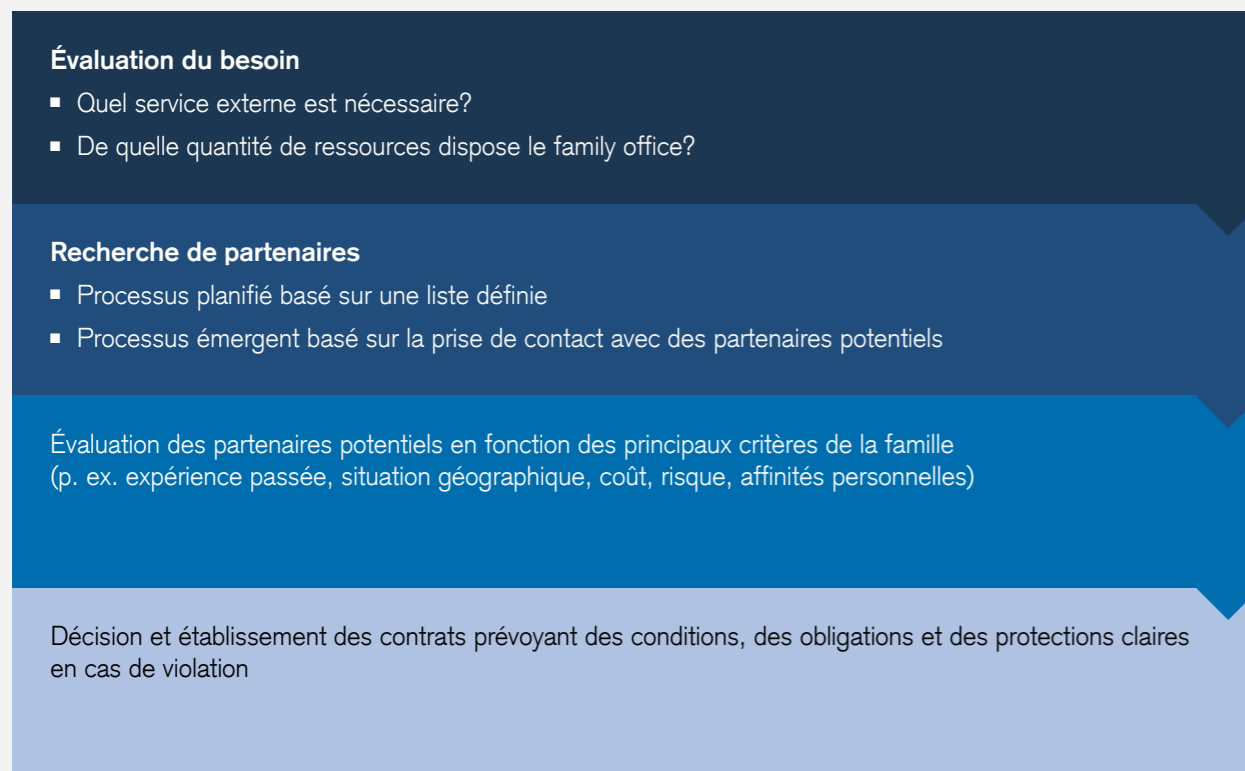
La sélection des partenaires bancaires est fondamentale. Deux ou trois établissements financiers peuvent être retenus à des fins de diversification des risques ou pour répondre aux besoins spécifiques de la famille. La gamme de services (p. ex. planification patrimoniale, transaction portant sur le capital, gestion de fortune) dépend généralement de la taille de la banque, de son modèle commercial et de sa présence internationale.

Les autres partenaires potentiels sont les cabinets d'avocats qui fournissent des conseils juridiques et aident à créer le family office, les experts-comptables qui donnent des conseils sur la fiscalité et la comptabilité, et les organisations à but non lucratif axées sur les activités philanthropiques et l'investissement ESG.

Lorsqu'elle choisit un partenaire (voir figure 2), la famille peut d'abord déterminer les besoins du family office compte tenu de sa taille et du type de services qu'il a l'intention de fournir. Si elle arrive à la conclusion que le family office manque de certaines compétences ou ressources, c'est le moment de commencer à chercher des partenaires potentiels. Il peut s'agir soit d'un processus planifié, basé sur une liste de candidats clairement définie, soit d'un processus émergent, qui détermine les partenaires potentiels après les avoir contactés et pris des renseignements sur eux<sup>3</sup>.

Une fois que la famille a une liste de partenaires potentiels en tête, elle peut appliquer les critères suivants<sup>4</sup> pour décider quel partenaire correspond le mieux à ses besoins et à ceux du family office.

Figure 2. Processus de sélection des partenaires



<b>Expérience passée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire possède-t-il les qualifications et références professionnelles nécessaires pour fournir le service requis?</li> <li>Qui sont les clients et anciens clients de ce partenaire?</li> </ul>
<b>Proximité géographique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire est-il situé à proximité de la famille et/ou du family office?</li> <li>Le partenaire a-t-il un point de contact dans la région où la famille et/ou le family office veulent lancer leurs activités?</li> </ul>
<b>Rapport coût-efficacité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la structure des coûts des services du partenaire?</li> <li>Qu'est-ce qui est inclus et exclu dans cette structure des coûts?</li> </ul>
<b>Évaluation des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire respecte-t-il ou va-t-il au-delà des réglementations et/ou normes du secteur pour ce service?</li> <li>Le service est-il fourni sur une plate-forme sécurisée?</li> <li>Où les données sont-elles stockées et comment sont-elles protégées?</li> <li>Ce partenariat pourrait-il nuire à la réputation de la famille?</li> </ul>
<b>Clarté de la procédure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quel délai le partenaire doit-il fournir le service? Le partenaire a-t-il l'intention de fournir des services à long terme?</li> <li>Le partenaire fournit-il une documentation et une communication complètes sur son service, comme le ferait, par exemple, un partenaire bancaire en élaborant sa stratégie de placement pour sélectionner des cibles et imposer des limites?</li> </ul>
<b>Affinités personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce partenaire peut-il comprendre les valeurs et la dynamique de la famille?</li> <li>Ce partenaire partage-t-il la vision de la famille et/ou du family office?</li> <li>La famille estime-t-elle que le partenaire sera digne de confiance et dévoué?</li> </ul>

<sup>3</sup> Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 413–429.

<sup>4</sup> Morgan Stanley. (2020). Single Family Office Best Practices Report.

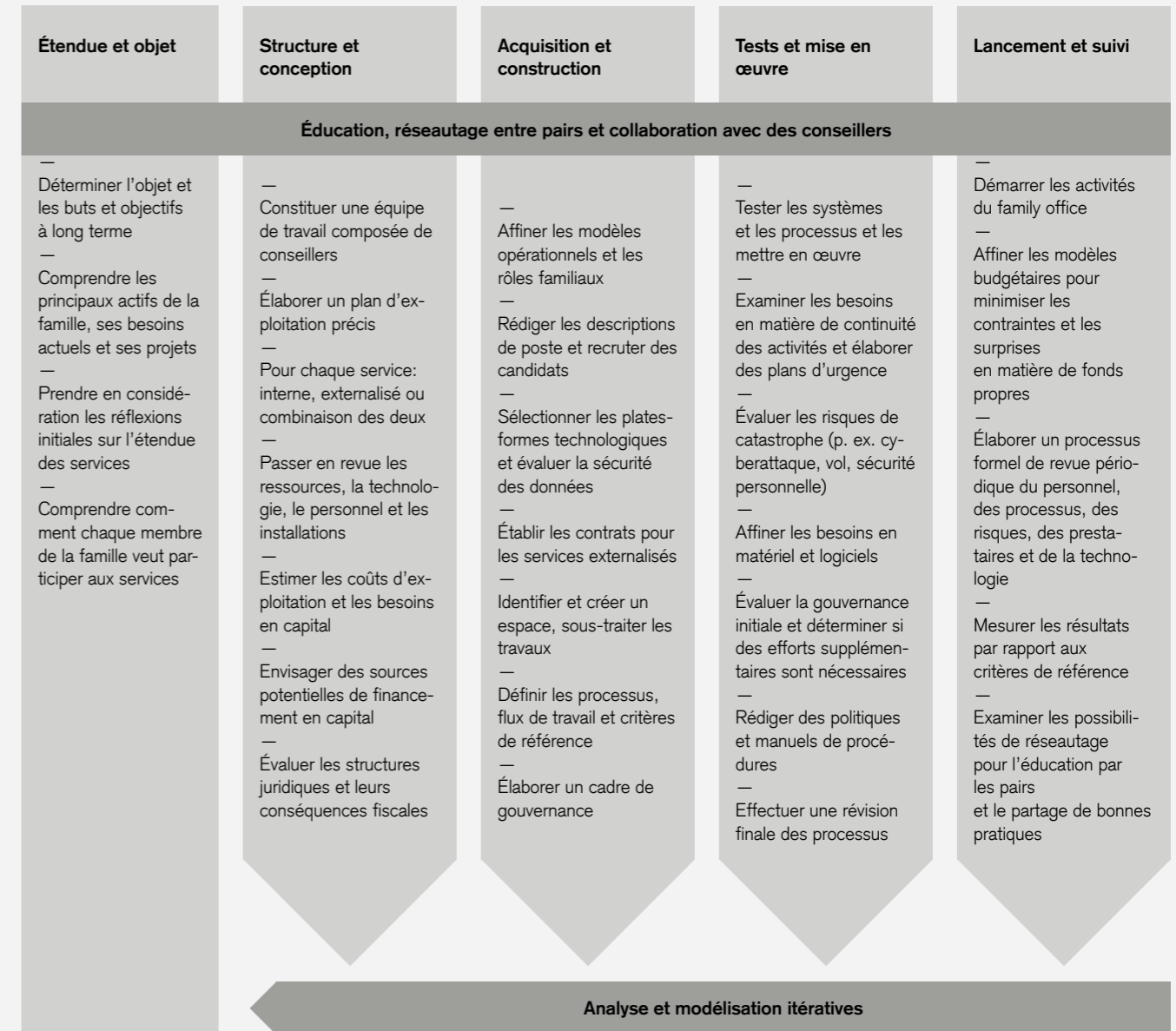
Après une évaluation minutieuse des candidats potentiels en fonction des critères ci-dessus, la famille peut procéder à la sélection finale du ou des partenaires. La famille et le family office peuvent alors commencer à négocier les contrats en veillant à préciser les obligations des deux parties ainsi que la clause de protection en cas de violation.

**Tableau 3. Principaux critères de sélection des partenaires bancaires d'un SFO**

Produits et services	Partenaires
Niveau des frais	Expertise
Accès direct à des spécialistes et des salles de marchés	Esprit orienté solution
Analyses et informations sur le marché	Réactivité
Approche de guichet unique et accès aux services d'investment banking	Attitude positive
Solutions en ligne et mobiles pour une meilleure connectivité	Relations personnelles fortes
Accès au senior management	Confiance
Vaste gamme de produits et de services	Efficacité
Due diligence sur des fonds d'investissement alternatifs et accès à ce type de fonds (p. ex. private equity, dette privée, hedge funds)	Approche proactive
Accès à d'autres single family offices	Intégrité
Accès à des opportunités d'investissement privé, y c. club deals et co-investissements (sociétés individuelles ou actifs individuels tels que l'immobilier)	Attention aux besoins individuels

Source Enquête du Credit Suisse auprès des single family offices 2021

**Figure 3. De la vision à la réalité: mise en œuvre et fonctionnement**



La figure 3 donne un aperçu des étapes de la création d'un family office. Il est à noter que certaines étapes pourront être répétées une fois que le family office sera opérationnel (voir la section suivante).



# Gestion d'un family office

---

La réussite du family office dépend de la qualité de sa gestion. Trouver les bonnes personnes, la bonne structure et le bon plan d'exploitation est aussi important que le processus d'investissement et qu'une vision à long terme.

# Structure de gouvernance

**Après la création d'un family office, l'application de bonnes pratiques de gouvernance est cruciale pour garantir une gestion compétente des placements financiers et des investissements de la famille.**

Comme indiqué précédemment, il est essentiel d'avoir une vision et une stratégie à long terme pour les générations futures. Cependant, dès la phase initiale de planification, un family office doit tenir compte des aspects pratiques d'une bonne gouvernance.

## Conseil d'administration

Comme les family offices naissent généralement de la volonté des fondateurs de préserver le patrimoine familial et de protéger la génération suivante, ils ont tendance à se fier à des conseillers qu'ils connaissent, en qui ils ont confiance et qui travaillent avec la famille depuis plusieurs années. Cependant, lorsque le patrimoine est transféré à la génération suivante, il peut être nécessaire d'élire un conseil d'administration fort et actif, qui tiendra compte de tous les membres de la famille, y compris de ceux qui ont des intérêts contradictoires.

Bien qu'il soit courant que des membres de la famille siègent au conseil d'administration, des administrateurs indépendants qui ne font pas partie de la famille peuvent apporter une expérience et des conseils indépendants qui amélioreront, renforceront et diversifieront les investissements et les activités du family office. Dans de nombreux cas, en particulier au Moyen-Orient, les familles sont réticentes à l'idée d'intégrer des administrateurs indépendants ou de dévoiler leur comptabilité à des personnes extérieures, pour des questions de confidentialité. Ces familles peuvent choisir de nommer un conseil consultatif

intérimaire sans droits de vote pour renforcer le conseil d'administration et donner des conseils sur des sujets spécifiques. Un conseil consultatif peut aider la famille à se sentir plus à l'aise avec la perspective d'intégrer des administrateurs indépendants dans le conseil d'administration et de créer ultérieurement un conseil d'administration pleinement fonctionnel et plus diversifié.

## Responsabilité et résolution de conflits

Les membres de la famille qui assument la responsabilité de la gouvernance doivent également comprendre leur obligation de rendre des comptes au reste de la famille. Pour bien gérer le patrimoine familial, les family offices doivent créer le processus et donner la possibilité aux membres de la famille de développer leurs compétences et leur talent, et de gérer leurs affaires de manière responsable.

À mesure que la famille s'agrandit, des conflits peuvent naître en raison des perceptions différentes de la justice au sein de la famille.

## 1

### Justice distributive

La justice distributive concerne le résultat lié à l'allocation. Il s'agit du résultat absolu, mais également du rapport entre la contribution des membres de la famille et leur production relative. Dans une famille, la répartition ne repose pas nécessairement sur le mérite ou la performance de chaque membre de la famille, mais sur d'autres facteurs, tels que le principe d'égalité, avec une répartition égale entre tous les membres de la famille, ou sur l'évaluation subjective de quelques décideurs fondée sur la loyauté et les relations personnelles.

## 2

### Justice procédurale

La justice procédurale désigne la façon dont les membres de la famille se sentent traités pendant le processus, ce qui aboutit à un certain résultat. Par exemple, des membres de la famille peuvent se demander si les mêmes critères de décision sont appliqués de manière cohérente à tout le monde. D'autres questions peuvent se poser, telles que: le processus de décision est-il exempt de tout parti pris de quelques membres de la famille? Les décisions sont-elles prises sur la base d'informations exactes? La décision est-elle conforme aux normes éthiques en vigueur? Le processus tient-il compte des opinions des différents membres de la famille concernés par la décision?

## 3

### Justice interactionnelle

La justice interactionnelle reflète la mesure dans laquelle les décideurs sont sensibles à ce que les personnes pensent d'un résultat éventuellement défavorable. Les décideurs donnent-ils des informations fiables et expliquent-ils la décision en temps voulu aux autres membres de la famille? Le processus de communication traite-t-il les membres de la famille avec dignité et respect?

Les conflits découlant de l'allocation, du processus et/ou des interactions personnelles peuvent conduire à des querelles, voire à l'arrêt des activités. Les family offices peuvent soutenir la famille en servant de médiateur dans des conflits potentiels par le biais de différents services, par exemple en aidant à rédiger une constitution familiale visant à établir une structure et un protocole décisionnels équitables. La tenue d'un conseil de famille peut également encourager la prise de décisions garantissant une répartition équitable. En outre, des réunions de famille organisées permettent de prendre en compte les opinions de tous les membres de la famille et favorisent un processus de décision ouvert.

Enfin, les family offices peuvent aider la famille à mettre en place un style de gestion des conflits efficace par opposition à l'évitement ou à la domination de quelques membres de la famille dans la prise de décision. Les family offices peuvent servir de médiateur en aidant la famille à trouver une façon de tenir compte de leurs différences, trouver un compromis, voire utiliser une solution intégrative pour gérer les conflits familiaux.

### Dilemme entre membres de la famille et personnes extérieures à la famille

Des conflits peuvent aller au-delà de la famille et impliquer des personnes extérieures à la famille, selon la façon dont le family office est doté en personnel. Un dilemme courant concerne le choix du responsable du family office: soit employer une personne extérieure à la famille qui connaît bien les questions financières, soit s'en remettre à un membre de la famille qui n'a peut-être pas cette compétence particulière, mais qui est digne de confiance et partage très probablement l'intérêt de la famille.

Les personnes extérieures à la famille ont tendance à professionnaliser le fonctionnement des family offices et à porter un regard objectif lors de la médiation des conflits. Cependant, une telle délégation du contrôle risque de faire perdre le contrôle de la famille. Face à ce dilemme entre gestion professionnelle et contrôle total, les familles sont souvent amenées à trouver le moyen de combiner le meilleur des deux mondes.

Pour relever les défis et gérer les conflits efficacement, les family offices peuvent faire appel à des conseils d'administration, à des comités consultatifs d'investissement, à l'implication personnelle d'autres membres de la famille dans certains domaines, à des systèmes d'incitation pour les responsables extérieurs à la famille et/ou à d'autres systèmes de surveillance.

# Dotation en personnel

**Bien que plus de la moitié des family offices soient dirigés par des membres de la famille<sup>5</sup>, un family office peut décider de professionnaliser son fonctionnement en embauchant des responsables extérieurs à la famille.**

Selon l'enquête du Credit Suisse réalisée en 2021 auprès de single family offices, les family offices emploient en moyenne huit personnes extérieures à la famille. Si le recrutement, le développement et la motivation du personnel sont essentiels à la réussite, savoir identifier, attirer et retenir les meilleurs talents est souvent un défi de taille, ce que confirme l'enquête puisque 29% des personnes interrogées citent le recrutement et la fidélisation des talents comme un défi pour l'année à venir et 51% pour les cinq prochaines années.

Dans cette section, nous nous concentrerons sur le recrutement de professionnels extérieurs à la famille, ce qui implique de structurer le processus de recrutement, de proposer des systèmes de primes et d'entretenir des relations solides avec les collaborateurs extérieurs à la famille. Dans les grandes entreprises, ces processus sont généralement pris en charge par le service des ressources humaines, mais les family offices ne sont pas toujours dotés de cette fonction. Par défaut, le recrutement incombe souvent aux propriétaires du patrimoine et à leurs conseillers

de confiance; or ils ne sont pas nécessairement formés à la gestion de ces processus ou à la prise de telles décisions.

Malgré l'absence de structures de recrutement formelles, les familles peuvent avoir un avantage lorsqu'il s'agit d'attirer les talents. Elles sont souvent en mesure de proposer davantage de flexibilité dans le système de rémunération et de primes pour les recrues seniors. Pour les candidats en quête d'une alternative à la culture d'une grande entreprise, un family office peut offrir un environnement de travail plus attrayant. Nous présentons ci-dessous certains des éléments clés d'une gestion des talents réussie.

## 1

### Recrutement de collaborateurs

#### Description de poste

Le contenu peut varier, mais il doit indiquer les principales responsabilités et la nature de la mission. Les dirigeants de family office étant souvent impliqués dans de nombreux projets, cet aspect doit être clairement communiqué aux candidats potentiels dans la description de poste. La famille peut également décrire sa mission et ses valeurs afin d'attirer des talents qui s'y retrouvent.

#### Comité de recrutement

La responsabilité du recrutement pour des postes de direction, tels que le CEO et le CIO, ne doit pas incomber à une seule personne. Il est conseillé de se répartir les tâches et les risques encourus. Les membres de la famille peuvent participer au comité pour s'assurer que la nouvelle recrue correspond à la mission et aux valeurs de la famille.

#### Vérification des références

La recommandation d'un conseiller de confiance ou d'un membre de la famille est précieuse, mais des vérifications plus approfondies doivent être effectuées. Le processus doit être rigoureux afin de garantir l'objectivité.

## 2

### Intégration et fidélisation

#### Rémunération

Le family office doit concevoir un système de rémunération cohérent. En plus du salaire fixe, les mesures incitatives peuvent être liées à la performance et comprendre une rémunération à long terme. Par exemple, des actions fictives (primes futures liées au cours des actions), des opportunités de co-investissement, des bonus de transaction et, dans certains cas, un partenariat commercial. Les mesures incitatives reflétant souvent les normes du secteur à l'origine du patrimoine de la famille, les packages peuvent varier.

#### Points de référence pour la rémunération

Le salaire fixe d'un CEO peut varier en fonction de l'ampleur du patrimoine géré. Aux États-Unis, il peut aller de 175 000 à 740 000 USD<sup>6</sup>. À titre de comparaison, le salaire fixe d'un CEO peut aller de 180 000 à 367 000 USD.

#### Feed-back sur les performances

Un family office ne dispose pas forcément d'un système de mesure des performances aussi structuré que celui d'une grande entreprise. S'ils n'obtiennent pas ou peu de feed-back, les dirigeants peuvent douter de leurs performances et de la satisfaction de la famille à leur égard. Bien que les membres de la famille ne comprennent pas toujours la nécessité de donner un feed-back, ils doivent essayer de fournir une évaluation juste et approfondie de la performance du dirigeant lorsque cela est possible. Dans le cas contraire, les dirigeants de family offices peuvent percevoir l'absence de feed-back comme un traitement injuste et s'inquiéter pour leur emploi à long terme.

#### Une culture de l'ouverture

La nécessité pour les dirigeants de family offices et les membres de la famille de maintenir un sentiment de partenariat sans ébranler le sentiment d'impartialité des dirigeants constitue un autre défi majeur en matière de dotation en personnel. Il est recommandé aux family offices de créer une culture de l'honnêteté et de l'ouverture pour permettre aux dirigeants de donner et de recevoir ouvertement un feed-back. Le degré de transparence dans la communication et d'engagement dépend également de l'engagement à long terme des dirigeants à l'égard de la famille. Ce dernier est souvent déterminé et cultivé par un plan d'incitation approprié et des affinités personnelles, qui ne doivent pas être sous-estimées.

<sup>5</sup> Family Office Exchange. (2017). Family Office Study 2017.

<sup>6</sup> Citi Private Capital Group. (2018). A Guide to Establishing A Family Office. Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

# Structure des coûts

Les structures de coûts varient considérablement d'un family office à l'autre, car leur taille peut varier d'un à 50 collaborateurs ou plus. Le patrimoine géré peut également osciller entre plusieurs millions et plus d'un milliard USD.

En effet, la structure des coûts dépend des services fournis, du nombre de membres de la famille bénéficiant des services et de la façon dont les services sont fournis. À noter que 37% des family offices considèrent la rentabilité comme l'un des principaux défis de l'année à venir (Enquête du Credit Suisse auprès des single family offices 2021).

Bien qu'il n'existe aucune donnée publique, un certain nombre d'éléments laissent penser que le fonctionnement d'un family office offrant un service complet coûte au minimum 1,5 million USD par an, et dans bien des cas beaucoup plus<sup>7</sup>. Pour qu'un family office soit viable, la famille doit posséder un patrimoine compris entre 100 et 500 millions USD. Bien entendu, il est possible de créer un family office avec moins, mais la gamme de services liés à l'administration, au contrôle du patrimoine, à la consolidation et à la gestion des risques sera probablement limitée. Un family office entièrement intégré requiert un patrimoine plus important pour être rentable, comme indiqué dans le tableau 4.

Tableau 4. Types de family offices en fonction du patrimoine et des coûts<sup>8</sup>

Type de family office	Patrimoine	Personnel à temps plein	Coût annuel
Administratif	50 à 100 millions USD	2 à 4	0,75 à 2 millions USD
Hybride	100 millions à 1 milliard USD	4 à 11	1,5 à 20 millions USD
Entièrement intégré	> 1 milliard USD	8 à 16	> 15 millions USD

<sup>7</sup> Citi Private Capital Group. (2018). A Guide to Establishing A Family Office.

<sup>8</sup> Citi Private Capital Group. (2018). A Guide to Establishing A Family Office. Le ratio de coûts est estimé à environ 1,5 à 2% du total du patrimoine géré.

## Coûts internes

Des recherches menées par le cabinet de conseil Family Office Exchange, qui soutient plus de 380 familles propriétaires d'entreprises, family offices et sociétés de conseil dans 20 pays, ont révélé que 55% du total des coûts d'un family office sont alloués à son fonctionnement interne, en particulier à la rémunération et aux avantages sociaux du personnel.

Un family office entièrement intégré qui fournit la plupart, voire la totalité des services mentionnés dans la section précédente (s'ils ne sont pas externalisés) aurait probablement la structure de personnel représentée à la figure 5.

## Coûts de création

Le coût interne englobe les coûts de création, qui peuvent inclure le recours à des chasseurs de têtes pour le recrutement et à des spécialistes de la rémunération, les frais de déménagement, les frais de montage juridique et la recherche d'infrastructures, telles que des surfaces de bureaux et des solutions technologiques.

## Coûts totaux

Les coûts d'exploitation d'un family office sont généralement d'environ 150 à 200 points de base (c'est-à-dire 1,5 à 2%)<sup>11</sup>. Le Family Office Exchange Research cité ci-dessus a examiné plus de 100 family offices à travers le monde et comparé leur structure des coûts entre 2014 et 2017. Bien que le coût total moyen soit resté stable, les coûts internes ont augmenté de 6% tandis que le coût des investissements externes a diminué de 10%. En effet, le coût de fonctionnement d'un family office a augmenté en pourcentage du patrimoine géré ces dernières années, surtout si le family office embauche plus de talents pour développer des services internes. Les family offices dont les coûts de fonctionnement sont les plus bas ont tendance à se concentrer sur un nombre limité de services de gestion de patrimoine, tels que la gestion des biens immobiliers.

Figure 4. Allocation des coûts d'un family office<sup>9</sup>

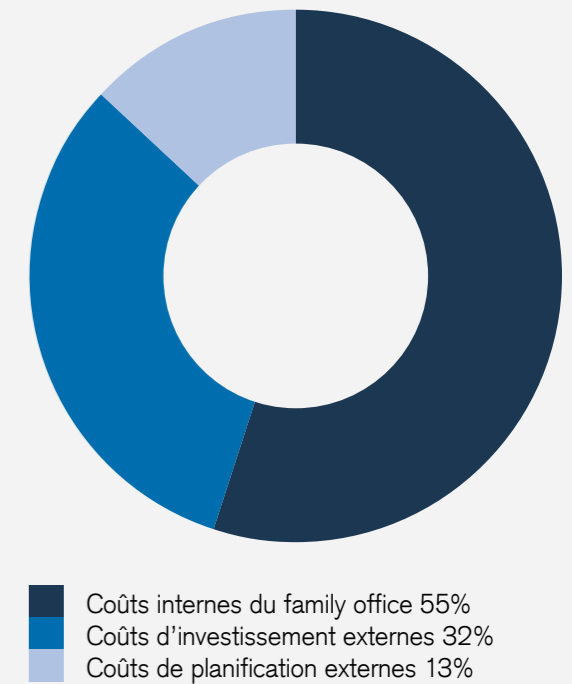
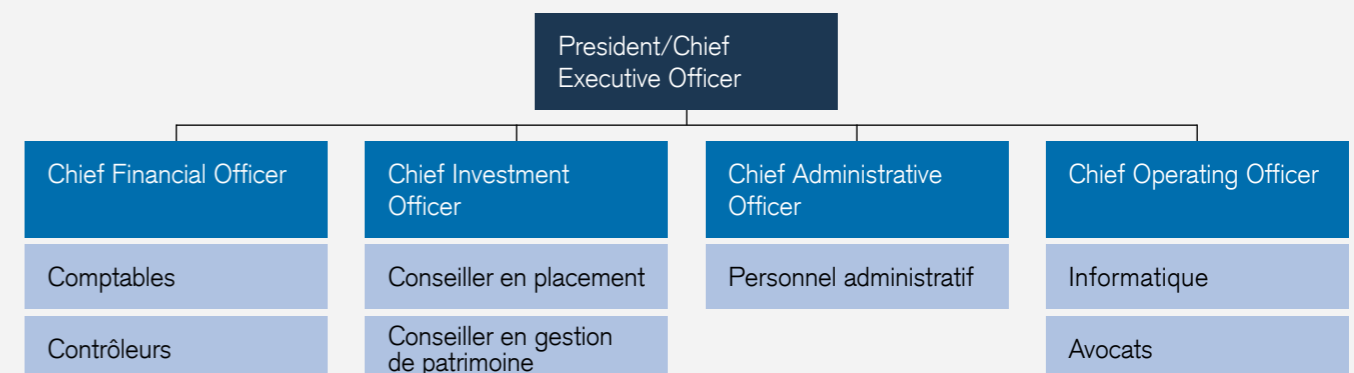


Figure 5. Organigramme d'un family office<sup>10</sup>



<sup>9</sup> Family Office Exchange Research, 2017

<sup>10</sup> Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

<sup>11</sup> Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

# Planification stratégique

Une fois qu'un family office fonctionne selon le plan initial (c.-à-d. la charte familiale), la stratégie doit parfois faire l'objet d'une évaluation annuelle. Les family offices qui existent depuis des générations peuvent également élaborer des plans stratégiques à cinq ou dix ans.

Les family offices étant souvent sollicités par de nombreux membres de la famille sur toutes sortes de questions, il est facile d'adopter une attitude plus passive en matière de planification. C'est pourquoi les dirigeants sont parfois amenés à prendre l'initiative d'assurer une planification continue de la stratégie du family office.

## Plan stratégique à dix ans

Les family offices qui existent depuis longtemps et qui soutiennent plusieurs générations ont tendance à élaborer un plan stratégique à cinq ou dix ans. Ces plans sont conçus pour mettre en place les composantes nécessaires à la concrétisation de la vision définie dans la charte familiale (parfois considérée comme un plan à 100 ans). En prenant le temps de formuler les objectifs des dix prochaines années, le family office a l'occasion de penser différemment qu'il ne le ferait dans le cadre d'une planification annuelle, lorsque l'accent est mis sur l'horizon à court terme. La famille peut trouver utile d'engager un conseiller externe pour diriger et faciliter les efforts de planification et apporter une nouvelle perspective. Trois éléments fondamentaux sont souvent pris en considération dans un tel plan.

## 1

### Planification successorale

Préparer les membres de la famille au leadership prend de nombreuses années, qu'il s'agisse de diriger l'entreprise, les comités de gouvernance ou le family office lui-même. Les familles peuvent établir un programme de développement pour toute une génération, comprenant des programmes de formation, de mentorat et de stages en entreprise pour donner une expérience de leadership à la prochaine génération.

## 2

### Croissance de l'entreprise ou des investissements

Les familles peuvent envisager de créer une nouvelle entreprise ou de lancer un grand projet de promotion immobilière. Elles peuvent également se tourner vers l'investissement en private equity, ce qui peut prendre des années pour arriver à maturité, à la fois en tant que placement et en tant que base pour la nouvelle entreprise.

## 3

### Investissement ESG, durable et à impact, et philanthropie

Certaines familles se fixent des objectifs ESG qui consistent à ne pas investir dans des secteurs controversés. D'autres visent un impact sociétal plus direct comme soutenir une communauté particulière en lui donnant accès à l'enseignement supérieur ou à la santé. Il s'agit généralement d'objectifs à long terme auxquels il est plus facile de contribuer par le biais d'un plan à dix ans.

**Charte familiale**  
Vision de la famille dans 100 ans

**Plan stratégique à 10 ans**  
Plan pluriannuel de concrétisation de la vision de la famille

**Plan stratégique annuel**  
Plan pour l'année à venir

### Planification stratégique annuelle

Contrairement aux autres formes de planification, la planification annuelle implique l'évaluation des activités de l'année précédente. Elle couvre également la définition d'objectifs pour l'année à venir et d'un plan d'action pour les atteindre. Le processus de planification peut être long et donner l'occasion d'aborder différents thèmes.

### Réflexion

Porter un regard honnête sur l'année écoulée implique de se poser certaines questions. Qu'ont réalisé la famille et le family office par rapport au plan annuel actuel? Quelles sont les forces et les faiblesses du family office? Quels changements majeurs se sont produits depuis l'élaboration du dernier plan? La famille est-elle sur la bonne voie pour concrétiser la vision à long terme détaillée dans la charte familiale conformément au plan à dix ans ou existe-t-il des écarts importants entre les objectifs affichés et les activités réelles?

### Feed-back pour s'améliorer

Il est utile de savoir ce que les membres de la famille pensent du family office, de son personnel et du soutien apporté. L'ancienne génération pourrait être satisfaite du family office, par exemple, alors que la jeune génération préférerait apporter des changements.

### Risques

C'est l'occasion de réfléchir à la planification successorale, aux risques liés au personnel ou au fonctionnement ainsi qu'aux éventuelles questions économiques, ESG, juridiques ou fiscales. Quelles répercussions ces risques d'entreprise peuvent-ils avoir sur la famille et comment les risques familiaux peuvent-ils affecter l'entreprise? Cette discussion peut permettre d'identifier les principaux risques auxquels la famille et le family office sont confrontés et à déterminer comment ils pourraient être atténués.

### Fonctionnement du family office

L'évaluation annuelle est le bon moment pour évaluer le family office et son fonctionnement actuel, car les priorités changent souvent. En outre,

la qualité de certains services étant meilleure quand ils sont fournis par un prestataire externe, le processus prévoit de discuter des choix potentiels. Les family offices peuvent également avoir besoin de personnel supplémentaire ou souhaiter planifier les prochains départs à la retraite et d'autres changements.

### Technologie

Les family offices peuvent profiter de l'évaluation annuelle pour comparer les offres actuelles par rapport au marché en rapide évolution et évaluer si les différentes technologies sont suffisamment compatibles pour répondre à leurs besoins. Il est également essentiel de se pencher sur la question de la cybersécurité compte tenu de son impact potentiel sur les finances familiales ainsi que sur la vie privée et la sécurité physique de la famille. Le comportement des membres de la famille sur les réseaux sociaux peut également être surveillé pour évaluer la présence numérique de la famille.

### Initiatives de la famille

De nouvelles initiatives (p. ex. des entreprises commerciales, de la promotion immobilière, de nouvelles initiatives philanthropiques, la prochaine réunion de famille ou même la planification d'un anniversaire familial important) et le rôle éventuel du family office peuvent également être examinés.

### Budgétisation

L'évaluation de ce qui précède permettra de déterminer le budget de l'année à venir et le plan de financement. Si la famille accepte le plan et les initiatives futures, ses membres seront beaucoup plus enclins à se mettre d'accord sur le financement requis.

# Processus de placement

Étant donné que 91% des family offices conservent l'allocation stratégique des actifs et les directives de placement en interne (enquête du Credit Suisse réalisée en 2021 auprès de single family offices), le processus de placement est clairement un sujet majeur pour les family offices.

Le processus de placement décrit les étapes nécessaires pour créer un ensemble de directives s'adressant à toutes les parties impliquées dans les décisions d'investissement du family office. En fin de compte, un processus de placement solide peut se révéler efficace pour maximiser les rendements des placements.



## Créer la feuille de route d'investissement

La première étape consiste à établir clairement les objectifs de placement et les profils de risque. Cette partie du processus peut également contribuer à résoudre les problèmes liés aux participations dans l'entreprise et à leur répartition au sein de la famille.

Il est essentiel que les membres de la famille s'entendent sur l'objectif du patrimoine familial. Qu'est-ce que la famille veut réaliser avec son patrimoine à moyen et long terme? Les réponses à cette question cruciale peuvent être très différentes, par exemple:

- Sauvegarder le patrimoine pour la génération actuelle et les générations futures
- Financer de nouvelles idées d'entreprise des membres de la famille
- Assurer l'avenir de l'entreprise familiale à long terme (p. ex. en étant un actionnaire majoritaire à long terme)
- Financer des idées philanthropiques importantes pour la famille

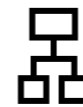
- Investir dans l'innovation et déployer des capitaux dans des entreprises qui favorisent le changement
- Financer un style d'investissement très actif et entrepreneurial; ceci est pertinent lorsque l'investissement est la principale activité professionnelle de certains membres de la famille

Des questionnaires et l'examen des styles d'investissement antérieurs peuvent faciliter la discussion. Tester des scénarios est également un moyen efficace de faire ressortir les inquiétudes quant au risque et aux dépréciations du portefeuille. Si le CIO du family office mène souvent la discussion, les membres de la famille peuvent également y participer, notamment s'ils souhaitent créer une association caritative ou s'engager dans des initiatives philanthropiques.

À noter que les family offices font souvent appel au portefeuille de placements de manière plus importante, mais moins régulièrement. Par exemple, les membres de la famille peuvent demander des fonds pour prendre des participations liées à l'entreprise ou de private equity, faire des investissements philanthropiques et à impact ou pour leurs dépenses courantes. C'est pourquoi les familles doivent examiner leurs besoins globaux en liquidités dans le processus de construction du portefeuille.

Il convient également de définir un horizon temporel de placement. Les family offices pensent et investissent souvent à long terme, car ils cherchent avant tout à préserver leur patrimoine pour le transmettre aux générations suivantes<sup>12</sup>.

Enfin, le family office doit choisir un rendement de référence et des mesures des risques.

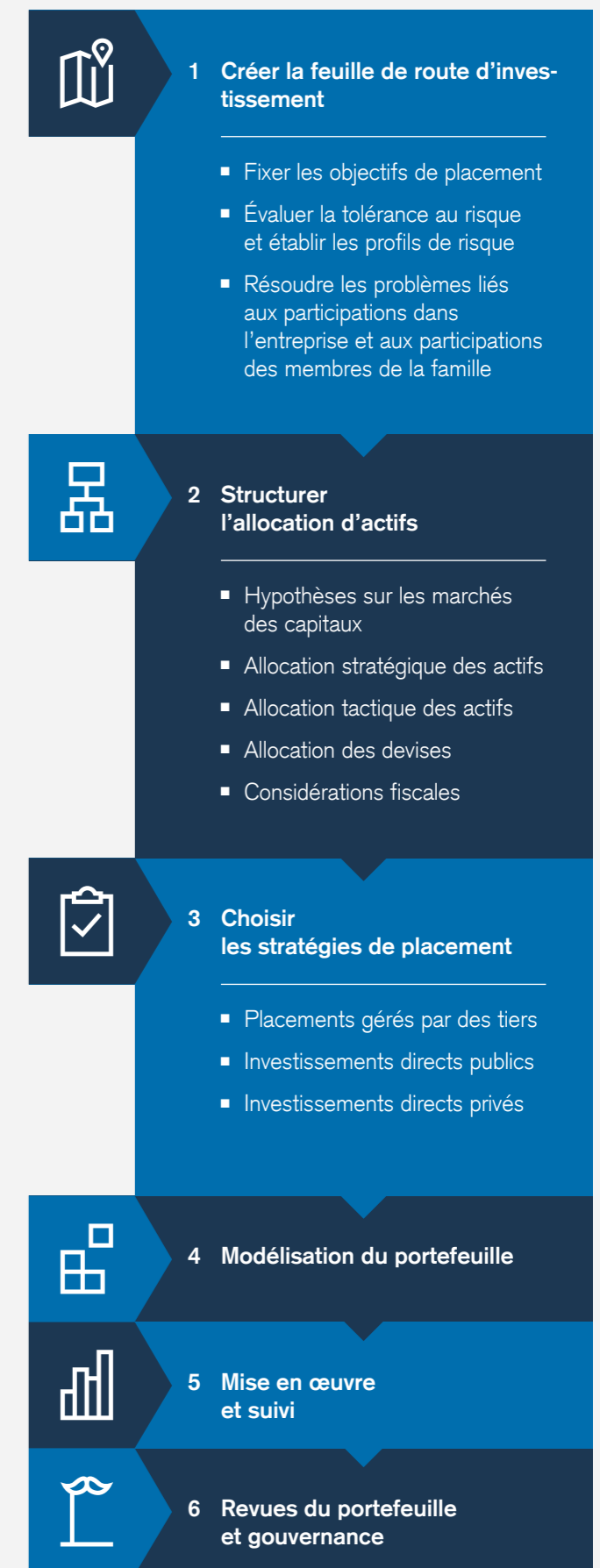


## Structurer l'allocation d'actifs

Une fois que tout le monde s'est mis d'accord sur la feuille de route, l'étape suivante consiste à structurer un portefeuille et à déterminer les outils de placement qui conviennent pour aller de l'avant. Le processus intègre:

- des hypothèses sur les marchés des capitaux, qui fournissent des prévisions de rendement et de risques à long terme pour un large éventail de classes d'actifs, en tenant compte de critères quantitatifs et qualitatifs (et en recoupant éventuellement les tendances historiques à long terme pour la mise en contexte)
- l'allocation stratégique des actifs pour définir la combinaison optimale de classes d'actifs répondant à l'objectif tout en respectant la tolérance au risque (obtenue en ayant un horizon de placement à long terme en tête)
- l'allocation tactique des actifs pour anticiper les mouvements du marché et les réactions aux bouleversements du marché, et pour fournir des indications en matière de surpondération ou de sous-pondération temporaire des classes d'actifs et des marchés qui peuvent aller à l'encontre de l'allocation stratégique des actifs
- l'allocation des devises pour définir une monnaie de référence à des fins de reporting et décider des allocations de devises et des stratégies couverture
- des considérations fiscales pour avoir une vision réaliste du rendement attendu du portefeuille ou amener des ajustements

Figure 6. Processus de placement





### Choisir les stratégies de placement

Une fois que la feuille de route et la politique de placement sont en place, les family offices peuvent commencer à réfléchir au déploiement et à la gestion des capitaux. La stratégie de placement choisie doit refléter les capacités de sourcing, le degré de contrôle souhaité, les besoins de liquidités, l'expérience en matière de placement et l'infrastructure du family office.

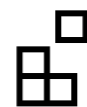
Les stratégies de placement des family offices se répartissent en trois grandes catégories: (i) les placements gérés par des tiers, (ii) les investissements directs publics et (iii) les investissements directs privés. Les family offices ont souvent recours à une combinaison de ces stratégies pour diversifier l'exposition aux placements et améliorer les rendements ajustés au risque.

i. **Placements gérés par des tiers** – avec cette stratégie, le family office investit des capitaux par le biais de fonds de gestion de fortune, ce qui permet à la famille de prendre des décisions de haut niveau en ce qui concerne l'allocation du capital par secteur et par classe d'actifs au niveau de la sélection des fonds. Mais en dehors de cela, la famille n'aura qu'une influence limitée sur les décisions de placement.

Dans le cas des investissements directs, publics ou privés, le family office décide des actifs ou titres dans lesquels il investit, ce qui nécessite des recherches et une due diligence.

ii. **Investissements directs publics** – cette stratégie est centrée sur la dette liquide, les droits de participation et les produits dérivés cotés en bourse. Les investissements sont réalisés sur la base d'informations publiques et soumis à des exigences réglementaires. De manière générale, les investissements directs publics confèrent une influence limitée sur la gestion et les décisions stratégiques de l'actif sous-jacent.

iii. **Investissements directs privés** – cette stratégie permet à l'investisseur de jouer un rôle plus actif dans le déroulement de la transaction et l'investissement sous-jacent. L'investissement peut être structuré sous forme de dette, d'actions ou d'achat d'actifs spécifiques (p. ex. l'immobilier). Dans ce cas, les exigences réglementaires sont moins strictes.



### Modélisation du portefeuille

Une fois que le portefeuille a pris forme, les tests de résistance et la modélisation sont des étapes difficiles, mais essentielles pour prévoir le comportement du portefeuille en période de volatilité. Il est judicieux d'examiner l'ensemble du patrimoine familial, pas seulement le portefeuille de placements. Par exemple, on peut modéliser la participation dans l'entreprise principale d'une famille comme une forme de participation de private equity ou de détention directe d'actions, puis analyser et optimiser les autres composantes du patrimoine familial.

Tableau 5. Stratégie de placement des family offices

Avantages	Aspects à prendre en compte	Exemples
<b>Géré par des tiers</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins en infrastructure les moins importants</li> <li>Bon accès aux placements, mais personnalisation limitée</li> <li>L'expertise d'un tiers peut être précieuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commissions de gestion</li> <li>Contrôle limité sur l'allocation du capital au niveau du fonds</li> <li>La transparence peut être limitée</li> <li>Conflits d'intérêts potentiels</li> <li>Les modalités de rachat peuvent avoir une incidence sur la liquidité</li> </ul>	<p>«Placement dans des fonds»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds de placement</li> <li>Fonds de private equity</li> <li>Fonds d'infrastructure</li> <li>Hedge funds</li> <li>Fonds de fonds</li> </ul>
<b>Directs publics</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Classe d'actifs liquides</li> <li>Évite les commissions de gestion</li> <li>Portefeuilles hautement personnalisables</li> <li>Vaste univers de placement</li> <li>Possibilité d'utiliser l'expertise du family office lors de la sélection des placements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limité aux opportunités des marchés publics</li> <li>Les informations doivent être publiques</li> <li>A généralement une influence limitée sur l'entité ou l'actif sous-jacent</li> <li>Soumis à la volatilité des marchés publics en matière d'évaluation</li> <li>Besoins modérés en infrastructure pour gérer le portefeuille</li> </ul>	<p>«Placements traditionnels»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marchés monétaires</li> <li>Revenu fixe</li> <li>Actions</li> <li>Matières premières</li> <li>Options</li> </ul>
<b>Directs privés</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Évite les commissions de gestion</li> <li>Potentiel d'«alpha» le plus élevé</li> <li>Flexibilité dans la structuration</li> <li>Possibilité d'utiliser l'expertise du family office lors de la sélection des placements</li> <li>Portefeuilles hautement personnalisables</li> <li>Meilleur accès aux informations, y compris aux informations non publiques</li> <li>Possibilité d'influencer la prise de décision concernant l'actif sous-jacent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'identification d'investissements peut-être difficile</li> <li>Classe d'actifs illiquides</li> <li>Le processus de placement, y compris la due diligence et la documentation, peuvent être très fastidieux</li> <li>Besoins importants en infrastructure</li> </ul>	<p>«Placements alternatifs»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Private equity</li> <li>Capital-risque</li> <li>Dette mezzanine</li> <li>Immobilier</li> <li>Projets d'infrastructure</li> <li>Ressources naturelles</li> <li>Flux de redevances</li> </ul>

Source EY Family Office Services, 2015

### Modalités pratiques du processus de placement

Le processus de rédaction dépend du niveau d'implication de la famille dans l'entreprise et de l'expérience du CIO du family office en matière de placements. Ces facteurs sont susceptibles de produire un fort biais comportemental lorsqu'il s'agit de prendre des décisions relatives à la stratégie de placement et à la diversification du portefeuille. Les origines du family office peuvent également jouer un rôle, car les objectifs d'un family office créé par un entrepreneur de la première génération peuvent être différents de ceux d'une famille de la quatrième génération.

Une fois que l'allocation d'actifs recommandée a été examinée et approuvée, la famille peut formaliser son plan d'investissement dans une politique de placement. Cette politique doit être partagée avec toutes les parties impliquées dans la relation clientèle (p. ex., les conseillers en placement, les gestionnaires de portefeuille, les trustees). Elle fournit une ligne de conduite claire, en particulier pendant les périodes de volatilité des marchés où une vive émotion pourrait conduire à des décisions imprudentes.



### Mise en œuvre et suivi

La mise en œuvre du portefeuille doit refléter les objectifs de placement et la structure du portefeuille énoncés dans la politique de placement. Le family office serait chargé du suivi de la performance des actifs et de la gestion quotidienne du portefeuille.



### Revue du portefeuille et gouvernance

Outre la révision des buts et objectifs de la famille, il est essentiel de revoir l'allocation d'actifs du portefeuille au moins une fois par an. La gouvernance et la transparence revêtant également une grande importance, des réunions et des appels réguliers entre les mandants, les collaborateurs du family office et les conseillers externes permettront de clarifier les changements d'opinion sur la stratégie et la mise en œuvre.

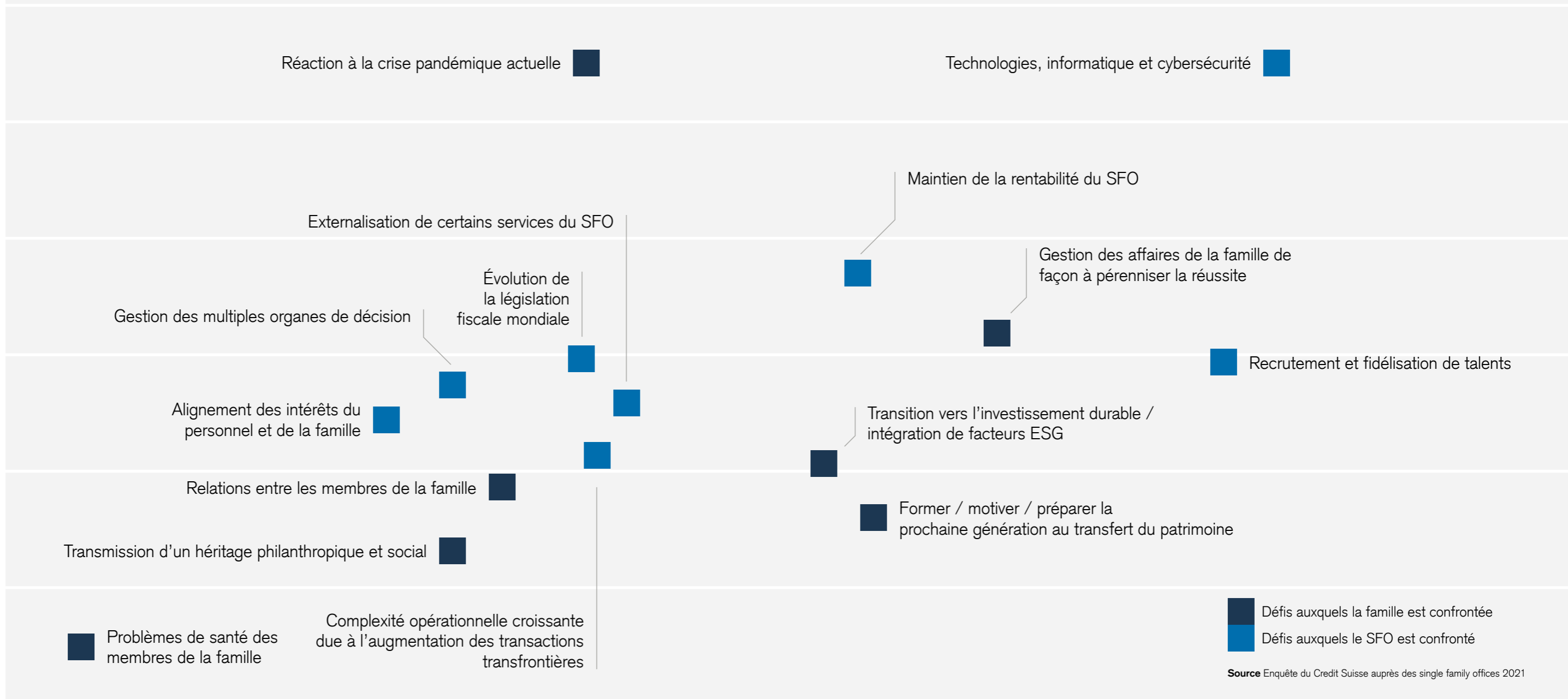
# Comment les single family offices envisagent l'avenir

## Résumé

Il a été demandé aux personnes interrogées de citer les éventuels défis auxquels le SFO et la famille sont actuellement confrontés ou seront confrontés à l'avenir. Les technologies, l'informatique et la cybersécurité sont apparues comme les défis les plus urgents pour les SFO, suivis de la rentabilité et du recrutement de talents.

Quant aux familles soutenues par les SFO, elles accordent une grande importance à l'investissement durable et à l'éducation/préparation de la prochaine génération. Cependant, leur priorité actuelle est de gérer la volatilité liée à la pandémie afin d'assurer la prospérité à long terme.

**Niveau d'urgence**  
Défis à relever au cours des 12 prochains mois (du moins urgent au plus urgent)



## Importance

Défis à relever au cours des 5 prochaines années (du moins important au plus important)



# Grandes tendances



---

De par sa conception, le family office est axé sur la prochaine génération. Pour garder une longueur d'avance, il faut comprendre les grandes évolutions de l'investissement et au-delà, voire agir sur elles.

# Marchés privés

## Vue d'ensemble

Les marchés privés sont des investissements en actions et/ou dettes d'entreprises privées qui ne sont pas cotées en bourse, mais sont achetées et vendues dans le cadre de transactions privées. Aujourd'hui, les investissements en private equity (PE) comprennent non seulement le leveraged buyout et le capital-risque, mais également les actifs réels (immobilier et infrastructure) et les fonds secondaires avec possibilité d'accès par le biais de fonds de fonds, de fonds individuels et d'investissements directs (voir la section «Processus de placement»). Ce qui les unit est leur complexité, leur illiquidité et leur horizon de placement à long terme.

La valeur des actifs du marché privé est estimée moins fréquemment que celle des titres cotés en bourse. Comme l'évaluation repose également sur une expertise plutôt que sur le prix de vente, elle a tendance à être moins volatile et ne reflète pas entièrement les fluctuations des marchés financiers à un moment donné. Si les investisseurs des marchés privés sont moins sujets aux montagnes russes émotionnelles face à la volatilité des marchés, il est essentiel de comprendre les avantages et les inconvénients de ces investissements complexes.

## Une tendance aux investissements directs sur les marchés privés

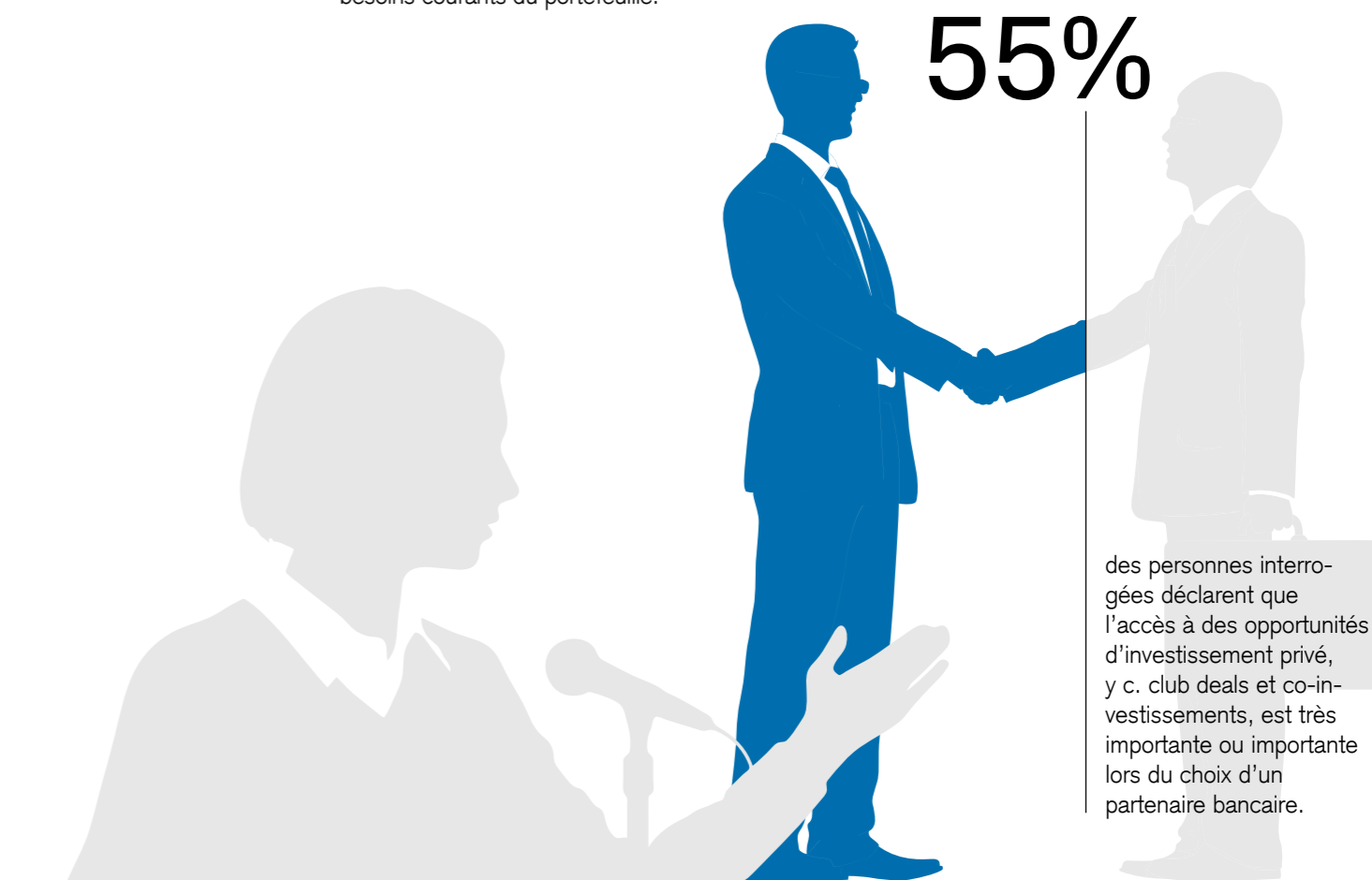
On a récemment constaté une forte tendance des family offices à réaliser des investissements directs sur les marchés privés. Les principaux moteurs de cette tendance ont été (i) la recherche d'un meilleur contrôle des investissements, (ii) des rendements ajustés au risque attractifs présentant des corrélations limitées avec les marchés publics, (iii) une moindre volatilité des cours, et (iv) le contexte actuel de taux d'intérêt bas. Ce type de stratégie d'investissement repose toutefois sur un processus de placement formel, piloté par un comité, qui permet d'identifier, d'examiner et de saisir de nouvelles opportunités, et de gérer les besoins courants du portefeuille.

Certains family offices ont choisi de s'associer à d'autres family offices et de former un club pour mener une stratégie d'investissement privé direct. Bien que cette approche offre des synergies attrayantes dans les domaines de l'infrastructure, de la recherche d'opérations et du partage d'idées, elle peut créer des problèmes de gouvernance liés à la sélection des investissements et à leur gestion courante. L'approche de club améliore la compétitivité globale des petits et moyens family offices sur le marché en augmentant les capitaux disponibles pour de nouvelles opportunités – un avantage important dans des opérations plus concurrentielles.

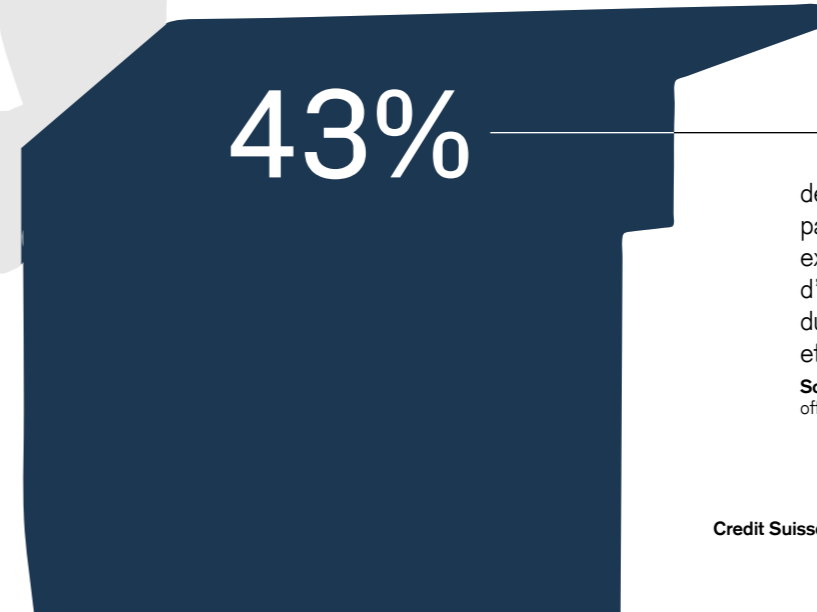
Les family offices peuvent également décider de réaliser des opérations individuelles en co-investissement ou sur une base autonome.

## Les stratégies des marchés privés expliquées<sup>13</sup>

<b>Sociétés de portefeuille</b>	Bénéficiaires finaux d'un placement en private equity  Remarque: les associés commandités (sociétés de private equity) identifient soigneusement des entreprises ayant un potentiel de croissance en appliquant des processus de due diligence extrêmement stricts.
<b>Leveraged (buyout)</b>	L'achat d'une part importante ou de la majorité des parts d'une société avec un mélange de dette et d'actions (leveraged buyout) ou uniquement des actions (buyout)
<b>Investissements directs</b>	Investisseurs investissant directement dans des sociétés privées, sans intermédiaire  Remarque: cette stratégie requiert une connaissance approfondie du secteur. Les investisseurs peuvent participer directement à la croissance d'une entreprise et réaliser des rendements à la sortie.
<b>Prêts directs</b>	Prêteurs non bancaires qui prêtent à une entreprise en échange de droits de créance
<b>Mezzanine</b>	Désigne le «niveau intermédiaire» de financement principalement utilisé dans le cadre du buyout et de la dernière phase de placement de croissance
<b>Fonds secondaires</b>	Les fonds secondaires qui achètent des participations de sociétés en commandite dans des fonds de private equity après que ces fonds ont été en tout ou partie investis dans des sociétés en portefeuille sous-jacentes.
<b>Crédit en souffrance</b>	Les fonds de crédits en souffrance qui cherchent à acquérir, en rachetant leur dette, des participations de contrôle dans des sociétés qui connaissent des difficultés financières ou sont devenues insolubles, et qui sont ensuite converties en actions lors de la réorganisation de la société.
<b>Infrastructure</b>	On appelle infrastructure l'actif permanent dont a besoin une société pour faciliter le bon fonctionnement de son économie.
<b>Capital de croissance</b>	Placements en actions dans des sociétés déjà établies dans le but d'étendre leurs opérations au-delà de la capacité actuelle.
<b>Capital-risque</b>	Financement de start-up
<b>Immobilier</b>	Investissement dans des actifs immobiliers présentant des profils risque-rendement différents.



Source Enquête du Credit Suisse auprès des single family offices 2021

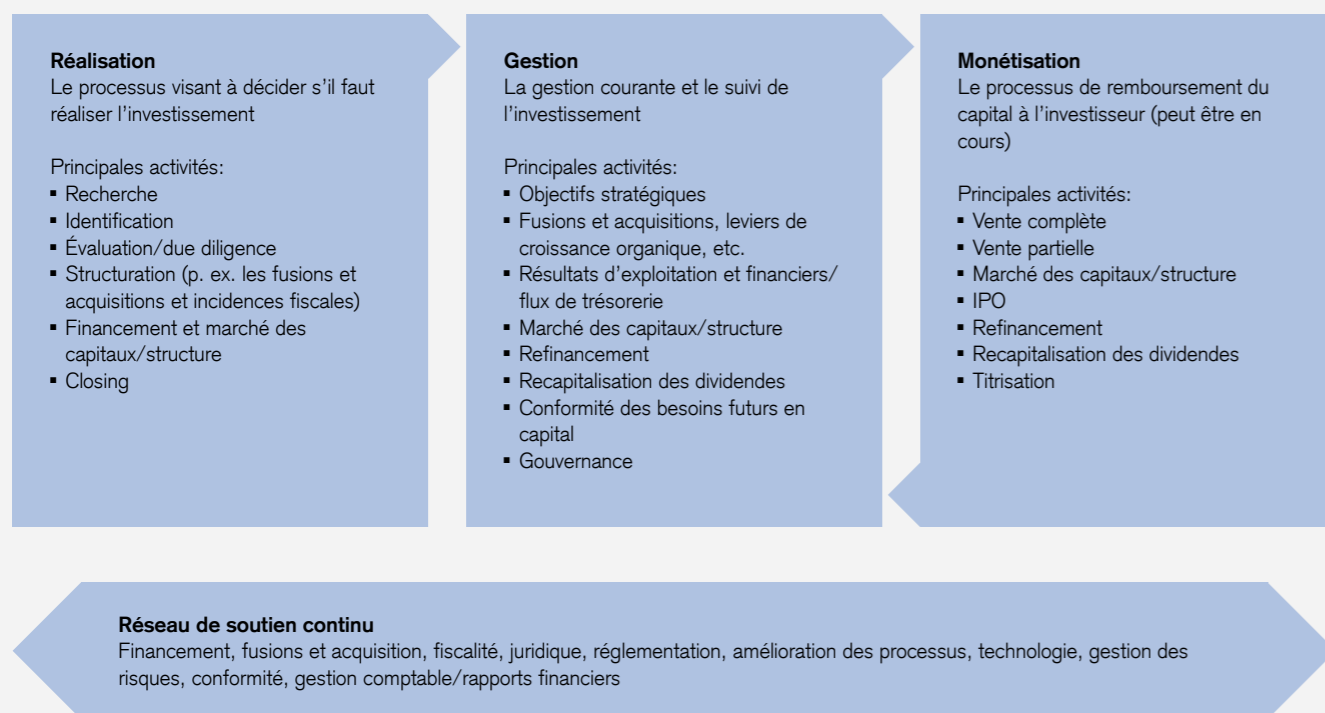


des personnes interrogées souhaitent partager leurs bonnes pratiques, leur expertise et leurs connaissances avec d'autres single family offices sur le thème du private equity, des investissements directs et des co-investissements.

Source Enquête du Credit Suisse auprès des single family offices 2021

<sup>13</sup> Credit Suisse. (2020). Private Market Investing Explained. <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/private-market-investing-explained-202010.html>

Figure 7. Processus d'investissement direct privé



### Processus d'investissement direct privé

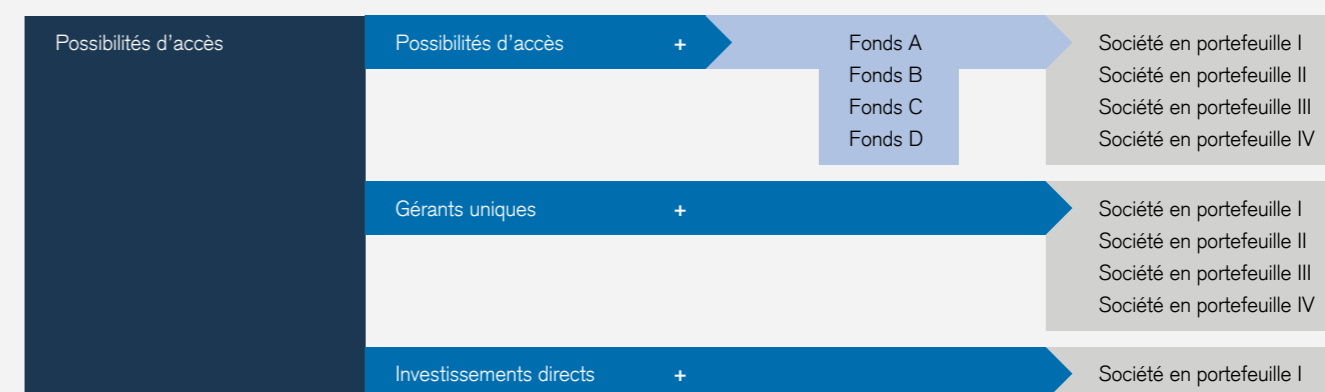
Le processus d'investissement direct privé peut se décomposer en trois grandes phases: (i) la réalisation, (ii) la gestion et (iii) la monétisation. Il est essentiel de mettre en place un processus de mise en œuvre formel du comité d'investissement ainsi que l'infrastructure nécessaire dans le family office.

Si les family offices possèdent souvent les bases nécessaires pour élaborer une stratégie d'investissement direct réussie, des lacunes peuvent exister à chaque phase du processus d'investissement. À l'instar des gestionnaires d'actifs traditionnels, les family offices peuvent faire appel à des professionnels externes pour obtenir des services qui ne sont pas disponibles en interne (p. ex. consultant en fusions et acquisitions, marchés des capitaux, questions financières, juridiques et fiscales, due diligence, comptabilité). C'est encore plus vrai lorsque le family office adopte pour la première fois une stratégie d'investissement direct privé. Dans certains cas, les plus grands family offices fournissent bon nombre de ces services professionnels en interne, parce qu'ils ont acquis l'expérience et l'infrastructure nécessaires au fil du temps.

### Le private equity en bref

Les investissements en private equity (PE) représentent la majorité des investissements sur les marchés privés. Le PE consiste à investir dans des sociétés privées par opposition à des entités cotées. Dans la plupart des cas, le propriétaire prend une participation importante pour pouvoir exercer une influence sur les décisions de l'entreprise, par exemple en siégeant au conseil d'administration. L'objectif fondamental du propriétaire est d'augmenter la valeur de l'entreprise afin de la vendre et d'obtenir un retour sur investissement.

Figure 8. Comment accéder au private equity par le biais des marchés privés



### Sous-stratégies de private equity

- Buyout: la stratégie de private equity la plus importante et la plus activement négociée, généralement pour les entreprises les plus grandes et les mieux établies
- Capital-risque et croissance: accent mis sur les sociétés en phase de démarrage et d'expansion
- Fonds secondaires: véhicules acquérant des fonds de private equity partiellement ou totalement investis sur le marché secondaire
- Actifs réels: investissements dans les infrastructures et l'immobilier
- Sociétés en difficulté, capital retournement et autres stratégies de niche: le but est d'investir dans des thèmes à contre-courant (capital retournement) ou d'autres niches

### Investissement direct ou investissement indirect

Comme indiqué ci-dessus, l'investissement en private equity est complexe. La plus grande difficulté pour les investisseurs, y compris les family offices, est d'avoir accès à des informations fiables (sur l'opération, le prix et les risques) et aux opportunités potentielles. L'impossibilité d'effectuer une due diligence peut également constituer un obstacle. C'est pourquoi le family office peut souhaiter évaluer les alternatives avec des partenaires compétents qui peuvent le conseiller sur le choix de la bonne solution parmi de nombreuses autres.

### Bon à savoir

- Les sociétés privées sont plus nombreuses que les sociétés cotées, mais elles sont moins surveillées et évaluées par la communauté des investisseurs. Voilà pourquoi l'investissement en PE demande souvent du temps pour rechercher les opportunités potentielles
- À l'instar de l'investissement sur les marchés privés en général, la plupart des investissements sont réalisés par le biais de véhicules de placement collectifs, c'est-à-dire des fonds, souvent d'une durée de vie de 10 à 12 ans
- L'investissement en private equity implique un niveau considérable de risque financier et/ou d'entreprise. Les placements dans des fonds de private equity ne sont ni garantis ni assortis d'une protection du capital

# Style d'investissement des fonds de dotation

Le style d'investissement des fonds de dotation est une stratégie de portefeuille inspirée par les fonds de dotation de prestigieuses institutions américaines, notamment l'Université de Yale.

Sous la houlette de David Swensen, Chief Investment Officer de Yale depuis 1985, le fonds de dotation a généré un rendement annualisé de 12,6% sur trois décennies<sup>14</sup>. Voilà pourquoi cette stratégie est devenue un modèle pour les institutions qui investissent à long terme et dépendent d'un flux régulier de revenus provenant de leurs fonds de dotation pour financer leurs besoins opérationnels courants.

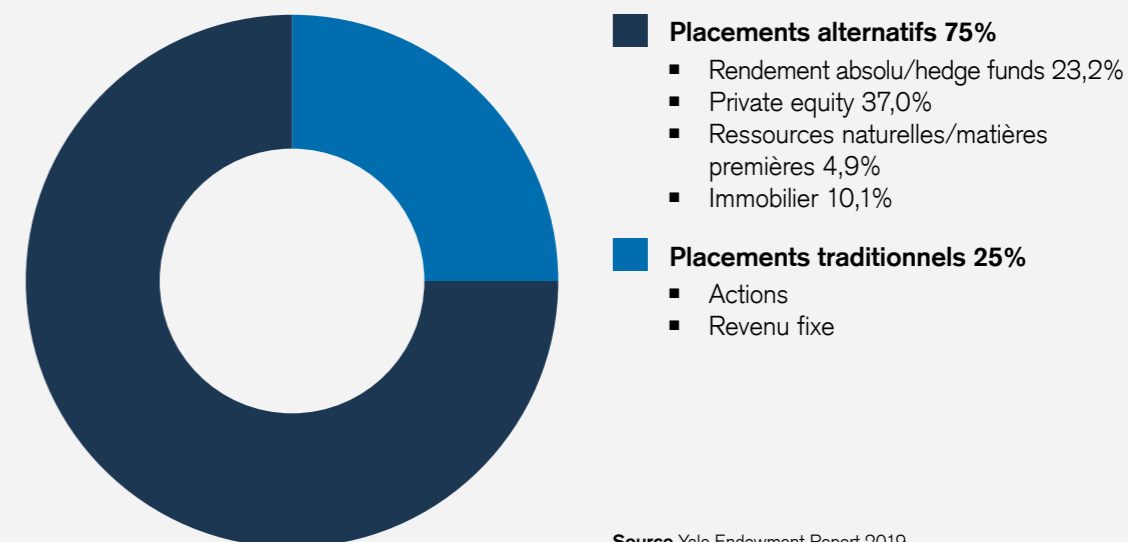
## Classes d'actifs alternatives

Une stratégie de fonds de dotation alloue une part importante du portefeuille à des placements alternatifs moins liquides, tels que le private equity, la dette privée, l'immobilier privé, les ressources naturelles et les hedge funds. Dans le cas du fonds de dotation de Yale, la majeure partie du portefeuille est allouée à des classes d'actifs alternatives (voir figure 9).

Les placements alternatifs ont tendance à être plus difficiles à vendre dans un court laps de temps et, dans le cas du private equity, leur cession peut prendre plusieurs années (voir la section précédente). Cela peut toutefois être un avantage et la source d'une «prime d'illiquidité» par rapport aux classes d'actifs plus liquides<sup>15</sup>. Dans un contexte de faible rendement, ces sources de rendement supplémentaire peuvent attirer les investisseurs en mesure de tolérer un certain degré d'illiquidité.

La capacité à identifier et à sélectionner les meilleurs gestionnaires de portefeuille au sein de chaque sous-classe d'actifs alternative (p. ex. les hedge funds, le private equity) est un élément clé de l'approche des fonds de dotation. Cette capacité est d'autant plus importante pour la partie alternative du portefeuille que la variation des performances historiques entre les meilleurs et les moins bons gestionnaires de portefeuille alternatifs est plus prononcée qu'au sein des actions et des obligations, par exemple.

Figure 9. Fonds de dotation de Yale: allocation d'actifs cible



Source Yale Endowment Report 2019

## Perspectives à plus long terme

Outre les institutions, ces investisseurs comprennent un nombre croissant de particuliers et de family offices. Ils sont attirés par la possibilité d'obtenir des rendements plus élevés, de réduire le risque grâce à la diversification du portefeuille et de bénéficier d'un flux de trésorerie régulier dans le temps, même sur plusieurs générations.

Le style d'investissement des fonds de dotation peut faire partie d'une l'allocation stratégique des actifs (SAA) bien diversifiée. La SAA représente les pondérations cibles que le portefeuille devrait détenir dans chaque catégorie d'actifs à long terme (voir la section «Processus de placement»). En effet, elle est construite pour atteindre l'objectif de rendement de l'investisseur tout en exposant le portefeuille à un niveau de risque acceptable, même pendant les périodes de turbulence du marché.

Dans un fonds de dotation, l'allocation stratégique des actifs est caractérisée par une allocation plus élevée aux actifs alternatifs moins liquides que dans les portefeuilles traditionnels. De plus en plus de family offices suivent le mouvement dans l'espoir de générer un taux de rendement similaire.

## Stratégie de fonds de dotation

- Perspective multigénérationnelle
- Période d'investissement longue
- Possibilité d'améliorer le profit risque-rendement avec des classes d'actifs alternatives

<sup>14</sup> Yale Investments Office. (2020). The Yale Endowment 2019.

<sup>15</sup> Franz, R. & Kranner, S. (2019). University Endowments: A Primer. CFA Institute Research Foundation.

# Gros plan sur l'investissement durable

## Un nombre croissant d'investisseurs se tournent vers les questions de durabilité.

Les Nations Unies ont rédigé les Objectifs de développement durable (ODD UN) dans le cadre de leur programme 2030 pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Les familles et les family offices prennent de plus en plus en compte les questions environnementales

et sociales lorsqu'ils investissent ou lancent de nouvelles activités. En conséquence, les opportunités sont évaluées non seulement en fonction de leur rendement financier potentiel, mais également en fonction de leurs implications plus générales pour la société.



### Qu'est-ce que l'investissement durable?

Le concept d'investissement durable désigne une stratégie d'investissement qui prend en compte des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) parallèlement aux critères d'évaluation classiques. Il existe différentes approches de l'investissement durable:

- Mise en place de stratégies de placement qui correspondent aux valeurs de la famille ou ne vont pas à leur rencontre,
- Intégration des facteurs ESG importants dans les processus de placement dans le but d'obtenir des rendements ajustés au risque supérieurs,
- Mobilisation de capitaux dans des entreprises qui proposent des solutions aux défis sociétaux par le biais de placements durables thématiques et à impact dans divers secteurs (p. ex. l'éducation, la santé, l'énergie propre) ou d'investissements à impact, un sous-ensemble de l'investissement durable qui vise à produire un impact mesurable.

L'actionnariat actif, qui s'est répandu, peut impliquer l'exercice des droits de vote lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires d'une société (vote par procuration). L'investisseur peut également engager et maintenir un dialogue avec l'équipe de direction et/ou le conseil d'administration de la société sur des questions de durabilité spécifiques. Cette approche, connue sous le nom d'engagement, est un moyen d'induire un changement positif en exerçant une influence active sur une entreprise.

Pour les family offices, la durabilité est un enjeu de plus en plus important: comment créer de la valeur économique, sociétale et environnementale à partir du patrimoine familial. Le family office peut soutenir les activités durables de la famille à travers différentes approches, en fonction de son niveau d'engagement, comme le montre la figure 10.

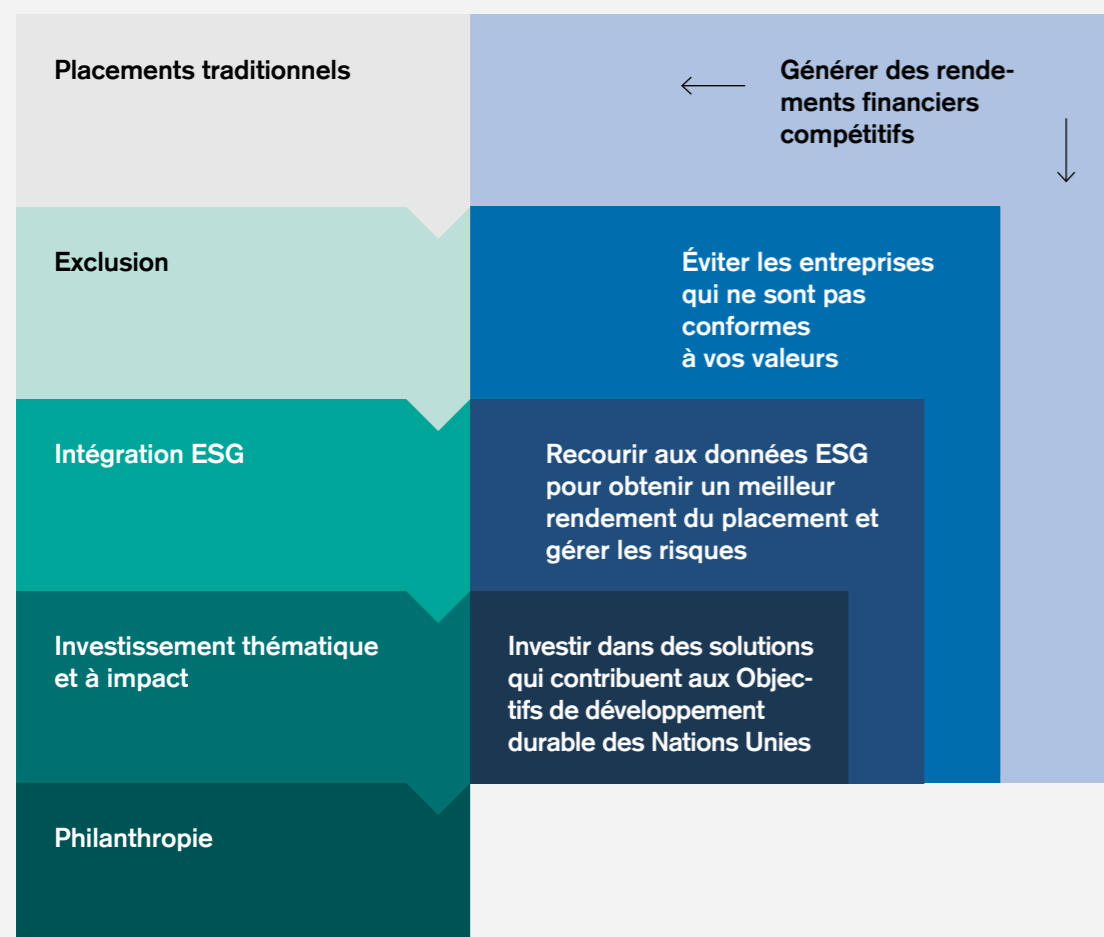
Il convient de noter que l'enquête du Credit Suisse réalisée en 2021 auprès de single family offices a révélé un intérêt pour ce sujet:

- 49% des personnes interrogées prévoient d'augmenter leurs placements durables (0% prévoient de les diminuer)
- Trois principaux domaines d'intérêt: énergie renouvelable (63%), santé (61%) et éducation (48%)

### Qu'est-ce que la philanthropie?

Contrairement à l'investissement durable et à impact, la philanthropie implique généralement des contributions financières à une cause particulière sans attente de rendements financiers. La philanthropie traditionnelle est souvent de courte durée, la ou les organisation(s) ciblée(s) étant soutenue(s) par des levées de fonds et des dons. Des solutions philanthropiques plus personnalisées incluent la mise en place d'une structure de bienfaisance, d'une fondation ou d'un partenariat à long terme.

Figure 10. Gamme d'investissements durables



Il est important de conduire l'investissement durable avec professionnalisme et engagement, sans sous-estimer les difficultés et les avantages potentiels. En s'engageant dans la durabilité, le family office peut fédérer la famille autour de valeurs communes et impliquer la prochaine génération (qui, d'après nos recherches, a exprimé son vif intérêt à produire un impact positif sur la société) dans la stratégie de placement. Les family offices peuvent en effet contribuer à aligner les activités de développement durable sur les valeurs et les exigences patrimoniales de la famille, et déterminer comment la vision de la durabilité s'inscrit dans l'héritage à long terme de la famille.

### Tracer une trajectoire durable

Chaque family office a des motivations, des contextes opérationnels et des objectifs uniques. Chaque family office partant d'un point différent, sa trajectoire durable sera différente. Le cadre suivant fournit des lignes directrices permettant

de personnaliser l'engagement de durabilité du family office. Certains préféreront suivre attentivement toutes les étapes, tandis que d'autres voudront tracer leur propre voie, en utilisant ces étapes pour les guider.

## 1

### Définir la vision

La clarté des objectifs peut avoir un effet bénéfique considérable sur le sentiment de cohésion familiale, surtout si l'objectif commun initial de la famille s'est estompé au fil des générations. Il peut être difficile de trouver une mission à laquelle tous les membres de la famille adhèrent, mais l'absence d'orientation claire peut être préjudiciable à l'estime de soi de chacun des membres de la famille, en particulier de la jeune génération d'une famille fortunée.

## 2

### Évaluer le niveau d'engagement

L'investissement durable, ce n'est pas tout ou rien. Les family offices peuvent adopter un processus progressif et itératif après avoir examiné les capacités internes, les ressources disponibles et l'expertise. Il est également important de déterminer qui sera impliqué.

## 3

### Identifier l'horizon temporel

Le family office doit fixer un horizon temporel pour son engagement en matière de durabilité. Une stratégie efficace et une communication claire de l'engagement de la famille sont essentielles pour garantir un résultat positif pour la famille et ses parties prenantes.

## 4

### Choisir un véhicule approprié

Le choix d'un véhicule pour gérer l'engagement en matière de durabilité du family office dépendra du niveau d'engagement personnel, des ressources financières disponibles, du calendrier et de considérations fiscales et juridiques. Le family office peut impliquer les collaborateurs existants, embaucher des responsables désignés ou créer une fondation pour diriger l'engagement en matière de durabilité.

## 5

### Aligner les valeurs de la famille et la stratégie de placement

La famille doit décider de la manière d'investir ses actifs dans le but de produire un impact positif et d'obtenir des rendements financiers. Le personnel/l'entité responsable peut alors investir les actifs conformément aux valeurs de la famille. Pour une famille éprise de justice sociale, par exemple, une stratégie de placement fondée sur des critères d'exclusion ESG adopterait une approche plus passive et éviterait d'investir dans des entreprises controversées impliquées dans la corruption ou le travail des enfants. Sur l'échelle (voir figure 10), une stratégie de placement intégrant des critères ESG recourt aux données ESG pour obtenir un meilleur rendement du placement et gérer les risques, tandis que les investissements thématiques et à impact sont des stratégies qui cherchent à mobiliser des capitaux dans des investissements qui proposent des solutions aux défis sociétaux.

## 6

### Mettre en œuvre et assurer un suivi régulier

Définir des objectifs d'impact clairs dès le départ facilitera le processus d'évaluation, qu'il s'agisse d'évaluations par des tiers ou d'examens internes périodiques. Sur la base de l'évaluation, le family office peut mettre à jour sa stratégie d'engagement et ses objectifs d'impact.

# Planification successorale au service d'un objectif

Les family offices peuvent contribuer à la préparation et à l'exécution des plans de succession afin d'assurer une transition en douceur du patrimoine et de maintenir un sentiment d'unité familiale.



## La planification successorale comme impératif

Selon les estimations, le montant stupéfiant de plus de 35 000 milliards USD de patrimoine familial sera transféré d'une génération à l'autre<sup>16</sup> au cours des deux prochaines décennies. Une récente enquête<sup>17</sup> met toutefois en évidence certaines des difficultés entourant la transmission du patrimoine familial et des entreprises:

- 70% des familles déclarent ne pas entretenir de bonnes relations et échouer dans les transferts de patrimoine intergénérationnels
- 67% des personnes interrogées citent les questions de planification successorale et d'héritage comme leurs plus grandes préoccupations

Si davantage de familles et de family offices réfléchissent déjà à la planification successorale, près de 57% d'entre eux ont rédigé un plan formel ou informel, selon l'enquête du Credit Suisse réalisée en 2021 auprès des single family offices. Le sujet mérite beaucoup plus d'attention.

## Planifier le changement de génération

La planification successorale n'étant pas un événement ponctuel, mais un processus, les familles sous-estiment souvent les problèmes potentiels et la nécessité d'avoir des plans et des procédures. En effet, 72% des transferts de patrimoine ratés sont attribués à une rupture de la communication familiale et à l'incapacité d'établir une mission familiale<sup>18</sup>.

Que les familles transmettent une entreprise, des placements ou les deux, les family offices peuvent jouer un rôle dans la gestion des dimensions techniques et émotionnelles de la planification successorale. Comme pour tout processus important, il est utile de commencer tôt, voire des années à l'avance.

16 Wealth-X. (2020). World Ultra Wealth Report 2020.

17 Castoro, A. & Williams, R. (2017). Bridging Generations: Transitioning Family Wealth and Values for a Sustainable Legacy. Higherlife Development Serv.

18 Castoro, A. & Williams, R. (2017). Bridging Generations: Transitioning Family Wealth and Values for a Sustainable Legacy. Higherlife Development Serv.

## S'appuyer sur des valeurs communes

Les family offices peuvent apporter leur contribution dans trois domaines spécifiques:

- **Établir un modèle de gouvernance**  
Une structure de gouvernance claire et professionnelle (voir la section «Structure de gouvernance») est la pierre angulaire de la réussite des familles intergénérationnelles. Un modèle solide consolidera les points forts de l'entreprise familiale et aidera la famille à élaborer ensemble des stratégies fondées sur des valeurs communes.
- **Favoriser le dialogue entre les membres de la famille et entre les générations**  
Une communication efficace sur le patrimoine, les relations et la propriété de l'entreprise familiale est essentielle pour créer et maintenir des entreprises familiales performantes. Les familles recherchent souvent une aide extérieure pour améliorer leur cadre de communication et mettre ces idées en pratique.
- **Rédiger une philosophie d'investissement familiale**  
L'objectif du patrimoine d'une famille doit être discuté très tôt, souvent et avec toutes les générations. Cette étape consiste à établir et à revoir régulièrement les objectifs généraux du patrimoine familial. La philosophie doit refléter un équilibre entre les bonnes pratiques d'investissement institutionnel et les besoins, les valeurs et la vision uniques de la famille et de sa ou ses entreprises.

### Impliquer la prochaine génération

Nous définissons la prochaine génération comme les membres de la famille qui sont en mesure de reprendre une entreprise familiale, un family office, une maison ancestrale et/ou le patrimoine familial. À un moment donné, ils peuvent se trouver à la croisée des chemins, ne sachant pas si ou dans quelle mesure ils doivent s'impliquer dans l'entreprise familiale. Si le compromis entre l'épanouissement personnel et la poursuite de la tradition familiale n'est pas bien communiqué ou géré, il pourrait y avoir des conséquences pour l'héritage familial.

Des recherches montrent que lorsque la prochaine génération est (ou se sent) exclue du processus, cela peut entraver lourdement la planification successorale<sup>19</sup>. Les raisons de cette exclusion potentielle vont du manque de qualifications à la réticence du chef de famille à céder une part de contrôle.

Une récente enquête du Credit Suisse<sup>20</sup> sur la prochaine génération a révélé d'autres éléments:

- 60% des personnes interrogées souhaitent que leur famille ait des discussions plus ouvertes sur leur patrimoine
- 39% ont l'intention de reprendre l'entreprise familiale, 10% l'ont déjà fait et 30% ne savent pas encore ce qu'elles vont faire
- 97% sont intéressées par la gestion active des investissements de leur famille
- Près de 50% jouent un rôle passif dans le patrimoine de leur famille et aimeraient avoir plus de responsabilités

Pour préparer la prochaine génération à ses futurs rôles et responsabilités, le family office peut explorer différentes approches:

- Des **programmes éducatifs** pour aider la prochaine génération à comprendre les bases de la finance et de la gestion de patrimoine, ainsi que des programmes plus adaptés pour aider les familles multigénérationnelles à renforcer leurs liens familiaux et à explorer différents modèles de planification successorale
- Des **plates-formes de réseautage organisées** fournissant un contenu personnalisé et donnant accès à des pairs, à d'autres entrepreneurs et à des investisseurs d'autres familles fortunées
- Des **responsabilités précoces** pour aider la prochaine génération à découvrir l'entreprise plus tôt afin d'éviter de graves problèmes de transmission plus tard, et permettre une transmission plus fluide du patrimoine et du savoir-faire

## Exemple de bonnes pratiques<sup>21</sup>

La famille d'entrepreneurs brésilienne Tavares de Melo qui compte plus de 100 membres était l'un des principaux producteurs de sucre, de produits alimentaires, de chaussures et de boissons aux fruits du Brésil jusqu'à ce qu'elle cède l'entreprise en 2007 et crée un family office. Ils nous font part de suggestions intéressantes pour maintenir l'implication des membres de la famille, même s'ils poursuivent des carrières indépendantes.

---

«J'ai commencé à travailler dans l'entreprise familiale dès que j'ai terminé mes études. À l'époque, mon seul souhait était de rejoindre l'entreprise, mais certains de mes cousins ne voulaient pas en entendre parler. Aujourd'hui, nous n'exerçons aucune pression sur les autres membres de la famille pour qu'ils nous rejoignent, mais nous essayons de leur montrer que l'unité familiale est une bonne chose pour tout le monde.»

**Marcos Tavares Costa Carvalho**, troisième génération, membre du conseil d'administration de Grupo Tavares de Melo

---

«Nous avons formé un Comité de la nouvelle génération pour définir formellement le rôle de chacun et assurer la transparence du processus de prise de décision au sein des six branches de l'entreprise familiale.»

**André Tavares De Melo Nóbrega**, quatrième génération, membre du conseil d'administration de Grupo Tavares de Melo

---

«Faire partie du family office m'a aidé de comprendre ce qui est vraiment important pour diriger une entreprise prospère, à quel point la gouvernance peut être cruciale, et la nécessité pour les prochaines générations d'y participer... Nous avons créé notre programme successoral en 2017 afin de promouvoir une compréhension commune des aspects techniques et comportementaux de la famille.»

**Giselle Tavares Costa Carvalho**, quatrième génération, membre du conseil d'administration de Grupo Tavares de Melo; membre du Comité de la prochaine génération

---

«Chaque année, chaque branche de la famille élit ses représentants au conseil de famille conformément à notre protocole, qui établit les règles régissant les limites d'âge et les qualifications minimales. Tout membre de la famille de la prochaine génération éligible peut exprimer son souhait de siéger au conseil de famille. Il doit simplement être conscient que, même s'il ne s'agit pas d'un poste à temps plein, il implique certaines règles et responsabilités qui doivent être prises au sérieux.»

**Bruno Cavalcanti Tavares De Melo**, quatrième génération, membre du conseil d'administration de Grupo Tavares de Melo; membre du Comité de la prochaine génération

<sup>19</sup> Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing.

<sup>20</sup> Credit Suisse & YIO. (2019). *Creating a World with the Next Generation*.

<sup>21</sup> Credit Suisse Global NextGen Report. (2018). *Creating a world with the Next Generation and their families*. <https://www.credit-suisse.com/microsites/next-generation-and-families/en/next-gen/download-the-report.html>



# La technologie au premier plan

Choisir la bonne technologie peut aider un family office à poursuivre efficacement ses objectifs, à gérer les changements de systèmes et à suivre les mises à jour du secteur.



# 56%

des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête du Credit Suisse réalisée en 2021 auprès des single family offices citent les technologies, l'informatique et la cybersécurité comme des défis majeurs pour l'année à venir et...

Un family office peut décider de sous-traiter ses services technologiques de base à un tiers (qui fournit des produits standard ou hautement personnalisés) ou de développer une plate-forme interne. Il existe certaines plates-formes qu'un family office doit prendre en considération.

# 28%

comme des défis majeurs pour les cinq prochaines années.

### Plate-forme de conservation

La conservation des actifs peut être assurée par un ou plusieurs dépositaires ou banques. Si un family office choisit une solution de global custody, tous les actifs seront administrés par un dépositaire, qui pourrait:

- faire gagner du temps en consolidant tous les titres négociables, les instruments financiers et les liquidités,
- fournir un aperçu complet et transparent de la performance de tous les actifs grâce à un relevé de placements consolidés,
- permettre que les actifs soient gérés par la banque dépositaire, par un gérant de fortune externe ou par les clients eux-mêmes (dans ce cas, les clients choisissent leur gérant de fortune préféré sans aucune restriction et celui-ci est libre de sélectionner les courtiers de son choix pour le négoce de titres),
- potentiellement inclure des actifs non négociables, tels que des investissements immobiliers directs, des hypothèques, des produits dérivés de tiers, des collections d'art et des yachts.



# Gestion des risques intégrée

## Reporting consolidé

Le reporting consolidé peut aider le family office à obtenir une vue d'ensemble des différents actifs et des éventuelles incidences fiscales, ce qui permet à la famille de comprendre ses placements, d'identifier les risques et de renforcer sa confiance dans son family office.

## Négoce et gestion de portefeuille

Si certains family offices ont recours à des gérants de fonds, d'autres peuvent réaliser leurs investissements en interne. Dans ce dernier cas, les systèmes de négoce et de gestion de portefeuille revêtent une plus grande importance. Il faudra peut-être que le système comprenne différents modules pour gérer l'importance et la complexité croissantes de l'investissement. Un système de gestion de portefeuille peut établir des rapports sur les profits et pertes ainsi que sur les valeurs nettes d'inventaire des placements. Le système de gestion des transactions fournit alors un accès direct au marché et à d'autres fonctions, telles que le rééquilibrage, l'échelonnement des ordres et les allocations.

## Gestion des risques

Les systèmes de gestion des risques peuvent fournir des analyses de sensibilité en temps réel, des calculs de risques et des analyses par scénario pour aider les familles et les family offices à mieux comprendre la vulnérabilité de leurs actifs.

## Gestion de la relation client (Client relationship management, CRM)

Le family office peut souhaiter gérer les informations relatives aux membres de la famille et à d'autres contacts dans un emplacement central. Un système CRM comprend souvent les coordonnées de la famille, la documentation des principales discussions familiales concernant les services du family office et les principaux événements familiaux, ainsi que les coordonnées des avocats, des comptables et d'autres ressources externes.

## Mise en œuvre de la technologie

Selon l'ampleur et la complexité de la technologie, certains family offices peuvent engager un Chief Technology Officer (CTO). Cette personne sera responsable du support technique, des mises à jour, des communications et de la formation aux logiciels et pourra avoir besoin de ressources et de personnel supplémentaires pour l'aider à gérer les différentes technologies. Ses missions pourraient comprendre :

- la conception d'un plan détaillé précisant les responsabilités de chaque prestataire,
- la réalisation de tests sur les données et les fonctionnalités de chaque plate-forme,
- l'organisation de réunions fréquentes avec chaque prestataire afin d'évaluer les systèmes.

## Cybersécurité

Une autre mission importante du CTO ou des prestataires tiers est d'assurer la cybersécurité des systèmes technologiques du family office, mais également des appareils des membres de la famille à leur domicile.

Les principaux risques sont les suivants :

- perte d'argent résultant de la vulnérabilité des comptes courants, des virements bancaires et des cartes de crédit et de débit, ainsi que du phishing et d'autres moyens frauduleux,
- perte de confidentialité résultant de failles dans les réseaux et les appareils personnels (téléphones, ordinateurs portables, tablettes), du piratage de mots de passe et des pratiques sur les médias sociaux,
- problèmes de sécurité physique résultant de failles dans les appareils personnels (y compris les appareils domestiques connectés) ainsi que de virus ou autres logiciels malveillants.

La préservation du patrimoine familial de génération en génération est une tâche extrêmement complexe. De nombreux risques sont susceptibles d'empêcher une famille de réaliser sa succession à long terme. Les familles doivent mettre au point une approche intégrée de la gestion des risques entre les actifs de l'entreprise familiale et le patrimoine familial privé afin de protéger la famille contre les risques.

## Catégories de risques

La diversification des actifs est une tâche très importante des family offices. Différents investissements sont souvent combinés pour inclure des investissements à long terme à la volatilité plus faible et au rendement attendu modéré et des investissements à court et moyen terme prése-

tant un profil de risque plus élevé et des rendements plus élevés. En raison de la demande croissante de transparence des risques, l'investissement direct et l'immobilier ont gagné en popularité ces dernières années<sup>22</sup> par rapport aux produits complexes du marché des capitaux financiers. Les familles et les family offices ont tendance à rechercher des produits d'investissement moins complexes, proches de l'investissement et sur lesquels ils peuvent avoir une influence réelle.

Pour gérer efficacement les actifs, il existe sept catégories de risques (voir tableau 6) qui peuvent aider les family offices dans la mise au point d'une approche solide et cohérente de la gestion des risques.

Tableau 6. Catégories de risque<sup>23</sup>

Catégories de risque	Description
Valeur et héritage	Changements de vision ou d'objectifs de la famille, gouvernance familiale, communication, éducation et planification
Entreprise	Tout impact potentiel (p. ex. impact financier, lié à la succession, sur la réputation) des différentes entreprises détenues et dirigées par la famille
Investissement	Politiques et processus d'investissement, y compris la sélection des gestionnaires et l'évaluation du risque spécifique au portefeuille
Opérations	Traitement et contrôles des transactions
Succession/réglementation	Liés au type d'entité et comprenant la gestion et le suivi, la conformité, le reporting et la gestion du family office
Technologie	Évaluation des plates-formes utilisées au sein du family office, examen de l'infrastructure, de la technologie et de la sécurité (en particulier la cybersécurité, la confidentialité et la protection des données)
Crise	Planification et préparation aux incidents imprévus liés à la santé et à la sécurité physique, et évaluation de la couverture d'assurance existante

<sup>22</sup> McKinsey. (2020). Global Private Markets Review 2020.

<sup>23</sup> Morgan Stanley. (2020). Single Family Office Best Practices Report. Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

### Systèmes de gestion des risques

Un processus de gestion des risques approprié évalue chaque catégorie de risque en fonction de la situation particulière de chaque famille/family office. L'évaluation des risques doit tenir compte de toutes les pratiques de réduction des risques ainsi que de l'environnement de contrôle existant pour évaluer le niveau du risque résiduel (mesuré, par exemple, sur une échelle de risque à trois niveaux: faible, modéré et élevé).

Comme le montre la figure 11, les étapes recommandées pour un système de gestion des risques typique consistent en un processus de diagnostic (examen des risques, identification des risques et mesure des risques), qui rend compte objectivement des risques et améliore l'environnement de contrôle pour finalement réduire les risques. Des pratiques exemplaires comprennent également un plan de gestion de crise qui couvre, par exemple, la récupération de la technologie et des données, un soutien sanitaire en cas d'urgence et la protection physique contre les vols et les enlèvements.

Figure 11. Un processus de gestion des risques formalisé

#### Examen des risques

- Établir un seuil de risque pour la famille et le family office (quel est le niveau de risque acceptable?)
- Définir une vision commune du niveau de risque entre les membres de la famille, le comité d'investissement et les autres conseils concernés

#### Identification des risques

- Identifier et documenter les risques quantitatifs et qualitatifs
- Définir les principaux facteurs de volatilité pour les principales classes d'actifs et les principaux placements

#### Mesure des risques

- Mesurer l'impact des risques sur le patrimoine
- Hiérarchiser les risques en fonction de leur niveau d'impact et de leur probabilité d'occurrence

#### Reporting des risques

- Divulguer des informations pertinentes et adéquates
- Mettre en place une structure de gouvernance qui s'occupe de la gestion des risques

#### Réduction des risques

- Définir un plan d'action pour réduire les risques prioritaires (au minimum)
- Identifier les possibilités de minimiser les risques
- Mettre en place un suivi régulier du paysage des risques de la famille



# Auteurs et contributions

## **The Center for Family Business – Université de Saint-Gall (CFB-HSG)**

Josh Wei-Jun Hsueh  
Thomas Zellweger

Le CFB-HSG se concentre sur la recherche, l'enseignement et la formation des cadres dans le domaine de l'entreprise familiale. Son travail consiste à lancer, gérer, promouvoir et animer des programmes de formation et de transfert, des projets de recherche et des cours. La gouvernance des propriétaires-exploitants, la succession, les aspects financiers et les conseillers figurent parmi les thèmes les plus fréquemment abordés. De plus amples informations sont disponibles sur le site [www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)

## **Credit Suisse**

Nannette Hechler Fayd'herbe  
Viola Steinhoff Werner  
Christophe de Montrichard  
Jelena Kucenko

## **Gestion du projet**

Caroline Bachar

## **Édition**

2021

## **Conception**

LINE Communications AG  
Mattenbach AG

## **À propos de l'enquête du Credit Suisse auprès des single family offices 2021**

86 clients Single Family Office du Credit Suisse ont été interrogés en janvier 2021.

Les participants ont été invités à l'aide d'une méthodologie en ligne et l'échantillon a été distribué dans 41 pays.

# Références

---

Castoro, A. & Williams, R. (2017).

Bridging Generations: Transitioning Family Wealth and Values for a Sustainable Legacy. Higherlife Development Serv.

Citi Private Capital Group. (2018). A Guide to Establishing A Family Office.

Credit Suisse. (2012). Family Business Survey.

Credit Suisse. (2020). Private Market Investing Explained. <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/private-market-investing-explained-202010.html>

Credit Suisse & YIO. (2019). Creating a World with the Next Generation.

Family Office Exchange. (2017). Family Office Study 2017.

Franz, R. & Kranner, S. (2019). University Endowments: A Primer. CFA Institute Research Foundation.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P.

(2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.

---

McKinsey. (2020). Global Private Markets Review 2020.

Morgan Stanley. (2020). Single Family Office Best Practices Report.

Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009).

Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 413–429.

UBS & Campden Research. (2019).

The Global Family Office Report 2019.

Wealth-X. (2020). World Ultra Wealth Report 2020.

Yale Investments Office. (2020).

The Yale Endowment 2019.

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing.

# Informations importantes

Ce document a été rédigé par CREDIT SUISSE GROUP AG et/ou ses filiales (ci-après dénommé «le CS»).

Il est fourni uniquement à titre d'information et d'illustration; il ne constitue nullement une publicité, une évaluation, une recherche d'investissement, des recommandations de recherche, des recommandations d'investissement ou des informations recommandant ou suggérant une stratégie d'investissement, et ne contient pas d'analyse financière. En outre, ce document ne constitue pas une invitation ou une offre au public ou à titre privé de souscrire à n'importe lequel des produits ou des services mentionnés ou d'acquiescer de tels produits ou services. Les indices de référence, dans les limites mentionnées, servent uniquement à des fins de comparaison. Les informations contenues dans le présent document sont des commentaires généraux et ne constituent en rien des recommandations personnelles, des conseils d'investissement, des conseils ou des recommandations en matière juridique, fiscale ou comptable ni toute autre forme de service financier. Elles ne tiennent pas compte des objectifs d'investissement, de la situation financière, des besoins financiers, des connaissances ou de l'expérience de quelque personne que ce soit. Les informations fournies ne sauraient constituer une base pour la prise d'une décision d'investissement, de cession ou de rétention. Le Credit Suisse conseille à toute personne potentiellement intéressée aux éléments décrits dans le présent document de se procurer les informations et les conseils pertinents (notamment en matière de risques) avant de prendre toute décision d'investissement.

Les informations contenues dans ce document sont fournies telles quelles à la date de leur rédaction. Pourtant, elles peuvent ne plus être à jour à la date à laquelle le lecteur est susceptible de les recevoir ou d'y avoir accès. Elles peuvent être modifiées en tout temps et sans avis préalable, sans obligation de mise à jour.

Dans la mesure où le présent document contient des déclarations sur la performance à venir, celles-ci ont un caractère prévisionnel et sont donc soumises à divers risques et incertitudes. Il convient de relever que les rendements historiques, les performances passées et les scénarios de marché financier ne constituent pas un indicateur fiable de résultats futurs. Des pertes importantes sont toujours possibles.

Le présent document n'est pas destiné aux personnes ou aux entités (ni destiné à être distribué à une telle personne ou entité ou à être utilisé par elle) qui sont résidentes, citoyennes d'un (ou se situent dans un) État où une telle distribution, publication, disponibilité ou utilisation est contraire au droit ou à la réglementation applicable, ou a pour effet de soumettre le Credit Suisse aux exigences d'enregistrement ou d'autorisation éventuellement en vigueur dans un tel État.

Le destinataire a été informé qu'une relation d'affaires est susceptible d'exister entre une entité juridique citée dans le présent document et une entité faisant partie du Credit Suisse. Par conséquent, le destinataire a conscience qu'il n'est pas possible d'exclure de potentiels conflits d'intérêts du fait d'une telle relation.

Ce document a été rédigé à partir de sources considérées comme fiables par le Credit Suisse, toutefois ce dernier ne saurait se porter garant de leur exactitude et de leur exhaustivité.

Il se peut que le Credit Suisse fournisse ou ait fourni au cours des douze derniers mois des conseils ou des services d'investissement en lien avec des sociétés ou des émetteurs mentionnés.

Il se peut que le présent document fournisse les adresses de sites Internet ou des liens hypertextes vers des sites Internet. Le Credit Suisse n'a pas examiné le site indiqué en lien et ne saurait être tenu responsable de son contenu. Cette adresse ou ce lien hypertexte (y compris les adresses ou les liens hypertextes vers des documents figurant sur le propre site Internet du Credit Suisse) sont fournis uniquement à toutes fins utiles et à titre informatif, et le contenu du site indiqué en lien ne fait en aucun cas partie du présent document. L'accès à ce site Internet ou l'usage de ce lien hypertexte via ce document ou le site Internet du Credit Suisse, se fait à vos propres risques.

Le présent document est destiné uniquement à la personne pour laquelle il a été émis par le Credit Suisse. Sa reproduction intégrale ou partielle sans l'accord préalable du Credit Suisse est interdite.

**Si distribué par Credit Suisse Securities (India) Private Limited en Inde:** Le présent document est distribué par Credit Suisse Securities (India) Private Limited (n° CIN U67120MH1996PTC104392), qui est réglementé par le Securities and Exchange Board of India en tant que gestionnaire de portefeuille (n° d'enregistrement INP000002478), analyste de recherche (n° d'enregistrement INH 000001030), et courtier en valeurs mobilières (n° d'enregistrement INZ000248233), et dont l'adresse enregistrée est: 9th Floor, Ceejay House, Dr. A.B. Road, Worli, Mumbai - 18, India, tél. +91-22 6777 3777.

**Si distribué par Credit Suisse Financial Services (Israel) Ltd. en Israël:** Le présent document est distribué par Credit Suisse Financial Services (Israel) Ltd. Credit Suisse AG, y compris par les services proposés en Israël. Il n'est pas surveillé par le superviseur des banques de la Banque d'Israël, mais par l'autorité de contrôle bancaire compétente en Suisse. Credit Suisse Financial Services (Israel) Ltd. est un conseiller en placement agréé en Israël et ses activités de conseil en placement sont par conséquent soumises au contrôle de l'Autorité israélienne des valeurs mobilières (Israel Securities Authority, ISA).

**Si distribué par Credit Suisse Securities (Japan) Limited («CSJL») au Japon:** Au Japon, ce document est distribué par Credit Suisse Securities (Japan) Limited («CSJL»), une société d'instruments financiers enregistrée (directeur général du bureau des finances local du Kanto (Kinsho) n° 66). CSJL est membre de la Japan Securities Dealers Association, de la Financial Futures Association of Japan, de la Japan Investment Advisers Association et de la Type II Financial Instruments Firms Association.

**Afrique du Sud:** Les entités juridiques Credit Suisse AG (n° FSP 9788) et Credit Suisse UK (n° FSP 48779) sont enregistrées en tant que prestataires de services financiers auprès de la Financial Sector Conduct Authority d'Afrique du Sud.

Copyright © 2021 Copyright © CREDIT SUISSE GROUP AG et/ou ses filiales. Tous droits réservés.

CREDIT SUISSE 

[credit-suisse.com](https://www.credit-suisse.com)

© 2021, CREDIT SUISSE

