

LIVRE BLANC

COMPRENDRE LE RÔLE DE FAMILY OFFICER

par Anaëlle Morbidelli

l'art de créer,
de valoriser,
de vivre,
de transmettre.



LIVRE BLANC

COMPRENDRE LE RÔLE DE FAMILY OFFICER

par Anaëlle Morbidelli



L'art de créer,
de valoriser, de vivre,
de transmettre.



Le métier de family officer évolue discrètement et alimente toujours de nombreuses idées reçues. Souvent méconnu, y compris par les professionnels du droit et du patrimoine, il est pourtant essentiel pour un grand nombre de familles. Contrairement aux perceptions courantes, les multi-family offices *ne s'adressent pas exclusivement aux plus fortunés : ils accompagnent des entrepreneurs, des familles aux profils variés, à chaque étape de leur parcours.*

Être family officer, c'est réunir et coordonner les meilleures compétences au service des familles, et ce, en toute indépendance.

Son rôle consiste à comprendre, organiser, sécuriser, optimiser et transmettre le patrimoine familial.

Loin du mythe du conseiller isolé dans une tour d'ivoire, le family officer est avant tout un acteur de proximité. Son rôle consiste à simplifier, structurer et optimiser la gestion du patrimoine familial, qu'il soit financier, immobilier ou entrepreneurial.

Il s'agit d'un métier qui, au-delà de la technique, engage une vision d'ensemble, demande beaucoup d'empathie, une capacité à anticiper l'inattendu, et à construire sur le long terme.

Je suis par ailleurs convaincue que ce métier est *le maillon manquant entre les familles et les professionnels du patrimoine*. Il est aussi indispensable aux familles qu'aux professionnels, qui en ignorent parfois l'existence et en sous estiment souvent l'importance.

Le domaine du family office suscite naturellement des interrogations. Les frontières entre les rôles de family officer, banquier privé ou conseiller en gestion de patrimoine ne sont pas toujours nettes. La profession se structure, et a beaucoup évolué ces dernières années mais n'est pas une profession réglementée. C'est précisément cette liberté, cette absence de cadre rigide, qui m'a séduite. Elle ouvre un champ d'innovation, une créativité (presque) sans limites, au service de familles et des professionnels du patrimoine.



Chaque family officer est unique, et cette diversité se reflète dans la variété des approches proposées.

C'est dans cette optique que j'ai conçu ce livre blanc, afin de vous éclairer sur ma vision du métier de family officer. La première partie de ce livre peut être qualifiée d'objective, car elle traite du rôle du family officer de manière générale. Cependant, vous découvrirez en filigrane ma propre approche, qui découle de la diversité des multi-family offices.

Cette approche, bien qu'influencée par mon expérience personnelle, ne prétend pas être représentative de la majorité des multi-family offices en France.



1. QU'EST-CE QU'UN FAMILY OFFICE AUJOURD'HUI ?
2. QUEL EST LE RÔLE DES FAMILY OFFICERS ?
3. QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE D'UN FAMILY OFFICE ?
4. FAIRE APPEL À UN FAMILY OFFICER IMPLIQUE-T-IL FORCÉMENT DE DÉLÉGUER LA GESTION DE SON PATRIMOINE ?
5. À PARTIR DE QUEL MONTANT DE PATRIMOINE PUIS-JE ACCÉDER AUX SERVICES D'UN MULTI-FAMILY OFFICE ?
6. LE FAMILY OFFICER : GARANT DE LA STRATÉGIE ET DE LA QUALITÉ D'EXÉCUTION ?
7. POURQUOI LE FAMILY OFFICER EST-IL LE MAILLON MANQUANT ENTRE LES FAMILLES ET LES EXPERTS DU PATRIMOINE ?
8. QUELLE FORMATION EST NÉCESSAIRE POUR DEVENIR FAMILY OFFICER ?
9. UN FAMILY OFFICER VEND-IL DES PRODUITS FINANCIERS ?
10. QUI SONT LES CLIENTS D'UN MULTI-FAMILY OFFICE ?
11. LE FAMILY OFFICER PEUT-IL M'ACCOMPAGNER DANS LA GESTION DE MON PATRIMOINE IMMOBILIER ?
12. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE FAMILIALE ?
13. QUEL EST LE COÛT DES SERVICES D'UN MULTI-FAMILY OFFICE ?
14. LA SINGULARITÉ DE L'APPROCHE LODGE FAMILY
15. LES ACCOMPAGNEMENTS PROPOSÉS PAR LODGE FAMILY
16. PHILOSOPHIE
17. LA CRÉATIVITÉ : CLÉ DE VOUTE DE TOUTE RÉUSSITE

“ Parce qu’il dispose d’une vision transversale et maîtrise le langage de chaque expert, le family officer crée le lien entre les disciplines, met en lumière les zones de fragilité et accompagne les familles vers des décisions sereines et pleinement éclairées.

Cette posture favorise également une montée en compétence collective : les experts se nourrissent des expertises croisées, tandis que la famille développe une compréhension fine de ses enjeux patrimoniaux. Projet après projet, elle s’approprie les décisions, gagne en discernement et en sérénité.”

“ Le family office ne s’adresse donc pas seulement aux familles ayant déjà bâti un patrimoine conséquent et confrontées à des enjeux complexes de gouvernance. Il constitue également, et souvent de manière déterminante, un appui précieux pour les jeunes entrepreneurs, dont le temps est compté et qui souhaitent structurer leur patrimoine sur des bases saines et durables.

Il en résulte des décisions sereines, des erreurs coûteuses évitées, une trajectoire patrimoniale plus lisible, et la possibilité de se dégager du temps pour ce qui compte réellement.”

1 / 17

QU'EST-CE QU'UN FAMILY OFFICE AUJOURD'HUI ?

Il existe deux grandes formes de family office : le single-family office et le multi-family office.

Le **single-family office** est une structure dédiée à une seule famille, généralement dotée d'un patrimoine très important. Ce modèle s'est historiquement développé autour des grandes familles industrielles, avec pour objectif de préserver, structurer et transmettre un patrimoine familial sur plusieurs générations.

Le **multi-family office** repose sur une logique différente. Il accompagne plusieurs familles, tout en conservant une approche individualisée. La mutualisation des ressources permet de proposer un accompagnement global et structuré à des familles d'entrepreneurs et à des patrimoines de tailles variées.

Le rôle du family officer tel qu'on le connaît aujourd'hui était historiquement assumé par le notaire

En France, bien avant l'apparition des family offices, ce rôle de structuration globale était traditionnellement assuré par le notaire.

Interlocuteur central des familles, il accompagnait la constitution, l'organisation et la transmission du patrimoine, en tenant compte à la fois des dimensions juridiques, familiales et successorales. Son intervention s'inscrivait dans le temps long, au plus près des histoires familiales et des générations.

Avec l'évolution des patrimoines, leur diversification, l'internationalisation des situations et la multiplication des projets entrepreneuriaux, ce rôle est devenu plus complexe à porter seul. Les familles ont progressivement eu besoin d'un accompagnement élargi, capable de relier des expertises multiples et de piloter des enjeux dépassant le seul cadre juridique.

L'émergence du family office en France

Les premiers family offices sont apparus plus tardivement en France qu'aux États-Unis, et leur développement est longtemps resté discret. Les single-family offices se sont structurés à partir des années 1950-1960 autour des grandes familles industrielles françaises, soucieuses de préserver et de transmettre leur patrimoine.

Les multi-family offices (MFO) ont commencé à se développer dans les années 1990, dans un contexte de démocratisation de la gestion patrimoniale.

Ce modèle a permis à des familles d'entrepreneurs, disposant de patrimoines importants mais plus modestes que les grandes fortunes historiques, d'accéder à un accompagnement structuré et global. La mutualisation des ressources a rendu possible une approche à la fois exigeante, personnalisée et plus accessible.

Leur essor s'est accéléré dans les années 2000, en réponse aux enjeux croissants de fiscalité, de transmission, de gouvernance familiale et de structuration des projets entrepreneuriaux.

Un modèle adapté aux familles contemporaines

Aujourd'hui, les multi-family offices français, comme Lodge Family, proposent une approche hautement personnalisée, combinant expertise financière, juridique et fiscale, et intégrant très souvent une dimension internationale.

Ils répondent aux besoins de familles contemporaines confrontées à des situations complexes, mouvantes, et en quête de clarté, de cohérence et de sens dans la gestion de leur patrimoine.

2/17

QUEL EST LE RÔLE DES FAMILY OFFICERS ?

Fixer un cap avant toute structuration

Avant de faire intervenir les experts et de coordonner les décisions, encore faut-il définir une direction claire. C'est l'un des rôles fondamentaux du family officer, et sans doute l'un des plus rarement pris en charge.

En amont de toute structuration patrimoniale, le family officer prend le temps de connaître la famille : son histoire, ses envies, ses projets, ses contraintes, mais aussi ses doutes, ses peurs et ses besoins réels. Ce travail de réflexion et d'écoute permet de poser un cap cohérent, partagé et assumé.

À l'image d'un projet architectural, c'est le rôle de l'architecte de créer cette cohérence d'ensemble. Avant de parler de matériaux ou d'exécution, il s'attache à comprendre les usages, les circulations, les liens entre les espaces. Sans cette réflexion préalable, un projet peut mobiliser les plus beaux moyens et pourtant manquer de sens. On ne se sent jamais bien dans un lieu qui n'est pas cohérent.

Il en va de même en matière patrimoniale: sans cap clairement défini, les décisions s'accumulent sans fil conducteur, au risque de fragiliser l'ensemble.

Une vision globale

Les family officers se distinguent des acteurs classiques de la gestion de patrimoine par leur approche ultra-personnalisée et leur vision globale, inscrite dans le temps long. Leur rôle dépasse largement la seule gestion d'actifs financiers.

Ils accompagnent les familles sur l'ensemble de leurs enjeux patrimoniaux : juridiques,

fiscaux, successoraux, philanthropiques, immobiliers, de gouvernance familiale et d'éducation financière.

Ce qui caractérise avant tout un family officer est sa capacité à traiter une grande diversité de sujets, à entrer dans le détail sans jamais perdre de vue l'ensemble. Il sait relier les décisions entre elles et leur donner une cohérence durable.

Faire travailler les expertises dans une même direction

Une fois le cap posé, le family officer veille à ce que l'ensemble des expertises s'articulent dans une même direction. En tant que chef d'orchestre, il s'assure que les intervenants impliqués dans la gestion du patrimoine privé et professionnel de la famille, notaires, avocats, experts-comptables, banquiers, mais aussi architectes, coachs ou autres partenaires, travaillent de manière harmonieuse et cohérente, au service des objectifs définis.

Le family officer ne se substitue pas à ces spécialistes. Il garantit en revanche la fluidité de leurs interventions, anticipe les interactions entre les décisions prises, et veille à ce qu'aucun angle mort ne fragilise la structure patrimoniale ou la dynamique familiale. Il est souvent le seul à disposer d'une vision à la fois globale et précise de l'ensemble.

Accompagner la réflexion stratégique et le passage à l'action

Au-delà de la coordination, le family officer accompagne la réflexion stratégique des familles à chaque étape. Certains enjeux, en raison de leur complexité ou de leur portée à long terme, ne sont pas toujours perçus immédiatement.

Les familles sont par ailleurs fréquemment confrontées à une accumulation d'informations, parfois anxiogènes. Le family officer est là pour hiérarchiser, rappeler les priorités et intervenir au bon moment.

Il ne se limite pas à une matière, comme le ferait un expert spécialisé. Il anticipe les évolutions fiscales, juridiques ou familiales susceptibles d'avoir un impact sur le patrimoine et veille à ce que les recommandations se traduisent par des décisions concrètes et suivies d'effet.

Un soutien pour ne plus décider seul

Le family officer constitue enfin un soutien essentiel pour les familles. En centralisant la réflexion, la coordination et le suivi, il allège une charge souvent portée par une seule personne et permet une délégation plus sereine.

Une fois le cadre posé et la cohérence établie, l'accompagnement peut évoluer.

Le family officer définit alors une feuille de route claire, permettant à la famille de gagner en autonomie et d'avancer avec confiance. Selon les situations, cette intervention peut être ponctuelle ou s'inscrire dans la durée, toujours au service de décisions plus lisibles, plus alignées et plus sereines.



3/17

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE D'UN FAMILY OFFICE ?

Donner de la cohérence aux décisions patrimoniales

Recourir aux services d'un family office ne consiste pas à ajouter un interlocuteur de plus, mais à transformer la manière dont les décisions patrimoniales sont prises et mises en œuvre.

La valeur ajoutée du family officer réside dans sa capacité à donner de la cohérence à l'ensemble, à hiérarchiser les enjeux, et à inscrire chaque décision dans une trajectoire claire, alignée et durable.

Anticiper pour sécuriser les choix structurants

En anticipant les problématiques juridiques, fiscales et patrimoniales, le family officer permet d'éviter de nombreuses erreurs coûteuses et de sécuriser les choix structurants. Cette approche globale contribue non seulement à limiter les risques, mais aussi à préserver, sur le long terme, la performance et la stabilité du patrimoine.

Relier les expertises autour d'une vision commune

Là où chaque expert intervient légitimement sur son champ de compétence, le family officer apporte une lecture transversale. Il veille à ce que les décisions prises répondent à une logique commune, compréhensible et assumée par la famille.

Cette mise en perspective permet d'éviter les décisions fragmentées, parfois contradictoires, et de replacer chaque recommandation dans une vision d'ensemble.

Du conseil à l'exécution

Au-delà de la réflexion, le family officer est au cœur de l'exécution. Il s'assure que les arbitrages soient suivis d'effets concrets, dans le bon ordre et au bon moment. Cette capacité à piloter les projets dans la durée, souvent sous-estimée, est pourtant déterminante pour leur réussite.

Alléger la charge mentale, clarifier les priorités

En centralisant les échanges et en simplifiant les circuits de décision, le family officer libère un temps précieux pour les familles, tout en allégeant leur charge mentale. Progressivement, les décisions gagnent en sérénité, les priorités s'éclaircissent, et la trajectoire patrimoniale devient plus lisible.

Faire émerger des solutions et accompagner les choix

Partenaire de réflexion et d'échange, le family officer aide également les familles à faire émerger des solutions qu'elles n'auraient pas nécessairement envisagées seules, faute de temps, de recul ou de disponibilité.

3/17

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE D'UN FAMILY OFFICE ?

Il agit avec empathie, sans jamais se substituer aux choix des membres de la famille, mais en créant les conditions d'un dialogue apaisé et constructif.

ou à restaurer, une communication constructive, condition essentielle à la pérennité des projets familiaux.

Un rôle d'architecte stratégique

Le family officer n'est donc pas un intermédiaire supplémentaire. Il est un architecte stratégique, capable de transformer la complexité en clarté, et d'accompagner les familles dans la construction d'un patrimoine cohérent avec leurs valeurs, leurs projets et leur manière de vivre.

Apaiser les relations et préserver le dialogue familial

Cette clarté retrouvée, cette proactivité et l'allègement de la charge mentale produisent également des effets très concrets sur le plan familial. Lorsque les décisions sont mieux comprises, anticipées et partagées, les tensions s'apaisent souvent naturellement. Le cadre devient plus lisible, les non-dits diminuent, et les échanges gagnent en qualité.

Dans certaines situations, le family officer peut aussi être amené à prendre part aux discussions et aux négociations familiales. Sa posture est alors volontairement objective, sans jamais se substituer aux membres de la famille, mais en facilitant la reprise du dialogue.

En mettant des mots sur les enjeux, en rétablissant une lecture factuelle des situations, et en recentrant les échanges sur l'intérêt commun, il contribue à maintenir,





4/17

FAIRE APPEL À UN FAMILY OFFICER IMPLIQUE-T-IL FORCÉMENT DE DÉLÉGUER LA GESTION DE SON PATRIMOINE ?



Faire appel à un family office **ne signifie pas nécessairement déléguer la gestion de son patrimoine**. Le niveau de délégation dépend avant tout des attentes, des besoins et du degré d'implication souhaité par chaque famille.

Certaines familles choisissent de confier une mission de supervision et de pilotage global, tandis que d'autres sollicitent un accompagnement plus ciblé, ponctuel ou structuré autour d'un projet précis. Le rôle du family officer s'adapte à ces différentes configurations.

Chez Lodge Family, l'accompagnement repose sur une logique de conseil par projet, toujours inscrit dans une vision patrimoniale globale.

Il ne s'agit pas de gérer le patrimoine à la place des familles, mais de les aider à structurer, clarifier et sécuriser leurs décisions, qu'il s'agisse d'un projet immobilier, entrepreneurial, de transmission ou de gouvernance familiale.

Le family officer peut ainsi intervenir à différents niveaux : stratégique, organisationnel ou facilitateur.

Dans tous les cas, son rôle est de donner un cadre, de fixer un cap, et d'orchestrer les expertises nécessaires, tout en laissant aux familles la maîtrise de leurs choix et de leur patrimoine.

L'enjeu n'est jamais d'infantiliser, mais d'éclairer : transmettre une méthode, des repères et une lecture claire, afin que les familles gagnent en autonomie et en confiance, et se sentent plus fortes à l'issue de l'accompagnement qu'au moment de l'engager.

5/17

À PARTIR DE QUEL MONTANT DE PATRIMOINE PUIS-JE ACCÉDER AUX SERVICES D'UN MULTI-FAMILY OFFICE ?

Pourquoi cette question se pose souvent

De nombreux family offices accompagnent des familles très étendues et des patrimoines particulièrement conséquents. Leur organisation repose sur des équipes importantes et un suivi global et continu.

Dans ce contexte, l'accès à leurs services est souvent conditionné à un billet d'entrée élevé, parfois assorti d'une rémunération calculée en pourcentage du patrimoine supervisé.

Ce modèle est cohérent avec la nature des patrimoines accompagnés et le niveau d'implication attendu, mais il contribue à associer, dans l'esprit du public, le family office à des seuils patrimoniaux très élevés.

Ce qui détermine réellement la pertinence d'un family office

Indépendamment de ces modèles, il n'existe pas de seuil patrimonial universel pour faire appel à un family office. La pertinence d'un tel accompagnement dépend avant tout de la complexité des décisions à prendre.

Un family office devient utile lorsque plusieurs dimensions se croisent : patrimoine privé et professionnel, enjeux juridiques et fiscaux, projets immobiliers, transmission, gouvernance familiale ou situations internationales. Lorsque ces sujets ne peuvent plus être traités isolément, une vision globale devient nécessaire.

Le cadre d'intervention d'un family officer

De manière générale, un family officer intervient lorsque les décisions engagent la famille ou l'entrepreneur dans la durée et nécessitent une mise en cohérence des enjeux.

À l'inverse, lorsqu'une question est précise, circonscrite et relève clairement d'une expertise unique, l'intervention d'un notaire, d'un avocat ou d'un autre expert spécialisé est suffisante.

Le rôle du family officer n'est donc pas de se substituer aux experts, mais d'intervenir lorsque leur coordination et leur mise en perspective deviennent indispensables.

L'approche spécifique de Lodge Family

L'approche de Lodge Family est différente. Il n'y a pas de billet d'entrée ni de seuil patrimonial minimum. L'accompagnement est proposé par projet, lorsque la situation le justifie.

Les missions sont proposées au forfait, annoncé en amont et calibré spécifiquement pour la mission envisagée. Ce forfait n'est proposé que si l'accompagnement est pertinent, c'est-à-dire lorsque la décision nécessite une vision globale et un temps de réflexion stratégique.

Lodge Family n'intervient pas lorsqu'un autre expert est plus légitime pour répondre seul à une question précise.

Un family office devient utile lorsque l'accompagnement est proposé uniquement lorsque plusieurs dimensions se croisent et que les choix engagent durablement la famille ou l'entrepreneur.

En résumé

Certains family offices s'adressent à des patrimoines très élevés, dans une logique de gestion globale et continue.

D'autres, comme Lodge Family, interviennent sans seuil d'entrée, par projet, lorsque la valeur ajoutée d'une vision globale est réelle.



“Le family officer est souvent comparé à un *chef d'orchestre*, ce qui illustre bien son rôle de coordination.

Toutefois, son intervention ne se limite pas à harmoniser les expertises : selon son parcours, sa personnalité et les enjeux familiaux, il peut aussi jouer un rôle clé dans l'élaboration d'une véritable stratégie familiale, patrimoniale ou entrepreneuriale.”



6/17

LE FAMILY OFFICER : GARANT DE LA STRATÉGIE ET DE LA QUALITÉ D'EXÉCUTION

Bien plus qu'un rôle de coordination

Le family officer est souvent décrit comme un chef d'orchestre. Cette image est juste, mais incomplète. Son rôle ne consiste pas uniquement à coordonner des expertises, mais à donner une direction claire à l'ensemble et à veiller à sa mise en œuvre dans le temps.

Il intervient là où les décisions patrimoniales ne peuvent être prises isolément, et où la cohérence d'ensemble devient un enjeu majeur.

Garant du cap et de la stratégie

Le family officer est avant tout le garant du cap défini avec la famille. En amont des décisions, il aide à formuler une stratégie claire, alignée avec les objectifs patrimoniaux, familiaux et entrepreneuriaux, et à hiérarchiser les priorités.

Selon les situations, cette stratégie peut être déjà partiellement définie ou, au contraire, devoir être construite. Dans tous les cas, le rôle du family officer est de s'assurer que chaque décision prise s'inscrit dans une trajectoire cohérente et durable.

Une exécution rigoureuse et ajustée

Une stratégie, aussi pertinente soit-elle, n'a de valeur que si elle est correctement exécutée. Le family officer est également le garant de la qualité d'exécution.

Il veille au bon enchaînement des étapes, au choix des expertises les plus adaptées et au respect du rythme propre à chaque projet. Cette rigueur permet d'éviter les décisions précipitées, les interventions surdimensionnées ou les ajustements tardifs, souvent coûteux.

La qualité de l'exécution repose sur un travail en amont approfondi. Lorsque le cadre est clair, les arbitrages gagnent en précision et les décisions peuvent être mises en œuvre avec justesse.

Il demeure l'interlocuteur central de la famille et le garant de la cohérence globale, tant sur le fond que sur la qualité d'exécution.

L'approche de Lodge Family

Chez Lodge Family, cette articulation entre stratégie et exécution est centrale. J'assume pleinement ce rôle de garante du cap et de la qualité d'exécution, convaincue que c'est souvent ce travail discret et exigeant qui conditionne la réussite des projets dans la durée.

Cette posture suppose à la fois rigueur, engagement et capacité d'imprégnation.

Elle requiert parfois une forme de créativité, non pas comme un ornement, mais comme une faculté à concevoir des solutions adaptées à des situations singulières.

7/17

POURQUOI LE FAMILY OFFICER EST-IL LE MAILLON MANQUANT ENTRE LES FAMILLES ET LES EXPERTS DU PATRIMOINE ?

Ce que les années de pratique notariale m'ont appris

Au fil de mon parcours professionnel, j'ai observé des dysfonctionnements récurrents dans la gestion des situations patrimoniales complexes. Ce constat m'a progressivement conduite vers le métier de family officer. Avec le recul, je suis aujourd'hui convaincue que le family officer joue un rôle essentiel : celui de créer un lien structurant et durable entre les familles et les experts du patrimoine.

Des experts sollicités au-delà de leur périmètre

Les professionnels du patrimoine, notaires, avocats, fiscalistes, experts-comptables, banquiers, sont souvent sollicités bien au-delà de leur cœur de métier.

Submergés par des demandes transversales, des arbitrages qui ne relèvent pas directement de leur expertise ou des problématiques de coordination, ils disposent de moins de temps pour exercer pleinement leur rôle.

Cette situation génère une perte d'efficacité, parfois un sentiment de manque de reconnaissance, et peut conduire à une forme d'épuisement, alors même que leur expertise est essentielle.

Des familles en quête de lisibilité et d'écoute

De leur côté, les familles se sentent fréquemment dépassées par la complexité des enjeux, la multiplicité des interlocuteurs

et la technicité des échanges. Elles peinent à se faire entendre, à comprendre les implications des décisions proposées, et à relier entre elles des recommandations parfois fragmentées.

Le family officer intervient précisément à cet endroit : en favorisant une circulation fluide de l'information, en traduisant les enjeux, en prenant le temps d'écouter et de comprendre chaque partie, et en redonnant de la lisibilité à l'ensemble.

Créer les conditions d'une coopération efficace

Le rôle du family officer consiste à identifier les points de blocage, à clarifier les responsabilités de chacun et à remettre chaque intervenant à sa juste place. En déchargeant les experts des tâches qui ne leur incombent pas et en accompagnant les familles dans la prise de décisions stratégiques, il permet à chacun de se concentrer sur ce qu'il fait le mieux.

Cette mise en cohérence favorise une coopération plus sereine et plus efficace, au service des projets patrimoniaux et humains.

L'approche de Lodge Family

C'est pourquoi, chez Lodge Family, j'ai choisi d'accompagner à la fois les familles et les professionnels du patrimoine, en créant un espace de travail fluide, respectueux des expertises et centré sur la qualité des décisions.

7/17

POURQUOI LE FAMILY OFFICER EST-IL LE MAILLON MANQUANT ENTRE LES FAMILLES ET LES EXPERTS DU PATRIMOINE ?

Le bénéfice est double : permettre aux familles de vivre leurs projets avec plus de sérénité, et offrir aux professionnels un cadre de collaboration plus lisible et plus fécond.

En créant un lien à la fois naturel et pragmatique, chacun retrouve la liberté nécessaire pour s'épanouir, faire preuve de créativité et obtenir des résultats durables.



8/17

QUELLE FORMATION EST NÉCESSAIRE POUR DEVENIR FAMILY OFFICER ?

Des experts venant de divers horizons

Les family officers sont issus de parcours très variés. Beaucoup ont exercé comme banquiers privés, conseillers en gestion de patrimoine ou juristes, quand d'autres viennent du monde de la finance, de l'immobilier ou de l'entrepreneuriat.

L'étude attentive des parcours de family officers révélerait sans doute une diversité insoupçonnée de compétences et de profils, reflet de la pluralité des situations familiales qu'ils accompagnent.

Une profession non réglementée

Le métier de family officer n'est pas, en tant que tel, une profession réglementée. Il ne repose pas sur un diplôme unique ni sur un ordre professionnel spécifique.

En pratique, il s'appuie cependant très souvent sur la profession réglementée de conseiller en gestion de patrimoine (CGP), elle-même riche et hétérogène, et sur un socle de compétences juridiques, fiscales et financières solides.

Les statuts professionnels

Pour exercer en France, il apparaît nécessaire de détenir a minima le statut de Conseiller en investissements financiers (CIF).

Selon la nature des missions effectivement réalisées, ce statut peut être complété par d'autres habilitations, notamment :

- le statut d'intermédiaire en transactions immobilières (carte T),
- le statut d'intermédiaire en opérations de banque et services de paiement (IOBSP),
- le statut d'intermédiaire en assurances (IAS).

Ces statuts permettent d'inscrire l'activité dans un cadre juridique clair et sécurisé, adapté à la diversité des situations patrimoniales rencontrées.

Un cadre placé sous le contrôle de l'Autorité des marchés financiers

Du fait de ces statuts, les family officers sont soumis au contrôle de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Ce cadre impose des obligations strictes en matière de conformité, de transparence, de devoir d'information et de protection des clients. Il garantit que l'accompagnement proposé s'inscrit dans un environnement réglementaire sécurisé, au service des intérêts des familles.

Les formations existantes

Il existe aujourd'hui des formations plus ou moins spécialisées permettant de se former au métier de family officer, dont certaines reconnues dans l'écosystème patrimonial, comme celles proposées par l'AUREP.

Ces formations constituent à mon sens un socle utile, mais ne suffisent pas à elles seules à définir la posture et la maturité nécessaires à l'exercice du métier.

Les prérequis

S'il est à la fois expert dans plusieurs domaines, tout bon family officer est avant tout un coordinateur généraliste aguerri.

Il sait dialoguer avec des spécialistes pointus, fiscalistes, avocats, banquiers, notaires, experts-comptables, architectes, psychologues, coachs ou experts en communication, tout en conservant une vision transversale et globale des enjeux patrimoniaux.

Cette posture suppose de maîtriser des notions juridiques, fiscales et financières, mais aussi de savoir relier les décisions entre elles, dans une cohérence stratégique de long terme.

Le métier de family officer se construit aussi dans la durée, par l'expérience, l'exposition à des situations complexes et la capacité à développer une lecture globale, humaine et stratégique des enjeux.

C'est cette maturité progressive qui permet d'accompagner les familles avec justesse, discernement et sécurité.

Un cadre statutaire qui m'interroge, à titre personnel

C'est un sujet que j'ai abordé à plusieurs reprises avec la CNCGP, puis en formation, tant le statut du family officer reste aujourd'hui flou.

Je me demande notamment s'il est réellement nécessaire de détenir le statut de conseiller en investissements financiers lorsque l'on n'intervient pas directement dans le conseil en placements financiers.

Ce rôle est assuré par des conseillers dédiés, qui font partie de l'équipe dédiée aux familles ayant besoin de ces services.

Pour ma part, j'interviens dans une logique de pilotage, de coordination et d'assistance aux clients lors des rendez-vous, au service d'une vision patrimoniale globale.

Un statut aux formalités bien plus lourdes que celles du notaire

Je me pose personnellement cette question, car en tant que notaire, je pouvais intervenir sur des dossiers complexes avec des formalités d'entrée limitées, pouvant se résumer à la seule présentation d'une pièce d'identité.

À l'inverse, le cadre du statut de CIF impose la constitution d'un dossier d'entrée très complet. Ce travail est un travail à part entière.

De plus, les clients comprennent difficilement pourquoi autant d'informations leur sont demandées lorsqu'ils font appel à moi pour régler une succession ou conduire une mission de médiation familiale, ou créer une entreprise, et non pour recevoir un conseil en placements financiers.

C'est une question à laquelle, à ce stade, je n'ai pas de réponse.

9/17

UN FAMILY OFFICER VEND-IL DES PRODUITS FINANCIERS ?

Dans le cadre d'un family office indépendant

Dans le cadre d'un family office indépendant, un family officer ne vend pas de produits financiers.

L'indépendance est l'un des piliers fondamentaux de cette approche, et relève d'un choix assumé.

Nous pouvons cocher la case « indépendant » au sens financier du terme vis-à-vis de notre autorité de tutelle, l'Autorité des marchés financiers (AMF).

À mon sens, un family officer ne peut être qu'indépendant. Cela signifie que nous ne pouvons pas être rémunérés par des rétrocessions de commissions.

Une indépendance vis-à-vis des produits et des émetteurs

Contrairement à d'autres acteurs de la gestion de patrimoine, les family offices indépendants ne sont affiliés à aucun produit financier.

Leur conseil est donc libre de tout conflit d'intérêts et se concentre exclusivement sur la recherche des solutions les plus pertinentes et les mieux adaptées à la situation des clients.

Cette indépendance garantit une analyse objective, dégagée de toute logique commerciale ou de distribution.

Ni dépositaire, ni distributeur

Le family officer n'est pas dépositaire des fonds de ses clients. Les avoirs restent confiés aux établissements financiers choisis par la famille.

En revanche, le family officer peut être conseiller en investissements financiers. Cela signifie que son rôle consiste à accompagner, analyser et orienter les décisions dans ce domaine, sans vendre les produits eux-mêmes.

Un rôle de conseil, pas de commercialisation

Le family officer indépendant se situe à un niveau différent de la vente de produits. Il éclaire les choix, met en cohérence les stratégies et veille à leur adéquation avec les objectifs patrimoniaux, familiaux et de long terme, sans intervenir comme intermédiaire commercial.

C'est cette position, à la fois indépendante, stratégique et non distributive, qui fonde la crédibilité et la valeur ajoutée du family officer indépendant.

Chez *Lodge Family*, cette indépendance est un principe fondateur : l'accompagnement est exclusivement rémunéré en honoraires, sans rétrocession ni affiliation à des produits financiers.

“Que ce soit un entrepreneur en pleine expansion ou une famille à la recherche de conseils pour préserver et transmettre son héritage, Lodge Family les accompagne avec la même attention et la même expertise.

De par notre singularité, nous ne sélectionnons pas nos clients selon l'ampleur de leur patrimoine, privilégiant une approche basée sur la valeur ajoutée que nous pouvons leur offrir et sur *l'affinité mutuelle* qui nous unit. ”

10/17

QUI SONT LES CLIENTS
D'UN MULTI-FAMILY OFFICE ?**Des profils variés, des besoins multiples**

Les clients d'un multi-family office sont diversifiés et ont des besoins variés.

Tandis que certaines grandes fortunes choisissent de créer leur propre structure dédiée (single family office), de plus en plus de jeunes entrepreneurs et de familles dont le patrimoine est en développement se tournent vers les multi-family offices.

Un besoin de temps, de recul et de méthode

Les clients de ces structures sont souvent des personnes qui ne souhaitent pas consacrer trop de temps à la gestion et au développement de leur patrimoine, ou qui ne savent pas comment s'y prendre face à des sujets devenus complexes.

Ce sont aussi des familles qui privilégient d'autres priorités : passer plus de temps avec leurs proches, se consacrer à des passions, ou faire face à des exigences professionnelles importantes. D'autres, confrontées à des situations complexes, recherchent un soutien extérieur pour les aider à y voir plus clair.

Entre accompagnement stratégique et délégation

Certains clients recherchent un accompagnement stratégique afin de définir et d'atteindre leurs objectifs, tout en évitant de commettre des erreurs.

D'autres préfèrent déléguer en grande partie, tout en souhaitant comprendre les enjeux afin de pouvoir, le moment venu, gérer eux-mêmes leur patrimoine.

Une aspiration commune : qualité de vie et sérénité

Les familles qui font appel à un multi-family office privilégient la qualité de vie et la sérénité. Elles cherchent à optimiser leur patrimoine, qu'il s'agisse de profiter des fruits de leur réussite immédiatement ou d'en garantir la pérennité.

Nombreuses sont celles qui souhaitent également anticiper la transmission de leur patrimoine de manière réfléchie. Enfin, certaines familles portent un intérêt particulier à l'investissement, dans une optique de croissance et de développement à long terme.





Les clients accompagnés par Lodge Family

Lodge Family accompagne d'abord des entrepreneurs, souvent jeunes, très sollicités, qui souhaitent structurer leur patrimoine, leurs projets immobiliers ou leur organisation familiale sans y consacrer tout leur temps.

J'accompagne également leurs parents, lorsqu'il s'agit d'anticiper une transmission, de traverser une succession ou de préserver l'équilibre familial dans des moments sensibles.

Je conseille aussi des familles autour de projets immobiliers engageants, lorsqu'un lieu devient un véritable projet de vie ou un levier patrimonial à repenser.

Lodge Family accompagne par ailleurs des experts du patrimoine, eux-mêmes entrepreneurs, pour leurs propres enjeux ou pour prendre en charge, à leurs côtés, des situations familiales complexes.

Mon parcours et mon ancrage franco-suisse me conduisent enfin à intervenir régulièrement sur des problématiques transfrontalières, notamment en matière de successions et de structuration.

11/17

LE FAMILY OFFICER PEUT-IL
M'ACCOMPAGNER DANS LA GESTION DE
MON PATRIMOINE IMMOBILIER ?

Absolument. L'immobilier occupe souvent une place centrale dans le patrimoine des familles, qu'il s'agisse d'un lieu de vie, d'un actif d'investissement ou d'un bien à transmettre. C'est aussi, très souvent, un sujet chargé d'affect, de projections et de décisions structurantes.

D'ailleurs, **l'essence de Lodge Family**, comme son nom l'indique, est de rassembler des personnes qui voient dans le foyer bien plus qu'un actif : un pilier du bien-être personnel et familial. Je crois profondément à l'importance de vivre et de travailler dans des environnements justes, inspirants et alignés avec ce que l'on souhaite transmettre.

Chaque accompagnement est pensé sur mesure. Chaque mission est unique, mais toutes naissent d'une même ambition : créer de la cohérence, de la beauté et une valeur durable. En matière immobilière, cela signifie replacer chaque bien dans une vision globale : projet de vie, organisation familiale, structuration patrimoniale, transmission.

Le design de projet immobilier : penser avant d'agir

Chez Lodge Family, j'interviens d'abord en amont, à travers une offre de design de projet immobilier.

Cette étape consiste à clarifier les usages, les objectifs, les contraintes et le potentiel d'un bien ou d'un projet, avant toute décision d'acquisition, de transformation ou de cession. C'est un temps de réflexion stratégique, indispensable pour éviter les choix isolés et inscrire l'immobilier dans une trajectoire patrimoniale cohérente.

Les maisons hôtelières : stratégie, hospitalité et art de vivre

Dans certains projets, cette réflexion conduit au développement de maisons hôtelières.

Ce modèle, que j'accompagne depuis de nombreuses années, allie patrimoine, hospitalité et qualité de vie. Lorsqu'il est bien conçu, il permet de conjuguer usage, rentabilité, liquidité et transmission, tout en donnant naissance à des lieux vivants, pensés pour accueillir, habiter et transmettre.

Identifier les bons lieux, structurer le projet, définir la clientèle, maîtriser les règles d'urbanisme, coordonner les expertises et piloter l'exécution : ce travail exige vision stratégique, coordination rigoureuse et sens du détail.



11 /17

**LE FAMILY OFFICER PEUT-IL
M'ACCOMPAGNER DANS LA GESTION DE
MON PATRIMOINE IMMOBILIER ?****Lodge Properties : un service dédié à la transaction immobilière**

Enfin, lorsque le projet implique une acquisition ou une cession, cette approche se prolonge naturellement à travers Lodge Properties, le service de Lodge Family dédié à la transaction immobilière.

Lodge Properties agit comme une agence immobilière à part entière, avec une approche sélective, confidentielle et stratégique.

Il ne s'agit pas d'une simple mise en vente, mais d'un accompagnement global : analyse du bien, positionnement, mise en valeur, ciblage des acquéreurs, négociation et sécurisation de la transaction.

Cette articulation claire entre conseil patrimonial, design de projet immobilier et transaction permet d'accompagner les familles et les entrepreneurs à chaque étape, sans jamais dissocier l'immobilier du projet de vie qu'il soutient.





12/17

QU'EST-CE QUE LA
GOUVERNANCE FAMILIALE ?**Préserver l'harmonie familiale**

Un conflit familial mal géré peut avoir des répercussions importantes, non seulement sur les relations personnelles, mais aussi sur la continuité et la performance d'une entreprise familiale ou d'un patrimoine.

Les désaccords, s'ils ne sont pas traités, peuvent fragiliser la cohésion familiale, entraîner des décisions précipitées et, dans certains cas, compromettre la viabilité de projets patrimoniaux d'envergure.

Dans ce contexte, le family officer intervient comme un médiateur, un conseiller stratégique et le garant d'une vision d'ensemble. Il s'attache à concilier les aspirations individuelles avec les intérêts communs, tout en sécurisant la pérennité du patrimoine familial sur le long terme.

La gouvernance familiale, un pilier du family office

La gouvernance familiale est un pilier essentiel du rôle du family officer. En tant que partenaire de réflexion et d'échange, il accompagne les membres d'une famille dans la préservation de leurs liens et dans l'organisation harmonieuse de leur patrimoine commun.

Son objectif est d'instaurer un cadre structurant qui favorise une communication claire, respectueuse et durable entre les générations.

Structurer les échanges au sein de la famille

L'un des aspects fondamentaux de la gouvernance familiale réside dans la structuration des interactions au sein de la famille. Cela passe souvent par l'élaboration ou la supervision d'une charte familiale, document fondateur qui formalise les valeurs, les objectifs et les règles de fonctionnement partagées.

Cette charte constitue un socle permettant d'anticiper les situations sensibles, de prévenir d'éventuels différends, de définir les rôles et responsabilités de chacun et de garantir une gestion collective alignée avec les aspirations communes.

Accompagner les temps de transmission

Cette démarche s'avère particulièrement précieuse dans les périodes de transition ou de forte implication émotionnelle, comme la transmission d'une entreprise familiale ou d'un patrimoine important. Une communication fluide et bienveillante devient alors indispensable pour préserver l'harmonie familiale et la pérennité du patrimoine.

“Lodge Family est né d’un constat : la gestion et la stratégie patrimoniale ne peuvent se réduire à une suite de conseils techniques.

Jongler entre droit, fiscalité, dynamiques familiales et attentes des experts m’a permis d’identifier ce qui manque souvent : un langage commun, un espace clair, une capacité à relier.

Très naturellement, Lodge Family s’est installé à l’endroit où les besoins s’expriment mais ne se traduisent pas.

Là où les clients n’osent pas toujours dire qu’ils ne comprennent pas.
Là où les experts n’ont pas toujours le temps d’écouter.
Là où les prises de décision manquent.”

13/17

QUEL EST LE COÛT DES SERVICES D'UN MULTI-FAMILY OFFICE ?

**Des modèles de rémunération très variables**

Aujourd'hui, il semble que la majorité des family offices se rémunèrent en facturant des honoraires calculés sur la base d'un pourcentage du patrimoine qu'ils accompagnent.

Il reste toutefois difficile d'obtenir des informations précises sur le modèle économique de chaque family office, ces données n'étant généralement pas publiques.

De la même manière, le fonctionnement des family offices étant très variable, je ne prétends pas connaître les modalités exactes de gestion de mes confrères.

Lodge Family : Une approche indépendante de la taille du patrimoine

Chez Lodge Family, la rémunération n'est jamais liée à la taille du patrimoine.

Certaines situations, certains projets ou certains actifs plus modestes peuvent parfois nécessiter autant de temps, de rigueur et d'expertise que des patrimoines plus conséquents.

Les modalités de rémunération sont définies en fonction de la nature des missions, de leur complexité et de leur temporalité.

La majorité des accompagnements sont réalisés au forfait, sur des missions clairement définies, généralement d'une durée de trois à douze mois. Ce cadre permet d'apporter de la lisibilité, de sécuriser l'engagement mutuel et d'inscrire le travail dans une dynamique structurée.

Certaines missions spécifiques peuvent également être rémunérées au succès, notamment dans le cadre du règlement de successions complexes ou du transfert effectif de legs au profit de fondations suisses.

Enfin, dans des situations particulières, un accompagnement au temps passé peut être proposé. C'est notamment le cas lorsque la mission n'est pas strictement bornée dans le temps, ou lorsque la famille souhaite un suivi long terme, avec une charge de travail variable selon les périodes.



14/17

LA SINGULARITÉ DE L'APPROCHE LODGE FAMILY

Expertise notariale en France

Notaire de formation, l'approche repose sur une maîtrise approfondie des mécanismes de transmission, de succession et de structuration patrimoniale.

Cette culture notariale apporte une lecture rigoureuse des situations, attentive à la sécurité juridique, à la cohérence des montages et à la protection des équilibres familiaux dans la durée.

Droit et fiscalité au cœur de la gestion de patrimoine

Je suis convaincue qu'une gestion patrimoniale optimisée sur les plans du droit civil et de la fiscalité, permet d'obtenir des résultats durables et souvent plus pertinents qu'une approche centrée uniquement sur la performance financière.

Ces dimensions occupent ainsi une place centrale dans la réflexion stratégique : structurer un patrimoine avec rigueur juridique, puis intelligence fiscale, c'est en favoriser la pérennité tout en préservant la sérénité des familles sur plusieurs générations.

Double expertise franco-suisse

Mon parcours, entre la France et la Suisse, m'a permis d'acquérir une maîtrise approfondie des cadres juridiques et fiscaux propres à ces deux environnements.

Cette spécialisation me permet aujourd'hui de naviguer avec aisance entre deux systèmes trop souvent méconnus l'un de l'autre.

Ancrage genevois

Présente régulièrement à Genève, j'évolue au sein d'un écosystème international où se croisent expertises juridiques, fiscales et financières de haut niveau. Cet ancrage me permet de tisser des liens privilégiés avec des spécialistes de confiance et d'accompagner mes clients dans la structuration de leurs projets patrimoniaux avec une vision transnationale.

Une approche globale de l'investissement immobilier haut de gamme

Entreprendre un projet d'acquisition et de rénovation nécessite de prendre en considération une multitude de facteurs, incluant les dimensions personnelles, émotionnelles, professionnelles, familiales, juridiques, fiscales, successorales et financières.

L'accompagnement repose sur une lecture globale de ces dimensions, à travers un audit approfondi de chaque bien, l'identification des complexités parfois invisibles et la sécurisation de chaque étape de l'opération. Cette approche permet d'anticiper les écueils, de fluidifier les transactions et d'optimiser le temps et les ressources consacrés à des projets immobiliers d'envergure.



LES ACCOMPAGNEMENTS PROPOSÉS PAR LODGE FAMILY

1. POUR LES FAMILLES ET LES ENTREPRENEURS

Clarifier une trajectoire patrimoniale

Les entrepreneurs et les familles sont souvent confrontés à une accumulation de décisions : développement professionnel, investissements, organisation familiale, transmission, immobilier.

L'enjeu consiste à transformer une succession de choix isolés en une trajectoire patrimoniale lisible, alignée et assumée.

Structurer et transmettre sans tensions

Certaines familles souhaitent soutenir la génération suivante, organiser une transmission ou préparer l'avenir sans créer de déséquilibre.

La transmission est alors abordée comme un projet global, où la sécurité juridique et fiscale s'articule avec les intentions, les valeurs et l'équilibre familial.

Chacun comprend ce qu'il reçoit, les tensions s'apaisent, et le patrimoine se transmet dans la clarté.

Régler une succession dans un cadre apaisé

Lorsque le règlement d'une succession se bloque ou devient source de tensions, l'intervention vise à sécuriser les étapes, lever les incompréhensions et coordonner les acteurs.

L'objectif est d'expliquer, clarifier et structurer, afin que la succession puisse se régler avec méthode, malgré la charge émotionnelle et la complexité juridique.

Donner une direction aux projets immobiliers

Un accompagnement de design de projet immobilier est proposé en amont de toute acquisition, rénovation ou cession.

Il permet de clarifier les intentions, cadrer le projet, sécuriser les montages juridiques et fiscaux, et établir une feuille de route réaliste.

Les décisions sont prises en conscience, et le projet peut avancer sereinement.

Développer des maisons hôtelières et des lieux de vie

L'accompagnement porte également sur le développement de maisons hôtelières et le repositionnement de propriétés familiales sous-exploitées.

Ces projets mêlent vision stratégique, gouvernance familiale, structuration juridique et fiscale, coordination des équipes et recherche d'un modèle viable.

Il s'agit d'un accompagnement de bout en bout, visant à transformer un lieu en un projet vivant, cohérent, rentable et transmissible.

Accompagner les situations franco-suisse

Chaque accompagnement peut s'inscrire dans une dimension franco-suisse.

Le rôle du family officer est alors de faire dialoguer deux systèmes juridiques et fiscaux souvent mal compris l'un de l'autre, afin que chaque décision soit prise avec une vision claire, des deux côtés de la frontière.

2. POUR LES EXPERTS DU PATRIMOINE

Redonner de la lisibilité aux dossiers complexes

Lorsque la complexité freine l'avancée d'un dossier, l'intervention vise à en restaurer la lisibilité et le mouvement.

L'information est structurée, les étapes clés organisées, et le lien assuré entre les familles et leurs conseils.

→ Les décisions peuvent être analysées, conseillées et actées dans un cadre clair et sécurisé.

Coordination de dossiers franco-suisses

L'intervention s'inscrit comme un trait d'union entre professionnels français et suisses afin de créer un véritable dialogue, anticiper les divergences et sécuriser les solutions retenues.

→ Les clients comprennent leurs options.
→ Les experts avancent avec une vision alignée de part et d'autre de la frontière.

Négociations et médiation familiales

L'intervention se fait en qualité de tiers de confiance, avec une posture neutre, pour rétablir le dialogue et faciliter la prise de décision.

La fluidité des échanges et la cohérence des actions engagées sont au cœur de la mission.

→ Les familles retrouvent de la clarté.
→ Les experts travaillent dans un climat apaisé.

3. POUR LES FONDATIONS

Sécuriser la continuité des ressources

La mission d'une fondation ne peut se déployer que si les ressources qui la soutiennent parviennent effectivement à destination.

Sans structuration adaptée, des dons et legs peuvent se perdre, se bloquer ou être abandonnés.

L'accompagnement vise à donner à ces démarches un cadre solide, lisible et pérenne.

Réception des dons et legs français

Les fondations suisses, notamment à Genève, peuvent être accompagnées dans la réception de dons et legs en provenance de France.

Chaque étape est sécurisée, les acteurs coordonnés, afin d'éviter pertes, retards ou blocages.

Traduction et coordination transfrontalière

Entre notaires français, fondations suisses et conseils locaux, les incompréhensions sont fréquentes.

L'intervention consiste à traduire les règles, les usages et les attentes de part et d'autre de la frontière.

→ Les fonds arrivent à bon port.
→ Les volontés du testateur sont respectées.
→ Les professionnels avancent dans un cadre sécurisé et apaisé.

“Les missions sont encadrées dans le temps, avec un accompagnement limité à quatre familles simultanément, afin de garantir disponibilité, profondeur et qualité d’exécution.”

ANAËLLE MOBIDELLI,
FONDATRICE DE LODGE FAMILY

16/17

PHILOSOPHIE

Il est essentiel de se reconnecter avec ses émotions et ses désirs profonds pour garantir des choix durables et alignés.

La gestion de patrimoine est souvent perçue à travers le prisme de la fiscalité. Mais un autre facteur, plus puissant, doit guider vos choix : vos émotions. *Le fait de choisir en accord avec vos désirs et vos valeurs vous conduira à des décisions plus durables.*

Remettre le droit au coeur, sans oublier l'humain

Lorsque l'on parle de transmission de patrimoine, la première idée qui surgit est souvent celle de l'optimisation fiscale.

Pourtant, le droit civil, qui concerne les relations humaines et les souhaits des individus, joue un rôle central. Le cadre juridique est l'outil permettant de mettre en lumière les réalités actuelles et futures du patrimoine, mais c'est la compréhension des désirs de chacun qui permet de faire des ajustements adaptés.

Repenser le cadre juridique permet déjà très souvent de faire des économies conséquentes et d'éviter des erreurs coûteuses.

Il faut commencer par se demander si le cadre actuel correspond aux souhaits des membres de la famille. Une fois que ces désirs sont clairs, on peut ajuster le cadre juridique et fiscal en conséquence.

Si les ajustements proposés ne sont pas en phase avec les aspirations de la famille, ils resteront superficiels et inefficaces à long terme.

Les émotions : moteur de la rentabilité

On sous-estime souvent le rôle des émotions dans la gestion de patrimoine, les percevant parfois comme des obstacles à la rationalité. Pourtant, elles sont des leviers puissants pour augmenter la rentabilité. Faire des choix alignés avec une compréhension claire de nos désirs, renforce la durabilité de nos décisions.

La transmission d'un bien ou d'une entreprise ne devrait jamais se faire par défaut ou par simple opportunité fiscale.

A-t-on réellement envie de recevoir ce bien, cette responsabilité ?

Quels sont nos réels souhaits et nos craintes ?

Une fois les souhaits, les craintes et les risques bien identifiés, il devient possible de proposer des solutions concrètes et de les affiner jusqu'à trouver un montage optimal.

La fiscalité, un détail dans un cheminement plus profond

Si l'on base un choix uniquement sur des considérations fiscales, on risque de créer des situations qui nécessiteront des ajustements plus coûteux à court terme.

La transmission d'un patrimoine est un véritable cheminement, où l'émotion joue un rôle clé.

Une personne qui fait des choix en accord avec ses valeurs sera bien plus performante dans la gestion de son patrimoine.

Conclure avec le coeur

En définitive, faire des choix pour les bonnes raisons, celles qui résonnent sincèrement avec nos émotions, est la clé d'une gestion patrimoniale réussie.

La rentabilité est ainsi assurée non pas par des optimisations fiscales rapides, mais par des choix profondément réfléchis, ancrés dans les valeurs et les passions de ceux qui transmettent et de ceux qui reçoivent.

Choisir avec le cœur, en étant à l'écoute de soi-même et des autres, c'est la meilleure façon d'assurer à la fois la rentabilité et la durabilité d'un patrimoine et d'un projet.

Chez Lodge Family, nous souhaitons que nos clients puissent bâtir et transmettre un patrimoine durable. Nous redéfinissons l'expérience du family office en alliant la finesse du droit à la profondeur des émotions.

Notre mission est d'accompagner les familles visionnaires dans la création, la valorisation et la transmission d'un patrimoine durable, qui résonne à travers les générations.



17/17

LA CRÉATIVITÉ : CLÉ DE VOUTE DE TOUTE RÉUSSITE

Chez Lodge Family, la créativité n'est pas simplement une compétence : elle est l'essence même de mon approche.

Tout commence par *apprendre à créer et à réagir à l'imprévisible*. Nous vivons dans un monde où la répétition peut être dangereuse, car répéter signifie agir sans réfléchir, sans prendre en compte un environnement en constante évolution. Ce qui fait l'histoire, c'est précisément ce qui s'est passé *différemment*. Et c'est dans cette différence que réside la véritable valeur d'un family officer.

La formation continue est certes essentielle, mais elle ne suffit pas. Dans le monde actuel, ce n'est pas tant la compétence au sens classique qui importe, mais la capacité à anticiper l'inconnu et à improviser face à l'imprévu.

À ce titre, la créativité devient une forme d'art, indispensable pour s'adapter à une réalité qui évolue sans cesse.

La créativité comme force d'adaptation

Un family officer ne peut se contenter de répéter des processus appris ou de suivre des procédures figées. Il doit faire preuve d'une créativité proactive, *une force qui consiste à s'appuyer sur ce que l'on sait déjà, tout en restant ouvert à ce que l'on ne sait pas encore*. C'est cette aptitude à imaginer, à créer et à renforcer notre capacité à répondre à des situations inédites qui fait la différence.

L'histoire de Lodge Family est bâtie sur cette conviction. Fraîchement diplômée notaire en France, je n'ai pas hésité à m'installer à Genève d'une semaine à l'autre, à réapprendre un nouveau droit et une nouvelle fiscalité. Cette soif d'apprentissage m'a amenée à reprendre des études avancées en fiscalité internationale, aux côtés d'avocats chevronnés et à m'ouvrir à des domaines et des cultures variés. *Cet esprit d'innovation et de décalage* a conduit à des résultats dépassant mes attentes.

Ne pas craindre la différence, l'embrasser même, est devenu l'un des piliers fondateurs de son family office.

L'art du family officer : un équilibre entre anticipation et adaptation

Être family officer, c'est en réalité être un *artiste*. C'est savoir orchestrer, peindre et écrire la trajectoire patrimoniale de ses clients avec finesse, et *sans aucune prétention*. Chaque situation exige une approche sur mesure, une *improvisation calculée* et une réponse créative aux aléas du quotidien. La mission d'un family officer va bien au-delà des conseils techniques : il s'agit d'imaginer l'avenir, d'anticiper les imprévus, et de faire face à l'incertitude avec sérénité et confiance.

C'est pourquoi, je pense que le *meilleur service* que je puisse offrir est ma capacité à imaginer et à créer des solutions inédites. *Je suis convaincue que savoir s'adapter est l'une des forces les plus puissantes pour assurer la durabilité des organisations et des familles que j'accompagne*

La créativité, moteur de la durabilité

Dans un monde où les certitudes vacillent, la créativité devient une nécessité. Elle permet d'allier l'expérience acquise à l'exploration de l'inconnu, garantissant ainsi une flexibilité cruciale pour assurer le succès à long terme. La capacité d'improvisation devient alors une compétence primordiale pour naviguer dans un environnement en perpétuelle évolution.

Mon approche chez Lodge Family ne consiste pas à prétendre avoir toutes les réponses, mais à *poser les bonnes questions*, à imaginer des scénarios inattendus et à développer une résilience face à la complexité. *L'adaptabilité devient une forme d'intelligence, où l'excellence ne se mesure pas à la perfection, mais à la capacité de s'ajuster avec agilité à un monde en transformation.*

Croire en ses capacités : l'art de transformer l'imprévu en opportunité

Enfin, cette posture créative repose sur une *confiance fondamentale en mes capacités et sur l'implication de nos clients*. La pensée positive, cette conviction que nous sommes capables de surmonter les défis, d'innover et de créer, joue un rôle clé dans ma démarche. Croire que l'on peut transformer l'imprévu en opportunité, c'est là le véritable moteur de la réussite. Avec chaque famille, nous bâtissons sur cette confiance, cette volonté de façonner l'avenir de manière active, avec audace et vision.

En fin de compte, c'est *cette capacité à imaginer et à créer qui garantit la réussite à long terme*, autant pour nous que pour nos clients.

Cultiver la créativité : un engagement quotidien

Pour muscler cette créativité si essentielle, il ne suffit pas de s'en remettre au hasard ou à la routine. C'est un exercice quotidien qui demande curiosité et ouverture d'esprit.

La lecture, tout d'abord, est un moyen puissant d'élargir nos horizons en nourrissant l'imaginaire et en confrontant nos idées à celles des autres. Les voyages, quant à eux, offrent la possibilité d'observer et de comprendre le monde sous de nouvelles perspectives, en s'imprégnant de différentes cultures et façons de vivre. Mais il ne suffit pas de parcourir des lieux ou des pages ; il faut aussi s'intéresser profondément à ce qui nous entoure, que ce soit la nature, les individus ou les événements. De plus, le sport joue un rôle essentiel dans cette quête : il permet non seulement de libérer l'esprit, mais aussi de renforcer la discipline et la persévérance, des qualités indispensables pour rester créatif face aux défis.

Un autre facteur fondamental dans l'enrichissement de la créativité a été l'exploration des émotions, notamment à travers mes enfants et mon mari. Être attentive à leurs émotions, m'a permis de développer une compréhension plus profonde des relations humaines et de l'importance de l'intelligence émotionnelle dans l'art de créer. *Explorer ses émotions et celles des autres permet d'aborder les situations avec empathie et nuance, des éléments clés pour imaginer des solutions innovantes et durables.*



Pour prendre rendez-vous et si vous avez d'autres questions sur le métier de family officer : anaelle.morbidelli@lodgefamily.fr

Pour en savoir plus : www.lodgefamily.fr

Anaëlle Morbidelli
Fondatrice de Lodge Family

●

“La gestion de patrimoine est souvent perçue à travers le prisme de la fiscalité. Mais un autre facteur, plus puissant, guide vos choix : vos émotions.”

●

Le fait de choisir en accord avec vos désirs et vos valeurs vous conduira à des décisions plus durables.”

LA SUITE VOUS APPARTIENT...

● Le patrimoine n'est jamais une fin en soi.

C'est est un levier, un outil au service d'une vie bien menée, d'un foyer vivant, et de projets qui ont du sens.

Ce livre blanc n'a pas d'autre ambition que celle-ci : vous permettre de savoir que ce métier 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.

Savoir que des espaces existent pour penser ces décisions autrement, avec méthode, hauteur et discernement, change déjà la nature des choix à venir.

● Si ce livre blanc a permis d'éclairer votre réflexion et de rendre visible cette possibilité d'accompagnement, alors il a rempli sa mission.

Et si certaines questions restent ouvertes, je vous invite simplement à m'en parler. Un échange suffit parfois à faire émerger la suite.

Et enfin, qui suis-je ?

Je suis fascinée par la manière dont on décide et comment on avance. Ce qui relie une intention à une action, une ambition à un projet abouti.

Après avoir effectué mon stage de Notaire à Vannes, obtenu mon diplôme de notaire à Rennes, puis travaillé quelques mois à Paris, j'ai choisi Genève.

J'y ai découvert un univers exigeant et stimulant : un nouveau système juridique et fiscal, des familles aux histoires étonnantes, des projets ambitieux, des décisions qui façonnent des générations. J'y ai exercé en étude notariale, puis dirigé le service des opérations foncières de l'État de Genève.

Genève, j'y ai trouvé bien plus qu'un cadre professionnel : une ville cosmopolite, des rencontres précieuses, une énergie qui m'inspire encore. J'y ai posé des racines, comme en Bretagne, où je suis née. Ces deux lieux sont mes repères : l'un tourné vers le monde, l'autre vers l'océan.

Pendant ces années, j'ai poursuivi un LLM en fiscalité internationale et beaucoup voyagé. J'ai compris que la technique n'a de sens que si elle éclaire le chemin, qu'un projet ne vit que s'il est pensé dans son ensemble.

En 2021, je suis revenue vivre en Bretagne avec mon mari et notre première fille, pour retrouver l'espace et le rythme dont nous avons besoin. J'ai repris mes fonctions de notaire, un métier que j'aime. Mais l'envie d'orchestrer autrement s'est imposée : offrir un accompagnement global, libérer mes clients de la dispersion, faire respirer leurs projets.

C'est ainsi qu'est né Lodge Family en janvier 2024 : un family office qui conjugue rigueur et liberté, structuration et imagination. D'abord pensé pour les familles, puis naturellement pour leurs conseillers et leurs fondations, au fil des demandes.

Cet accompagnement s'adresse à des femmes et des hommes qui portent beaucoup : une entreprise, une famille, des responsabilités, parfois plusieurs projets à la fois, des personnes qui réussissent, mais qui sentent que leurs décisions patrimoniales méritent mieux que d'être prises dans l'urgence ou la dispersion.



Anaëlle Morbidelli
Family officer, Fondatrice de Lodge Family

Larmor-Plage - Paris - Genève

Diplôme supérieur de Notariat (DSN) - Rennes (2013)
Master de Fiscalité internationale (LLM) - Genève (2018)
Certification de l'Autorité des marchés financiers - Paris (2024)

