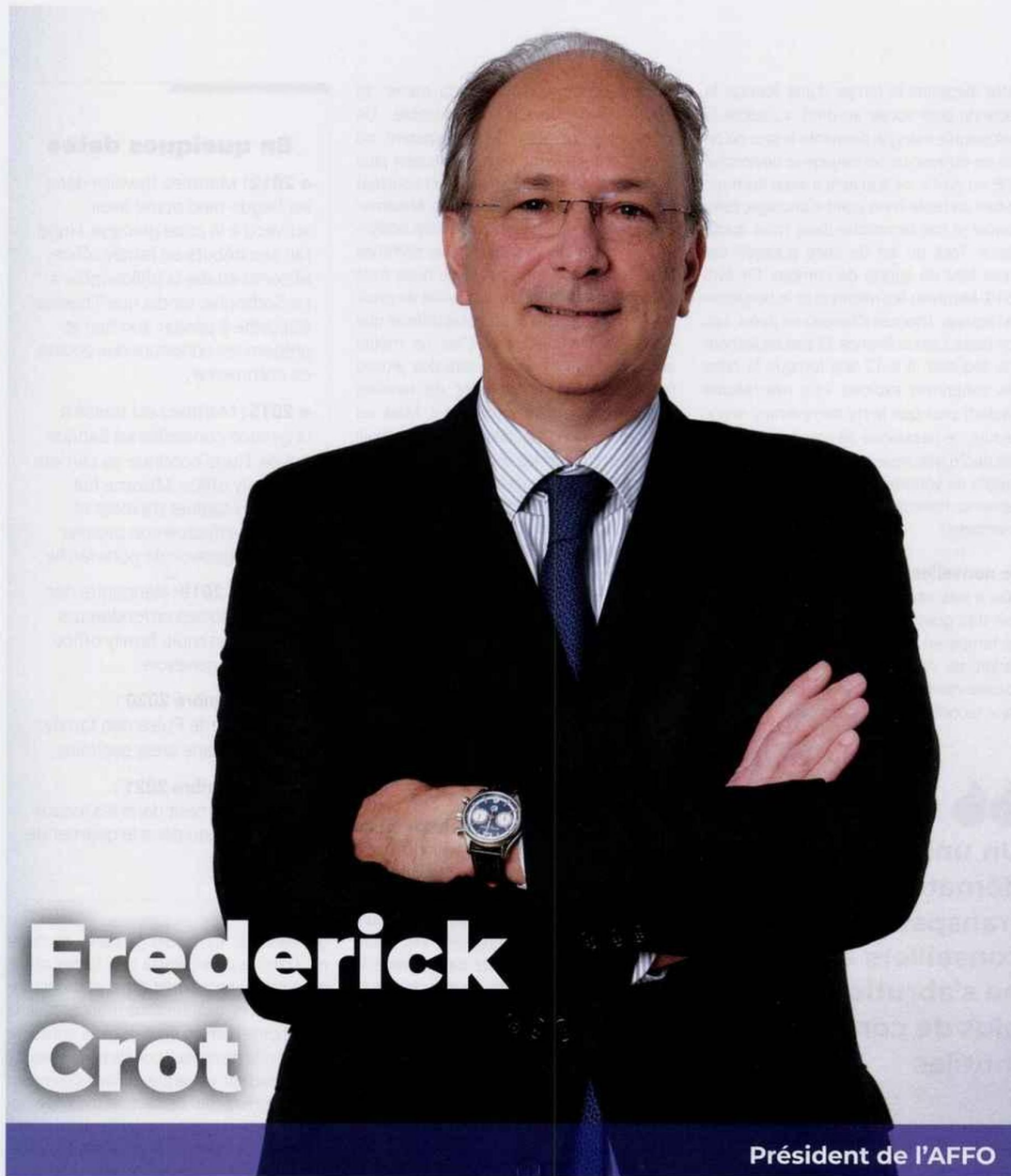


L'invité du mois



Frederick Crot

Président de l'AFFO

Son parcours

Frederick Crot, 60 ans, franco-suisse, maîtrise en économie de l'université Panthéon-Assas et MBA de NYU, a commencé sa carrière en M&A à la BNP à New York en 1986, puis au Crédit Lyonnais à Paris. En 1991, il a rejoint Pallas Finance puis Electra Fleming & Associés en 1995. En 1998, il co-fonde Quartus, un fonds de LBO MidCap. Depuis 1998, Frederick siège au conseil d'administration de Perial, entreprise familiale appartenant à la famille Cosserat, dédiée à la gestion immobilière pour compte de tiers. Parallèlement, en 2011, il cofonde Stags Participations, holding d'investissement de Philippe Louis-Dreyfus et sa famille, dédié au private equity.



« L'AFFO se doit de représenter l'ensemble des professionnels »

Frederick Crot vient d'être élu à la tête de l'association des family offices, succédant à Jean-Marie Paluel-Marmont. Une association qui fête cette année ses 20 ans. Face à l'essor de ce métier, certains professionnels s'en revendiquant abusivement, le nouveau président va devoir chercher à fédérer les « anciens » et les nouveaux pour le rendre « plus fort ». Il s'en explique.

Propos recueillis par Jean-Denis Errard

Qui êtes-vous et qu'est-ce qui vous a amené à succéder à Jean-Marie Paluel-Marmont, président de l'AFFO depuis 10 ans ?

J'interviens aux côtés de la famille Cosserat sur les questions de gouvernance, en qualité d'administrateur de la holding Perial et suis également « senior advisor » de son président, Eric Cosserat. Parallèlement, je co-dirige Stags Participations, la holding d'investissement de Philippe Louis-Dreyfus et sa famille, ce holding s'apparentant à un single family office. Après un bref passage dans le domaine des fusions et acquisitions, j'ai fait toute ma carrière dans le non coté.

On a tous intérêt, jeunes ou moins jeunes, à œuvrer dans la même direction

En tant qu'administrateur de l'AFFO, et sachant que Jean-Marie Paluel-Marmont souhaitait laisser sa place après 10 années d'engagement, j'ai présenté ma candidature. Le conseil d'administration a considéré que mes fonctions actuelles auprès de ces deux familles me donnaient une certaine légitimité et ils m'ont proposé en janvier de lui succéder. Un Normand succède à un autre !

Tous deux, vous êtes des SFO, des single family offices. De nombreux MFO, multi family offices se sont lancés ces dernières années. Peu ont adhéré à l'AFFO. Vous les connaissez ?

L'AFFO a pour mission de représenter l'écosystème du métier de family office qui regroupe comme vous le savez les singles, les multi et les « professionnels de la famille », comme des notaires

par exemple, ou des assureurs spécialisés sur les actifs de grande valeur.

C'est vrai, je connais moins bien ces multi-family offices. Mon premier objectif va être de les rencontrer les uns et les autres. Je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas se rassembler, ni pourquoi se sont développées des associations parallèles. Il est important que notre profession soit plus forte et représentée à la mesure des intérêts considérables qu'elle défend. Je pense par ailleurs que l'AFFO doit continuer à développer un réseau en régions, avec plus de délégués. L'AFFO ne doit plus être considérée comme une association parisienne.

Mais n'existe-t-il pas un hiatus de générations, je dirais de façon caricaturale entre new money et old money ?

C'est vrai que ces nouveaux family offices sont souvent à l'image des nouvelles générations de start-upers à succès. Les jeunes entrepreneurs sont difficiles à appréhender, très « zappeurs » si vous permettez l'expression, parce qu'ils changent facilement de conseillers. Ils ont aussi pour particularité de chasser en meute, c'est-à-dire entre eux, avec une prédilection pour les moyens de communication modernes. Ils ont leur propre code, ils n'ont pas les problématiques de notre clientèle qui souvent en sont à leur troisième ou quatrième génération, avec les soucis de gouvernance que cela implique. Et ce qu'on appelle la gestion patrimoniale, ils ne la voient pas de la même manière. Mais clairement, j'ai envie d'aller en direction des uns et des autres, l'AFFO se doit de représenter l'ensemble des professionnels.

Ces nouveaux family offices, comme ceux que nous avons rencontrés, IVesta, Agami ou Letus à Paris, Keepers à Lille, Neowise à Lyon..., fondés par des quadra, sont à l'image de leur clientèle de la même génération. Se reconnaissent-ils dans une association professionnelle qui gère des intérêts sur de multiples générations, avec des outils classiques ?

Non, pas forcément, mais ces « vieilles familles » ont aussi de jeunes descendants qui partagent le souci de finance durable et une certaine audace dans les investissements. Cette troisième, quatrième ou cinquième génération sait bousculer les codes, et demander, par exemple, à constituer un fonds de dotation pour développer une action philanthropique active.

Pour vous il y a donc une certaine continuité du métier !

Oui, nous le pensons. L'AFFO fête ses 20 ans cette année, >>>



» elle a acquis une grande expérience de ce métier. Notre ambition : que ce métier se professionnalise. C'est pour cette raison que nous avons lancé une formation certifiante en 2019 avec l'Aurep. Les deux premières sessions ont remporté un vif succès. La 3^e édition a commencé début janvier. J'ajoute que différentes commissions ont été créées et ont donné lieu à la rédaction de plusieurs « livres blancs » sur tous les aspects du métier : philanthropie, immobilier, allocation d'actifs... Nous couvrons ainsi toutes les facettes de ce métier et je ne vois pas en quoi ce serait antinomique avec ce que font ces nouveaux family offices. Ils ont toute leur place au sein de l'AFFO.

Vous avez déclaré lors de votre prise de fonctions que vous vouliez défendre « les intérêts communs » de la profession. Quels sont-ils ?

L'AFFO est un lieu d'échanges et d'information sur les bonnes pratiques, de formalisation d'une déontologie commune aussi. Pour le bien de ce métier on a tous intérêt, jeunes ou moins jeunes, à œuvrer dans la même direction.

On voit aujourd'hui beaucoup de professionnels revendiquer le titre de family offices mais ce titre n'étant pas protégé, on y met ce qu'on veut !

Ce titre est galvaudé, c'est vrai. Certains ne comprennent pas, ou entretiennent la confusion sur ce qu'est notre métier. Clairement, un family officer est un chef d'orchestre, représentant une ou plusieurs familles qui le rémunèrent. C'est à lui de rechercher les différents professionnels qui vont intervenir et les piloter dans la direction définie avec le client. Il ne peut être rémunéré que par la famille qu'il représente, et en toute transparence.

Mais alors comment expliquer que des grandes banques, ou des sociétés de gestion de portefeuille aient en interne un

service de family office ? Des CGP s'affichent family office sans observer cette définition ! Cette confusion générale n'est-elle pas préjudiciable !

Je le redis, il existe une confusion qui est dommageable pour l'intérêt du client qui peut être un peu perdu. Un family office est un professionnel indépendant dont le chiffre d'affaires est constitué de manière quasi-exclusive d'honoraires. Pour être membre de notre association cette condition est impérative. En France, on vit une situation compliquée puisque les gens ne veulent pas payer le service, du moins de façon visible, mais le paient quand même avec le système des rétrocessions. Par ailleurs, la transparence que doit le family office à son client est un élément fondamental mis en avant par l'AFFO. Cette transparence ne doit pas s'appliquer uniquement sur le commissionnement mais également sur l'organisation du prestataire. Je vais être clair : quand une société de gestion se dote d'un soi-disant service de family office, il y a un risque potentiel de situation de conflit d'intérêt.

L'état d'esprit de la nouvelle génération a totalement changé

Pour se défendre contre ce reproche de conflit d'intérêt les banques ou ces SGP rétorquent que le client est informé en toute transparence et que le choix est ouvert ?

Certains oui. Cela demande de vrais efforts d'organisation et d'information. Le métier de family officer est un métier à part entière. Le family office, par définition, doit chercher et maintenir sur le long terme un vrai alignement d'intérêt avec la famille dont il a la gestion du patrimoine.

Durant très longtemps le métier de family office est resté dans l'ombre, la très grande fortune se devait de rester discrète. Depuis trois ou quatre ans de nouveaux family offices se sont lancés, chacun dans son coin. De l'ombre à la lumière, comment expliquez-vous cela ? La fortune se serait-elle décomplexée ?

Pas dans notre pays, vous voulez rire ! La fortune qui ne vient ni du loto, ni du football, ni du spectacle mais de l'entreprise suscite toujours des tonnes de soupçons ! Les grandes fortunes continueront à rester discrètes mais le métier de family doit sortir de l'ombre et l'AFFO s'y attelle depuis 20 ans.

Défendre ce métier c'est votre feuille de route, votre priorité ?

C'est l'une des ambitions de mon mandat, continuer à promouvoir et défendre le métier de family officers et poursuivre l'action de Jean-Marie.

Le but étant de fédérer nouveaux et vieux routiers du family office ?

Oui. Depuis quelques années s'est développée une extraordinaire fibre entrepreneuriale dans notre pays. Qui aurait dit il y a peu qu'on pourrait voir émerger 26 licornes en si peu de temps ? Au-delà de cet épiphénomène, l'état d'esprit de la nouvelle génération a totalement changé, c'est visible avec les statistiques de création d'entreprise. Nous, family officers, devons être capables de répondre à leurs attentes tout autant qu'à celles de ces très grandes familles actionnaires de grands groupes qui en sont à la énième génération.

Pas facile, ne serait-ce que parce que le code vestimentaire n'est pas le même. Vous et moi, nous sommes de la génération costume-cravate, ils sont de la génération baskets-T-shirt, ce qui est le reflet d'un logiciel mental différent !

C'est un nouveau monde c'est vrai, les nouvelles technologies ont sans doute fait que ces jeunes entrepreneurs ne ressemblent pas à ceux de la génération précédente. Ils ont leur réseau propre où ils échangent instantanément des informations. J'y vois un risque potentiel de désintermédiation. Ils pensent ne pas avoir besoin de conseillers. C'est une erreur. Lorsque que l'on analyse un investissement, il faut savoir prendre du recul, prendre le temps de l'analyser et évaluer le risque propre à cet investissement. Dans ce métier, l'expérience est fondamentale. Par exemple, quand je vois certains excès de valorisations dans le domaine du private equity dont je suis spécialiste depuis plus de 30 ans, je reste prudent et mets en garde sur ces méthodes de valorisation surréalistes. De même lorsque des first-time teams* se montent, sans track record, je pense que certains de ces jeunes entrepreneurs qui n'ont pas été conseillés vont déchanter.

Si on alourdit les droits de succession sur les entreprises familiales, on court au drame

Quelles sont les préoccupations majeures aujourd'hui des clients des family offices ?

J'observe que beaucoup d'interrogations portent sur le retour de l'inflation, sur les niveaux de valorisations et sur les allocations d'actifs sans parler de la situation économique et géopolitique. L'effondrement des performances des fonds euros suscitent

Pour un statut réglementé du family officer ?

« Certainement pas. Ce statut existe au Luxembourg, je ne le souhaite pas en France, nous avons déjà trop de réglementations dans ce métier. D'accord pour protéger le client mais ce serait au détriment des petites structures de conseil qui se retrouveraient exclues à cause de coûts fixes liés à de telles contraintes. En revanche, il faudrait adapter les règles existantes pour tenir compte des spécificités de ce métier ».

également des réflexions. On voit bien que dans ce contexte extrêmement complexe le family office a un rôle primordial à jouer.

Etes-vous de ceux qui pensent que les structurés sont aujourd'hui la solution la plus appropriée face à ce brouillard provoqué par la guerre en Ukraine ?

Les produits structurés ont beaucoup évolué ces dernières années. Les frais ont été revus à la baisse. Ils peuvent désormais faire partie de la panoplie des produits pour une allocation d'actif appropriée.

Est-ce que la fiscalité est une inquiétude pour les familles ? Le débat sur l'impôt sur la fortune puis sur les droits de succession a agité des chiffons rouges, non ?

La France a besoin de stabilité fiscale pour rassurer les entrepreneurs. Le dispositif actuel est globalement acceptable. Il est évident que si un nouveau gouvernement supprime le « Dutreil » en faveur de la transmission des entreprises familiales, l'exode fiscal risquerait de reprendre. Nos jeunes entrepreneurs peuvent très facilement aller s'installer à Bruxelles, Lausanne ou Londres. Soyons clair, si on alourdit les droits de succession sur les entreprises familiales, on court au drame. Prenons l'exemple sur ce qu'il se fait en Allemagne ou en Italie ! Ces pays ne pénalisent pas la transmission de leur PME ou ETI familiales et ont développé un tissu industriel important.

Il faudrait plutôt agir pour encourager les donations transgénérationnelles et permettre aux jeunes entrepreneurs de se lancer plus facilement.

La dérive fiscale est-elle évitable quand on voit l'état désastreux de nos finances publiques, comme l'a rappelé récemment le gouverneur de la Banque de France lors d'une conférence à l'université Paris-Dauphine ?

Le seul choix crédible c'est de s'atteler aux coûts de fonctionnement de nos administrations, avec ces couches superposées qui font que l'efficacité est catastrophique par rapport aux autres pays. Comment expliquer qu'ailleurs cela fonctionne mieux avec moins de fonctionnaires et moins de prélèvements ? La Suisse, que certains aiment montrer du doigt, est un bon exemple à suivre ! ■

*Nouvelles équipes d'investissement en private equity