

MÉTIER

LE RÔLE DU FAMILY OFFICER, AU-DELÀ DES IDÉES REÇUES

Le métier de family officer évolue discrètement et continue d'alimenter de nombreuses idées reçues. Souvent méconnu, y compris par les professionnels du droit et du patrimoine, il joue pourtant un rôle essentiel pour de nombreuses familles. Les multi-family offices n'accompagnent pas seulement les plus fortunés, mais des entrepreneurs et des familles aux profils variés, à des moments clés de leur vie. Être family officer, c'est créer les conditions de décisions claires, cohérentes et sereines, dans des moments de vie qui engagent bien plus qu'un patrimoine.

Le family office est souvent abordé au travers de ses contours, statuts, seuils patrimoniaux, organigrammes, modèles économiques, mais rarement pour ce qu'il est vraiment. Or, si ce métier existe, ce n'est pas pour ajouter une couche de conseil supplémentaire, mais pour répondre à une réalité devenue incontournable : les décisions patrimoniales sont aujourd'hui trop nombreuses, trop imbriquées et trop engageantes pour être prises isolément.

Quand la complexité impose une vision d'ensemble

Être family officer, tel que je le conçois, c'est assumer une vision d'ensemble. C'est aussi refuser les décisions fragmentées, prises au coup par coup, sans cap clair, et accepter de prendre le temps de penser avant d'agir.

Fixer un cap avant toute structuration

Ce rôle suppose d'abord un élément simple, mais rarement pris en charge : fixer une direction. Avant de structurer, d'optimiser ou de sécuriser, encore faut-il savoir où aller. Cela implique d'écouter réellement les familles, de comprendre leur histoire, leurs projets, leurs doutes, leurs contraintes, mais aussi les non-dits. Sans ce travail préalable, les montages les plus sophistiqués peuvent manquer de sens, et parfois fragiliser ce qu'ils prétendent protéger.



© studio Nomades

L'autrice

Par Anaëlle Morbidelli,

Anaëlle Morbidelli est family officer indépendante et fondatrice de Lodge Family. Ancienne notaire, formée en fiscalité internationale entre la France et la Suisse, elle accompagne des familles et des entrepreneurs dans la structuration et la transmission de leur patrimoine. Son approche repose sur une vision globale, une coordination étroite des experts et une attention particulière aux dimensions humaines des décisions patrimoniales.

Pour en savoir plus :

www.lodgefamily.fr

Lodge Family – Family office
Larmor-Plage – Paris – Genève

Relier les savoir-faire

Le family officer est souvent comparé à un chef d'orchestre. L'image est juste, mais incomplète. Il ne s'agit pas seulement d'harmoniser des savoir-faire, mais de donner une cohérence durable à l'ensemble. Là où chaque expert – notaire, avocat, fiscaliste, banquier, expert-comptable, mais aussi directeur artistique ou architecte – intervient légitimement sur son champ de compétences, le family officer est souvent le seul à disposer d'une lecture transversale, capable de relier les décisions entre elles et d'anticiper leurs effets croisés.

Ce que les années de pratique notariale m'ont appris

C'est d'ailleurs à cet endroit précis que j'ai vu, au fil de mon parcours notarial, les situations se gripper. Les experts sont souvent sollicités bien au-delà de leur cœur de métier, les familles sont perdues dans la technicité des échanges et les décisions prises dans l'urgence ou la fatigue. Le family officer intervient là où il manque un langage commun, un espace de traduction et de coordination, et parfois simplement quelqu'un pour dire : arrêtons-nous un instant, regardons l'ensemble.

Points clés

- Une intervention par projet, sur un temps défini (3 à 12 mois).
- Un accompagnement au forfait ou au succès.
- Une prise en charge globale des situations complexes : succession, transmission, structuration patrimoniale ou entrepreneuriale, en France et en Suisse.
- Le design de projets immobiliers, en amont de toute prospection.
- Un rôle de coordination et de clarification, au service des familles et des entrepreneurs.
- Une vision d'ensemble, même lorsqu'un sujet précis est traité.
- Une posture indépendante, au croisement des enjeux juridiques, patrimoniaux et humains.

L'indépendance comme condition du conseil

Cette posture implique une indépendance réelle, au sens financier, mais aussi au sens intellectuel. Un family officer ne peut pas être à la fois prescripteur de solutions et distributeur de produits. Dans mon approche, cette indépendance est un principe fondateur : pas de rétrocessions, pas d'affiliation à des émetteurs, pas de logique commerciale déguisée. Le conseil n'a de valeur que s'il est libre.

Un cadre statutaire qui m'interroge

Sur ce point, je revendique aussi une forme d'inconfort. Le métier de family officer n'est pas une profession réglementée en tant que telle, et cette zone grise dérange. Elle dérange les institutions, elle rassure parfois à tort, elle inquiète souvent. Pour ma part, je suis profondément allergique aux cadres artificiels qui donnent l'illusion de la sécurité sans répondre à la réalité des missions exercées.

Je m'interroge notamment sur l'application quasi automatique du statut de conseiller en investissements financiers à des missions qui n'ont rien à voir avec le conseil en placements. Lorsque j'interviens pour régler une succession, structurer une gouvernance familiale, ou organiser une transmission, l'empilement de formalités issues du monde financier me semble hors sujet, voire contre-productif.

Ce cadre est-il réellement adapté à la nature des missions exercées par un family officer lorsqu'il n'intervient pas directement dans

Le patrimoine n'est jamais une fin en soi. C'est un levier, un outil au service d'une vie bien menée, d'un foyer vivant et de projets qui ont du sens

le conseil en placements financiers ? Cette question n'est pas tranchée. Je ne prétends pas avoir la réponse, mais je crois qu'il est nécessaire d'oser la poser.

La complexité comme seul vrai critère

Le family office, tel que je le pratique, ne repose ni sur un seuil de patrimoine, ni sur une logique d'accompagnement permanent. Il devient pertinent lorsque la complexité l'exige, même sur un temps court. Quand plusieurs dimensions se croisent, que les décisions engagent durablement la famille ou l'entrepreneur, et qu'une vision globale devient indispensable, un accompagnement ciblé de quelques mois peut suffire à poser un cap, sécuriser les choix et remettre de la cohérence. Certaines situations, modestes en apparence, nécessitent autant de rigueur, de discernement et de hauteur de vue que des patrimoines bien plus importants.

La créativité : clé de voûte de toute réussite

Ce métier exige enfin une posture particulière. Accepter de faire un pas de côté.

Aucune situation ne se répète à l'identique. La technique est indispensable, mais elle ne suffit pas. Il faut une capacité d'adaptation, de la créativité, pour imaginer des solutions sur mesure, ajustées à des histoires singulières. Ce métier ne consiste pas à appliquer des schémas, mais à construire, projet après projet, des trajectoires cohérentes, habitables et durables.

Une méthode par projet, au forfait

J'interviens principalement au forfait, sur des durées de trois à douze mois, parfois plusieurs fois pour une même famille, mais pas forcément. Ce cadre permet d'avancer vite, sans rien laisser au hasard. En quelques mois, il est possible de régler une succession qui était bloquée depuis des années, ou une transmission complexe, de remettre de l'ordre dans une situation familiale devenue trop lourde, ou de poser les fondations d'une entreprise en création.

Selon les cas, je suis une associée externalisée, ou le bras droit du membre de la famille sur qui tout repose. Même lorsque l'accompagnement porte sur un sujet précis, il s'inscrit toujours dans une vision globale, afin de sécuriser les décisions immédiates sans compromettre la suite.

Pourquoi un livre blanc

J'ai écrit un livre blanc sur ce métier, à partir des questions qui m'ont été le plus souvent posées depuis la création de Lodge Family en 2024, y compris par des professionnels du patrimoine.

Ce livre blanc n'a pas d'autre ambition que celle-ci : permettre de comprendre que le métier de family officer existe, qu'il est accessible, et qu'il peut constituer un appui précieux pour celles et ceux qui cherchent à construire un avenir plus clair, plus juste et plus habitable. Le patrimoine n'est jamais une fin en soi. C'est un levier, un outil au service d'une vie bien menée, d'un foyer vivant et de projets qui ont du sens. ♦