

DÉCIDEURS

Patrimoine

Octobre 2023
Numéro 30

Fondation de France

Le boom de la
philanthropie d'entreprise

p.7

Succession

Quels droits
pour le conjoint ?

p.38

Récession

Tapis
sur l'obligataire

p.40

Gouvernance : pierre angulaire des entreprises familiales p. 24

CRISE DE L'IMMOBILIER MINEURE OU MAJEURE ?

P.17





SOMMET
DU
PATRIMOINE
& DE LA
PERFORMANCE

12 JUIN 2024

PAVILLON D'ARMENONVILLE, PARIS

somet-patrimoine-performance.fr



Marine Fleury,
responsable éditoriale
Décideurs Magazine

NAVIGUER EN MER AGITÉE

Depuis un an, les médias du monde entier noircissent leurs pages sur les thèmes de l'inflation et de la hausse des taux, alors qu'une tendance presque inespérée émerge, la baisse de l'inflation « cœur ». Comme pour tout, la patience est le nerf de la guerre. Les économistes s'accordent à dire que l'objectif des 2 % fixé par les banques centrales devrait être atteint, à condition d'attendre 2024 pour les États-Unis et début 2025 en Europe. De son côté, la remontée des taux n'est pas en reste. Christine Lagarde affirme que la dernière hausse des taux courts est passée, redonnant ainsi de l'espoir aux conseillers et porteurs de projets, mais pour autant, certaines classes d'actifs partent à la dérive. La France a enregistré une baisse de 83 %

en investissements immobiliers résidentiels au premier semestre 2023, et seulement 1,3 milliard d'euros investis dans l'immobilier de bureau, soit une chute de moitié par rapport à 2022. De ce fait, que mettre dans nos allocations globales? Comment faire fructifier notre patrimoine sans risquer de le

« La place de l'investissement socialement responsable (ISR) est-elle toujours d'actualité dans un environnement incertain? »

faire couler? La place de l'investissement socialement responsable (ISR) est-elle toujours d'actualité dans un environnement incertain? Ces questions, que tous les épargnants se posent, préoccupent également

les conseils d'administration au sein des entreprises. C'est là qu'entre en jeu la gouvernance, cette facette d'un groupe familial cachée dans l'ombre de sa réussite mais qui, pourtant, tire les sociétés vers le haut. C'est l'objet de ce numéro: l'importance du dialogue au cœur de la tempête.



Jean-François Fliti,
Allure Finance



Édouard Petitdidier,
Allure Finance



Mathilde Reverberi,
Allure Finance



Corinne Prince-Labille,
Allure Finance

REDONNER CONFIANCE AUX FRANÇAIS

Après un an de remontée des taux et une inflation persistante, il est temps de redonner confiance aux Français dans la gestion de leur épargne.

Bouleversements économiques successifs et tensions sociales déclenchées par la réforme des retraites ont poussé la population à se constituer une épargne de précaution face à ce climat incertain. Les réserves financières des ménages sont aujourd'hui conséquentes, l'épargne totale atteignant environ 6000 milliards d'euros, mais les deux tiers sont placés sur des actifs peu risqués et faiblement rémunérés.

En parallèle, l'inflation, qui semblait maîtrisée après la crise sanitaire, est repartie à la hausse à la suite de la guerre en Ukraine, contraignant ainsi la BCE à trouver un équilibre entre la gestion des effets économiques du conflit et la préservation de la stabilité financière de la zone euro. Les décisions

prises durant cette période, guidées par la FED, ont façonné la politique monétaire européenne pour les années à venir.

Or, une épargne peu rémunérée et une inflation persistante ne font pas bon ménage.

Le rendement sans risque n'existant plus, le conseil et la pédagogie prennent une place essentielle dans l'accompagnement des épargnants. D'ailleurs, l'enjeu de cette période est d'amener ces derniers à considérer de nouvelles classes d'actifs plus dynamiques et choisir la bonne enveloppe d'investissement en fonction de leur profil et de leurs objectifs pour contrer l'inflation à l'origine de l'érosion de leur épargne.

Même si le contexte inédit depuis une dizaine d'années contraint à revoir son appétence au risque, il peut toutefois constituer un atout dans le cadre d'une gestion bien conseillée. Alors pas d'inquiétude, les solutions existent et des opportunités restent assurément à saisir!



LEADERS LEAGUE

Décideurs Patrimoine

est un magazine bimestriel édité par Leaders League
15, avenue de la Grande Armée - 75116 Paris
Tél. : 01 45 02 25 00 - Fax : 01 45 02 25 01
www.leadersleague.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Gaël Chervet
gchervet@ficade.fr

RÉDACTION

Rédacteur en chef

Marc Munier
mmunier@leadersleague.com

Responsable éditoriale

Marine Fleury
mfleury@leadersleague.com

Ont collaboré à ce numéro

Alban Castres, Marine Fleury, Lucas Jakubowicz,
Marc Munier, Olivia Vignaud

Secrétaire de rédaction

Emmanuelle Bodiot

PARTENARIATS

Chargée de clientèle

Ramatoulaye Dia

Directeur commercial pôle médias

Richard Bodin
rbodin@leadersleague.com

Directeur de la publicité

Stanislas Vinson
svinson@leadersleague.com

Directeur de publication délégué

Julien Garrone
jgarrone@leadersleague.com

CRÉATION & GRAPHISME

Directeur artistique

Maxime Buot

Maquettiste

Marie-Ange Jean-Pierre

PHOTOGRAPHIES

shutterstock, Envato, Freepik

MARKETING, ABONNEMENT ET DIFFUSION

Chargé de diffusion et partenariats

Pierre-Jean Goncalves

01 43 92 93 64 - pjgoncalves@leadersleague.com

Commandes / abonnements

abonnement@leadersleague.com
www.eshop.leadersleague.com

Changement d'adresse / désabonnement

contact.marketing@leadersleague.com

N° ISSN 2493-6718 - Dépôt légal à parution

Imprimerie de Senefelder Misset-Doetinchem (Pays-Bas)

Une publication du groupe Leaders League SARL - N° RCS Paris: 8422584532

Principal associé: Gaël Chervet

EN PARTENARIAT AVEC

ALLURE
FINANCE

18, rue Troyon - 75017 Paris

www.allurefinance.fr

CONTACTS

Édouard Petitdidier: epetitdidier@allurefinance.fr

Jean-François Fliti: jfliti@allurefinance.fr

Tél: 01 53 81 73 04



GRUPE FICADE

SOMMAIRE /

L'ACTUALITÉ PATRIMONIALE

Rencontres

- 6. Entretien avec **Thierry Peron**,
Letus Private Office
- 7. Entretien avec **Axelle Davezac**,
Fondation de France
- 8. Entretien avec **Pauline Laigneau**,
Gemmyo

Les profils à suivre

- 9. Château Angelus: huit générations
d'un cru d'exception
- 10. Entretien avec
Pauline Boucon Duval,
groupe Duval
- 11. Clarins: l'engagement familial
dans la peau
- 12. **Teddy Cognet**, Carmignac
- 13. **Virginie Duffour**,
Beelong Family Office
- 14. **David Intins**, Cyrus
- 15. **Audrey Koenig**,
Natixis Wealth Management

DOSSIERS

- 17. **Crise de l'immobilier:
mineure ou majeure?**
- 18. Entretien avec **Alain Atallah**,
Trinity Gestion Privée
- 20. Je vous parle d'un temps
que les moins de 20 ans
ne peuvent pas connaître
- 21. Les agences immobilières:
sont-elles en danger?
- 22. L'ISR à l'heure
de la crise immobilière
- 23. Le bureau n'est pas mort,
sauf le vendredi
- 24. **Gouvernance:
pierre angulaire des
entreprises familiales**
- 25. Entretien avec
Sophie Breuil, HâpyFew
- 26. Entretien avec
Jean-Thomas Schmitt, Heppner
- 28. Gouvernance des entreprises
familiales: un équilibre entre
histoire, émotions, impact social
et environnemental
- 32. Entretien avec
Rania Labaki, Edhec

PAROLES EXPERTES

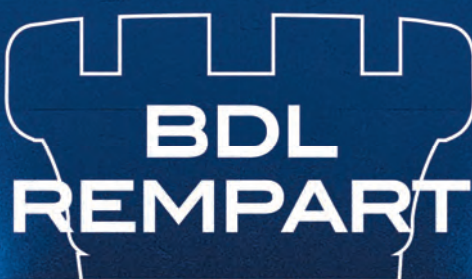
- 36. Entretien avec **Cédric Maheu**,
Gresham Banque Privée
- 38. Succession: protéger son conjoint
en cas de décès
Par **Stéphane Jacquin**,
Lazard Frères Gestion
- 40. Obligations: une classe d'actifs
à nouveau incontournable
Par **Édouard Petitdidier**,
Allure Finance

ART DE VIVRE

- 42. Livres: la sélection du mois

Inflation, hausse des taux d'intérêt,
tensions géopolitiques

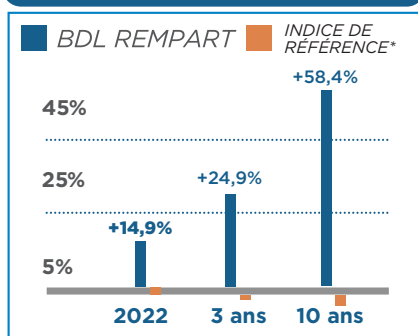
ÊTES-VOUS SÛR D'AVOIR FAIT LE BON CHOIX POUR VOTRE ÉPARGNE ?



Éligible Assurance-vie & Épargne salariale
PARLEZ-EN À VOTRE CONSEILLER FINANCIER

BDL 
CAPITAL MANAGEMENT

PERFORMANCE CUMULÉE



Les performances passées ne présagent pas des performances futures - Ce fonds présente un risque de perte en capital.

PERFORMANCE SUR 10 ANS

ANNÉE	BDL REMPART	INDICE DE RÉFÉRENCE*
2022	+14,9 %	0 %
2021	+16,1 %	-0,5 %
2020	-6,4 %	-0,5 %
2019	+6,9 %	-0,4 %
2018	-9,1 %	-0,4 %
2017	+2,9 %	-0,4 %
2016	+0,8 %	-0,3 %
2015	+7,4 %	-0,1 %
2014	+4,0 %	+0,1 %
2013	+12,7 %	+0,1 %

NIVEAU DE RISQUE - SRI



Le SRI part de l'hypothèse que vous conservez le Produit pendant toute la période de détention recommandée de 3 ans minimum. Échelle de risque du KID (Document d'Informations Clés). Le risque 1 ne signifie pas un investissement sans risque de perte en capital. Cet indicateur pourra évoluer dans le temps

* l'indice de référence du fonds BDL Rempart est l'€STR

Ceci est une COMMUNICATION PUBLICITAIRE. RISQUES DU FONDS : RISQUE ACTIONS, LIQUIDITÉ, CRÉDIT, CONTREPARTIE, DE CHANGE ET DE PERTE EN CAPITAL. Veuillez-vous référer au prospectus de BDL Rempart et au document d'informations clés pour l'investisseur disponible sur www.bdlcm.com/rempart avant de prendre toute décision finale d'investissement. L'investissement promu concerne l'acquisition de parts ou d'actions d'un fonds, et non d'un actif sous-jacent donné, tel que les actions d'une société, étant donné que ceux-ci sont seulement des actifs sous-jacents détenus par le fonds. La décision d'investir dans BDL Rempart doit tenir compte de toutes les caractéristiques et de tous les objectifs du fonds promu, tels que décrits dans son prospectus ou dans les informations à communiquer aux investisseurs conformément à l'article 23 de la directive 2011/61/UE, à l'article 13 du règlement (UE) n°345/2013 et à l'article 14 du règlement (UE) n°346/2013, le cas échéant. BDL Capital Management : 24, rue du Rocher - 75008 Paris - Numéro de Siret : 48109448000029 | N° d'agrément AMF : GP-05000003 - www.bdlcm.com

« Faire de Letus PO la référence du financement pour la clientèle UHNW »



Entretien avec
Thierry Peron,
associé,
Letus Private Office

Le financement, qui reste un besoin important pour les familles, n'est pas traité de façon homogène avec des *credit policy* qui diffèrent, et une réglementation de plus en plus prégnante.

L'indépendance des MFO, véritables partenaires de l'ensemble des banques privées permet de trouver la solution sur mesure.

Pourquoi avoir choisi cette structure plutôt qu'un autre MFO ?

Je connaissais les *managing partners* depuis longtemps. Ils possèdent un ADN et une façon de travailler en équipe qui m'ont beaucoup plu. De plus, par rapport aux ambitions de la structure, toutes nos idées convergeaient.

Comment voyez-vous votre rôle au sein de Letus Private Office et quelles sont vos principales fonctions en tant qu'associé ?

Je souhaite développer le département financement, véritable relais de croissance pour accompagner les familles UHNWI, tant sur le *corporate*, que sur l'immobilier, le financier ou encore la trésorerie.

La gestion du passif doit faire partie intégrante de l'audit patrimonial; elle s'inscrit dans une stratégie globale visant à conserver et développer le patrimoine.

En tant qu'associé, je viens également en appui pour accompagner quelques familles clés, avec un impact beaucoup plus fort que ce que j'ai pu observer lors de mes précédentes expériences.

Mon ambition est de faire de Letus PO la référence du financement pour la clientèle UHNW.

Y a-t-il des tendances émergentes dans le secteur de la gestion de patrimoine que vous considérez comme particulièrement importantes pour les clients ?

Les critères ESG sont une tendance majeure en 2023 mise en avant par beaucoup d'acteurs du secteur.

De notre côté, nous mettons l'accent sur l'agilité et la capacité à fournir un conseil sur mesure à chacun de nos clients en fonction de ses préoccupations et de ses centres d'intérêts. Nous considérons ainsi le family office comme une direction générale externalisée, passage obligé pour les clients, aux côtés de leurs différents partenaires. ♦

Après trente ans d'expérience au sein du secteur bancaire, **Thierry Peron** passe du côté des family offices en qualité d'associé chez Letus Private Office. Avec un parcours marqué par le développement et le financement, c'est tout naturellement qu'il vient soutenir ces deux pôles aux côtés d'Anice Chlagou, Stephen Lasry, Alexandre Tsouli et Sacha Lévy.

DÉCIDEURS. Pouvez-vous exposer votre parcours professionnel ?

THIERRY PERON. J'ai commencé au sein du groupe Natixis en tant que conseiller en gestion de patrimoine puis j'ai rejoint la Compagnie 1818, banque privée de la Caisse nationale des Caisses d'épargne, où j'ai eu l'opportunité de participer à la création d'une banque privée. Par la suite, j'ai eu diverses expériences, au poste de responsable de l'offre de financement puis de banquier privé.

J'ai toujours eu l'envie d'accompagner les clients par le biais du financement de leurs projets et j'avais à cœur de travailler au sein d'une entité plus transverse. J'ai donc intégré la Société générale Private Banking, d'abord en qualité de responsable de financement, puis comme banquier privé, jusqu'à atteindre le poste de directeur de clientèle UHNWI en 2015.

En 2019 j'ai quitté Paris pour rejoindre les équipes de SG Monaco et ainsi développer l'entité en tant que directeur de développement

En 2021, j'ai poursuivi ma carrière en France chez Louvre Banque Privée pour

contribuer au déploiement de leurs activités gestion de fortune. Enfin, j'ai intégré Letus Private Office en septembre dernier comme associé, en charge du département des financements.

« J'ai intégré Letus Private Office en septembre dernier en tant qu'associé, en charge du département des financements »

Pourquoi être passé de la banque au multi-family office ?

Je pense que le MFO est l'avenir de nos métiers. Les banques sont organisées de façon très complexes, avec une offre large mais pas à 360 degrés.

Selon moi, il n'y a pas de gestion d'actifs sans une gestion de passif.

« Les entreprises doivent établir une stratégie de philanthropie »



© Ongeeshi Studio

Entretien avec Axelle Davezac,
directrice générale,
Fondation de France

En vingt ans, le nombre de fondations a doublé. Pour les aider à se structurer et à définir une stratégie sur le long terme, la Fondation de France met à leur disposition son expertise. Explications avec sa directrice générale, Axelle Davezac.

DÉCIDEURS. Quelles sont les missions de la Fondation de France ?

AXELLE DAVEZAC. Pour comprendre notre rôle, il faut remonter aux origines de notre création, il y a un peu plus de cinquante ans. Nous sommes le pays des associations, celui de la loi de 1901, et pourtant le général de Gaulle a décidé de mettre sur pied notre fondation car il souhaitait développer la générosité et la philanthropie en France. Il a mandaté André Malraux et Michel Pomey pour qu'ils y réfléchissent. Michel Pomey a suggéré l'idée d'une *community foundation* sur le modèle américain, c'est-à-dire une fondation qui travaille à l'échelle d'un territoire. D'où notre nom : Fondation de France. C'est la raison pour laquelle nous soutenons toutes les causes d'intérêt général en accompagnant tous ceux qui souhaitent s'engager de manière à accélérer leur projet et le développement de solutions. La Fondation de France travaille aussi bien avec les particuliers qu'avec les entreprises. Son expertise unique et ses connaissances lui permettent de soutenir 12 000 projets par an.

La philanthropie d'entreprise se développe à grands pas. Dans quelles proportions ?

Nous avons développé un Observatoire de la philanthropie, qui produit notamment des données et analyses sur l'évolution du

secteur des fonds et fondations, son poids économique et sa contribution sociétale dans tous ses domaines d'intervention. En vingt ans, le nombre de fondations a doublé pour atteindre 3 000 structures. Ces organisations répondent aux attentes des entreprises qui s'interrogent sur leur rôle dans la société et leurs stratégies RSE.

« Ce qui est mauvais pour l'intérêt général ce sont les mouvements incessants dans la législation fiscale »

La crise sanitaire a également généré une prise de conscience très forte : les entreprises doivent prendre leur part dans les causes d'intérêt général. La Fondation de France s'est mobilisée dès mars 2020 afin d'aider les soignants et les personnes les plus vulnérables très exposées durant cette crise. Nous avons eu plus de 400 entreprises, avec lesquelles nous n'avions pas de lien, qui nous ont appelés car elles

voulaient agir. Le mouvement se poursuit aujourd'hui. La moitié des nouvelles fondations créées chaque année sont des fondations d'entreprise, alors qu'auparavant la proportion était plutôt d'un tiers.

Pourquoi les entreprises vous contactent-elles ?

De plus en plus d'entreprises viennent nous voir pour s'abriter à la Fondation de France. Il s'agit de sociétés qui souhaitent structurer leur action philanthropique ou de mécénat. Comment construire un projet complémentaire à ce qu'elles font déjà ? Nous travaillons avec elles sur le fonctionnement de la fondation, mais aussi en les accompagnant dans la définition des axes sur lesquels elles désirent s'engager. Ceux-ci doivent être cohérents avec leurs objectifs, leur culture et ce qu'attendent les collaborateurs. Ensuite, nous les aidons à mettre en œuvre leurs différentes actions. Il est toujours complexe de construire un programme sur plusieurs années. Comme dans le milieu des affaires, il est indispensable d'établir une stratégie de philanthropie pour que l'argent soit dépensé de manière efficace. Notre savoir-faire est précieux car nous pouvons non seulement leur présenter différents acteurs grâce à nos comités bénévoles, mais aussi les mettre en relation avec des fondations qui s'intéressent aux mêmes sujets. Ce qui permet de monter des programmes puissants.

Plaidez-vous en faveur d'une fiscalité encore plus avantageuse en matière de philanthropie ?

Ce qui est mauvais pour l'intérêt général, ce sont les mouvements incessants dans la législation fiscale. Nous prônons la stabilité des dispositifs. À chaque fois que la législation évolue, cela crée de l'incompréhension et le sentiment qu'il est difficile pour une entreprise de s'engager dans le temps long. Or, quand on s'attaque à des sujets comme l'éducation, l'égalité femmes-hommes ou la transition écologique, un horizon de cinq ans minimum est nécessaire pour provoquer des changements profonds. Quant au faux débat sur le fait que la fiscalité serait trop avantageuse, je réponds toujours que cela coûte moins cher de ne pas donner. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIA VIGNAUD

« Le temps est notre meilleur allié, surtout pour une marque de luxe »



Entretien avec
Pauline Laigneau,
cofondatrice et CEO,
Gemmyo

Jusqu'à maintenant ancrée dans une tradition élitiste, la haute joaillerie fait peau neuve grâce à Pauline Laigneau, cofondatrice et CEO de Gemmyo, où made in France et innovation vont de pair.

DÉCIDEURS. Quel a été votre parcours avant Gemmyo ?

PAULINE LAIGNEAU. Je ne me destinais pas du tout à l'entrepreneuriat. Mon père, entrepreneur qui n'a pas son bac, avait beaucoup d'ambition « académique » pour moi. J'allais être enseignante dans la fonction publique, après des études littéraires et l'École normale supérieure. Lorsqu'il a été question de savoir ce que j'allais faire de ma vie, je me suis rendu compte que l'enseignement n'était pas ma vocation. J'avais l'envie profonde d'utiliser mes mains, d'être dans l'action et la création. Ma mère est architecte paysagiste et très créative. Ceci explique cela... De fil en aiguille, cette volonté profonde m'a menée dans la voie de l'entrepreneuriat, notamment à travers un passage à HEC, sans pour autant savoir précisément dans quoi je me lançais. Finalement, ma nature a repris le dessus.

Comment est né Gemmyo ?

En 2011, il s'est trouvé, alors que nous cherchions avec mon petit ami une bague de fiançailles, que l'expérience fut assez décevante. Nous avons alors vu l'opportunité de créer une marque de bijoux moderne, qui nous correspondrait. C'est un secteur merveilleux mais qui méritait, sur de nombreux plans, d'être renouvelé. Les débuts ont été difficiles. N'étant pas du secteur, nous

avons dû tout apprendre. Néanmoins, nous avons eu la chance d'être guidés par des experts et des artisans, puis d'être accompagnés par des partenaires. Sur le plan marketing, le but était d'apporter de la nouveauté, notamment par une approche 100 % numérique dès le départ. Créer une joaillerie en ligne à l'époque était très audacieux.

« J'avais l'envie profonde d'utiliser mes mains, d'être dans l'action et la création »

Nous avons également innové en proposant un large choix de pierres et de métaux, afin de laisser plus de liberté à nos clients. Enfin, l'expérience client, haut de gamme et chaleureuse, ainsi que l'excellent rapport qualité-prix ont permis de nous différencier davantage.

Quelle est votre vision pour la suite de Gemmyo ?

L'international constitue un premier axe de développement. Notre boutique de

Bruxelles a ouvert en 2021, celle de Genève en 2022. Elles constituent déjà une part non négligeable du chiffre d'affaires. Des ouvertures à Zurich et à Tokyo sont prévues au cours des prochains mois. Par ailleurs, nous aimerions créer de nouvelles catégories de produits, intégrer d'autres segments. Nous venons de lancer notre première montre.

Un exit est-il en vue ?

Pour être honnête j'y ai pensé. Ayant démarré relativement jeune, il aurait été naturel de vendre après quelques années d'activité. Personnellement j'avais – et j'ai toujours – envie de poursuivre, le temps étant notre meilleur allié, surtout pour une marque de luxe. C'est un projet de vie. En revanche, faire de la croissance externe est une stratégie que nous envisageons.

Vous avez un podcast, vous faites des formations, qu'est-ce que tout cela vous apporte ?

J'aime partager ce que j'apprends au quotidien. Ces activités donnent également de la visibilité indirectement à Gemmyo, même si ce n'était pas le but premier. C'est un cercle vertueux.

Qu'est-ce qui détermine vos choix ?

L'un de mes moteurs principaux est la joie et le plaisir que ces activités me procurent. Les divers projets sur lesquels je travaille me donnent de l'énergie et des idées. D'autre part, j'aime répondre à des opportunités de marché par des projets d'entreprise à long terme, comme le « *smart luxury* » que Gemmyo s'évertue à mettre en œuvre.

Quelle est votre approche en matière de patrimoine personnel ?

Je vais vous décevoir. Nous faisons avec mon mari tout ce qui n'est pas recommandable, dans le sens où nous avons mis tous nos œufs dans le même panier, à savoir Gemmyo. Cela rejoint notre logique de long terme dont je vous parlais. En fonction des opportunités, je peux investir sporadiquement ici ou là, si je peux apporter de la valeur, mais sans démarche d'investissement intentionnelle. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC MUNIER

CHÂTEAU ANGELUS

HUIT GÉNÉRATIONS D'UN CRU D'EXCEPTION

Depuis 1782, Château Angelus propose des vins d'exception. À la tête du domaine familial, Stéphanie de Boüard-Rivoal concilie respect de la tradition et modernisation pour transmettre un joyau plus prospère que jamais à la neuvième génération.

PAR LUCAS JAKUBOWICZ

Une enfance passée à crapahuter dans les vignobles, à aider aux vendanges et à arpenter les caves ne peut que donner envie de travailler dans le monde du vin. Surtout lorsqu'il coule dans le sang. Ce n'est pas Stéphanie de Boüard-Rivoal qui dira le contraire.

Partir pour mieux revenir

Elle passe ses premières années au côté de son grand-père Jacques et de son père Hubert qui sont à la tête du Château Angelus, vignoble situé à Saint-Émilion en Gironde. Un lieu vénérable qui produit des grands crus de réputation internationale depuis 1782. « *Très tôt, j'ai mesuré le lien entre la terre et l'homme, une véritable imprégnation* », explique l'actuelle dirigeante qui se rappelle que, dès l'âge de sept ans, elle espérait reprendre le domaine. Pour autant, elle veut « *voir le monde* » et travailler en dehors de la Gironde pour revenir plus forte dans un domaine qu'elle compte développer. « *Mon père m'a dit que des compétences en finance étaient précieuses.* » Message reçu, la jeune femme étudie à la fac de Bordeaux puis à l'ESCP et part travailler dans le secteur de la finance à Londres pendant sept ans. Rompue à la gestion, parfaitement bilingue (ce qui est utile pour un domaine qui réalise 80 % de son chiffre d'affaires à l'étranger) et diplômée d'œnologie, elle intègre le conseil de surveillance en 2009 avant de reprendre officiellement le flambeau trois ans plus tard.



Stéphanie de Boüard-Rivoal est présidente-directrice générale d'Angelus.

« **Les enfants de la neuvième génération arpentent déjà le domaine** »

Laisser son empreinte

« *J'ai la chance d'avoir mon père avec moi. Au quotidien, il me donne de nombreux conseils et me soutient* », se réjouit celle qui souhaite allier continuité et rupture. Dès son entrée en fonction, Stéphanie de Boüard-Rivoal se fixe deux grands défis : « *Maintenir le niveau d'excellence de nos vins et empêcher la dilution du capital.* » Le vignoble s'agrandit, de nouvelles cuvées sont lancées et connaissent le succès. Niveau gouvernance, « *j'ai peu à peu racheté des actions pour les reconcentrer* », explique l'entrepreneuse, membre d'une fratrie de quatre dans laquelle elle est la seule à tenir un rôle opérationnel. Elle initie également un tournant stratégique en se lançant dans

l'hôtellerie-restauration. En 2013, elle rachète le Logis de la Cadène, le plus vieux restaurant de Saint-Émilion devenu étoilé au Michelin. Quatre ans plus tard, elle met la main sur l'Auberge de la Commanderie avant d'intégrer à sa galaxie, en 2019, le Gabriel, établissement historique situé place de la Bourse à Bordeaux et étoilé également. Les établissements sont en partie alimentés par La Ferme 1544 qui fournit une fraction non négligeable des produits proposés au menu : « *Elle sera pleinement opérationnelle à l'automne* », souligne Stéphanie de Boüard-Rivoal, fière d'avoir mené à bien cette diversification. « *Mon père m'a avertie que ce serait chronophage, que cela pouvait impliquer un risque de dispersion, mais la restauration me paraît cohérente avec la viticulture.* »

Transmettre

Après un peu plus de dix ans à la tête de la société familiale, le bilan de Stéphanie de Boüard-Rivoal est positif. La partie restauration est rentable et pèse 20 % du chiffre d'affaires du groupe, la superficie du domaine est passée de 30 à 85 hectares et le nombre de salariés de 20 à 140. Château Angelus continue donc à se développer génération après génération. Plus important encore, la neuvième ne demande qu'à poursuivre l'œuvre : « *Mes enfants Côme et Antoine âgés de cinq et six ans sont fortement attachés au domaine et semblent déjà avoir trouvé leur vocation.* » Comme leur mère en son temps. ♦

“L'idéal? Que les générations se complètent”



Entretien avec
Pauline Boucon Duval,
directrice générale,
groupe Duval

En 2022, le groupe Duval employait plus de 5 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de un milliard d'euros. L'entreprise spécialisée dans l'immobilier est dirigée notamment par Pauline et Louis-Victor Duval, les enfants du président-fondateur Éric Duval. Connue pour être la numéro un des femmes *business angel* en France, sa fille revient sur cette aventure familiale.

DÉCEDEURS. Comment votre histoire au sein de l'entreprise s'articule-t-elle avec celle du groupe Duval ?

PAULINE BOUCON DUVAL. Mon père a créé le groupe en 1994. À l'origine, le cœur du métier était la promotion immobilière. Parallèlement, à travers une autre entreprise, il investissait dans l'immobilier. En 2000, il rachète Odalys, aujourd'hui numéro deux européen des résidences de tourisme en Europe. Neuf années plus tard, il prend le contrôle de l'exploitant de golfs UGolf. J'ai mis un pied dans l'entreprise en devenant administratrice. Je suis arrivée officiellement en 2012. J'ai fusionné les deux entreprises, car disposer de deux structures n'offrait pas une bonne visibilité. Depuis, nous nous sommes aussi développés en Afrique et exerçons dans de nouveaux métiers, tels que la microfinance et l'assurance.

Pourquoi marcher sur plusieurs jambes ?

Mon grand-père a fait faillite dans le bâtiment. Mon père savait donc qu'il fallait intégrer toute la chaîne de valeur des métiers de l'immobilier. Nous sommes concepteurs, promoteurs, investisseurs. Nous gérons notre propre patrimoine et sommes opérateurs exploitants, par exemple avec les résidences seniors. Avoir plusieurs activités est aussi une question d'envie. Dans la famille, nous

avons cette envie de faire et développer plusieurs métiers.

Selon vous, qu'est-ce qu'une entreprise familiale a de plus que les autres ?

Je suis fan du modèle familial, pour plusieurs raisons. Les processus de décision passent par des circuits courts. Nous sommes indépendants. Nous disposons d'un actionariat stable qui permet de proposer une vision de long terme. Nous avons aussi des valeurs humaines fortes, ce qui attire des personnes avec les mêmes valeurs. Je dirais aussi que nous sommes proches du terrain. Enfin, une entreprise familiale est structurellement profilée pour avoir un impact social et environnemental positif. Pour nous, il est très important d'avoir une performance financière et extra-financière.

Avez-vous toujours voulu rejoindre le groupe familial ?

Non. Avant que je rejoigne le groupe, ce n'était pas une entreprise familiale. C'était l'entreprise de mon père. *De facto*, je n'avais pas ce projet en tête. J'avais envie de vivre encore un peu à New York où j'avais fait mes études. Je voulais être indépendante. À la fin de mes études, mon père m'a demandé de le rejoindre et de l'aider à développer le groupe. Nous sommes désormais trois membres de la famille au Comex, aux

côtés de trois personnes de l'entreprise en qui nous avons entièrement confiance. Ce qui nous permet d'être entourés de gens meilleurs que nous, qui, parfois, peuvent nous départager. Pour ma part, je travaille davantage sur le patrimoine immobilier, les golfs ou les sujets transverses comme la RSE et les RH en tant que directrice générale. Quant à mon frère, qui a rejoint le groupe il y a deux ans, il œuvre sur la promotion immobilière ou encore l'Afrique en tant que DG adjoint.

Comment définiriez-vous le rôle de votre père ?

C'est un développeur. Mais il est à l'écoute. Ce qui est assez rare pour un fondateur. Il nous a transmis son ADN d'entrepreneur, cette curiosité et cette ouverture au monde qui permet d'avancer et d'être résilient, même en temps de crise. Dans une transmission, il y a celui qui transmet, celui qui reçoit et l'objet de la transmission. Celui qui transmet doit faire preuve d'une certaine humilité. Je pense que, pour mon père, son plus beau succès ce n'est pas la taille du groupe, c'est de travailler avec ses deux enfants et de passer du temps ensemble. Pour celui qui reçoit, c'est une responsabilité. Comme pour n'importe quelle personne qui exerce des responsabilités, il faut travailler dur, savoir oser, innover tout en gardant l'ADN de ce que l'on a reçu. Il convient aussi de l'adapter aux enjeux de l'époque comme en portant une stratégie RSE ambitieuse. L'idéal? Que les générations se complètent.

Comment innovez-vous au sein du groupe ?

Un exemple parmi d'autres : en 2014, j'ai rencontré Cyril Chiche, le fondateur de Lydia. J'ai dit à mon père que ce serait bien d'y investir et de se lancer dans le capital-investissement. Il m'a laissé la liberté de le faire et, depuis, j'ai investi dans 40 start-up, sans privilégier un secteur. Avant de rejoindre le groupe Duval, j'ai travaillé dans le private equity. C'était très enrichissant de passer d'un métier à un autre, d'avoir cette gymnastique intellectuelle que nous maintenons par ailleurs dans notre entreprise puisque celle-ci regroupe plusieurs métiers. Les jeunes entreprises ont la même culture entrepreneuriale que nous. Il faut pouvoir s'adapter et se réinventer. Nous avons mutuellement des choses à nous apprendre. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIA VIGNAUD

CLARINS

L'ENGAGEMENT FAMILIAL
DANS LA PEAU

En 2018, Prisca Courtin crée la société d'investissement Famille C Participations. Objectif : diversifier les activités du groupe fondé en 1954 par son grand-père. De son côté, sa cousine, Virginie Courtin, prenait l'an dernier la direction générale de Clarins, qui affichait en 2022 une croissance de 15 % sur un an pour 1,75 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

PAR OLIVIA VIGNAUD

Trop content d'être grand-père de quatre filles après avoir élevé deux fils, Jacques Courtin-Clarins ne se fait pas prier pour demander leur avis sur ses produits. Plongées dans l'univers de la beauté dès leur plus jeune âge, Virginie et Prisca ont très vite eu envie de travailler dans le groupe de cosmétiques fondé en 1954. Après des études de commerce, Prisca monte avec des amis une entreprise de nail bars où la future dirigeante apprend à gérer tant la comptabilité que le marketing, les RH ou le *retail*. C'est tout naturellement qu'elle poursuit son expérience au sein du département Spa de Clarins tout en s'intéressant au développement des magasins, désormais au nombre de 150.

Un groupe, deux visages

En parallèle de la cession des parfums Mugler et Azzaro, Prisca Courtin s'oriente vers la création d'une nouvelle structure dans le but de diversifier les actifs de la famille. En 2018, elle crée Famille C Participations, une société d'investissement qui mise sur des entreprises dans le secteur de la beauté, telles que l'américaine Ilia qui propose du maquillage clean, ou Joone, spécialiste des couches respectueuses de l'environnement. Les actionnaires parient également, en tant que minoritaires, sur des sociétés capables de contribuer au développement de leur secteur, comme ils l'ont fait avec le spécialiste français des marketplaces Mirakl. Leur objectif ? « Construire un groupe leader de la beauté et des soins responsables », selon les termes de Prisca Courtin, présidente de Famille C Participations.



Prisca Courtin est directrice générale de Famille C Participations et présidente du comité de surveillance Clarins.

« On ne lâche pas une entreprise familiale comme ça, mais la succession s'est déroulée de manière très fluide »

tions. Ce qui donne en ambitions chiffrées : doubler d'ici à 2030 la taille du groupe qui dégage pour le moment 1,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

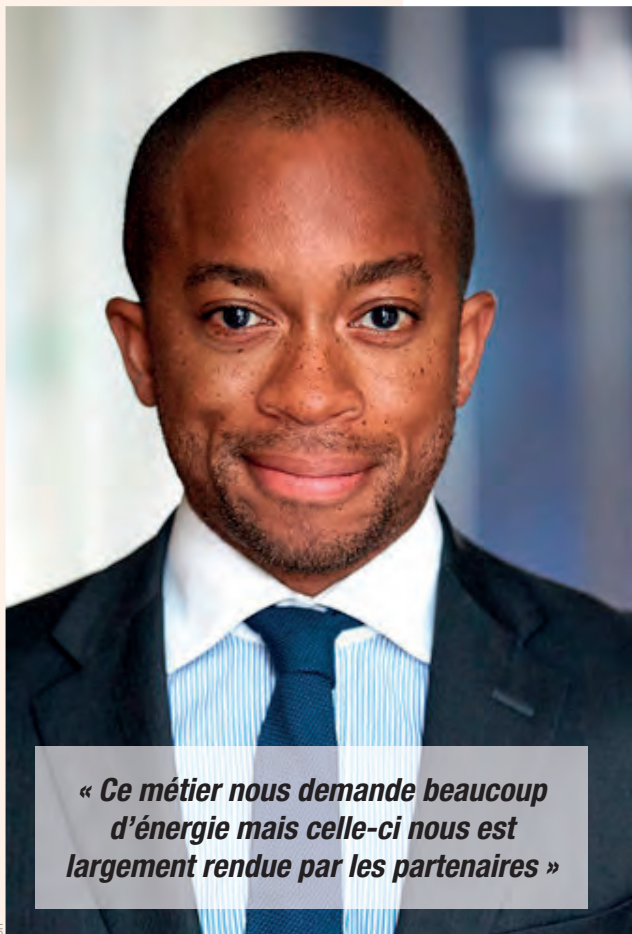
Une succession fluide

Outre la diversification, les Courtin s'appuient sur une communication de qualité. « Celle-ci est clé quand on travaille en famille, estime Prisca Courtin. On n'a jamais de frustration quand on déverrouille très vite les choses. Nous ne parlons que de Clarins quand on est ensemble mais nous adorons ça. » La sortie du groupe de la Bourse en 2008 a également marqué un tournant. « Le fait d'être une entreprise 100 % familiale nous permet de faire des choix sur le très long terme tout en prenant des décisions rapidement. Nous avons par exemple la liberté de prendre le temps d'efforts très importants sur la R&D, voire de reformuler nos produits. »

Les dirigeants ont également la chance de pouvoir jouer sur leurs complémentarités. Le père de Prisca, Olivier, disposait d'un *background* en médecine. Il s'est notamment intéressé à la partie scientifique du groupe. Son frère Christian, père de Virginie, a participé à l'internationalisation de Clarins. En 2022, Virginie – jusque-là DG déléguée et qui a également monté sa société avant de rejoindre Mugler – a été promue DG tandis que Prisca a endossé le rôle de présidente du conseil de surveillance en plus de son poste chez Famille C Participations. Ce qui n'empêche pas leurs ascendants de rester très présents. « On ne lâche pas une entreprise familiale comme ça, mais la succession s'est déroulée de manière très fluide », commente Prisca Courtin.

Un PDG de talent

La famille dispose d'un atout de taille pour mener à bien ses ambitions : le PDG de Clarins Jonathan Zrihen. Arrivé en stage et après plus de vingt-cinq ans dans le groupe, « il fait presque partie de la famille, précise Prisca Courtin. Nous avons aimé faire monter cette personne avec beaucoup de talent au plus haut niveau du groupe. » Bien qu'elles n'aient qu'une trentaine d'années, les cousines savent ce qu'elles veulent et aimeraient que l'entreprise reste familiale, même si leurs enfants pourront choisir leur voie. En attendant, Virginie et Prisca misent sur une société en ligne avec les défis environnementaux. De quoi attirer les jeunes générations ♦



« Ce métier nous demande beaucoup d'énergie mais celle-ci nous est largement rendue par les partenaires »

Teddy Cognet commence sa carrière à La Financière de l'Échiquier en 2010, et y reste jusqu'en 2019, en tant que responsable relations partenaires, puis comme responsable de la clientèle institutionnelle. Il est ensuite responsable distribution France de 2019 à 2020 pour C-Quadrat AM France. Avant de rejoindre Carmignac, le financier occupait le poste de directeur du développement France pour Fenthum. Il est diplômé d'un master *financial markets and corporate finance* obtenu à Skema (ex-Esc Lille) obtenu en 2010.

Teddy Cognet

directeur régional réseau de distribution, Carmignac

- **Passion :** les voyages (Amérique centrale, Asie du Sud-Est...)
- **Lieu de vacances :** près d'une mer chaude !
- **Films cultes :** *Inception* de Christopher Nolan, *Les affranchis* de Martin Scorsese, *La ligne verte* de Frank Darabont
- **Plat incontournable :** un plateau de fruits de mer
- **Restaurant à conseiller :** Mer & Coquillage dans le 2^e arr. à Paris
- **Devise favorite :** « *Nothing in all the world is more dangerous than sincere ignorance and conscientious stupidity* » de Martin L. King

UNE QUESTION À TEDDY COGNET

DÉCIDEURS. Quelle est votre vision de l'exercice du métier ?

T. D. C'est un domaine passionnant dans lequel il faut être constamment à l'écoute des investisseurs afin de leur proposer les meilleures solutions. Ce métier nous demande beaucoup d'énergie mais celle-ci nous est largement rendue par les partenaires. Dans un monde et un secteur en constante évolution, l'accompagnement et la réactivité sont les maîtres mots pour réussir dans cette profession. ♦



Elle conseille ainsi les familles sur tous les aspects de leur patrimoine

Virginie Duffour

fondateur, Beelong Family Office

- **Passion :** cuisiner, quand j'ai le temps...
- **Sports :** le tennis et la randonnée
- **Lieu de vacances :** au bord de mer et à la montagne
- **Livre de chevet :** *Le gang des rêves* de Luca Di Fulvio
- **Film culte :** *Ne le dis à personne* de Guillaume Canet
- **Vin incontournable :** un Spritz entre amis
- **Restaurant à conseiller :** Le Quai Liberté, un restaurant solidaire au bord de l'eau dans le port de Javel à Paris dans le 15^e arr.
- **Devise favorite :** « *Le courage n'est pas l'absence de peur, mais la capacité de la vaincre* » de Nelson Mandela

Diplômée de Neoma Business School en 2005, et titulaire du diplôme universitaire en gestion de patrimoine de l'université Clermont Auvergne depuis 2011, Virginie Duffour a d'abord intégré l'équipe d'ingénierie patrimoniale de Rothschild & Co, où elle a exercé son métier pendant quinze ans.

C'est en 2021 qu'elle décide de sauter le pas de l'aventure entrepreneuriale en fondant Beelong Family Office, une structure qu'elle souhaite « *proactive* » et dont l'ambition première est d'être « *moteur dans*

l'accompagnement du déploiement de capitaux vers une économie plus durable ».

Avec Beelong Family Office, Virginie Duffour envisage son rôle de family officer comme « *un métier de service haut de gamme* » et veut proposer un accompagnement sur mesure à ses clients, fondé sur deux piliers d'expertise : l'ingénierie patrimoniale et l'investissement. Avec son équipe, elle conseille ainsi les familles sur tous les aspects de leur patrimoine, de la réflexion stratégique à la mise en place opérationnelle, en passant par le suivi administratif. ♦



Il dirige les activités de développement des activités de gestion privée et de gestion de fortune

S'il y a bien une matière que David Intins connaît sur le bout des doigts, c'est la gestion de fortune. Titulaire d'un DESS finances et fiscalités internationales, il rejoint le groupe Bred en septembre 2019 en tant que directeur de Bred Gestion de fortune. De 2014 à 2019, il occupait la fonction de directeur commercial de BNP Paribas Gestion de Fortune et auparavant il était directeur de la clientèle grandes entreprises au sein de BNP Paribas.

Il est aujourd'hui directeur général adjoint au sein du groupe Cyrus. À ce titre, il dirige les activités de développement des activités de gestion privée et de gestion

David Intins

directeur adjoint, Cyrus

- **Passion :** un voyage aux Antilles
- **Sport :** le tennis de table
- **Lieu de vacances :** Pinarello en Corse
- **Livre de chevet :** *La santé devant soi* du Dr Saldmann
- **Film culte :** *Robin des Bois*
- **Personnalité préférée :** en ce moment ? Kylian Mbappé
- **Plat incontournable :** la raclette
- **Restaurant à conseiller :** Au petit Paris dans le 17^e arr. à Paris
- **Devise favorite :** « Promettre moins, délivrer plus »

de fortune, ainsi que la supervision de l'ensemble des équipes commerciales et d'ingénierie patrimoniale. Par ailleurs, il assurera la direction du développement global de Cyrus. Sa mission ? Accompagner la montée en gamme de Cyrus auprès d'une clientèle d'entrepreneurs. « Je suis très heureux de rejoindre le groupe Cyrus afin de contribuer activement au développement des activités de gestion privée et de gestion de fortune. La stratégie déployée par le groupe, la qualité des équipes, la richesse de l'offre, l'alignement d'intérêts et l'indépendance de Cyrus constituent des atouts différenciants au service des familles que nous accompagnons dans la gestion et le développement de leur patrimoine » explique-t-il. Un profil à suivre... ♦



Elle est convaincue que, pour relever les défis actuels, il faut se transformer, être en mouvement

Audrey Koenig commence sa carrière en 1997, en tant que conseillère en gestion de patrimoine à la Banque Populaire, puis comme banquier privé au CIC. En 2001, La financière intègre la Banque Privée Saint Dominique, devenue Banque Privée 1818 puis Natixis Wealth Management en 2017. Elle y exerce successivement les postes de banquier privé à partir de 2001, puis de directrice du développement en gestion de fortune en 2011, et en tant que directrice de la gestion de fortune en 2014, avant d'être nommée directrice générale déléguée en 2019, puis directrice générale en mars 2021. Audrey est également administrateur de l'implantation luxembourgeoise de Natixis Wealth Management, de Vega Investment Managers, de Massena Partners et de Mirova.

Audrey Koenig

CEO, Natixis Wealth Management

- **Passion:** mon métier, que j'ai la chance d'exercer depuis plus de vingt ans
- **Sport:** le ski alpin
- **Lieu de vacances:** au bord de la mer dans les pays chauds
- **Livre de chevet:** *Ensemble, c'est tout* d'Anna Gavalda
- **Film culte:** *Top Gun* de Tony Scott
- **Personnalité préférée:** Sanna Marin, Première ministre finlandaise
- **Plat et vin incontournable:** un osso bucco avec un châteauneuf-du-pape
- **Restaurant à conseiller:** La Table des oliviers à Neuilly-sur-Seine
- **Devise favorite:** « *We shall never surrender* » de Winston Churchill

Prête à bousculer les codes

Les petites filles rêvent rarement d'être banquières... Pour sa part, ce métier l'a toujours attiré et passionné, même si cela n'a pas toujours été simple. Audrey Koenig a été plutôt bien accueillie par ses pairs lorsqu'elle a pris la tête de Natixis Wealth Management. « *Peut-être parce que je suis prête à bousculer les codes?* » Elle est profondément convaincue que, pour relever les défis actuels – numérique, réglementation, évolution des marchés, etc. – il faut se transformer, être en mouvement. « *Et puis je crois fondamentalement en l'humain et en sa capacité à faire évoluer les schémas traditionnels.* » Raison pour laquelle elle mise au quotidien sur les collaborateurs de la banque, la clé de leur succès. ♦

GRAND FORUM DU PATRIMOINE

6^e édition

18.01
2024

Hyatt Regency Paris Étoile

880
acteurs clés

70
intervenants

50
exposants



www.grandforum.fr



GROUPE FICADE

DÉCIDEURS
Patrimoine

INVESTISSEMENT
CONSEILS
Le Magazine des Conseils en Investissement

GESTION DE FORTUNE
LE MAGAZINE DE LA GESTION PRIVÉE

Profession
EGP

Patrimoine 24

CRISE DE L'IMMOBILIER MINEURE OU MAJEURE ?

DOSSIER RÉALISÉ PAR ALBAN CASTRES ET MARINE FLEURY

L'univers immobilier traverse une période sans précédent. Les taux d'intérêt, longtemps restés à des niveaux historiquement bas, ont grimpé depuis début 2022, mettant à mal la capacité d'acquisition de nombreux investisseurs. De concert, les prix de l'immobilier amorcent une baisse inattendue, impactant la valeur du patrimoine de milliers de propriétaires, ne trouvant par ailleurs plus d'acheteurs et résignés à casser les prix. La crise ne se cantonne pas au secteur résidentiel : l'immobilier de bureau subit, lui aussi, de profondes mutations, accentuées par la pandémie de Covid-19 et l'essor du télétravail. Ces bouleversements, à la croisée des tendances économiques et sociétales, redessinent le paysage patrimonial du XXI^e siècle.



« Nous allons faire face à une grande crise du logement dans les mois à venir »



Entretien avec
Alain Atallah,
fondateur,
Trinity Gestion Privée

Au cœur d'une situation économique complexe, le secteur de l'immobilier n'est pas épargné. Hausse des taux, des coûts, baisse de la capacité d'emprunt et du pouvoir d'achat... Face à cela, les mesures mises en place par le gouvernement ne semblent pas faire l'unanimité. Décryptage du marché avec Alain Atallah, fondateur de Trinity Gestion Privée.

DÉCIDEURS. Comment définiriez-vous l'état actuel du marché immobilier ?

ALAIN ATALLAH. Le marché immobilier en France est en souffrance. Je pense que nous allons faire face à une grande crise du logement dans les mois et années à venir, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, la baisse des permis de construire est un indicateur avancé en finance.

Le nombre des permis de construire ne fait que baisser depuis 2018. L'une des raisons provient des collectivités qui peinent à délivrer de nouveaux permis du fait de l'augmentation des impôts locaux. Un collectif, c'est une école à construire, de la voirie, des commodités, des impôts... et des électeurs mécontents. L'autre raison serait le plan Biodiversité du gouvernement et son objectif Zéro artificialisation nette, qui n'est pas, selon moi, une mauvaise chose. Cette loi vient également mettre un terme aux arrangements à huis clos des dernières

années qui ont poussé excessivement la consommation du foncier naturel.

Enfin, la hausse des prix liée à la réglementation énergétique dans le neuf et

« Les conseillers financiers ouvriraient des possibilités d'investissements immobiliers, là où l'État en a fermé »

l'obligation de rénovation des passoires thermiques, et les conditions de financements actuelles laissent entrevoir un scénario plutôt pessimiste.

La Première ministre a récemment fait des annonces concernant la crise du logement...

Le « désamour » de l'immobilier par le gouvernement actuel pose problème.

En juin dernier, Élisabeth Borne a annoncé qu'il n'y aurait pas de renouvellement des dispositifs fiscaux, ce qui est dommageable pour les professionnels car nous parlons de 350 000 emplois touchés, directement ou non, par cette décision. Oui, cela avait un coût pour l'État, mais a tout de même rapporté 91 milliards d'euros de recettes fiscales ! L'arrêt de ces dispositifs va certainement amener les promoteurs à licencier et le logement va encore plus manquer en France. Sans fonds, le parc immobilier français vieillissant ne pourra pas se renouveler – ce qui est un problème pour les passoires thermiques notamment ; et il n'y aura pas de création de nouvelles habitations au sein des zones tendues. La Première ministre a orienté son discours vers l'ouverture éventuelle de certaines zones délaissées (B2 et C1) mais sans aucune contrepartie. Nous sommes en *statu quo*, et l'attentisme peut se révéler dommageable.

La capacité des Français à investir est-elle touchée ?

Le Haut Conseil de stabilité financière (HCSF) a plafonné le taux d'endettement à 35 %, quels que soient

les revenus fiscaux de la famille et le reste à vivre qui, selon les situations, est conséquent. Selon moi, il y a un important travail à faire en faveur des investisseurs en immobilier souhaitant faire du locatif. Les banques relèvent également leurs taux, ce qui rend difficile l'accès au crédit à partir d'un certain âge. Enfin, l'inflation a eu un impact considérable sur les coûts des

matériaux et le pouvoir d'achat des familles, sans compter les ruptures d'approvisionnement liées à la guerre en Ukraine.

Vos clients ont-ils ressenti une baisse de l'immobilier dans leurs allocations ?

Depuis 2022, nous avons de nombreux clients qui sont venus nous voir pour leurs investissements immobiliers car ils n'avaient pas pu avoir accès au crédit pour toutes ces raisons.

Aussi, la valeur de cet actif s'était accrue grâce à la baisse des taux des dernières années et de la « révolution Covid ». Au-

Cependant, vont se retrouver sur le marché bon nombre de biens classés en passoires thermiques et demain en « logements insalubres » à des prix complètement déconnectés du marché, au rabais. C'est le résultat de la procrastination des gouvernements successifs. Aujourd'hui la transition imposée par le gouvernement Macron est trop rapide. Les professionnels du bâtiment ne sont pas formés ni aux dernières normes de construction ni aux matériaux, et les propriétaires, bailleurs ou non, appréhendent un coût lié à la transformation plus important du fait des raisons expliquées précédemment.

« Il aurait été plus simple d'encourager la création de nouveaux logements plutôt que la rénovation d'anciens »

aujourd'hui rien ne semble aller en faveur d'un renforcement de l'immobilier dans nos allocations.

De nouvelles stratégies d'investissement vont-elles émerger ?

Nous allons essayer de mettre en place des *club deals* où nous pourrions promouvoir des investissements immobiliers, ce qui nous permettrait de faciliter l'accès aux crédits de nos clients avec des apports bien moins importants que ceux exigés par les banques. De cette façon, les conseillers financiers ouvriraient des possibilités d'investissements immobiliers, là où l'État en a fermé.

La digitalisation dans les transactions prend déjà une place importante sur le marché. Digitalisation et mutualisation seront sans doute la stratégie gagnante.

Dans quelles mesures la transition énergétique et les réglementations qui l'accompagnent ont-elles un impact sur l'accès à cette classe d'actifs ?

Nous faisons une réelle différence entre l'immobilier pour vivre et l'immobilier pour investir.

Concernant l'immobilier d'investissement, il y aura toujours des opportunités offrant rendement et sécurité, tant que la fiscalité s'y prête, et que chaque cas soit étudié avec attention.

des décennies. Il est certain, voire urgent que le gouvernement revienne sur sa copie et mette en place des leviers en faveur de nouveaux logements, et je parle ici de construction, de création. Nous l'avons bien vu ces quarante dernières années avec les dispositifs successifs encourageant la création de nouveaux logements. Sans l'investisseur privé et une contrepartie financière, ici fiscale, il me semble difficile d'envisager un parc immobilier suffisant et une transition environnementale réussie.

Des mesures ont-elles été mises en place en faveur du propriétaire ?

Il y a eu, l'Assemblée nationale a adopté une loi protégeant les bailleurs des squatteurs, ce qui est une bonne chose. À part cela, je ne vois rien d'autre. Le propriétaire est souvent délaissé dans notre pays au profit de l'égalitarisme.

Quelle serait votre suggestion pour pallier cette crise ?

Il serait intéressant de mettre rapidement en place un nouveau dispositif similaire à Pinel, dès 2024, sur une période d'investissement aussi plus longue.

Le dispositif à mettre en place renflouera les caisses de l'État, sauvera les emplois dans le secteur et permettra la réussite de la transition écologique du logement, sans oublier le principal objectif, loger les Français. La balle est dans le camp du gouvernement. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY



JE VOUS PARLE D'UN TEMPS QUE LES MOINS DE 20 ANS NE PEUVENT PAS CONNAÎTRE

Il paraît déjà loin le temps où les taux étaient négatifs. La parenthèse enchantée de l'argent gratuit semble aujourd'hui presque irréelle tant les banques centrales l'ont balayé rapidement.

PAR FRÉDÉRIC MAXWELL

Asphyxiées par des taux négatifs et mues par la volonté d'aller chercher un peu d'air et de rentabilité sur les marchés les moins volatils et les plus tangibles possibles, des quantités d'argent se sont déversées massivement dans le secteur immobilier.

De ce fait, maintenant que les taux remontent, le déferlement de ces capitaux ralentit, laissant les propriétaires immobiliers en plein désarroi.

De ce fait, on retiendra que Christine Lagarde a clôturé une période bénie le 9 juin 2023 en annonçant une augmentation des taux directeurs de la Banque centrale européenne de 25 points de base. Une première depuis onze ans et d'une longue série toujours en cours, avec une dixième hausse d'affilée en septembre 2023. La faute à une inflation plus haute que prévu.

La réponse des banquiers sur les taux de financement s'est fait ressentir immédiatement, impactant les prix d'acquisition proposés par les investisseurs dont le coût de la dette devenait plus difficile à supporter. Les vendeurs, de leur côté, n'ont rien voulu entendre, bercés par le vain espoir que cette situation ne serait que passagère.

Cette mésentente entre acheteurs et vendeurs a généré la situation de blocage que l'on connaît actuellement sur les transactions, transformant le marché de l'investissement en véritable *no man's land* où les investisseurs tirent à balles réelles. Il existe aujourd'hui un écart entre les prix



Frédéric Maxwell est directeur général adjoint d'Eternam

Chacun de nous passe en moyenne 90 % de son temps dans des immeubles

proposés et la valeur intrinsèque des immeubles, ce qui aiguise l'appétit des acquéreurs opportunistes.

Les annonces de certains véhicules d'épargne, comme les SCPI relatives à la baisse de leur prix de souscription, en sont la suite logique. Ces mouvements, lancés par les sociétés de gestion, prennent leur source dans la volonté du marché de retranscrire le contexte macroéconomique dans les valeurs. Ils viennent ainsi assainir la situation et vont permettre aux véhicules immobiliers grand public d'afficher une performance future en adéquation avec les besoins des épargnants.

En effet, la baisse du prix des parts n'affecte pas les revenus qui résistent, voire bénéficient de l'inflation. Les SCPI, dont l'objectif premier est de servir un revenu complémentaire sur le long terme prouvent leur capacité d'adaptation.

D'où l'importance de ne pas réagir à chaud et de prendre suffisamment de recul dans ce contexte de crise : comme toujours, l'immobilier, qui répond le mieux aux besoins des utilisateurs dans le temps, dispose d'une valeur d'usage qui perdure beaucoup plus que sa valeur marchande à l'instant T.

Ces fondamentaux passent obligatoirement par des défis bien plus terre à terre que les soubresauts des politiques monétaires : le principal étant la décarbonation de l'immobilier et sa compatibilité avec les contraintes environnementales et sociales actuelles, passage obligé mais ô combien nécessaire vers le monde de demain.

Chacun de nous passe en moyenne 90 % de son temps dans des immeubles*, ce qui constitue la garantie qu'en étant sélectif et lucide sur la qualité des actifs et leur adéquation aux usages des nouvelles générations, l'investissement immobilier a de beaux jours devant lui et qu'il faut raison garder sur l'analyse généralisée du secteur à court terme.

Le marché va et vient, l'immobilier reste. ♦

* Source OMS

LES AGENCES IMMOBILIÈRES SONT-ELLES EN DANGER ?

Si le marché de l'immobilier traverse un cycle épouvantable, taux d'emprunt et inflation accentuant la tendance, d'autres facteurs viennent froisser l'image de l'agent immobilier. Et celle-ci n'avait pas vraiment besoin de ça...

PAR ALBAN CASTRES

Saisie par Bruno Le Maire d'une demande d'avis concernant le fonctionnement du marché français de l'entremise immobilière, l'Autorité de la concurrence a établi que la loi Hoguet du 2 janvier 1970 encadrant le métier de professionnel de l'entremise immobilière pourrait, « en raison de l'évolution du secteur, être clarifiée et assouplie » en ce qu'elle constitue « un frein à une offre de services innovants ou à une baisse des taux de commission qui sont en moyenne de 5,78 % TTC en 2022, bien au-dessus de la moyenne de l'Union européenne (environ 4 % TTC) ». Une mauvaise nouvelle pour les agences immobilières, qui vient s'ajouter à la hausse des taux, à l'inflation, à une image écornée, et menace une profession plus que jamais dans la tourmente.

Monopoly

Las du monopole de SeLoger et écoeurés de ses augmentations tarifaires successives, quelques acteurs majeurs de l'immobilier avaient fait front commun en créant, en 2014, Bien'ici, berceau « d'une expérience nouvelle et positive dès le début de la recherche et d'une véritable alternative sur le marché des portails d'annonces pour s'émanciper des acteurs en position de monopole ». Si le site affiche des statistiques acceptables, soit 8,7 millions de visites pour le seul mois de juin (source: SimilarWeb), son concurrent culmine à 19,5 millions de visites sur la même période. Et continue, de ce fait, à dicter la loi et donner le tempo. Plus récemment, SeLoger a ouvert ses portes aux particuliers, leur offrant d'héberger leurs annonces gratuitement. Plus que la gratuité,

Quand les acquéreurs ont la main, les vendeurs la perdent mais quand les vendeurs ne l'ont pas, les agences immobilières non plus

Si le marché de l'immobilier s'abîme, les agences immobilières ne devraient pas s'exempter d'une forme d'aggiornamento

SeLoger autorise le vendeur à se saisir de l'outil des professionnels tout en lui présentant l'opportunité d'économiser le montant des honoraires d'agence en ouvrant la porte de son appartement cinq fois le samedi. L'estocade ?

Immobilisation

Quand les acquéreurs ont la main, les vendeurs la perdent mais quand les vendeurs ne l'ont pas, les agences immobilières non plus. La connaissance du marché, qui faisait à la fois l'expertise de l'agent et un argument massue, est devenue accessoire, les professionnels ne sachant plus estimer un appartement, compte tenu d'un marché guidé par des investisseurs en quête d'affaires et de vendeurs pressés. Si l'aplomb était une marque de fabrique, le balbutiement semble être devenu la norme, illustration d'une connaissance du marché qui ne convainc que lorsque celui-ci est figé. Quand tout le monde est libre de consulter le site Meilleurs Agents à sa guise, le particulier devient lui-même agent immobilier quand l'agent immobilier n'a plus grand-chose de particulier. « Les agents sont complètement pris au dépourvu lorsqu'il s'agit de justifier pourquoi un appartement qu'ils avaient estimé 100 000 euros de trop pour obtenir un mandat se retrouve soumis à une offre de 100 000 euros de moins, confronté à ce qu'ils appellent la réalité du marché », témoigne Anthony, vendeur découragé qui nous déclare être « assommé d'amateurisme et de mensonges ».

Profession de foi

Si le marché de l'immobilier s'abîme, les agences immobilières

ne devraient pas s'exempter d'une forme d'aggiornamento. Quand le prix au mètre carré n'a cessé de progresser ces dernières années, les honoraires d'agences sont restés stables. Or si le prix d'un appartement augmente, les honoraires qui en sont un pourcentage, augmentent mathématiquement, à supposer que les appartements ne rétrécissent pas. Difficile alors de justifier de commissions qui grimpent lorsqu'une partie de la profession décline. Il ne s'agit pas là de faire des généralités mais un tarif, aussi déraisonnable puisse-t-il paraître, doit engager une prestation. Yves, ancien conseiller immobilier passé par les plus grands réseaux d'agences français, décrit « une profession qui engage des novices pour les faire passer pour des experts une semaine après » au terme d'une formation qui les a contraints à vendre un citron devant un parterre de managers impressionnés par la capacité des candidats à se prendre pour le loup de Wall Street. Un apprentissage complété par l'enseignement du fameux « C'est un mur porteur ça ! » après examen minutieux dudit mur au moyen d'un tapotement adroit de l'index. Autrement dit, aujourd'hui, rien ne justifie vraiment le montant des honoraires pratiqués en France et dénoncés par l'Autorité de la concurrence. Si de nombreux propriétaires s'en remettent encore à l'expertise des agences immobilières pour commercialiser leur bien, il est désormais compliqué de vendre deux visites par semaine à 25 000 euros. Sinon, l'assainissement du marché qui semble se dessiner actuellement pourrait laisser croire que 25 000 euros, c'est beaucoup trop. ♦

L'ISR À L'HEURE DE LA CRISE IMMOBILIÈRE

À l'instar de la Bourse, le marché immobilier subit les aléas du premier semestre 2023 : hausse de l'inflation et des taux directeurs. Dans ce contexte, est-il encore possible d'investir de façon responsable dans l'immobilier ?

PAR MARINE FLEURY

En un an, la France a enregistré une baisse de 15 % de ventes immobilières sur la période mars 2022 - mars 2023. Les biens, les prêts mais aussi les matériaux ont été touchés par la hausse des prix, atteignant des pics historiques avec des conséquences directes sur les choix d'investissement des épargnants, qui se tournent alors vers des valeurs refuges et prudentes.

Largement répandu en gestion d'actifs, ce n'est que depuis quelques années que l'investissement socialement responsable (ISR) a poussé les portes du marché immobilier. D'abord sous un angle environnemental par le biais de démarches de certifications et de réglementations, il n'aura pas fallu attendre longtemps pour que ces avancées impactent les experts et leurs pratiques afin de faire évoluer cette classe d'actifs vers un chemin plus vertueux. En 2015, le premier label ISR voyait le jour, définissant les contours des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) d'un bien immobilier. Gage de confiance pour les investisseurs et leurs conseillers, il aura tout de même fallu attendre cinq années de plus pour que ce label s'applique aux fonds immobiliers, notamment les SCPI.

Les acteurs se sont multipliés, donnant alors naissance à des sociétés de gestion immobilière spécialisées, mais aussi à des conseillers en investissement qui ont fait de la finance responsable leur raison d'être. Cependant, les contours de ces investissements éthiques ne sont pas les mêmes que pour



Les acteurs se sont multipliés, donnant alors naissance à des sociétés de gestion immobilière spécialisées dans l'investissement responsable

les actifs traditionnels et restent flous, dressant ainsi parfois une image peu glorieuse de cette classe d'actifs. Ce fut notamment le cas avec l'affaire Orpéa, remettant alors en cause la pertinence des agences qui se consacrent aux évaluations extra-financières.

Pandémie, guerre, pénuries... Ces dernières années ont mis les marchés à rude épreuve, contraignant les investisseurs à faire des choix moins risqués, plaçant la finance responsable au second plan. Si les bilans du premier semestre de l'année 2023 indiquent une baisse des prix de vente dans certaines grandes villes françaises, ce n'est pas la tendance de fond. Pour autant, afin de préserver le pouvoir d'achat des ménages, les professionnels du chiffre soulignent qu'il est nécessaire qu'un équilibre se fasse entre les taux d'emprunt et les prix des biens.

Mais qu'en est-il de la place de l'ISR dans l'immobilier ?

Les politiques de resserrement monétaire de la Banque centrale européenne (BCE) ainsi qu'une inflation persistante ne vont pas dans le sens de l'investissement – ni classique, ni responsable, bloqué par la quasi-inaccessibilité au crédit. Appuyées par les conseillers spécialisés dans la finance durable et par les nouvelles lois, les banques restent réticentes à l'égard des dossiers, notamment ceux portant sur le financement de passoires énergétiques, car trop coûteuses à remettre en état. Pourtant, ces logements offrent aux investisseurs une fenêtre de tir intéressante pour ceux qui sont en recherche de performance et de quête de sens. Propices à la négociation de leurs prix, ces biens permettent à l'acheteur d'offrir une seconde vie à un logement alors interdit à la location. ♦

LE BUREAU N'EST PAS MORT, SAUF LE VENDREDI

Face au réaménagement des emplois du temps, devant la réorganisation des espaces de travail et confrontés à l'inflation, certains chefs d'entreprise ont apprécié l'opportunité de se délester de quelques mètres carrés onéreux. Et le segment des bureaux en souffre, en matière de demande placée, comme du point de vue de l'investissement.

PAR ALBAN CASTRES

Si l'assignation à domicile puis l'exhortation au télétravail ont engagé une autre manière de travailler, la hausse des coûts de l'énergie et l'inflation sont venues consolider la pratique. De quoi plonger toute une industrie, habituellement portée par le segment des bureaux, dans une anxiété inhabituelle et un pessimisme raisonnable.

Inter-marchés

En 2022, le marché francilien des bureaux a validé une troisième année consécutive de régression. Avec un peu plus de 10 milliards d'euros investis, il enregistre une baisse de 21 % sur un an, en comparaison d'une année 2021 déjà préoccupante. Si les trois premiers trimestres ont sauvé les apparences, le quatrième a pris acte de la guerre en Ukraine et de ses conséquences financières, reflet décalé de discussions entamées et de décisions prises quelques mois plus tôt. Avec 2,1 milliards d'euros investis, il s'agit là du pire quatrième trimestre depuis 2008. De ce fait, si personne n'espérait de reprise au premier trimestre 2023, les bureaux n'ont totalisé qu'1,3 milliard d'euros investis à l'échelle nationale, soit la moitié des volumes engagés au premier trimestre de 2022 et le tiers de ceux engagés à la même période en 2021. Un déclin particulièrement marqué en Île-de-France. Au-delà des seules considérations économiques et géopolitiques, le télétravail ne peut et ne doit pas être mis totalement de côté dans l'équation immobilière. S'il n'est pas praticable par tous, il est pratiqué un à deux jours par semaine par les salariés pour lesquels il est



© hemu75_Envato

Les acteurs de l'industrie immobilière, principalement ceux investis sur les bureaux, se révèlent donc raisonnablement pessimistes pour cette année 2023

possible, auxquels il est offert. Il est d'ailleurs désormais toléré de sursauter lorsque l'on tombe nez à nez avec un collègue le vendredi au bureau.

Moins mais mieux ?

Malgré l'invocation de toute une industrie à un retour à l'époque bénie du 100 % présentiel, cet attentisme trouve son explication algébrique dans deux statistiques exposées par CBRE Research : la part des entreprises en Île-de-France ayant opté pour une réduction de surface dans le cadre d'une prise à bail en 2021 s'élève à 41 %, et la taille moyenne des réductions de surface observées à 32 %. Des chiffres qui contestent l'idée souvent déclinée d'un remplacement mathématique des espaces de travail par des espaces collaboratifs, sans diminution des mètres carrés contractés. Si les loyers *prime* restent orientés à la hausse, notamment à Paris, les mesures d'accompagnement ne semblent pas complètement étrangères au phénomène.

BNP Paribas Real Estate les estimait en moyenne à 23 % sur l'année 2022. Il y a la centralité commune, qui englobe Paris et son QCA, et la centralité individuelle qui réside, pour chacun, dans l'endroit où il a l'habitude de vivre ou de travailler. Si l'emplacement revêt toujours une dimension capitale pour les acteurs de l'industrie immobilière comme pour leurs clients, le télétravail autorise à envisager différemment le trajet qui nous sépare du bureau, étant entendu que nous le pratiquons un ou deux jours de moins chaque semaine. En d'autres termes, le travail à distance rend plus acceptable un long trajet. Les acteurs de l'industrie immobilière, principalement ceux investis sur les bureaux, se révèlent donc raisonnablement pessimistes pour cette année 2023. Attendu que le télétravail a bouleversé les usages, le parc tertiaire est appelé à se rétracter. De quoi entériner le fameux « moins de bureaux » en attendant l'éventuel « mieux de bureaux ». ♦

GOUVERNANCE

PIERRE ANGULAIRE DES ENTREPRISES FAMILIALES

DOSSIER RÉALISÉ PAR MARINE FLEURY ET MARC MUNIER

La gouvernance des entreprises familiales revêt une dimension singulière. Enchevêtrant émotions, traditions et enjeux financiers, elle ne se limite pas à la simple gestion économique. Les actionnaires familiaux, souvent profondément ancrés dans l'histoire et la vision de l'entreprise, sont confrontés à la dualité entre pérennité de l'entreprise et attentes des nouvelles générations. À l'ère de la responsabilité sociétale, ces entreprises doivent par ailleurs intégrer des préoccupations environnementales et sociales, redéfinissant ainsi leur mission et leur impact. Les enjeux de gouvernance deviennent alors cruciaux, mêlant héritage familial et adaptation à un monde en mutation.



« La gouvernance permet à chaque partie prenante de trouver sa place dans l'entreprise »



Entretien avec
Sophie Breuil,
associée fondatrice,
HâpyFew

et s'informer. La gouvernance permet à chacun de trouver sa place. La structuration du dialogue familial permet de prévenir et résoudre les conflits, ainsi que de favoriser l'alignement des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Malgré son importance, avez-vous déjà eu le sentiment que la gouvernance familiale est sous-cotée ?

Bien sûr, et cela pèse sur nombre d'entreprises familiales, pourtant très performantes. Aujourd'hui, 80 % des entreprises familiales ne passent pas la troisième génération, en raison notamment de désaccords stratégiques, de difficultés de communication... La gouvernance est un facteur de cohésion et de longévité de l'actionnariat familial.

Pouvez-vous partager un exemple concret de situation où le dialogue familial a eu un impact positif sur la vie de l'entreprise ?

J'ai en tête le cas d'une société qui était détenue par la deuxième génération et dont les enfants ne s'entendaient pas. La troisième génération a alors décidé de mettre en place une gouvernance familiale, d'une part pour aider au dialogue et d'autre part, pour recruter des dirigeants non familiaux. La société n'a pas été vendue et est repartie de plus belle. Le changement pour une gouvernance familiale est synonyme de déléguer un peu de son pouvoir pour le di-

Pierres angulaires de l'entreprise familiale, la gouvernance et le dialogue sont la clé de sa réussite. Sophie Breuil, associée fondatrice du multi-family office HâpyFew, revient sur ces enjeux.

DÉCIDEURS. Pouvez-vous définir ce qu'est la gouvernance familiale ?

SOPHIE BREUIL. La gouvernance est l'ensemble des mesures mises en place pour qu'une société, détenue par un actionnariat familial, soit organisée de façon que les parties puissent intervenir au bon moment dans la vie de l'entreprise. Cela nécessite de faire coexister deux cercles : la famille actionnaire et les dirigeants, familiaux ou non. Lorsque l'organisation fonctionne, c'est une puissance de feu énorme. Typiquement, la transmission constitue une étape qui se déroulera encore mieux si la gouvernance d'entreprise est fluide.

Quel rôle le dialogue familial joue-t-il dans le processus de transmission d'entreprise ? Comment cela contribue-t-il à son succès sur le long terme ?

Le dialogue familial, qui est primordial, n'est pourtant pas toujours au rendez-

vous. Souvent, le dirigeant organise sa transmission seul, sans qu'il n'y ait forcément de dialogue entre les différentes générations.

Dans quelle mesure le multi-family office peut-il encourager la mise en place d'une gouvernance et d'un dialogue familial ?

Mon rôle est de comprendre les motivations de chacun pour réfléchir aux

objectifs de la gouvernance, à formaliser par une charte familiale. En parallèle, je les aide à identifier des instances au sein lesquelles la famille peut intervenir

rigent, ce qui a un impact sur son mode de fonctionnement. Cependant, cela reste un passage obligé pour assurer sereinement une future transition. ♦

« La gouvernance est un facteur de cohésion et de longévité de l'actionnariat familial »

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY

« J'ai eu un excellent président mais j'ai perdu, momentanément, une partie de mon père »



Entretien avec Jean-Thomas Schmitt,
président-directeur général,
Heppner

Spécialiste et leader indépendant des échanges internationaux, au départ et à destination de la France, Heppner représente un modèle en matière d'entreprise familiale pérenne. Retour sur le parcours de Jean-Thomas Schmitt, PDG et représentant de la quatrième génération à la tête de la société.

DÉCIDEURS. Qu'apporte l'arrivée des nouvelles générations au sein d'un groupe familial ?

JEAN-THOMAS SCHMITT. L'arrivée d'une nouvelle génération permet un renouvellement de convictions et de visions autour des thématiques économiques et personnelles, comme cela peut être le cas pour la transition énergétique ou numérique. On en tire de nombreux points positifs mais cela ne doit pas nécessairement se faire en rupture, mais plutôt en transition avec la génération précédente.

Comment les valeurs familiales et les visions individuelles des membres de la famille peuvent-elles être alignées pour assurer la pérennité de l'entreprise ?

Ces deux paramètres doivent se trouver en adéquation sur les fondamentaux établis par les directions précédentes. Dans la phase de transition, il s'agit d'identifier les points de force et communiquer par un dialogue ouvert et de long terme avec les personnes déjà en place. La capacité de l'entreprise à faire cette jointure est très bénéfique pour sa pérennité.

Pouvez-vous parler de votre expérience personnelle ?

J'ai intégré l'entreprise après mes études en école de commerce avec un parcours très formateur en tant que responsable de plusieurs services dans nos agences locales. Ces différentes expériences m'ont permis d'avoir des interactions avec l'ensemble des collaborateurs et des par-

« J'ai poursuivi un parcours opérationnel qui m'a fait gravir les échelons, me donnant une certaine légitimité, autre que celle de "fils de" »

tenaires. Après cela, j'ai poursuivi un parcours opérationnel qui m'a fait gravir les échelons un à un, me donnant ainsi une certaine légitimité, autre que celle de « fils de ». J'avais de nombreuses idées à mon arrivée mais il me manquait la stratégie

pour les mettre en place, notamment sur la transformation numérique, l'internationalisation de l'entreprise et la transition environnementale.

Où se place le curseur lorsque nous travaillons avec un parent ?

Il faut être deux pour danser le tango. Mon père a eu l'intelligence et le recul nécessaire sur ma façon de gérer l'entreprise et de mon côté, j'ai capitalisé sur le modèle managérial qu'il avait créé et la dimension nationale à laquelle il avait porté l'entreprise. Il y a toujours eu des personnes entre lui et moi avec lesquelles les relations ont été plus ou moins positives. Il m'a laissé essayer, entreprendre et commettre mes propres erreurs sans jamais prendre une posture de père au sein du contexte professionnel. Il y a une phrase qui résume très bien cela : j'ai eu un excellent président mais j'ai perdu, durant cette période une partie de mon père, surtout lors de la période de transition.

Quelles sont vos ambitions pour Heppner ?

Rester le leader des flux internationaux ; depuis et vers la France, en tant qu'acteur indépendant. Je pense que nous devons consolider nos implantations à l'étranger pour obtenir une taille critique suffisante afin d'assurer un fonctionnement autonome de ces

filiales. En matière d'effectif, j'envisage de doubler de taille tous les cinq à dix ans. Nous sommes déjà bien avancés sur la transition environnementale, en particulier en France. Il faudrait que cela suive à l'international. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY

Vous qui aimez les performances, savez-vous que le papier a cinq vies ?

La force de tous les papiers, c'est de pouvoir être recyclés
au moins cinq fois en papier. Cela dépend de chacun de nous.
www.recyclons-les-papiers.fr

Tous les papiers ont droit à plusieurs vies.
Trions mieux, pour recycler plus !

Votre publication s'engage pour
le recyclage des papiers avec Ecofolio.



GOVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

UN ÉQUILIBRE ENTRE HISTOIRE, ÉMOTIONS, IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Les entreprises familiales occupent une place singulière dans l'économie mondiale, représentant, selon les sources, plus de 70 % des entreprises dans le monde. Elles portent en elles des héritages riches et des valeurs profondément enracinées, dont la réussite et la pérennité reposent souvent sur la gestion minutieuse d'une dynamique complexe entre trois sphères cruciales : l'entreprise elle-même, les actionnaires familiaux et la famille en tant qu'entité unie. C'est ce qu'on appelle la dynamique entre les trois cercles.

Entreprise, actionnaires et famille: la dynamique harmonieuse de ces trois cercles constitue un élément clé pour le succès à long terme des entreprises familiales. L'entreprise, considérée comme le cœur battant, est administrée par des dirigeants dévoués à sa croissance et sa prospérité. Sur les premières générations, ce sont quasi systématiquement des dirigeants familiaux. En tant que dépositaires du patrimoine et gardiens de l'héritage, les actionnaires familiaux jouent un rôle décisif en prenant des décisions stratégiques au sein des organes de gouvernance appropriés, un conseil de surveillance ou un conseil d'administration traditionnellement. Enfin, la famille, en tant qu'entité interconnectée, peut influencer l'entreprise à travers ses valeurs, son identité et sa vision partagée. La notion de famille mérite d'ailleurs souvent d'être challengée en fonction des membres qui y sont inclus.

L'équilibre entre ces trois cercles est la clé du succès des entreprises familiales car ils peuvent avoir des objectifs différents, notamment en matière de conflits d'intérêts : plus de dividendes pour les actionnaires contre plus d'investissements



Par Julien Lescs

Expert en gouvernance des entreprises familiales et en psychogénéalogie, Julien Lescs est cofondateur de Kimpa, spécialiste de l'investissement à impact et family office à impact basé à Paris et Madrid. www.kimpa.co. Il est l'auteur d'un essai clinique à l'Insead : « En quoi l'urgence environnementale affecte la dynamique émotionnelle entre les familiaux des entreprises familiales ».

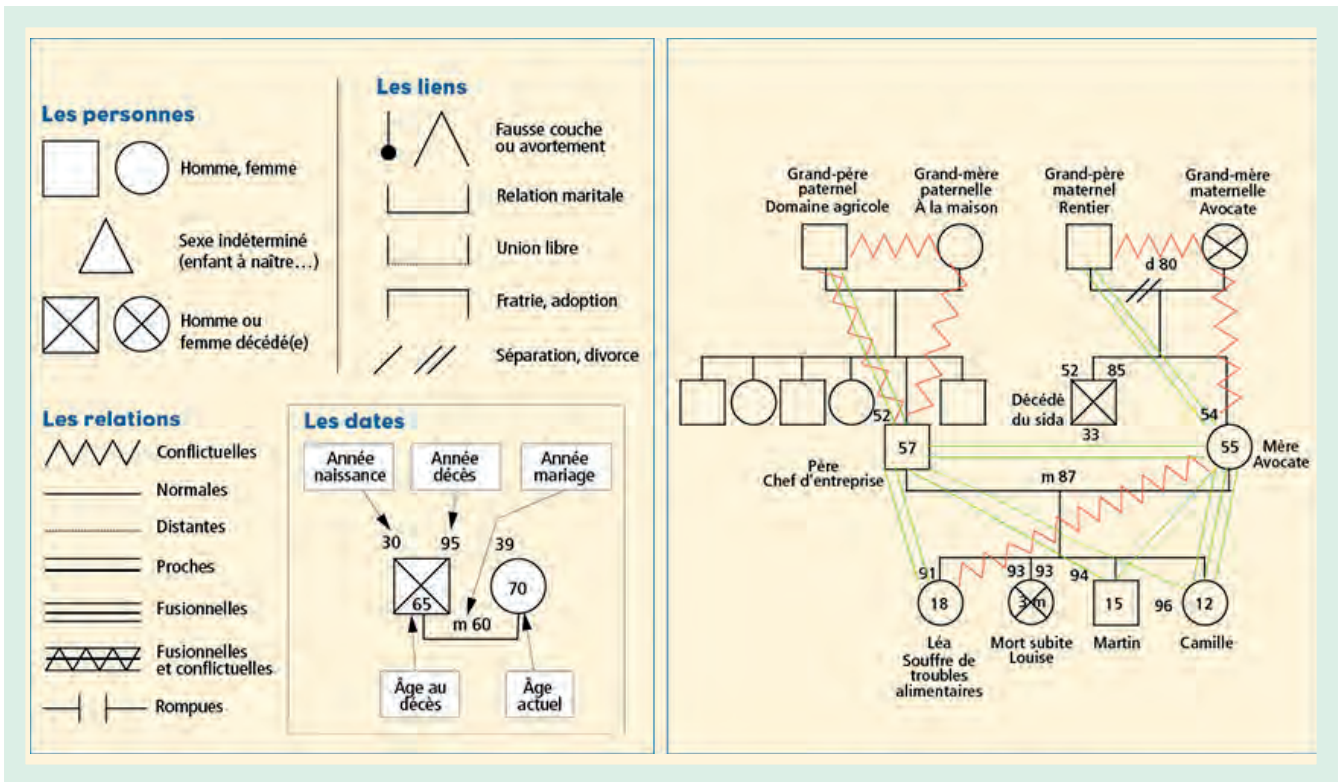
Par expérience, lorsque j'intègre un système familial, propriétaire d'une entreprise depuis plusieurs générations, je constate souvent qu'il est compliqué pour ses parties prenantes de ne pas mélanger les cercles entre eux, particulièrement pour la première et la deuxième génération où les décisions stratégiques et les problèmes se règlent dans « la cuisine ». À partir des cousines, la dynamique peut s'avérer beaucoup plus complexe et les conflits plus prégnants.

L'influence des émotions et de l'histoire familiale

L'âme de ces entreprises est imprégnée d'émotions et de récits familiaux. Les liens et les dynamiques intergénérationnelles peuvent exercer un impact significatif sur les décisions et l'orientation de l'entreprise. L'approche

est crucial de bien comprendre les aspirations de la famille et de créer des mécanismes de gouvernance qui favorisent une communication transparente.

GÉNOGRAMME, LE RESSENTI DE L'ARBRE



*Source: Revue française de généalogie

systémique, qui analyse les interactions complexes au sein de la famille en tant que système, peut apporter des perspectives cruciales sur les dynamiques inconscientes.

Le génogramme, représentation graphique des systèmes familiaux, est un outil inestimable pour comprendre ces interactions. Il permet de visualiser les schémas héréditaires, les relations, les émotions et les facteurs psychologiques qui influent sur les décisions. Ils permettent aussi de comprendre les schémas familiaux, de déterrer les tensions enfouies et de fournir une aide aux prises de décision.

Il existe deux manières d'utiliser cet outil pour un consultant en gouvernance familiale.

Premièrement, le consultant peut le dessiner lui-même pour essayer de visualiser la dynamique émotionnelle de la famille dans son ensemble, et naviguer dans ce système ancré depuis

plusieurs générations où certains traumatismes peuvent se répéter. Le génogramme fait alors office de carte pour se diriger dans le système.

En second lieu, le consultant peut aussi accompagner tout ou partie des membres de la famille dans la construction de leur propre génogramme, souvent de façon individuelle, pour garantir l'authenticité des informations recueillies. Dans ce cas précis, le travail est très différent car le professionnel doit porter son attention sur les erreurs qui vont se glisser ici et là de manière inconsciente par le participant. Il n'est pas rare de voir une partie de la famille oubliée, ou l'ordre des enfants intervertis. Il permet également de documenter plus amplement les événements parfois tragiques que la famille a traversés, et comment ces derniers ont pu affecter la dynamique émotionnelle du système.

Ce travail permet de comprendre la place de chacun : comment les

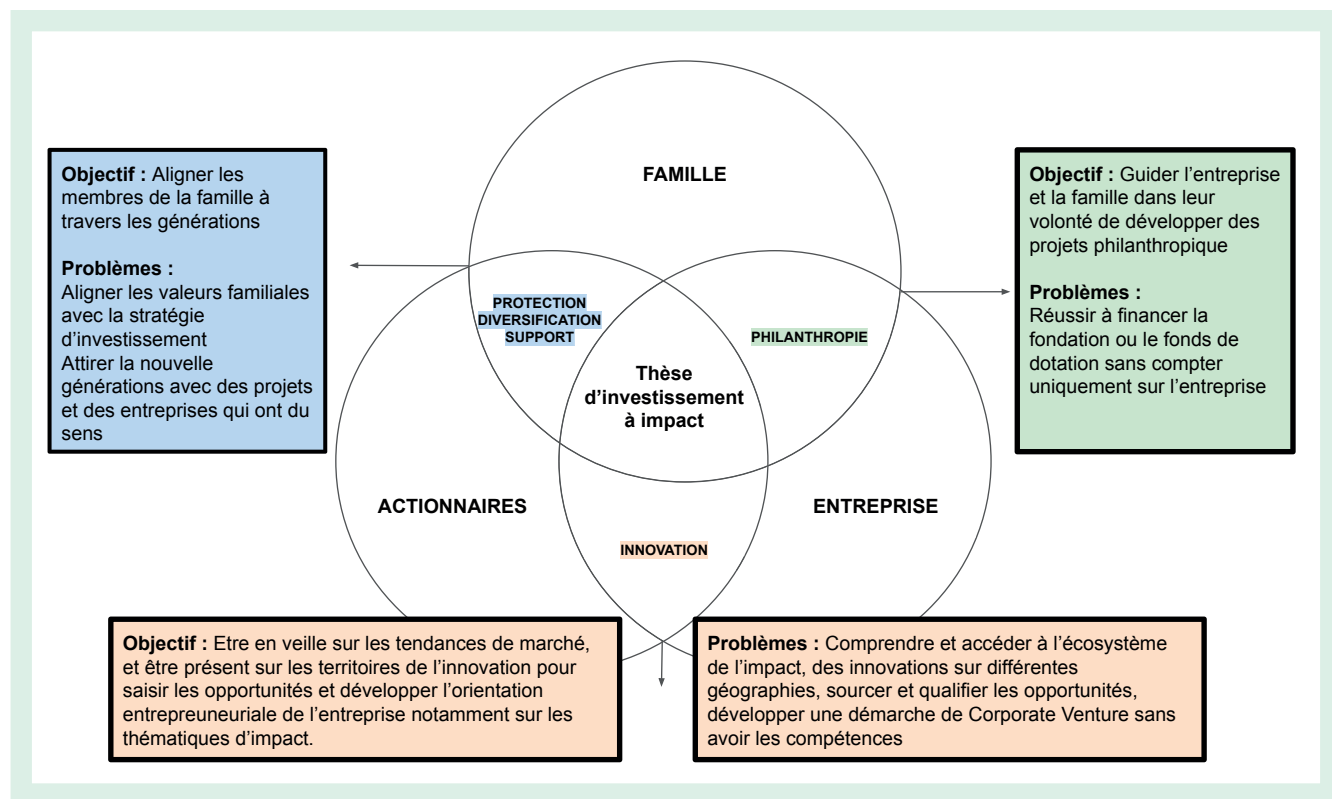
fratries sont-elles organisées? Le système est-il patriarcal ou matriarcal? Quels rôles ont pris les différents familiaux et est-ce que cela se répète?

On découvre aussi des traumas ou des addictions propres à chaque famille, qui, pour certains peuvent se répéter et donnent une indication forte de la dynamique du système pour identifier des émotions telles que la jalousie, l'aigreur, la colère, l'humiliation, le rejet... pour n'en citer que quelques-uns. Par ailleurs, la capacité à comprendre comment ces émotions évoluent au travers des trois cercles de manière inappropriée est l'une des clés pour comprendre le système avant de pouvoir agir sur celui-ci.

Le conseil de famille crée un espace où les membres peuvent discuter des valeurs, des enjeux et des objectifs de la famille

Dans ma pratique, une fois le génogramme en main, je cherche rapidement trois personnes clés. D'abord le CEO, ou dirigeant, qui est assez facile à repérer car souvent en haut de l'organigramme, mais également la pre- >

LA DYNAMIQUE ENTRE LES TROIS CERCLES



► mière personne à me contacter. Il y a ensuite le deuxième CEO, le « *chief emotional officer* », qui est, la plupart du temps, le médiateur de la famille. Il demeure, traditionnellement, un très bon président du conseil de famille. Cette deuxième personne connaît tous les secrets, car elle agit comme un container qui capte la dynamique émotionnelle du système.

Enfin, la troisième personne, souvent considérée comme « compliquée », peut être parfois émotionnellement instable et apporte de nombreuses difficultés aux autres membres qui s'en plaignent. Mon rôle est de comprendre ce qu'elle porte et ce que le reste de la famille n'a pas voulu endosser ou ce que celle-ci lui a inconsciemment imposé.

Les organes de gouvernance : conseil de famille, conseil d'administration, directoire

Pour gérer efficacement ces trois cercles, les entreprises familiales

s'appuient sur différents organes de gouvernance afin de professionnaliser la famille, comme on le fait pour l'entreprise.

Le conseil de famille crée un espace où les membres peuvent discuter des valeurs, des enjeux et des objectifs de la famille au regard des trois cercles. Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, composé de membres internes et externes, assure une supervision professionnelle et stratégique de l'entreprise. Il a souvent comme mission de challenger le directoire quand tout se passe bien et de venir en support lorsque tout va mal. Enfin, le directoire, quant à lui, gère l'entreprise, exécute la stratégie, et rend compte au conseil.

Ces organes de gouvernance interagissent étroitement avec les trois cercles. Le conseil de famille unit l'entreprise et la famille, en intégrant les valeurs

de celle-ci dans la prise de décisions. C'est ici que l'on prépare la nouvelle génération, qu'est structurée la charte familiale et que l'on travaille activement sur l'*affectio familiae et societatis*. C'est aussi souvent l'endroit où se structure l'approche patrimoniale et où se traitent les problématiques civiles, fiscales, patrimoniales et la transmission intergénérationnelle. Lorsque les enjeux se complexifient, ces familles structurent un family office, internalisé ou externalisé, pour coordonner l'ensemble de ces sujets. Il est donc indispensable qu'il comprenne et maîtrise la dimension émotionnelle du système familial pour être performant dans son accompagnement.

Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance et le directoire relie l'entreprise et les actionnaires, garantissant une gestion professionnelle en adéquation avec les objec-

tifs stratégiques. Des membres de la famille actionnaires font très souvent partie de ces deux cercles et l'enjeu est de bien différencier les rôles entre un dirigeant actionnaire, un actionnaire membre du conseil du simple actionnaire, au-delà de son statut de membre de la famille. C'est ici que les choses se compliquent car l'enjeu de ces organes de gouvernance constitue le lien tangible qui maintient l'équilibre entre les aspirations familiales et les impératifs de l'entreprise.

Transmission intergénérationnelle et urgence environnementale

L'un des principaux facteurs qui déterminent la survie des entreprises familiales est leur capacité à développer une orientation entrepreneuriale distinctive à chaque génération. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles les transitions à la tête d'une entreprise sont toujours un moment dangereux : l'avenir de la famille et de son entreprise est en jeu. Ce sujet a fait l'objet de recherches approfondies, en particulier la question de savoir pourquoi les nouvelles générations d'entreprises familiales réussissent ou échouent. Cependant, une donnée reste jusqu'à présent peu étudiée : il s'agit de la manière dont les ambitions de ces sociétés relèvent les défis environnementaux et affectent leur dynamique intergénérationnelle en matière d'accélération ou de ralentissement, et dans quelle mesure les générations actuelles et suivantes de dirigeants familiaux sont disposées à contribuer à la quête familiale.

La transmission intergénérationnelle est une étape critique dans la vie de ces entreprises. Elle exige une compréhension profonde de l'histoire, des valeurs et des rêves familiaux. Ce-

pendant, l'urgence environnementale ajoute une dimension supplémentaire de complexité. Les divergences d'opinions entre les actionnaires familiaux sur la manière de concilier durabilité et rentabilité peuvent exacerber les tensions émotionnelles.

L'impact de la crise climatique peut raviver les débats sur la direction future de l'entreprise. Certains membres de la famille défendent des initiatives durables, tandis que d'autres privilégient la préservation de la rentabilité. L'intégration des valeurs environnementales dans la gouvernance permet de renforcer la cohésion autour d'une cause commune, tout en répondant aux défis actuels de notre société.

En somme, la gouvernance des entreprises familiales requiert compréhension, patience et ouverture. L'harmonie entre

Les liens et les dynamiques intergénérationnelles peuvent exercer un impact significatif sur les décisions et l'orientation de l'entreprise

histoire, émotions, durabilité et rentabilité constitue un acte d'équilibriste délicat. Les outils, tels que les génogrammes pour comprendre la dynamique inconsciente et émotionnelle de la famille ainsi que les organes de gouvernance adaptés pour structurer son organisation, jouent un rôle essentiel dans la création d'une harmonie entre ces éléments, assurant la pérennité des entreprises familiales dans un monde en constante évolution.

Certaines familles ont mis en place une réflexion transversale autour d'une thèse d'investissement à impact partagée entre les trois cercles afin de les aider à structurer une démarche holistique de leurs investissements et répondre aux grands enjeux des différents cercles et aligner leurs valeurs avec leurs investissements, pour le bien commun de la famille, des actionnaires et de l'entreprise. ♦



© senipetro

« La Top Governance Team doit aligner les actionnaires familiaux sur les décisions à prendre »



Entretien avec
Rania Labaki,
directrice,
Edhec

Espèce à part, l'entreprise familiale cristallise l'ambition des uns, les envies des autres. Si la famille constitue la colonne vertébrale de ces structures, la gouvernance n'en reste pas moins un élément crucial. Entretien avec Rania Labaki, directrice de l'Edhec Family Business Centre et professeure associée de management à l'Edhec Business School, où elle enseigne et mène des recherches au croisement de la finance, de l'entrepreneuriat et des entreprises familiales.

DÉCIDEURS. Comment êtes-vous arrivée à vous spécialiser dans le domaine des entreprises familiales ?

LANIA LABAKI. J'ai effectué ma thèse de doctorat à l'Université de Bordeaux sur cette thématique d'entreprises familiales – université disposant d'un centre de recherche dans ce domaine – en m'intéressant en particulier à la dynamique familiale de ces entreprises, sujet encore peu étudié. J'ai concentré mes recherches sur l'évolution de la qualité des liens familiaux dans les entreprises françaises cotées et j'ai poursuivi dans cette voie, en étudiant le rôle de la famille dans les processus décisionnels. Au fur et à mesure, je me suis intéressée davantage à la gouvernance et à la gestion des émotions. Depuis 2016, je dirige la chaire Entreprise familiale de l'Edhec Business School. Pour avoir baigné dans une entreprise familiale moi-même, je comprends l'importance que peuvent revêtir ces sujets.

Comment définiriez-vous la gouvernance au sein des entreprises familiales ?

Parfois confondue avec le management, la gouvernance concerne tous les mécanismes de contrôle des dirigeants, pour s'assurer que leurs actions soient en adéquation avec les intérêts

des actionnaires. À l'origine, il s'agissait d'un moyen pour restreindre les conflits d'intérêts, en prévenant certains agissements et abus de dirigeants qui allaient à l'encontre des intérêts

communs des actionnaires, et qui à terme, pouvaient impacter la performance, voire mener à la faillite de l'entreprise. L'objectif était ainsi de mettre en place des processus pour éviter ces comportements.

Avec le temps, la focalisation sur l'intérêt des actionnaires s'est étendue aux autres parties prenantes. On parle alors de gouvernance partenariale, qui va au-delà de la gouvernance actionnariale. Cependant, c'est une idée assez compliquée à mettre en œuvre. À cela s'ajoute la gouvernance de la famille et de l'actionnariat dans les entreprises familiales. Nous pouvons ainsi concevoir la gouvernance en trois dimensions : la famille, l'entreprise et les actionnaires.

Quelles sont les principales préoccupations des entreprises familiales que vous observez ?

Nous savons, à travers les recherches, que dans la plupart des cas, les entreprises familiales sont plus performantes et solides que les autres, avec une condition sous-jacente qui est celle de la solidité des liens familiaux, notamment entre les actionnaires. Lorsque la cohésion et l'adaptabilité sont au rendez-vous, ces entreprises familiales peuvent faire face aux crises et à l'adversité plus facilement.

En revanche, nous observons qu'avec le temps, les liens familiaux tendent à se distancier, nuisant au bon fonction-

« Lorsque la cohésion et l'adaptabilité sont au rendez-vous, ces entreprises familiales peuvent faire face aux crises et à l'adversité »

nement de l'entreprise. Les multiples descendances et héritiers augmentent le nombre d'actionnaires et diluent la cohésion globale et l'alignement des intérêts. Dès lors, lorsqu'une crise

survient, les conflits émergent entre les actionnaires voulant maximiser la valeur financière de l'entreprise et ceux qui préféreront faire des sacrifices pour assurer la continuité de long terme de l'entreprise.

« La Top Governance Team serait une équipe hybride, transversale »

On observe un autre phénomène : avec le temps, non seulement le nombre d'actionnaires croît, mais le nombre d'entreprises augmente également. Nous utilisons le terme « *cluster family business* » pour décrire cette situation de portefeuille d'entreprises familiales, pouvant toucher des secteurs qui ne sont pas forcément liés, avec des différences majeures en matière de stratégie, de gestion, de priorité et d'attachement émotionnel. Il faut par conséquent diriger la gouvernance de ces entreprises. J'ai introduit avec mes collègues la notion de « Top Governance Team », qui vient chapeauter la gouvernance de ces différents entités, et vise à s'assurer de l'alignement global.

Vous avez publié de nombreux travaux sur les entreprises familiales. Quelle a été la plus grande découverte au cours de vos recherches ?

Tout d'abord, les « *cluster family businesses* » ont été peu étudiés, et leur gouvernance encore moins. Dans un article publié avec Neus Feliu, nous mettons en évidence que la « Top Governance Team » (TGT) serait une équipe hybride, transversale, composée de membres exerçant déjà des postes clés dans les différentes sociétés, et

proches du terrain. Ça peut être également des personnes n'ayant pas de rôle actif formel mais qui représentent des piliers pour la famille, tels que le fondateur, un ex-directeur général ou encore un conseiller historique. Cette équipe aura comme principale motivation d'aligner les actionnaires familiaux sur les décisions à prendre concernant les différentes entreprises du groupe. Pour que cette équipe de gouvernance TGT fonctionne correctement et contribue aux performances des structures mais aussi à l'harmonie des actionnaires, il faut qu'elle se caractérise par certaines compétences, particulièrement en matière de gouvernance, de management émotionnel, et de gestion des paradoxes, comme celui de l'innovation et de la tradition. D'autre part, la cohésion et la compréhension des normes d'effort contribueront à l'efficacité de cette équipe, consciente du temps et de l'énergie nécessaires pour mener à bien les projets.

Une deuxième contribution concerne la mise en exergue de la gouvernance familiale en tant que processus. Pour que cette gouvernance soit efficace, une série d'étapes doit être respectée. Il s'agit d'un processus continu, en boucle, avec un leader orchestrant le tout, définissant des indicateurs de performance et impliquant tous les membres de la famille.

Enfin, le troisième élément pionnier repose sur le concept de gouvernance des émotions, agissant tel un fil rouge qui viendrait transcender toutes les gouvernances, formelles et informelles, pour mieux gérer les émotions.

Observez-vous des différences dans la gouvernance des entreprises familiales à travers les différentes cultures ?

Il existe beaucoup de points communs, de similarités, sachant que les familles évoluent de plus en plus dans un contexte mondialisé. Cela dit, des différences culturelles se manifestent au niveau de la gestion et de l'expression des émotions, les normes – souvent implicites – n'étant pas les mêmes dans tous les pays. Certaines cultures par exemple sont plus aptes à faire des excuses publiques que d'autres, lorsqu'un problème éthique a été mis en avant. L'intensité de la culpabilité et

la manière de l'exprimer peuvent en effet différer, ce qui entraîne des retentissements sur la réputation de la famille et de l'entreprise.

Les membres de la nouvelle génération peuvent également ressentir de la culpabilité par rapport à des décisions passées, et choisir par divers moyens de les compenser. La peur et la colère peuvent aussi être ressenties et non exprimées, menant à la dissonance émotionnelle, c'est-à-dire l'écart entre ce que l'on ressent et ce que l'on exprime, et à terme, conduire à des conséquences néfastes sur la santé des individus et les entreprises.

« Des différences culturelles se manifestent au niveau de la gestion et de l'expression des émotions »

Y a-t-il des leçons que les entreprises familiales françaises pourraient tirer d'autres pays ?

Ces entreprises ne forment pas un groupe homogène, quelle que soit la culture d'origine. Il existe différents archétypes d'entreprises familiales. Pour certaines, la famille et l'entreprise sont complètement enchevêtrées, tout ce qui se passe au sein du cocon familial impacte l'entreprise, et vice-versa. À l'autre extrême, la famille peut être totalement désengagée de l'entreprise ; les décisions managériales déconnectées de tout aspect familial. Entre les deux, des degrés de variabilité existent et peuvent aider à gérer la gouvernance émotionnelle de façon plus positive pour toutes les parties. D'une manière générale, il faudrait tendre vers ces familles qui arrivent à équilibrer ces flux d'émotions et ainsi en tirer profit, aux niveaux des gouvernances de l'actionnariat, de l'entreprise et de la famille. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC MUNIER

DÉCIDEURS / MAGAZINE

Analyser. **Décider.** Transformer.



Politique | Société | Stratégie | Finance | Patrimoine | Droit | RH
Immobilier | Environnement | Santé | Technologies | Marketing

PAROLES

EXPERTES

- 36 | Entretien avec Cédric Maheu, directeur commercial, **Gresham Banque Privée**
- 38 | Succession: protéger son conjoint en cas de décès
Par Stéphane Jacquin, associé-gérant, responsable de l'ingénierie patrimoniale, **Lazard Frères Gestion**
- 40 | Obligations: une classe d'actifs à nouveau incontournable
Par Édouard Petitdidier, associé fondateur, **Allure Finance**

“Gresham Banque Privée, une banque privée à taille humaine, proche de ses clients, innovante et responsable”



Entretien avec
Cédric Maheu,
directeur commercial,
Gresham Banque Privée

Grâce à nos convictions et notre agilité, Gresham Banque Privée propose sans cesse de nouvelles solutions qui constituent notre force et notre singularité. Fort de notre savoir-faire historique, depuis 1854, nous valorisons le patrimoine de nos clients en leur proposant les stratégies d'investissement les plus pertinentes au regard de leur situation par une approche patrimoniale globale basée sur un bilan patrimonial complet.

DÉCIDEURS. Quelle est l'activité de Gresham Banque Privée ?

CÉDRIC MAHEU. Spécialistes de la gestion de patrimoine, nous proposons toute une palette de solutions au travers de nos offres en assurance-vie, plans d'épargne retraite ou d'offres bancaires (comptes-titres, PEA...)

La vocation de Gresham Banque Privée est d'offrir un accompagnement personnalisé à nos clients. Nous avons à cœur de gérer et développer efficacement leur patrimoine, en particulier leur patrimoine financier.

Comment accompagnez-vous vos clients au quotidien ?

Notre entreprise se distingue par une approche globale de la gestion

patrimoniale. Nous mettons un point d'honneur à découvrir et connaître nos clients pour mieux adapter leur patrimoine à leurs projets et objectifs.

Gresham Banque Privée en chiffres**

- **39 000** clients
- **4,9** Mds € d'encours sous gestion
- **18** agences en France

Cette démarche est essentielle afin de développer une relation de confiance. Certains de nos conseillers suivent leurs clients depuis plus de trente-cinq ans. Nous rencontrons régulièrement nos clients pour vérifier que leur portefeuille corresponde toujours à leurs besoins, leurs objectifs évoluant au fil de la vie et nécessitant des réajustements.

Quelle est votre valeur ajoutée ?

Nous cultivons la proactivité avec nos clients. C'est l'exigence que nous impose notre rôle de banque privée. Ne pas attendre que l'on nous questionne et garantir un suivi sur mesure dans le temps de leurs avoirs. Notre rôle est d'être en veille constante sur les évolutions des marchés financiers, les nouvelles offres, ou encore les évolutions juridiques ou fiscales pour éclairer notre clientèle sur ces thématiques et adapter leurs contrats au fil du temps. Par ailleurs, notre taille nous permet d'être agiles et réactifs pour proposer des opportunités d'investissement qui tiennent compte des évolutions des marchés financiers dans des délais très courts.

La réforme des retraites vient d'entrer en vigueur, quelle solution proposez-vous pour bien préparer sa retraite ?

Dès 2019, avec l'entrée en vigueur de la loi Pacte, prémices à la réforme des retraites, nous avons proposé à nos clients un Plan d'épargne retraite individuel (PERin).

Plus souple et flexible que les produits qu'il a remplacés (Perp, contrat Madelin...), ce contrat a rencontré un vif succès. Ses atouts sont multiples: en premier lieu, la possibilité de sortir en capital, et non plus systématiquement en rente (sauf pour les versements obligatoires), la possibilité de sortir également en cas d'achat de sa résidence principale

(sauf pour les versements obligatoires), ou encore le maintien de conditions fiscales avantageuses (déductibilité des versements). En deuxième lieu s'ajoute une particularité inédite et notable de ce

Privée, c'est bénéficier de l'expertise et de l'accompagnement de nos conseillers en gestion de patrimoine pour faire des choix d'investissement éclairés. C'est d'autant plus impor-

« Notre réactivité nous permet de proposer à nos clients des opportunités d'investissement liées aux conditions de marché dans des délais très courts »

contrat : sa transférabilité. C'est-à-dire la possibilité de regrouper l'ensemble de ses anciens contrats d'épargne retraite sous-crits à titre individuel (Perp, Madelin...) ou par l'intermédiaire de son entreprise (Perco, article 83...) sur son contrat PERin. L'esprit de la loi Pacte prend alors tout son sens en simplifiant le suivi de son épargne pour préparer sa retraite.

Quels sont les avantages de votre contrat PERin chez Gresham Banque Privée ?

Avant toute chose, souscrire un contrat PERin chez Gresham Banque

tant que vous accédez à l'ensemble de notre offre financière*, tout aussi riche que celle que nous proposons en assurance-vie. Vous pouvez aussi opter pour une gestion pilotée. Dans les deux cas, vos choix seront pleinement adaptés à votre horizon de placement et à votre profil d'investisseur.

Notre contrat Concordances PERin a reçu le label meilleur PER 2023 décerné par le magazine *Challenges* qui l'a distingué pour son niveau de frais et la qualité des performances de sa gestion financière.

Quelles sont vos perspectives d'évolution ?

Nous souhaitons poursuivre notre développement, tout en maintenant au premier plan l'intérêt de nos clients. Nous traversons des périodes mouvementées sur les marchés financiers depuis la crise sanitaire, puis la guerre en Ukraine et le retour de l'inflation. Plus que jamais, l'accompagnement de nos conseillers en gestion de patrimoine auprès de nos clients est essentiel pour décrypter notre environnement économique et faire des choix éclairés pour l'avenir de leur patrimoine. ♦

*Les supports en unités de compte présentent un risque de perte en capital. L'assureur ne s'engage que sur le nombre d'unités de compte, mais pas sur leur valeur. La valeur de ces unités de compte, qui reflète la valeur d'actifs sous-jacents, n'est pas garantie mais est sujette à des fluctuations à la hausse ou à la baisse dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers.
**Chiffres 2023

MENTIONS LÉGALES :

Communication publicitaire à caractère non contractuel.

Apicil Transverse, association de moyens du groupe Apicil, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, enregistrée sous le numéro SIREN 417 591 971, ayant son siège social sis au 38 rue François Peissel 69300 Caluire et Cuire.

Gresham Banque, société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 8997634 euros, immatriculée au RCS de Paris sous le n° 341 911 576, dont le siège social est situé 20 rue de la Baume - CS 10020 - 75383 Paris Cedex 08. Établissement de Crédit n° 14.120 soumis au contrôle de l'ACPR 4, place de Budapest - CS 92459 - 75436 Paris Cedex 09



DR

SUCCESSION

PROTÉGER SON CONJOINT EN CAS DE DÉCÈS

En cas de décès, les droits du conjoint survivant sont très différents selon que les conjoints étaient mariés, liés par un Pacs ou en union libre.

Lorsque les conjoints sont mariés, la loi accorde une protection à l'époux survivant. En effet, en cas de décès et en présence d'enfants, l'époux survivant recueille soit l'usufruit de la totalité de la succession, soit un quart en pleine propriété. Dans l'hypothèse où tous les enfants ne sont pas communs aux deux époux, l'option de la totalité du patrimoine du défunt en usufruit disparaît et la loi accorde au survivant le quart en pleine propriété.

Si le défunt n'avait pas d'enfant, la part accordée par la loi à l'époux survivant dépend des autres héritiers avec lesquels il est en concours; père, mère, frère, sœur. En présence des parents du défunt, la loi accorde à l'époux survivant la moitié de la succession, l'autre moitié revenant aux parents. En l'absence des parents mais en présence de frères et sœurs, l'époux survivant recueille la totalité de la succession à l'exception des éventuels biens que le défunt avait reçus de ses parents par donation ou succession et qui figurent encore dans son patrimoine. Ces biens reviennent pour moitié aux frères et sœurs.

Cette vocation successorale de l'époux survivant peut être accrue par des dispositions tes-



Par Stéphane Jacquin, associé-gérant, responsable de l'ingénierie patrimoniale, Lazard Frères Gestion

tamentaires. En effet, en présence d'enfants, qu'ils soient communs ou non, il est possible, par un testament ou une donation au dernier vivant, de laisser à son conjoint soit la totalité de son patrimoine en usufruit, soit la quotité disponible en pleine propriété, soit un quart du patrimoine en pleine propriété et les trois autres quarts en usufruit. La quotité disponible dépend du

nombre d'enfants. Elle est de la moitié de la succession en présence d'un enfant, du tiers de la succession en présence de deux enfants et du quart en présence de trois enfants ou plus. En l'absence d'enfant, des dispositions testamentaires peuvent permettre de laisser à l'époux survivant la totalité de la succession quels que soient les autres héritiers avec lesquels il est en concours. Ajoutons que les époux peuvent, par une adaptation de leur régime matrimonial, accroître encore la protection du conjoint survivant puisqu'il est possible, par exemple, d'adopter un régime de communauté universelle avec clause d'attribution intégrale de la communauté pour faire en sorte que, lors du premier décès, le conjoint, même en présence d'enfant, recueille la totalité du patrimoine. Un mécanisme protecteur des enfants qui ne seraient pas issus des deux époux est néanmoins prévu par la loi.

Enfin, précisons que les successions entre époux sont totalement exonérées de droits de succession. Le conjoint survivant marié hérite donc sans fiscalité. La loi civile et la loi fiscale sont donc protectrices pour le conjoint survivant marié.

La situation est assez différente pour les partenaires de

Pacs. En effet, si les partenaires de Pacs sont, comme les époux, exonérés de droits de succession sur le plan fiscal, le Code civil ne prévoit en revanche rien au bénéfice du partenaire survivant hormis la jouissance gratuite pendant un an de la résidence principale. Si le partenaire défunt n'avait pas pris de dispositions testamentaires particulières, le partenaire survivant n'hérite de rien.

Il est donc important, pour protéger son conjoint, de prendre des dispositions testamentaires. Toutefois, il n'est pas possible d'accorder au partenaire de Pacs survivant autant de droits qu'il peut en être attribué à l'époux survivant.

Ainsi, en présence d'enfants, le partenaire survivant ne pourra pas recueillir plus que la quotité disponible en pleine propriété (égale à la moitié de la succession en présence d'un enfant, au tiers en présence de deux enfants et au quart en présence de trois enfants ou plus).

À la différence de l'époux survivant, le partenaire survivant ne peut en principe pas recevoir l'usufruit de la totalité de la succession. Il est certes possible de léguer par testament à son partenaire l'usufruit de la totalité de son patrimoine, mais pour que cette disposition puisse s'appliquer, il faudra que les enfants acceptent de renoncer à l'usufruit de leur part de réserve. En effet, la loi prévoit que les enfants doivent recevoir leur part de réserve en pleine propriété. La loi permet de déroger à ce principe au bénéfice de l'époux survivant et non au bénéfice du partenaire survivant.

Enfin, la situation du conjoint survivant non marié et non pacsé est très inconfortable puisqu'il ne bénéficie d'aucune protection particulière. Sur le plan civil, il n'a aucun droit dans la succession. Il ne bénéficie même pas, à la différence du partenaire de Pacs, de la jouissance de la résidence principale pendant les douze mois qui suivent

En l'absence d'enfant, des dispositions testamentaires peuvent permettre de laisser à l'époux survivant la totalité de la succession quels que soient les autres héritiers avec lesquels il est en concours

le décès. Sur le plan fiscal, le conjoint survivant non marié et non pacsé est également mal traité puisqu'il est considéré comme un tiers. Toute disposition testamentaire prise en sa faveur est donc taxée à 60 %. Pour protéger son conjoint, en l'absence de mariage et de Pacs, il convient donc de rechercher d'autres voies que celle d'un legs par testament.

La souscription d'un contrat d'assurance-vie apparaît beaucoup plus adaptée. En effet, les capitaux reçus par le conjoint non marié et non pacsé, *via* un contrat d'assurance, seront exonérés dans la limite d'un abattement de 152 500 euros, puis seront taxés à 20 % pour la part comprise entre 152 500 euros et 852 500 euros et seront taxés à 31,25 % au-delà de ce montant (régime fiscal applicable aux capitaux décédés au titre de contrats souscrits et de primes versées depuis le 13 octobre 1998 par un souscripteur-assuré âgé de moins de 70 ans à la date du versement). ♦



OBLIGATIONS

UNE CLASSE D'ACTIFS À NOUVEAU INCONTOURNABLE

Cette rentrée est le moment idéal pour passer en revue le positionnement de votre portefeuille. Avec la remontée des taux, les obligations offrent à nouveau un flux de revenus, une protection contre la récession et un refuge potentiel contre la volatilité des actions.

Les obligations constituent un placement financier de moyen long terme, présentant un potentiel de gain avec un niveau de risque variable en fonction des caractéristiques de l'obligation concernée. Principalement émises par des États et des entreprises, elles représentent des parts d'emprunts dont le porteur est détenteur d'une créance et rémunéré par des intérêts généralement fixes – le coupon. Au terme, l'émetteur rembourse au porteur la valeur nominale du titre.

Après des années de vaches maigres pour les rendements obligataires, un changement de paradigme aussi brutal qu'inattendu s'est opéré en 2022. D'abord engendrées par les multiples pénuries et goulots d'étranglement hérités des restrictions sanitaires, les tensions inflationnistes se sont encore renforcées après le déclenchement du conflit en Ukraine. Les banques centrales ont enclenché la normalisation de leurs politiques monétaires en mettant fin à leurs programmes d'achat d'actifs et en remontant rapidement leurs taux directeurs.

Cette remontée des taux s'est traduite par une augmentation très nette des rendements, qui constitue une véritable aubaine pour les épargnants. Finie la période où l'on pouvait se féliciter d'avoir réussi à trouver



L'auteur

Par Édouard Petitdidier,
associé fondateur,
Allure Finance

Multi-family office, Allure Finance accompagne les familles et les entrepreneurs dans la gestion de leur patrimoine. Qu'ils souhaitent développer, préserver ou transmettre leur patrimoine, Allure Finance conseille ses clients dans le temps et apporte son expertise et ses solutions sur mesure.

Cette période de grande incertitude avec la remontée rapide des taux d'intérêt nous offre un très bon moment pour réexaminer le rôle fondamental joué par l'obligataire au sein d'un portefeuille. À la différence de l'investissement en actions, dont l'objectif est l'appréciation du capital, l'allocation obligataire joue quatre rôles : préservation du capital, protection contre l'inflation, génération de revenus et diversification par rapport aux actions. À mon sens, dans un portefeuille obligataire, ces deux derniers rôles sont les principaux et méritent d'être développés.

Génération de revenus

Contrairement aux actions, les obligations génèrent un flux de revenus plus explicite et prévisible, que les investisseurs perçoivent sous forme de coupons – à condition que l'émetteur

un placement qui n'offrait pas un taux négatif. Désormais, il est possible de trouver des emprunts d'État de la zone euro qui affichent des rendements de 2 %, 3 %, voire 4 %. Quant aux obligations émises par les entreprises, elles affichent des perspectives de rémunération encore plus alléchantes, car la dégradation de l'environnement macroéconomique pousse les investisseurs à se montrer plus exigeants, compte tenu d'un risque jugé plus important.

reste solvable. Alors que le rendement évolue en fonction du cours, les coupons des obligations à taux fixe sont normalement constants et peuvent représenter une source potentielle de revenus pour les investisseurs. C'est pourquoi les fonds obligataires peuvent assurer un certain niveau de revenus. Le segment du *high yield* demeure parmi les rares opportunités d'investissement obligataires à avoir occasionnellement généré des rendements réels positifs en période d'inflation soutenue.

Diversification par rapport aux actions

Lorsque les taux sont positifs, les obligations servent généralement à se prémunir contre toute correction des marchés actions. Sur le long terme, les actions et les emprunts d'État de qualité et d'entreprises ont le plus souvent affiché une corrélation négative. De manière générale, un portefeuille diversifié peut offrir une protection utile face aux événements extrêmes, qui sont par nature rares et difficilement prévisibles. Durant les épisodes de tension et de forte correction des actions, les obligations de qualité ont généralement offert une véritable protection contre les pertes des marchés actions. Lorsque l'on investit en obligations, il faut se préoccuper du remboursement du capital plutôt que de sa rentabilité. Le marché obligataire est par ailleurs redevenu incontournable pour les investisseurs : c'est, de loin, le plus vaste au monde et il s'est considérablement développé au fil du temps, que ce soit en taille et en nombre d'émetteurs.

Deux façons de tirer parti du potentiel des obligations

Alors que les obligations rapportent maintenant davantage et qu'elles présentent un potentiel d'appréciation, la question est de trouver des opportunités dans l'univers des obligations. Deux

les fonds obligataires peuvent assurer un certain niveau de revenus

types d'investisseurs devraient être particulièrement attentifs aux obligations.

- L'investisseur surpondéré en liquidités : les obligations peuvent accroître ses rendements.

Lorsqu'un investisseur dispose de plus de liquidités que nécessaire pour ses besoins à moyen terme, il peut songer à investir ces liquidités en intégrant des obligations dans son portefeuille car elles offrent des rendements aujourd'hui assez élevés. Nous estimons que l'environnement actuel offre la possibilité d'obtenir ces rendements élevés.

Par exemple, les rendements des obligations européennes « *investment grade* » ont récemment atteint 4,5 % environ. Nous n'anticipons pas de défauts parmi les obligations de grande qualité à court terme, ce qui donne la quasi-certitude de rendements élevés du capital. Nous estimons qu'il est peu probable que la Banque centrale européenne (BCE) relève les taux à plus de 4 % ; ces obligations permettent donc d'obtenir un meilleur rendement que les liquidités. Ainsi, en allongeant la maturité à deux ou trois ans, ces obligations à court terme offrent à la fois la certitude de rende-

ments et atténuent le risque lié au réinvestissement des dépôts auquel sont confrontés les investisseurs : lorsque le moment est venu de renouveler et réinvestir des dépôts, il est possible que les taux baissent ultérieurement durant l'année. Il ne sera peut-être pas toujours possible de sécuriser des taux attractifs.

- L'investisseur sous-pondéré en obligations : un rééquilibrage rétablit sa couverture.

Si un investisseur multi-actif dont le portefeuille s'est écarté de l'allocation traditionnelle (c'est-à-dire que son allocation en obligations est inférieure à 40 %), nous considérons qu'il est judicieux de rééquilibrer son portefeuille. Il pourrait ainsi améliorer le rendement de son portefeuille et profiter de la « protection gratuite » qu'offrent désormais les obligations par rapport à d'autres méthodes de couverture.

En définitive, nos perspectives d'allocation de portefeuille sont confortées par l'évolution du marché actuel. Les avantages offerts par les obligations pourraient donner un élan dynamique aux portefeuilles. C'est donc le bon moment pour ré-examiner ses investissements et les restructurer. ♦



© leungchoypan

LA SÉLECTION

du mois

ROMAN

ROBINSONNADE PATAGONIENNE

En 1740, le vaisseau anglais Wager coule au large de la Patagonie peu après avoir doublé le Cap Horn. Les survivants échouent sur une petite île quasiment dépourvue de ressources et loin de tout. La clé de la survie réside dans la solidarité mais, très vite, des clans se forment. L'un autour du très rigide capitaine Cheap, l'autre autour du débrouillard charpentier Bulkeley. Affamés, malades, les membres des deux clans construisent une embarcation pour tenter de rejoindre la civilisation. Chaque groupe parvient au prix de nombreux morts et de longues années à rejoindre l'Angleterre où la Royal Navy mène une enquête pour savoir qui est responsable de quoi. Ce roman mêle robinsonnade, récit de marins (abordages, tempêtes, discipline à bord) et Histoire. De quoi s'évader et ressentir le frisson de l'aventure. En 2025, le récit tiré d'une histoire vraie sera adapté au cinéma par Martin Scorsese avec Leonardo DiCaprio dans le rôle principal.



LUCAS JAKUBOWICZ

Les Naufragés du Wager, de David Grann,
Éditions du sous-sol, 448 pages, 23,50 euros

ROMAN

L'HIMALAYA FRANÇAIS

C'est un événement majeur dans le monde de l'alpinisme. En 1950, Maurice Herzog et Louis Lachenal conquièrent l'Annapurna. Pour la première fois l'homme gravit un sommet à plus de 8000 mètres. Pour la France de l'après-guerre, c'est la preuve que le pays est toujours héroïque. Au cours de l'expédition, Maurice Herzog perd une main et ses pieds. L'écrivain Thomas Vennin lui fait perdre la vie. Son compagnon de cordée, le guide chamoniard Louis Lachenal, est accusé d'abandon, de lâcheté. Après des années de dépression, il choisit de racheter sa « faute ». Alors qu'Allemands, Britanniques, Suisses, Italiens se livrent vainement à une guerre des sommets, il décide de s'attaquer à l'Everest en « mode commando ». Une cordée baroque réunit la couturière Claude Kogan, l'aventurier genevois Raymond Lambert ainsi que le sherpa Tenzing (qui, dans la vraie vie, est le premier conquérant du toit du monde avec Edmund Hillary). Un récit palpitant qui ravira les amateurs d'uchronie, d'alpinisme ou les lecteurs curieux.



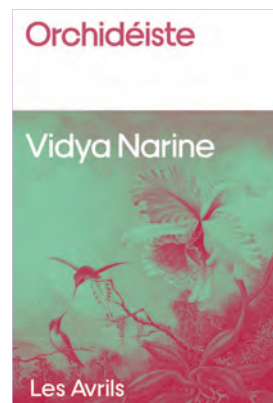
L. J.

Le papillon de Lachenal, de Thomas Vennin,
Éditions Paulsen Guérin, 224 pages, 15 euros

ROMAN

ENTRE FLEURS ET RACINES

Sylvain tient une boutique d'orchidées près de la place des Victoires. Tel un bon libraire, il cherche les pépites, connaît sur le bout des doigts toutes ses références, écoute et conseille ses clients afin de comprendre ce qu'ils souhaitent vraiment. L'Orchidéiste nous emmène dans des appartements d'apparat, nous fait partager des pans de vie de couples où l'un couvre l'autre de fleurs et jette un œil circonspect sur ceux qui n'aiment que les grandes orchidées blanches un brin m'as-tu-vu. Il raconte aussi l'histoire de ces 30 000 espèces qu'il affectionne et que l'on retrouve tant sous leurs formes les plus précieuses que par caisses entières à bas prix chez Leroy Merlin. Mais ce qui remue le plus Sylvain ce sont ses racines : un grand-père absent, un père qui s'est donné la mort et la peur de ne pas parvenir à transmettre le fruit de son travail. Vidya Narine signe ici son premier roman, une réussite.



OLIVIA VIGNAUD

Orchidéiste, de Vidya Narine,
Les Avrils, 144 pages, 18 euros

ROMAN

HUIS CLOS

C'est un pari presque fou et pourtant très réussi. Dans son premier roman, Cécile Tlili raconte durant 192 pages un dîner entre amis. Une situation banale où un couple à la vie bien remplie est invité chez un autre. Chacun des protagonistes arrive à un moment charnière de son existence : Johar vient de se voir proposer un poste qui ne se refuse pas, son mari Rémi la trompe et a l'esprit ailleurs quand Étienne, à la recherche de clients, souhaite relancer sa carrière d'avocat. Reste Claudia, la timide compagne d'Étienne, qui n'a pas encore annoncé sa grossesse et subit ce repas plus que tous les autres. On découvre la vie intérieure de ces Parisiens rongés par la crainte et l'envie, mais surtout par le besoin d'être alignés avec ce qu'ils sont vraiment. Dans ce huis clos quasi étouffant, les femmes parviennent à s'émanciper malgré les injonctions de la société.



O. V.

Un simple dîner, de Cécile Tlili, Calmann-Lévy, 192 pages,
18 euros

SOMMET

DES

ENTREPRISES

DE

CROISSANCE

INNOVER. INVESTIR. RÉUSSIR

26 MARS 2024

INTERCONTINENTAL, PARIS - LE GRAND



**CONFÉRENCES, DÉJEUNER D'AFFAIRES
& REMISE DE PRIX**

AVEC LE SOUTIEN DE

FAMILY *Stories*

LE RENDEZ-VOUS
DES ENTREPRISES FAMILIALES

26 MARS 2024

INTERCONTINENTAL PARIS - LE GRAND

family-stories.fr