

DÉCRYPTAGE

LE COCKPIT DE L'ÉCONOMIE NATIONALE ET INTERNATIONALE

Les family offices, clients convoités des banques

PAR MYRET ZAKI Les grandes fortunes familiales s'organisent, collaborent entre elles et privilégient l'investissement direct dans les entreprises non cotées. La place bancaire de Genève se relance comme un hub financier sûr et compétent.

En Suisse romande, le secteur élargi du wealth management compterait plus de 2000 acteurs.

PHOTOS: LEONELLO / ISTOCK / GETTY IMAGES

LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE connaît une renaissance modérée. Celle-ci se reflète dans la multiplication discrète des family offices, ces bureaux qui gèrent les fortunes de familles aisées, qui apprécient la stabilité relative de la Suisse. Leur activité regroupe la gestion du patrimoine, la conciergerie (écoles, propriétés...), la fiscalité (structuration, impôts de la famille), le wealth management (trusts, fondations, gestion). Cet écosystème ne s'est jamais aussi bien porté. Au total, si l'on tente un calcul large des structures à une famille, de celles à plusieurs familles (multi-family offices), des gérants indépendants, asset managers, fiduciaires et études d'avocats qui travaillent pour les familles aisées, on peut estimer que plus de 2000 acteurs de tailles diverses s'activent dans ce secteur élargi, rien que sur l'arc lémanique.

Le nombre de family offices purs est, quant à lui, très difficile à estimer en l'absence de registre officiel des family offices. A dire vrai, la frontière est tenue entre ces multi-family offices et les sociétés classiques de gestion de fortune.

«Parfois, family office sonne comme un concept creux, estime Alessandro Mauceri, directeur du family office genevois Memento, qui gère une importante fortune familiale de l'Arc lémanique. Beaucoup d'acteurs utilisent ce terme mais pas pour les mêmes buts. On trouve des acteurs qui considèrent qu'ils gèrent un family office mais ne font finalement que de la gestion de patrimoine. Un FO doit être l'interlocuteur unique, qui est à même de répondre à toutes les problématiques d'une famille. Il peut se reposer sur des compétences internes ou externes, mais il est toujours l'interlocuteur numéro un.»

Au cœur de cet essor des family offices, on trouve le désir d'une réelle indépendance de la gestion. «Il existe, chez les familles aisées, une vraie volonté d'éviter les conflits d'intérêts, analyse Alessandro Mauceri. Ces conflits sont présents au niveau des banques, mais aussi des multi-family offices, tandis qu'ils sont absents des single family offices. Là, il y a un

alignement des intérêts. Quand vous commencez à avoir une multitude de clients, il y a des choix à faire.»

A l'heure actuelle, les placements favorisés des family offices sont le private equity (entreprises non cotées) et l'immobilier, seuls à leur promettre des gains à deux chiffres. De manière croissante, les riches familles investissent en direct dans les entreprises non cotées, ou coinvestissent avec d'autres familles, sans passer par les fonds de private equity traditionnels, réduisant ainsi leurs coûts de gestion, qui typiquement atteignent 2% de commission et 20% de la performance. Ce que confirme Alessandro Mauceri: «Le but est de garder un certain contrôle et de savoir dans quoi on est investi. Ensuite, de baisser les coûts: les

«LE BUT POUR
CES FAMILLES
EST DE GARDER
UN CERTAIN CONTRÔLE
ET DE SAVOIR DANS QUOI
ELLES INVESTISSENT»

rendements espérés ont baissé, mais les frais sont restés les mêmes. On commence donc par essayer de couper 1,5%-2% de frais par année pour aller à 0,25% ou 0,40%, c'est tout cela de préservé en rendement net.» Il évoque aussi le besoin, pour ces familles, de

«s'identifier à un investissement, à une histoire», plutôt que d'opter pour un fonds de placement standard. «On peut moins s'identifier à un fonds existant. Il se prête à des clients qui n'ont pas la surface financière pour constituer eux-mêmes un portefeuille diversifié de lignes directes. Quand vous avez les ressources et les convictions, vous avez le luxe de choisir et vous pouvez négocier les termes de votre investissement en direct, sans intermédiaire.» Au gré de leur institutionnalisation accrue, les family offices sont devenus le nouveau client en or dont les banques espèrent capter, malgré tout, un ou plusieurs mandats spécialisés.

DE GRANDS NOMS SUR L'ARC LÉMANIQUE

FORTUNES FAMILIALES Outre des noms connus comme **Kedge Capital** et **Ledunfly** (family offices respectifs des héritiers de Serono, Ernesto et Dona Bertarelli, à Genève et à Nyon), **Massellaz** (family office d'André Hoffmann, héritier du groupe Roche, basé à Morges), ou des structures de fondateurs de banques comme **E. Sturdza Family Office** (Genève), l'arc lémanique regorge de multi-family offices. On peut citer parmi ceux-ci **1875 Finance**, qui gère notamment les fortunes des familles Lundin et Franck Muller, **TMFO** (structure créée à Genève par l'avocat Edmond Tavernier, qui a notamment géré, chez Tavernier Tschanz, les affaires de Liliane Bettencourt). Ou encore **Naef Gestion Internationale** (NGI) créé à Genève par Jean Naef et sa fille Lise Meylan pour gérer la fortune immobilière de la famille et devenu par la suite un multi-family office. Il y a aussi **Intuitae** (l'un des grands family offices européens qui possèdent un bureau à Genève), et d'autres structures créées par des professionnels disposant eux-mêmes de patrimoines familiaux comme **Onyx Family Office** (famille Croce, avocats), **Semper Family Office** (où l'on trouve à la direction Jean-Evrard Dominicé, Renaud Gagnebin, Nevil de Tschanner, Henri de Raemy).

Diversification, private equity, surface de dépositaire attirent les family offices

L'écosystème discret des family offices fait ressortir Genève comme un hub de choix, à la stabilité supérieure. Cette redécouverte des atouts de la Suisse amène aussi un renouveau pour les banques, notamment étrangères, qui reviennent s'installer à Genève (à l'instar de Citi), embellissent leurs locaux (Deutsche Bank Suisse), et s'intéressent aux fortunes entrepreneuriales basées en Suisse (BNP Paribas, Société Générale).

La Suisse est-elle en train d'être «redécouverte»? Pour Ilan Hayim, président du conseil d'administration de la Banque J. Safra Sarasin, cela peut aisément s'expliquer. Avec une incertitude géopolitique au plus haut depuis quelques années, avoir une sécurité juridique, politique, économique et financière redevient un atout

premier pour la Suisse. «La place financière suisse a démontré une forte résilience lors de tous les changements et restructurations qu'elle a connus, et les banques se sont très bien ajustées malgré les contraintes et les restrictions qu'elles doivent supporter et qui n'auront pas du tout mis en péril ni en perte la Suisse.»

J. Safra Sarasin compte d'importants family offices parmi ses clients en Asie et gère cette clientèle depuis Monaco, Luxembourg, Londres, et la Suisse. La banque cible cette clientèle exigeante avec l'argument qu'elle est «elle-même détenue par un family office», selon son président. En effet, dans la fortune du propriétaire Joseph Safra, estimée à 15,6 milliards de dollars, la banque est un investissement parmi d'autres qui incluent

BANQUES: LES DEUX IMPÉRATIFS DE SURVIE

MANAGEMENT Ilan Hayim tient à souligner que la réussite des établissements individuels ne tient pas de la seule chance. «Si on met de côté les aspects conjoncturels et qu'on regarde l'état réel des banques qui ont disparu depuis la crise, leurs ratios coûts-revenus étaient trop élevés.» Le cost income ratio, poursuit-il, «c'est une discipline de vie». J. Safra Sarasin, qui a hissé depuis 2013 ses avoirs de clientèle de 130 à 160 milliards de francs, ne déroge pas à un ratio coûts/revenus de 60% maximum. «Si la base de coûts est trop élevée et que les conditions-cadres changent vite, il faut se séparer de nombreux employés et restructurer de façon abrupte, alors qu'il y avait moyen de gérer les coûts de manière plus anticipée», souligne Ilan Hayim. Second impératif que lui a enseigné son expérience bancaire de près de quarante ans: «Il faut consacrer toute son énergie à une chose: la performance à délivrer au client. Offrir de la valeur ajoutée dans la gestion n'est pas une option, c'est indispensable. C'est parce que le client gagne qu'on peut gagner de l'argent.» Ilan Hayim cite l'exemple du fonds SaraSelect, qui gagne 20,4% sur cinq ans dans le segment des petites et moyennes actions suisses, contre 18,4% pour l'indice de référence, et la part de marché de 21,1% que J. Safra Sarasin a conquise dans la finance durable.



du private equity, de l'immobilier (dont la célèbre tour The Gherkin de Londres), ou encore les bananes Chiquita rachetées en 2014. «Être détenus par un family office nous rend compatibles avec cette clientèle, car nous parlons la même langue», souligne Ilan Hayim.

Selon lui, le premier besoin des family offices est celui de la diversification de leurs placements. «Lorsque vous êtes un family office, vous êtes voué à avoir une palette d'investissements de nature extrêmement différente. Pour moi, un family office veut parler à des personnes ayant les mêmes préoccupations que lui en matière de diversification, de performance ajustée au risque et de performance ajustée au benchmark.» Par ailleurs, une banque qui a 25% de clientèle institutionnelle comprend, selon lui, les besoins des family offices, comparables à ceux des fonds de pension en termes de gestion, comparaison, consolidation et surface de dépositaire.

Il souligne que pour un dépositaire de family offices, la taille du bilan et le niveau des fonds propres sont clés. Chez J. Safra Sarasin, le ratio de fonds propres (Tier 1) se situe au-dessus de 25%. «Des family offices très importants veulent avoir comme dépositaires des banques dont les chiffres ne souffrent aucune discussion ni aucune réflexion.» Par ailleurs, la famille propriétaire de la banque et les family offices clients se trouvent en général d'autres intérêts convergents qui dépassent le simple cadre de l'activité bancaire: être coinvestisseurs en private equity, partenaires en philanthropie. Ilan Hayim confirme à cet égard que le private equity gagne en importance pour les family offices. «C'est une classe d'actifs d'autant plus attrayante que les taux d'intérêt sont

Selon Ilan Hayim, président du conseil d'administration de la Banque J. Safra Sarasin, le premier besoin d'un family office est celui de la diversification.

négatifs; elle s'avère en outre plus transparente que les hedge funds: en private equity, l'entreprise a un bilan qu'on peut étudier. Le seul problème est qu'il faut avoir le temps, car l'actif est peu liquide.»

Dix enseignements à tirer de l'expérience de Reyl & Cie

La banque genevoise Reyl & Cie, créée en 1973, dont le fondateur Dominique Reyl, 79 ans, est toujours président, est dirigée depuis 2008 par son fils François Reyl. Bilan a tiré 10 enseignements du directeur général sur son métier de banquier.

1. Dans l'après-2008, des banques peuvent encore croître de manière organique, y compris dans la gestion privée. Le groupe Reyl a ainsi hissé ses avoirs de clientèle de moins de 2 milliards de francs en 2008 à 13,5 milliards à ce jour. Depuis 2014, les avoirs privés passent de 5,7 à 8 milliards, et ceux institutionnels se hissent à 5,5 milliards.

2. Les services à teneur administrative destinés à la clientèle institutionnelle (Asset Services) aident à rentabiliser les coûts de structure. François Reyl évoque l'activité de dépositaire ou encore la gouvernance et l'organisation de véhicules de placement collectifs. «Ces métiers de volume sont à plus faibles marges mais permettent de rentabiliser nos investissements en IT, infrastructure, back-office.»

3. Les conseils en gouvernance familiale et concernant les aspects juridiques gagnent en importance. La Banque Reyl l'observe dans son activité «corporate et family governance». La composante institutionnelle prend de l'ampleur par rapport au «lifestyle management» (conciergerie). Reyl se développe par conséquent dans la structuration de patrimoines familiaux, le conseil juridique, la gestion financière, administrative et comptable et dans l'administration de biens réels.

4. Le conseil aux entreprises et sur les marchés des capitaux est un élément différenciateur. Il permet l'apport de valeur ajoutée et la reconstitution des

marges. Reyl observe que les entrepreneurs recherchent un interlocuteur de confiance pour structurer des émissions obligataires, organiser des augmentations de capital, des fusions-acquisitions, des levées de fonds ou des restructurations. «Ce domaine, qui s'apparente à de l'investment banking, est ancré dans notre ADN, souligne François Reyl. Au niveau de la banque, c'est un moyen efficace de combattre l'érosion des marges que l'on observe dans les métiers traditionnels.» Il estime que le corporate advisory représentera de 15 à 18% du chiffre d'affaires du pôle bancaire (ex-fonds institutionnels) de Reyl en 2017. «Un véritable relais de croissance, peu consommateur en fonds propres», résume le directeur général.

5. Un bureau à Dubaï n'a pas pour objet de servir la clientèle européenne recherchant une défiscalisation. Ce n'est en tout cas nullement un objectif pour Reyl, qui y propose depuis 2015 des services de dépositaire et de gestion de fortune pour une clientèle locale (Golfe) et internationale concentrée sur les marchés émergents, en particulier au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique de l'Est, mais aussi des services de gestion de fonds poursuivant des stratégies illiquides et du corporate advisory. L'établissement y a récolté 800 millions de francs d'apports de clientèle depuis l'ouverture du bureau.

6. Londres «restera un centre actif pour l'asset management et le corporate advisory», estime François Reyl. Mais pour déployer un service de gestion de fortune ciblant la clientèle européenne, «le Luxembourg est à ce jour plus attrayant au vu des incertitudes politiques entourant le Brexit». En effet, nombre de banques privées suisses ont domicilié leurs holdings européennes au Grand-Duché.



7. Malte est une juridiction attrayante pour les fonds tels que hedge funds et fonds de private equity. Reyl n'y pratique pas la gestion de fortune mais y a obtenu une licence de dépositaire de fonds. «Malte est intéressante au sein de l'UE pour l'activité de dépôt de fonds institutionnels, qui essaie de se démarquer du Luxembourg, note le CEO. Les fonds enregistrés à Malte devront à terme rapatrier leurs actifs à Malte. Or, la concurrence locale y est moins vive.»

8. La clientèle américaine reste un pôle intéressant. Reyl a ouvert en 2016 un bureau à Dallas sous la marque «Reyl Overseas», régulée par la SEC. «La clientèle américaine déclarée, résidente ou non

François Reyl, CEO de la banque genevoise Reyl & Cie, relève que les conseils en gouvernance familiale et concernant les aspects juridiques gagnent en importance.

aux USA, recherche un service bancaire de qualité, et souvent un booking en Suisse, explique François Reyl. Elle apprécie la diversification des actifs, des styles d'investissement, des monnaies, et y trouve une juridiction protectrice de ses avoirs, hors de toute motivation fiscale. Ce segment n'est pas encore d'une grande rentabilité, mais c'est un marché cible exceptionnel et très prometteur.»

9. En cette époque charnière pour le secteur bancaire, il est téméraire d'être trop axé sur la rentabilité à court terme. Les marges sont en baisse dans toutes les banques, la clientèle négocie les tarifs, alors que les coûts structurels ne cessent de croître, observe le CEO de Reyl. «Il faut investir dans les relais de croissance qui porteront la banque pour les décennies à venir. La rentabilité vient ensuite, et ne peut être un préalable.»

10. Les modèles du monde bancaire doivent évoluer, estime François Reyl. «Il faut être créatif et audacieux dans l'identification des services à forte valeur ajoutée, des sources de croissance et des offres technologiques qui définiront la banque de demain. La vague réglementaire actuelle devrait s'atténuer à partir de 2020. Il faut donc construire un navire solide et adapté à la période à venir. Nous verrons quels acteurs auront pu s'adapter. Certains devront être vendus ou complètement repensés. Nous restons optimistes et combatifs.» ■

PHOTO: G. MAILLOT

31 ans
bachelor, MBA, executive MBA, DBA, CAS, DAS
management de projets, marketing digital

**bachelors en
management
communication**

rentrée: 23 octobre 2017
accrédités IACBE

ESM
ÉCOLE DE
MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION
GENÈVE

Osez l'action!
esm.ch

022 979 33 79

IFM UNIVERSITE
INSTITUT DE FINANCE ET MANAGEMENT

Inspiring future
Excellence reconnue

**BACHELOR
MASTER / MBA**

Management
Banque & Finance
Communication Marketing

International Business
International Finance
International Trading

ACBSP IACBE AACSB EFMD EQUIS ECAR FEDE ECAR ECITS AEP EDUQUA SWISS

IFM Université - Tél. 0223222580 - www.ifm.ch - Genève