COMMENT AIDER LES FAMILLES À EFFECTUER LEURS PROPRES STRESS-TESTS ?

L'AFFO – l'Association Française du Family Office a publié fin décembre 2018 son sixième livre blanc intitulé « la gestion des risques pour les familles ». Ce livre blanc vise à sensibiliser les familles à l'éventail de risques auxquels elles peuvent être confrontées, mais aussi à livrer aux family officers la palette d'outils du risk manager. Ils peuvent ainsi mieux gérer et maîtriser le risque dans l'exercice de leur fonction auprès des familles.

« L'idée maîtresse de ce guide pratique est de leur livrer une sorte de couteau suisse pour qu'en leur qualité de chef d'orchestre légitime, de « private risk manager », ils s'interrogent sur les risques potentiels propres à chaque famille ; qu'ils soient capables de les identifier, les analyser pour les gérer dans le temps. L'audit familial et patrimonial qui consiste à étudier l'organisation familiale, juridique, fiscale et financière n'est rien d'autre que l'étude des risques d'une famille », explique Rémi Béguin, président de la commission.

En effet, pour les familles fortunées, le champ des risques à prendre en compte va bien au-delà des seuls aspects financiers. Comme tout un chacun, elles s'exposent aux risques géopolitiques, juridiques et fiscaux, et de marché. Mais elles supportent aussi des risques liés à la sécurité et à la famille elle-même. Chantage sur un membre de la famille, données sensibles piratées, gouvernance bancale ou désaccords sur la stratégie familiale peuvent avoir un retentissement sur l'ensemble des membres, mais aussi sur la réputation de l'entreprise familiale. Or, ainsi que le rappelle Thierry de Poncheville, vice-président de l'AFFO et mono-family officer, *« protéger la famille, y compris d'elle-même, est l'une des missions fondamentales d'un family officer »*.

Le risque dans tous ses états : il peut être évalué et géré

La première partie du livre blanc, intitulée *Le risque dans tous ses états*, dresse un état des lieux : effrayant et vertigineux pour certains, il constitue surtout un moteur. Il est pourtant possible à maîtriser si on ne le considère pas de façon figée, car il évolue constamment dans le temps et diffère fortement d'un individu à l'autre. Bien identifié, évalué et analysé, il peut être géré… à condition de ne pas l'aborder de façon irrationnelle.

Le rôle du family office dans la gestion des risques pour les familles

Toutes les familles n'ont pas la même perception du risque : certaines sont surprotégées et d'autres, pour lesquelles il s'agit d'un élément naturel, peuvent le sous-estimer. Dans sa seconde partie, le livre blanc souligne le rôle central du family officer. Il peut identifier les risques de façon objective et mettre en garde les familles et les protéger, avec d'avantage de méthode.

Audit patrimonial et familial, autoévaluation, recueil d'incidents, observation de l'entourage, auto-exposition au risque, mise en place d'indicateurs, le livre blanc propose des outils au family officer pour l'aider à établir, sur la base d'éléments concrets, une véritable cartographie des risques.

Ensuite, il doit sensibiliser tous les membres de la famille à ces risques. Que se passera-t-il si un adolescent en rupture avec ses parents publie sur les réseaux sociaux des propos préjudiciables à l'ensemble de la famille et de l'entreprise ? Comment la famille réagira-t-elle à une année difficile si le patrimoine est exclusivement concentré sur des titres de l'entreprise, et que le manque de liquidités l'empêche d'assurer le versement de dividendes ou les échéances d'une dette ? Que faudra-t-il mettre en place le jour où toutes les données, y compris celles de la holding familiale, sont pi-

ratées ? Comment une éventuelle crise sera-t-elle gérée, qui prendra la parole ?

Autant de questions qui peuvent alerter la famille et l'inciter à prendre les mesures préventives ou correctives qui s'imposent. Le family officer va se mettre dans la peau du risk-manager et aider les familles, à la manière des banques et des assurances, à effectuer ses propres *stress-tests*.

■ **Quels risques spécifiques pour les patrimoines familiaux ?**

La troisième partie du livre blanc vise à énumérer, de la façon la plus exhaustive possible, les risques auxquels s'exposent les familles fortunées. Le plus évident est le risque financier, mais le spectre est en réalité beaucoup plus large.

On compte en premier lieu les risques portés par la famille en elle-même. Quelle est la stratégie de la famille vis-à-vis de l'entreprise ? Le sujet est-il régulièrement abordé, fait-il consensus ? Des secrets familiaux jalousement gardés sont-ils susceptibles d'éclater au grand jour ? Certains membres fragiles peuvent-ils être pris pour cibles ou manipulés ? Enfin et surtout, la gouvernance de la structure familiale est-elle maîtrisée ?

Viennent ensuite les risques exogènes, comme le risque géopolitique, qui peut contraindre les familles à déménager dans l'urgence, le risque juridique et fiscal, qui peut faire subir de violents contrecoups à leur patrimoine et même à l'entreprise en cas d'accident du dirigeant, et bien sûr, le risque financier. Au-delà du risque de marché, les familles doivent redouter, pour leur patrimoine, des liquidités insuffisantes, qui ne leur permettent pas de faire face à une ou deux années difficiles, ou encore une mauvaise maîtrise des passifs. Il est important, pour avoir une vue synthétique de sa dette, d'effectuer un planning financier sur plusieurs années, surtout lorsque plusieurs niveaux de dettes se chevauchent (les dettes personnelles, celles de la holding de contrôle, et celle de la société d'exploitation). Les familles doivent également éviter une diversification trop faible de leurs actifs, et être particulièrement vigilantes quant à la fiabilité de leurs intermédiaires.

La dernière catégorie de risques est liée à la sécurité. Comment, tout d'abord, protéger les personnes ? En apprenant à toute la famille à rester discrète pour ne pas attirer de personnes malveillantes, en veillant scrupuleusement à tous les recrutements des salariés à domicile, et enfin en portant une attention particulière à toutes les personnes fragiles pour éviter les abus de faiblesse. La protection des biens est aujourd'hui facilitée par des systèmes d'alarmes très sophistiqués, mais il faut vérifier que la famille est bien assurée. Quant à la protection des données, il est utile de prévoir certaines formations de groupe, pour apprendre aux membres de la famille à protéger leurs ordinateurs contre le piratage, à être sélectifs avec les réseaux sociaux, et à ne pas divulguer trop d'informations sensibles en préparant un voyage ou en effectuant un achat par correspondance.

C'est en prenant conscience de tous ces risques, grâce au travail et à la bienveillance des family officers, que les familles pourront prendre les mesures correctrices qui s'imposent.

A PROPOS DE L'AFFO :

Créée en 2001 et présidée par Jean-Marie Paluel-Marmont depuis 2012, l'AFFO est une association à but non lucratif ayant pour mission de participer au développement et la reconnaissance du métier de family office en France et en Europe. C'est un métier de conseil et de prestations de services dédié à une ou plusieurs familles dont l'objectif est de favoriser l'harmonie et l'intérêt économique de ces derniers dans une vision transgénérationnelle. L'AFFO fédère les acteurs de ce métier et offre un lieu d'échanges, d'expertises et de connaissances pour renforcer les liens entre ses membres et créer une interactivité forte entre les différents professionnels du family office.

L'AFFO s'impose peu à peu comme la référence naturelle dans le monde du family office autour de trois axes fondamentaux :

■ **L'éthique :** posséder des valeurs professionnelles communes respectées de tous, regroupées dans une charte signée par chaque membre titulaire.

■ **L'humain :** prendre en compte la dimension humaine et comprendre la psychologie des familles pour mieux les accompagner dans la prise de décision.

■ **Les compétences :** véritable chef d'orchestre, le family officer doit avoir des compétences multiples et la capacité de s'entourer des meilleurs spécialistes.