

F. Mollat du Jourdin (MJ & Cie) : "Les seuls indicateurs valables sont la transparence et l'alignement d'intérêts"

Posté le 04-04-2022

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[Email](#)

[Imprimer](#)

Get Notifications



François Mollat du Jourdin, MJ & Cie, et Henri Grellois, Octave Family Office

Métier non réglementé, modèles multiples, clients de haut vol... le multi-family office intrigue et déchaîne les passions au sein des professionnels du patrimoine. Éclairage sur cette profession avec un pionnier en France, François Mollat du Jourdin, créateur de MJ & Cie, et un dirigeant nouvelle génération, Henri Grellois, associé fondateur d'Octave Family Office, tous deux administrateurs de l'Association française du family office (Afo).

Décideurs. Quels sont les trois critères qui définissent un multi-family office ?

Henri Grellois. Le critère fondamental me semble être de travailler dans le seul intérêt des familles et des entrepreneurs que nous accompagnons, afin d'éviter tout conflit d'intérêt. Ensuite, il est nécessaire d'avoir des compétences en interne, à la fois sur l'investissement et la structuration juridique et fiscale du patrimoine, mais également une méthode et de l'expérience sur le management de projets familiaux, par exemple philanthropiques ou sur des investissements en

direct. L'approche doit être globale, sans oublier les sujets de gouvernance. Enfin, le sur-mesure à un niveau très poussé reste primordial. Le client d'un MFO ne peut rentrer dans des cases.

"Nous sommes là pour que les projets aboutissent"

François Mollat du Jourdin. Ce qui me vient instantanément à l'esprit, ce sont l'alignement d'intérêts, la transparence et la capacité d'accompagnement global, ou plus précisément la capacité d'exécution à tous les niveaux. Nous sommes là pour faire faire, pour que les choses arrivent, que les projets aboutissent.

En tant que chef d'orchestre, faut-il faire appel à des experts externes ou bien internaliser ?

H. G. Le *family officer* collabore avec l'environnement de conseils de la famille, fait travailler ces différents interlocuteurs, supervise et contrôle l'avancement des dossiers, challenge les idées de chaque silo et les consolide, et crée *in fine* un cercle vertueux basé sur une transparence totale. Cela nécessite des compétences internes afin de pouvoir, de façon légitime, pertinente et efficace, endosser ce rôle de chef d'orchestre et créer des interactions entre les silos.

"Il n'y a pas de modèle absolu dans le monde du MFO"

F. M. Nous ne sommes pas des passeurs de plats, il faut qu'il y ait de la valeur ajoutée. En interne, l'équipe doit être capable d'avoir un regard critique, d'être un interlocuteur crédible avec les prestataires, et de restituer une synthèse intelligible au client. Je considère qu'il n'y a pas de modèle absolu dans le monde du MFO. Certains vont internaliser des compétences, et aller plus loin sur certaines d'entre elles, du fait de leur ADN et des appétences des uns et des autres. Il n'existe pas de bon ou mauvais curseur. Les seuls indicateurs valables sont la transparence et l'alignement d'intérêts. Et bien entendu la satisfaction du client !

La rémunération en honoraires est-elle la meilleure solution ? Un système hybride est-il possible ou souhaitable ?

F. M. Si j'ai pu être assez tranché sur le sujet, je pense aujourd'hui que la transparence est la valeur cardinale, même si, il est vrai, une rémunération basée uniquement sur des rétrocommissions, certes en toute transparence, peut poser question. Dans l'absolu, il me semble que privilégier les honoraires est préférable dans la mesure du possible, et constitue un réel gage d'alignement d'intérêts.

H. G. Mes convictions m'ont conduit à cofonder une structure 100 % honoraires. La diversité des modèles de rémunération est un avantage pour les familles et les entrepreneurs, qui peuvent choisir le modèle qui leur convient le mieux.

Dans quelle mesure travaillez-vous avec les CGP et banquiers privés ?

F. M. Nous sommes acheteurs du marché, des prestations et des prestataires pour le compte de nos clients. Les banques en font partie en premier plan. Dans cet écosystème, les CGP tiennent une place significative et il arrive que l'on soit amené à travailler avec eux, notamment lorsque les familles ont déjà des relations en place.

Peut-on être à la fois CGP et MFO ?

F. M. C'est une condition nécessaire, mais pas suffisante, d'avoir des clients fortunés. Des CGP qui verraient une montée en gamme d'une partie de leur clientèle doivent organiser une prestation ou activité de *family office* distincte, sous forme de département ou de filiale. Mais on ne peut pas être à moitié CGP, à moitié multi-*family office*, tout comme on ne peut pas être à la fois notaire et avocat.

"Chaque client dispose d'un cadre de travail spécifique qui ne peut être calqué sur un schéma type"

H. G. Il me semble complexe pour une même personne d'exercer à la fois le métier de CGP et le métier de *family officer*. Ce sont des professions différentes, avec des spécificités propres et des compétences distinctes. Il me semble important de les cloisonner et de restructurer ses activités – pour un CGP – en conséquence. Les moyens et les outils doivent être adaptés à la clientèle d'un MFO, tout comme la rémunération sous forme d'honoraires. Le terme "sur mesure" est largement employé dans le secteur. Chez un MFO, chaque client dispose d'un cadre de travail spécifique qui ne peut être calqué sur un schéma type. Des outils sont construits exclusivement pour lui, sur le temps long, avec des paramètres bien spécifiques. Chaque client d'un MFO est unique. Leur situation ne rentre pas dans un logiciel ou dans des cases. Un MFO n'est pas "scalable" comme peut l'être un cabinet de CGP. En effet, il n'est pas envisageable de créer des process et des solutions standardisées pour la clientèle d'un MFO. C'est un point de différenciation entre nos métiers.

Un CGP ayant une activité MFO peut-il frapper à la porte de l'Affo ?

F. M. Au cours des trois dernières années, nous avons redéfini la gouvernance et la mission de l'Affo, et avons clairement identifié la transparence comme élément clé et fédérateur. Si certains CGP se révèlent être des professionnels qui accompagnent, avec des critères de transparence qui satisfont aux exigences de l'Affo, des clients fortunés, alors la réponse est oui. Nous employons d'ailleurs le terme "*family office* adossé" pour ces structures qui peuvent être rattachées à des banques privées, des CGP, des sociétés de gestion... L'Affo a vocation à accueillir des acteurs qui pourront également contribuer et créer de la valeur pour l'ensemble de l'écosystème.

H.G. Naviguer seul dans notre métier de *family officer* est plus que jamais excessivement complexe. L'Affo offre à ses membres un lieu d'échanges sur les *best practices*, des boîtes à outils de haut vol que sont les livres blancs, des matinales, etc. C'est également l'opportunité d'échanger sur nos problématiques entrepreneuriales de dirigeants de MFO.

Le marché des MFO s'est accéléré ces dernières années, avec beaucoup de création d'entités, comment expliquez-vous cela ?

F. M. C'est une très bonne nouvelle. Il y a vingt ans, le premier article de presse auquel j'ai eu droit ne croyait pas un instant ni au modèle ni au métier, et concluait par : "*On lui souhaite bonne chance.*" Aujourd'hui l'essai est transformé. Il y a un vrai besoin, à la fois par l'évolution professionnelle du marché, et bien sûr les besoins des clients, du fait de l'importante création de richesses de ces quinze dernières années. On assiste également à l'émergence d'acteurs qui cherchent à répondre à une typologie spécifique de clientèle, en particulier à cette génération d'entrepreneurs de la Tech. Avec des modèles d'affaires assez variés. Le marché français est par ailleurs assez en avance, notamment par rapport au marché suisse où le gestionnaire de fortune reste encore un véritable totem, telle la statue du commandeur, où le modèle de MFO n'a pas encore réussi à vraiment trouver sa place.

H. G. Il est intéressant et complémentaire de travailler pour des entrepreneurs de première génération ainsi que pour des familles. Généralement, ces dernières sont déjà entourées de conseils sur nombre de leurs problématiques, lorsqu'un fondateur de 35 ans venant de vendre sa start-up peut avoir besoin d'être accompagné pour constituer autour de lui une équipe de haut niveau. Le travail d'un MFO auprès de lui va alors au-delà du réinvestissement. Les aspects d'organisation globale et de réflexion psychologique, fréquemment avec du coaching, doivent prendre en compte des éventuels changements de trajectoire de vie des conjoints ou des enfants. Cette dimension humaine est clé dans la faisabilité et la pérennité d'une stratégie ou d'un projet familial.

F. M. Le FO est en effet beaucoup plus que de la technique. La capacité à accompagner les clients sur le plan humain est fondamentale. Il faut surtout veiller à ce qu'ils ne se fourvoient pas à l'issue d'un *cash out*, pour ne parler que de ce cas, avec le naufrage que cela peut provoquer pour l'entrepreneur, sa conjointe ou ses enfants.

H. G. L'entrepreneur à l'origine du capital créé se convertit souvent en *business angel* ou investisseur en *private equity*. Par exemple, certains créent un start-up studio. Le conjoint quant à lui peut se tourner, assez fréquemment, vers le développement d'une foncière ou des projets philanthropiques.

Propos recueillis par Marc Munier

Vous avez apprécié cet article ? Likez Magazine Décideurs sur Facebook !

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[Email](#)

[Imprimer](#)

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DU DOSSIER CGP, MFO, BANQUES PRIVÉES : UNE COMPLÉMENTARITÉ DE MISE



Get Notifications

Sommaire

La complémentarité au service des acteurs du patrimoine

[Lire plus d'actualités](#)