



## GESTION DE PATRIMOINE &amp; GESTION D'ACTIFS



POLITIQUES ET INSTITUTIONNELS



**Jean-Marie Paluel-Marmont**  
président,  
**ASSOCIATION FRANÇAISE  
DU FAMILY OFFICE (AFFO)**

**BIO EXPRESS**

Président de l'AFFO depuis mai 2012, Jean-Marie Paluel-Marmont est président de France Participations, la holding de contrôle de la Compagnie Lebon qu'il a dirigé de 1993 à 2013. Puisant ses racines au XIX<sup>e</sup> siècle dans l'éclairage urbain au gaz, cette société familiale, cotée en Bourse, est aujourd'hui présente dans le capital investissement (Paluel-Marmont Capital), l'immobilier (Paluel-Marmont Valorisation) et l'hôtellerie (Esprit de France, Sources d'équilibre).

## « Les familles sont plus sensibles à l'intérêt des family office »

Le président de l'Association française du family office (AFFO) livre sa vision du métier et revient notamment sur ses actions en matière de bonnes pratiques.

**Decideurs.** Votre association regroupe à parts égales les *family offices* et leurs partenaires. Votre vision du marché vous permet-elle de constater une standardisation du métier ?

**Jean-Marie Paluel-Marmont.** L'Affo compte aujourd'hui une centaine de membres dont une moitié de titulaires, c'est-à-dire de *family officers*, et une moitié de partenaires composée de spécialistes : avocats, notaires, conseils financiers ou encore experts en art. Il est compliqué de parler de standardisation d'autant plus que nos membres sont tout aussi bien au service d'une seule famille (*single family office*) ou de plusieurs (*multi family office*). Cependant, tous se rejoignent sur trois grands points : la nécessité d'avoir une vision sur le long terme ; une capacité de conseils transsectoriels ; une transparence totale sur les honoraires et les revenus générés. L'intérêt du *family office* est d'aider la famille en termes d'organisation pour qu'elle puisse durer dans le temps. Il est indispensable d'avoir à l'esprit que les clients des *family officers* sont les familles. Il s'agit sans doute de l'une des principales différences entre notre métier et celui de CGP.

**Decideurs.** Quelles sont d'ailleurs vos actions en matière de bonnes pratiques ?

**J.-M. P.-M.** Notre association participe activement à la mise en place et à la diffusion de bonnes pratiques. Cela se traduit notamment par le biais de la rédaction et de la publication de livres blancs. Nous nous sommes ainsi penchés sur les thèmes d'allocation d'actifs, d'éducation et de formation des nouvelles générations et de la philanthropie. Fin 2015, nous avons publié un nouveau livre blanc sur les principes de la gouvernance familiale. Il ne faut pas oublier à quel point la gestion de la gouvernance est indispensable, les problèmes surgissent souvent à la seconde ou à la troisième génération. L'étape des « cousins » peut parfois mettre en péril l'ensemble et nous avons pu constater ces dernières années la vente de groupes familiaux du fait de mésententes entre les descendants des fondateurs.

**Decideurs.** Le nombre de vos membres reflète-t-il le nombre de structures actives en France ?

**J.-M. P.-M.** Il est très difficile d'estimer exactement le nombre de *family offices* actifs en France. Les familles sont par nature discrètes en ce qui concerne leur patrimoine et les modalités de gestion de celui-ci. Cependant, à quelques exceptions, nous comptons parmi nos membres les principales structures du marché et nous constatons une meilleure reconnaissance de ce métier par les familles. L'association accompagne les *family officers* et les familles sur le plan national. Pour cela, nous disposons de deux relais régionaux, l'un à Marseille, l'autre à Lyon, afin d'organiser dans un premier temps des réunions sensibilisant les familles à l'intérêt de structurer la gestion de leur patrimoine. Ce travail a d'ores et déjà suscité l'adhésion de plusieurs familles à notre association.

**Decideurs.** Concevez-vous l'Affo comme une association ou comme un club ?

**J.-M. P.-M.** Nous sommes très attentifs à la qualité des membres qui nous rejoignent et souhaitons par ailleurs maintenir un équilibre entre nos membres associés et nos membres partenaires. Nous sommes une association professionnelle qui ambitionne de regrouper tous les *family offices* pour structurer la profession et pouvoir être un interlocuteur reconnu. Mais nous souhaitons aussi garder un esprit club pour que les membres titulaires se sentent en confiance et puissent développer des relations entre eux. Nous évoluons d'ailleurs dans ce sens en mettant en place prochainement un club des *single family offices*. Les problématiques gérées par single et multi sont en effet différentes.

**Decideurs.** Et à l'international ?

**J.-M. P.-M.** L'internationalisation de nos activités correspond à l'activité de nos membres. Formées à l'étranger, les nouvelles générations partent ainsi de plus en plus souvent s'installer en dehors de nos frontières et y développent leurs projets entrepreneuriaux dans un environnement qu'elles jugent plus favorable. Nous constatons ainsi que plusieurs de nos membres ont ouvert des bureaux à l'étranger pour accompagner ce mouvement. Il est cependant dommage de constater un départ de ces forces vives. ♦