

NEWSLETTER N°2

18 juillet 2016

J'ai besoin d'un héros : quel est le meilleur et pire directeur d'un Family Office ?

L'expression anglo-saxonne - Family Office -ou (single) FO (**SFO**)- est celle communément utilisée dans pratiquement toutes les langues pour désigner l'entité – un groupe de personnes- qui sert les intérêts d'un seul individu ou d'une famille, en assumant la gestion quotidienne de leur mode de vie et de leur fortune, indépendamment du fait que celle-ci provienne de la vente du groupe familial, de la vente de diverses participations ou a été héritée.

Etant donné que les personnes qui travaillent dans un SFO sont en charge d'une grande variété d'aspects de la vie privée et professionnelle d'une ou plusieurs familles, elles demeurent –d'une certaine façon- dans l'ombre et ne sont pas ou que très peu connues du monde extérieur. Alors que les médias regorgent d'interviews de présidents de conseil d'administration et de directeurs de telle ou telle société commerciale, les CEOs et les top managers des SFOs sont pratiquement inconnus du grand public.

Un Family Office est principalement en charge des affaires privées des UBOs (Ultimate Beneficiary Owners= bénéficiaires économiques ultimes) et en partie pour cette raison a des responsabilités et des obligations de reporting pratiquement limitées aux seuls UBOs ou aux autres membres de la famille, ainsi qu'éventuellement à leurs trustees. Le plus souvent, ces entités sont constituées sous la forme légale de sociétés anonymes, ou leurs équivalents selon les juridictions, parce qu'elles souhaitent demeurer aussi discrètes que possible, et opérer sans se faire remarquer. Néanmoins, les conséquences d'une telle opacité et manque de contrôle direct par les autorités peut s'avérer parfois négatif, directement ou indirectement, pour les familles elles-mêmes. Ceci peut conduire à des situations qui peuvent être amusantes, comiques, ridicules, absurdes, voire même tragiques ou absolument incroyables (le terme français « rocambolesque » convient parfaitement), comme l'exemple récent de milliardaires collectionneurs d'art l'a prouvé récemment.

Sans prétendre lister de manière exhaustive toutes les aspects négatifs qui peuvent découler de l'opacité du monde des Family Offices, nous avons choisi quelques « best off » qui nous ont particulièrement impressionnés et frappés ou même choqués et dont nous avons été les témoins de près ou de loin. Ensuite nous donnerons nos conseils aux familles fortunées pour éviter ce genre de situations – souvent préjudiciables du point de vue financier et encore plus du point de vue de l'image et de la réputation. Finalement, nous exposerons le profil idéal d'un CEO de SFO selon notre propre expérience.

- 1- L'agent immobilier qui paye des commissions aux directeurs du SFO : c'est le cas le plus fréquent et classique. Le CEO du FO –ou un membre de son équipe- perçoit une partie de la commission de l'agent immobilier du fait qu'il a réussi à se positionner comme un passage incontournable – le « gatekeeper » soit littéralement le « gardien de la porte »- sans lequel accord informel, toute visite du bien immobilier qui serait ensuite acheté ou loué deviendrait impossible. La conséquence est une non négociation du prix de la propriété en vente (ou une moindre négociation ou en partant d'une évaluation gonflée). Le directeur ou le responsable au sein du FO de ce type de transactions va même souvent jusqu'à briefer l'agent immobilier ou le vendeur sur la personnalité et les habitudes de l'acquéreur, comme par exemple indiquer précisément à quel point il aime négocier, quel est le prix maximum qu'il est prêt à payer, ou pire encore c'est lui-même (le directeur du SFO) qui négocie directement le prix d'acquisition sur lequel il a préalablement négocié sa commission !

- 2- Les commissions sur les dépenses de lifestyle au sens large : Le CEO du SFO encaisse des commissions ou des kikbacks sur toutes les dépenses de lifestyle car là-encore il est arrivé à se positionner comme le « gardien de la porte » ou même comme le « conseiller exclusif de la famille » : acquisition ou location de Jet privé, de yacht, organisation d'événements et de voyages, achat d'objets, de vêtements et accessoires de marques de luxe: le choix est large, et la formule est simple « Je te l'envoie seulement si tu me payes quelque chose en retour ».
- 3- Les kikbacks « en nature » : la famille fait construire ou rénover une propriété et mandate un architecte, un designer, une entreprise de construction générale, un paysagiste, et d'autres spécialistes pour sa propriété onéreuse et unique. Le CEO, ou la personne qui dirige le département immobilier (qui représente donc le maître d'ouvrage) négocie avec les différents maîtres d'œuvre et avec les fournisseurs une rétrocession « en nature », en effectuant gracieusement ou pour beaucoup moins cher des travaux pour lui-même. Cependant, afin d'offrir ces « cadeaux » tout en conservant leur marge, les sous-traitants n'offrent pas de rabais aux UBOs (ce qu'ils auraient normalement fait), voire même ils gonflent leurs prix.

Mais enfin comment tout ceci est-il possible? c'est fou ! comment les ayants-droits économiques, les UBOs et les membres de leur famille peuvent-ils être si aveugles, si naïfs, eux qui sont si capables et réussissent si bien dans les affaires ?

Notre réponse est toute simple : ces gens se relâchent ! Ils ont énormément travaillé pour gagner leurs dizaines et centaines de millions ou milliards, ils ont passé des années à tout contrôler dans les entreprises qu'ils ont créées ou héritées, ils ont surmonté les pièges tendus par les concurrents, contourné les obstacles posés par les régulateurs, ils ont continué à travailler dur malgré toutes les difficultés sur leur chemin, sans jamais désespérer ni renoncer devant les problèmes ou les mauvaises nouvelles. Nous pensons que le monde des affaires est tellement difficile que les entrepreneurs doivent développer des comportements proches de la paranoïa pour survivre et réussir et donc une fois qu'ils réalisent financièrement leurs efforts en vendant leur entreprise...ils se relâchent...et se reposent sur les personnes en qui ils ont (pensent qu'ils peuvent faire) confiance.

Mais alors quelle est la solution ? souvent les entrepreneurs se tournent vers ce qu'ils considèrent être l'option la plus sûre : ils prennent un directeur dans l'une des sociétés qu'ils contrôlaient ou contrôlent encore : un CEO, un CFO ou un COO et ils le mettent à la tête de leur SFO. Il semble que cela soit la solution la plus logique et naturelle étant donné que ces personnes ont déjà gagné leur confiance, démontré leurs compétences et désirent continuer à travailler « pour le boss ». Un élément que les UBOs oublient ou ignorent, est que diriger un FO relève plus souvent de l'art que de la gestion d'entreprise, bien que de nombreux parallèles et similitudes existent. Le problème est qu'un FO ne peut pas être dirigé selon des règles hiérarchiques strictes telles qu'elles existent dans des grandes multinationales ou même des sociétés de taille plus petite : il y a trop de subtilités, trop de nuances et trop de facteurs humains qui rentrent en ligne de compte.

Notre opinion est que le meilleur CEO d'un SFO ne sera pas une personne déjà CEO dans l'une des sociétés des UBOs, mais plutôt son numéro 2 ou 3, tel qu'un COO par exemple, qui est ambitieux et qui a envie de montrer à la famille ce qu'il vaut.

En principe, il devrait être possible de recruter une personne complètement extérieure mais la pratique montre que cela prend du temps et que c'est plus compliqué que ce que les UBOs prévoient initialement.

Une règle devrait être observée –et nous sommes ici conscients que les prochaines phrases vont nous créer des ennemis- NE JAMAIS engager un avocat pour diriger un SFO (sauf exception qui confirme la règle) et ne succombez JAMAIS aux pressions et suggestions d'un avocat. Alors que ceux sont d'excellents spécialistes dans leur domaine de prédilection, ou même d'excellents généralistes du droit d'une ou plusieurs juridictions, nous avons constaté qu'ils n'ont généralement pas de compétences et d'expérience suffisantes en économie et finance afin de comprendre et d'évaluer les nombreuses et complexes opportunités d'investissements qui ne cessent d'affluer dès le moment où la famille devient « cash rich ». En effet, ces opportunités sont parfois des « pièges » qui ne généreront jamais aucune rentabilité, voire pire dont la valeur ne fera que diminuer dans le temps. Les avocats manquent également de la flexibilité nécessaire pour diriger un SFO et leur logique de facturation « à l'heure » les conduit à conseiller des solutions sous-optimales qui ne sont pas alignées avec les intérêts de la famille (car elles sont alignées avec leurs intérêts à eux). Cette même obsession de la facturation au temps passé conduit également certains avocats à ne pas conseiller les UBOs à renoncer à tel ou tel investissement car s'ils le faisaient leurs honoraires futurs seraient considérablement réduits. En conclusion, alors qu'un SFO a évidemment besoin de mandater très régulièrement des études d'avocats sur tels ou tels sujets (immigration, résidence fiscale, divorce, contrat de mandat, vente et acquisition, immobilier, construction, droit du travail, etc.), nous recommandons d'éviter l'engagement d'un avocat qui n'aurait pas préalablement fait ses preuves dans la gestion de projets, dans la gestion d'équipe et dans les investissements car un tel profil se concentrerait sur les problèmes juridiques et les procédures légales en cours ou potentiels, au détriment de la « big picture », soit la vue globale et la véritable mission d'un FO : servir uniquement les intérêts de la famille.

Pour une famille fortunée, nommer à la tête de son SFO un professionnel au profil mal adapté au cahier des charges peut conduire à des pertes financières colossales, à des problèmes de crédibilité, d'image et de réputation pour la famille.

Dans le cas où un CEO « de l'intérieur » ne peut pas être identifié ou recruté immédiatement, alors il est plus sage de se tourner vers les services d'un Multi Family Office (MFO), ou au moins de lui demander de nommer ad-interim un directeur, qui serait contrôlé et soutenu par les managers du MFO, le temps qu'une solution permanente soit trouvée, ceci plutôt que de passer par des changements successifs de CEO. Il n'y a rien de plus important dans un SFO que l'esprit d'équipe, et rien de plus dommageable qu'un changement constant de CEOs...

Si le Family Office est également un IFO, un Investment Family Office, les choses deviennent encore plus compliquées. Notre expérience nous a appris qu'il est parfois judicieux de séparer les fonctions de CEO et de CIO de telle façon que le CIO n'interfère pas avec les opérations et la gestion des employés, mais puisse néanmoins avoir un accès direct aux UBOs, si voulu par eux et ou nécessaire.

Dans tous les cas, le point le plus important mais aussi le plus sensible porte sur la rémunération du CEO et des différents responsables de services. Elle devrait être suffisante pour attirer d'excellents professionnels, les motiver, et les retenir. Elle devrait contenir une partie variable (« bonus ») pour aligner les intérêts des UBOs avec ceux des employés. Elle devrait comprendre des bénéfices en nature, tels qu'une allocation logement, une assurance médicale, tout en prévoyant également qu'une large partie que l'on pourrait surnommer « reconnaissance » soit corrélée avec les résultats obtenus. Le « benchmarking » est essentiel mais les benchmarks sont compliqués à déterminer et ensuite à mesurer et monitorer car une large part des demandes, objectifs et attentes des membres d'une famille très fortunée sont intangibles. Comment mesurer et comparer la satisfaction et le plaisir des UBOs dans le domaine du lifestyle et pour tous les services qui sont de nature « immatérielle » ? Dans le domaine des investissements, la comparaison des résultats atteints à des indices normés est

plus aisée, qu'il s'agisse d'investissements sur les marchés financiers (performance en %) , en Private Equity (IRR, cash-flow), ou la gestion d'un projet de rénovation d'une propriété de prestige (écart budgétaire, qualité).

Il y a un équilibre à trouver – ne pas surpayer les employés- de telle manière à ce qu'ils deviennent paresseux, mais aussi ne pas les sous-rémunérer au regard du niveau de flexibilité et d'engagement attendus (ou exigés) de leur part, au risque que ces derniers tentent de compenser cet « écart » par la recherche de commissions, kikbacks et autres rétrocessions. Dans un certain sens, ceci est compréhensible –si un employé est « de garde comme le sont les chirurgiens » pour son boss 24/7/365, mais qu'il n'est pas mieux payé qu'un agent de voyage VIP qui dort à côté de son téléphone pour rebooker les vols de ses clients, alors cette personne à recourt à la devise intraduisible en français « you screw me, I screw you » (« vous me trompez/vous abusez de moi/ vous me volez /je vais vous tromper/abuser à mon tour/vous voler également »). En plus d'une flexibilité demandée énorme, de connaissances techniques importantes, de l'expérience, de la maîtrise de nombreuses langues, le CEO d'un SFO porte aussi sur ses épaules des responsabilités élevées, il a la connaissance d'informations concernant l'intimité des membres de la famille, il est soumis à la confidentialité la plus absolue et ne peut donc pas se défouler auprès de sa famille ou de ses amis en racontant quelques anecdotes croustillantes. Ainsi, si cette devise commence à germer dans le cerveau de ceux qui servent des personnes très fortunées, c'est que c'est le début de la fin...

Malheureusement, ce que nous avons décrit ci-dessus, en nous focalisant sur les risques et des exemples négatifs, est beaucoup plus fréquent que l'on peut l'imaginer. Si des personnes souhaitent des conseils sur ce sujet précis et savoir comment éviter de telles situations, elles peuvent mandater Sergan Management.

Sergan Management Sarl est une société de conseils stratégiques spécialisée dans les transactions M&A, la recherche d'opportunités d'investissement, le conseil aux individus fortunés et à leur FO dans les domaines du Private Equity, de l'allocation stratégique et de la gouvernance familiale. Nous gérons également des projets spéciaux tels que l'acquisition et la représentation des intérêts (membre du conseil d'administration) des investisseurs dans les domaines de la biotech, medtech et fintech en Suisse et à l'étranger, dont notamment aux Etats-Unis.