

## 4 Le *Family Office* immobilier : une nouvelle façon d'aborder la complexité au XXI<sup>e</sup> siècle



Paul-André SOREAU,  
ancien notaire à Paris,  
associé Fondateur de Altride Family Office

L'activité de *Family Office* n'est pas nouvelle. Elle est même relativement ancienne, puisqu'elle a été mise en place aux États-Unis dans la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle pour répondre à la demande des nouveaux *tycoons* américains (Rockefeller, Carnegie...) qui avaient besoin d'une organisation sur-mesure et personnalisée pour gérer et placer leur prodigieuse fortune. Elle s'est depuis répandue dans la société américaine et on dénombre plusieurs milliers de *Family Office* aux États-Unis, contre quelques dizaines seulement en France.

En effet, l'arrivée des *Family Office* en France est beaucoup plus récente (et discrète). Elle remonte au début des années 1990 où, suite aux secousses des différentes crises économiques, et à la complexification des marchés financiers et de la fiscalité, certaines grosses fortunes professionnelles françaises ont structuré la gestion de leur patrimoine au sein d'une organisation dédiée.

Ainsi, les *Family Office* ont été pendant longtemps l'apanage de très grandes fortunes françaises. Ils étaient pour l'essentiel mono-familial (réservée et dédiée à une famille) et, le plus souvent, spécialisés en patrimoine financier et professionnel. Dans l'anglicisme *Family Office*, le terme « famille » est important, car l'organisation se fait autour de la famille et donne un but et une orientation qui est forcément de long terme avec la mise en place d'une gouvernance familiale trans-générationnelle.

Depuis quelques années, on assiste au niveau mondial à un essor et à une relative « démocratisation » des *Family Office*.

Tout d'abord, l'émergence des *Family Office* multi-familial a permis de réduire le seuil d'accès à cette organisation. Ainsi certains *Family Office* travaillent pour plusieurs familles, ce qui permet de mutualiser les coûts mais aussi d'enrichir les compétences et les expériences.

On constate également une sorte de spécialisation des *Family Office* (patrimoine professionnel, *private equity*, *start up*...). D'où l'idée plus récente de mettre en place des *Family Office* experts en immobilier.

« Certains *Family Office* jusqu'alors spécialisés en finance commencent à s'intéresser à l'immobilier (essentiellement au travers de fonds d'investissement). »

L'activité de *Family Office* immobilier est nouvelle en France (plus ancienne aux États-Unis, mais les innovations viennent très souvent de nos amis d'outre-Atlantique). Elle s'explique en partie par la baisse des rendements financiers (les taux d'intérêt sont devenus négatifs pour certains emprunts d'État) et par un regain d'attrait en résultant pour les placements immobiliers qui continuent à offrir une rentabilité plus importante. Certains *Family Office* jusqu'alors spécialisés en finance commencent à s'intéresser à l'immobilier (essentiellement au travers de fonds d'investissement).

On sait aussi que l'immobilier est une valeur refuge de long terme en raison de la valeur d'usage qui en résulte intrinsèquement (ce qui est moins le cas des autres types de placement notamment financiers).

Mais, au-delà de cet aspect conjoncturel et sachant que d'après une étude (Dell et Institut du Futur), 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore, pourquoi l'activité de *Family Office* est-elle une activité d'avenir dans le domaine de l'immobilier ?

**Maîtriser la complexité est le défi majeur du monde de demain**

Tout le monde s'accorde pour dire que nous sommes à un moment charnière de notre civilisation. La mondialisation, le poids du numérique, la question environnementale, la montée des nouveaux usages (*co-working*, *co-location*...), la remise en cause de la propriété traditionnelle (émergence de la propriété temporaire, du démembrement, du viager, de l'habitat participatif...), l'éclatement de la famille et des couples, les problèmes migratoires, les progrès de la science avec la question de la fin de vie, la digitalisation de l'économie qui interroge sur le commerce de demain.... Tous ces sujets n'épargnent pas le domaine de l'immobilier.

La complexité ne cesse de croître et est devenue un enjeu majeur de la société post-moderne du XXI<sup>e</sup> siècle.

En effet, contrairement à ce que certains peuvent penser (y compris au plus haut sommet de l'État), l'activité d'investissement immobilier est loin d'être une rente <sup>1</sup>.

→ Suite page 2

1. Il est incontestablement beaucoup plus complexe de gérer un patrimoine immobilier locatif que de détenir un contrat d'assurance vie en euros. Il n'est pas plus exact de dire que l'argent investi dans l'immobilier ne finance pas l'économie dite « réelle ». Comme nous le verrons dans cet article, l'immobilier fait travailler un nombre considérable d'intervenants et sur tout le territoire français (il ne peut y avoir de délocalisation dans l'activité immobilière à la différence des autres secteurs de l'économie). Et cette activité fait vivre les territoires (de plus en plus déserts en raison de la concentration des activités dans les métropoles, grâce notamment aux résidences secondaires qui sont plus de trois millions en France).

Par ailleurs, le propriétaire immobilier (occupant ou bailleur) répond à un besoin fondamental : celui de se loger pour l'habitation, celui de travailler dans un lieu abrité pour les entreprises. Les détenteurs de contrat d'assurance vie en euros financent essentiellement le déficit budgétaire de l'État dont tout le monde s'accorde à dire qu'il est trop important (en France, il va atteindre 100 % du PIB en 2020 !).

Un investisseur immobilier doit aujourd'hui mobiliser un nombre de compétences très important pour pouvoir agir dans un environnement de plus en plus complexe tant les obstacles, les enjeux et les réglementations sont devenus divers, nombreux, tatillons et fluctuants.

Le propriétaire immobilier doit non seulement être un expert en financement (trouver un prêt immobilier pour faire des travaux n'est pas toujours facile dans un univers où les banques ne veulent plus prendre de risque), en techniques de construction (faire des travaux de rénovation est devenu extrêmement coûteux et complexe), en commercialisation (pour trouver des locataires fiables et stables...), en « relation avec l'administration » (permis de construire, autorisations de travaux constituent un maelstrom), en recouvrement (il est de plus en plus difficile de se faire payer son loyer face aux procédures de surendettement et aux difficultés d'expulsion), en droit locatif (qui devient là aussi chaque année plus compliqué avec notamment le plafonnement des loyers résultant pour les baux commerciaux mais aussi pour les baux d'habitation !), en droit de la propriété (usage, affectation sont des notions importantes mais floues), en fiscalité (l'immobilier est devenu la vache à lait de l'État), en assurance (surtout si l'on doit faire face à de nombreux sinistres), en copropriété (véritable pathologie relationnelle demandant de fortes compétences en psychologie et négociation)..., la liste est presque sans fin.

Certes, les rendements de l'immobilier compensent en partie ces contraintes.

De plus, l'investisseur immobilier va s'entourer de spécialistes pour l'aider dans toutes ces démarches.

Mais face à la complexité du monde actuel, la multiplicité des intervenants et des spécialistes fait perdre en cohérence et en vision de long terme.

### Un changement de paradigme

Des chercheurs comme Edgar Morin<sup>2</sup> ou Herbert Simon<sup>3</sup> ont mis en évidence le fait que la société est en train de changer de paradigme (c'est-à-dire de vision du monde) : nous passons d'un modèle cartésien rationaliste, à l'émergence de la pensée (et de l'action !) dite « complexe »<sup>4</sup>.

Depuis 300 ans, la société occidentale s'est construite autour de la pensée rationaliste de René Descartes. Dans son second précepte<sup>5</sup>, il conseille face à la complexité « de diviser chacune des difficultés en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les résoudre ».

De ce précepte, il en résulte toute l'organisation

actuelle de l'éducation et de la science issue du positivisme d'Auguste Comte, qui préconise un éclatement des savoirs et des compétences.

Ainsi, face à la complexité, le monde est devenu de plus en plus spécialisé avec une organisation des professions et des sciences en silos. Chacun est dans sa ligne et ignore ce que fait son voisin. Dans la réalisation de projets ou dans la gestion d'un patrimoine, il en résulte le plus souvent une difficulté de coordination et surtout un manque de vision et de stratégie sur le long terme. Sortir de la pensée rationaliste et divisante pour entrer dans une organisation systémique et reliante<sup>6</sup> devient un enjeu majeur de la gestion patrimoniale. Et cela est d'autant plus vrai si l'organisation patrimoniale se fait pour et autour d'une famille (dont on sait que les relations peuvent parfois être compliquées).

Le *Family Office* répond à ces deux besoins : il facilite le travail de coordination mais surtout il aide à donner du sens et de la cohérence à la gestion d'un patrimoine.

### Le Family Office : un assembleur de compétences

Gérer, détenir et transmettre un patrimoine immobilier nécessite de faire appel à de multiples intervenants :

- les agents immobiliers, pour acquérir et vendre les biens immobiliers ;
- les notaires, pour dresser les actes de vente ou les actes de transmission à titre gratuit ;
- les avocats, dont la plupart sont spécialisés en fonction du sujet du litige : propriété immobilière, rapports locatifs, responsabilité de la construction, droit public, droit de la famille... ;
- les fiscalistes et les experts comptables, pour la gestion comptable et fiscale des entités détenant les biens immobiliers ;
- les architectes, pour concevoir les immeubles et les projets de rénovation ;
- les entreprises du bâtiment, pour réaliser les projets définis par les architectes ;
- les administrateurs de biens, pour encaisser les loyers et gérer les relations avec les locataires ;
- les courtiers en crédit et les banques, pour trouver un financement ;
- les conseillers en investissements financiers, pour placer les revenus des immeubles ;
- les conseillers en gestion de patrimoine, pour effectuer les déclarations d'impôt sur le revenu et sur la fortune immobilière ;
- les assureurs, pour souscrire une assurance et gérer les sinistres ;
- les syndicats de copropriété, pour les biens détenus en copropriété ;
- les experts immobilier, pour évaluer les biens en vue de leur location ou de leur transmission ;
- les huissiers, pour recouvrer les loyers impayés.

La liste est impressionnante et est certainement loin d'être exhaustive !

→ Suite page 3

« Le Family Office répond à ces deux besoins : il facilite le travail de coordination mais surtout il aide à donner du sens et de la cohérence à la gestion d'un patrimoine »

2. E. Morin, *Introduction à la pensée complexe* : Poche, 2014.

3. H. Simon, *A Les sciences de l'artificiel* : Folio essais.

4. V. aussi l'excellent article de Jean-Louis Le Moigne, L'Intelligence de l'Action appelle l'exercice de la Pensée complexe. Pragmatique et Epistémique sont inséparables, rédigé lors du Grand débat Agir et Penser à la fois organisé par le réseau « intelligence de la complexité ».

5. R. Descartes, *Discours de la méthode* Librio.

6. E. Morin parle de « reliance »

Aujourd'hui, le travail de coordination des différents intervenants est fait souvent par l'investisseur lui-même, mais il n'en a pas toujours ni les compétences ni le temps ni l'organisation.

Pour compenser, ce sont les intervenants eux-mêmes qui s'auto-organisent de façon plus ou moins spontanée et réussie. On peut même dans certains cas parler d'« anarchie fonctionnelle<sup>7</sup> », à l'image de la circulation automobile en Inde:

C'est comme cela que l'on arrive parfois à des catastrophes. En effet, malgré la compétence et l'intelligence des différents intervenants, l'absence de vision d'ensemble peut laisser passer une énorme faille que personne n'a vue car uniquement concentré sur sa propre tâche et ne se sentant pas responsable de l'ensemble<sup>8</sup>.

#### Structurer une inter-professionnalité de projet

Or, le succès d'un projet résulte tant de la capacité des intervenants que du soin de l'organisation et de la qualité de la coordination.

En effet, les « systèmes complexes sont caractérisés par un foisonnement de variables et par une extraordinaire imbrication de phénomènes en interaction, de causalités circulaires et récursives sur lesquels il est extrêmement difficile d'agir de façon cohérente »<sup>9</sup>.

Ainsi, le *Family Officer* peut se définir comme le chef d'orchestre d'une inter-professionnalité de projet. L'objectif est de réunir les meilleurs professionnels pour répondre à un projet déterminé. Ce projet peut être ponctuel (un projet de construction, d'acquisition, de transmission...), ou plus durable (la gestion et la transmission d'un patrimoine immobilier sur le long terme).

Il ne s'agit pas d'une interprofessionnalité imposée avec un guichet unique, mais bien la constitution d'une équipe sur-mesure.

Le *Family Office* aide à trouver et à sélectionner les bons intervenants. Selon les cas, il peut s'agir d'une sélection de gré à gré (surtout si certains membres de l'équipe sont des intervenants habituels du client), ou sur appel d'offre (pour les projets complexes).

#### Du conseil à l'accompagnement au quotidien : répondre à de nouveaux besoins

Au-delà du conseil proprement dit, les clients sont de plus en plus désireux d'un accompagnement dans la mise en œuvre. Le dicton populaire dit que « le diable est dans les détails ». On peut avoir prodigué un conseil de très grande qualité et adapté aux besoins du client, si la mise en œuvre est défectueuse, le « remède peut être pire que le mal » dit un autre dicton populaire.

Or, pour pouvoir faire cet accompagnement, il

faut avoir une certaine liberté et indépendance. Le positivisme d'Auguste Comte nous a laissé des professions très spécialisées. Il s'agit d'une spécialisation de fait, mais aussi en droit. La réglementation des professions est de plus en plus stricte (malgré l'affirmation inverse et mensongère des pouvoirs publics) : un professionnel ne peut pas sortir de sa ligne, sous peine d'être en infraction avec la législation.

L'activité de *Family Office* n'est aujourd'hui pas réglementée.

Cette absence de réglementation permet de répondre au plus près aux besoins du client sans être enfermé dans un carcan réglementaire.

De fait, l'activité de *Family Office* est polymorphe : il existe quasiment autant de définition et de conception du *Family Office* que de structure.

#### Une professionnalisation de l'activité immobilière en raison du poids de la fiscalité

La taxation importante subie par l'investissement immobilier impose la mise en place d'une stratégie d'optimisation et d'une organisation qui permettent de rendre supportable une imposition qui peut paraître de premier abord, élevée<sup>10</sup>.

Prenons quelques chiffres :

- le taux marginal de l'impôt sur le revenu est de 45 %. À cela il faut ajouter les prélèvements sociaux aux taux de 17,2 % et éventuellement la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus (CEHR) au taux de 4 % : ce qui fait tout de même une imposition record de 66,2 % ;

- l'impôt de plus-value est taxé au taux global de 36,20 % (avec certes un abattement à partir de la 6<sup>e</sup> année et une exonération totale au bout de 30 ans) ;

- les droits d'enregistrement sur les ventes d'immeubles sont de 5,81 % ;

- l'impôt sur la fortune immobilière (IFI) est taxé selon un barème proportionnel qui va de 0,50 % à 1,50 % ;

- les droits de succession en ligne directe sont taxés au taux marginal de 45 % (barème progressif) et de 60 % entre non parents.

À cette longue liste, il faut ajouter les impôts locaux qui sont en constante augmentation et constitue un « IFI bis » déguisé.

On comprendra que, dans un tel contexte, il est important d'avoir une gestion dynamique et pro-active.

Dans immobilier, il y a le mot « immobile » mais cette conception est aujourd'hui révolue si les familles veulent préserver leur patrimoine face au Léviathan fiscal.

La gestion immobilière doit se dynamiser et se professionnaliser car l'immobilier est lui aussi confronté à des innovations majeures ainsi que le démontre la mode du « co » (*co-working*, *co-location*), mais aussi la digitalisation des commerces et des entrepôts et l'essor du télé-travail qui révolutionne les bureaux et les logements.

→ Suite page 4

7. Expression empruntée à l'ambassadeur américain en Inde à propos de la circulation automobile que l'on peut aussi qualifier de « joyeux bordel » avec des vaches au milieu de la route et une absence de respect des feux et de sens de la circulation.

8. V. les travaux passionnants de Christian Morel sur les mécanismes de travail collectif (interactions) et les erreurs cognitives menant à des décisions absurdes et à des accidents industriels (notamment dans le domaine des transports). C. Morel, *Les décisions absurdes, t. I, Sociologie des erreurs radicales et persistantes, t. II, Comment les éviter : Folio essai*.

9. D. Genelot, *Manager dans (et avec) la complexité Eyrolles*.

10. Sur ces questions V. P.-A. Soreau, *OBO immobilier : la quadrature du cercle ? : Agéfi actifs, 20 juill. 2018*.

L'activité d'allocation d'actifs constitue un élément important du travail du *Family Office* : savoir arbitrer des actifs, en acquérir d'autres est une nouvelle conception de la gestion de l'immobilier.

L'immobilier s'internationalise également. Les Français sont de plus en plus amenés à aller vivre à l'étranger. La mondialisation de la gestion de patrimoine soulève de nouvelles difficultés, comme l'illustre la médiatique succession de Johnny Halliday.

### Une nouvelle approche de la gestion patrimoniale

La société de l'information qui caractérise le XXI<sup>e</sup> siècle interroge également le rôle du conseil dans l'organisation patrimoniale.

Traditionnellement, le conseiller (le notaire, l'avocat, l'expert-comptable, l'agent immobilier...) était un sachant. Il détenait l'information (le bon texte de loi, le prix de marché...). Avec la technologie de l'information et demain les « robots adviser », l'information est maintenant disponible gratuitement et instantanément sur le Web. Certes, il reste encore à savoir comprendre l'information et s'assurer qu'elle soit fiable, mais on peut faire confiance aux sociétés informatiques pour progresser sur ce point.

Il n'en reste pas moins que la demande des clients est moins sur le « quoi faire ? » que sur le « comment faire ? » et le « pourquoi faire ? ».

Le « comment faire » renvoie à la structuration de l'investissement. Les questions sont multiples : faut-il faire une SCI ? Faut-il faire une donation en démembrement à ses enfants ? Faut-il opter à l'IS pour sortir de la logique des revenus fonciers ? En raison du poids de la fiscalité, une mauvaise structuration peut avoir pour effet d'anéantir le caractère vertueux d'un placement.

La deuxième question renvoie plus à la finalité et à l'orientation que l'on souhaite donner à son patrimoine.

### De la maïeutique patrimoniale<sup>11</sup> à la médiation familiale

Il y a ici un travail de discernement et de réflexion qui est propre à chacun. Dans un monde de plus en plus digitalisé, il n'est pas toujours facile de trouver un interlocuteur qui vous écoute et vous aide à réfléchir sur des questions fondamentales qui questionnent votre vie de famille, vos orientations professionnelles (retraites), votre santé (question de la fin de vie), votre décès (testament et clause bénéficiaire) : toutes ces questions ne sont pas sans conséquence sur l'organisation et la gestion d'un patrimoine.

La question et les choix sont encore plus complexes lorsqu'il s'agit de tenir compte et de combiner les souhaits de chaque membre de la famille, dont les visions de la vie et les intérêts peuvent être divergents.

Pour mener cette réflexion, il s'agit là aussi de sortir de la logique en silo en adoptant une démarche patrimoniale globale permettant d'entrée dans la « pensée complexe ».

Si le *Family Office* est expert en immobilier, il ne doit pas pour autant être spécialisé en immobilier.

Le patrimoine familial doit être abordé dans toute sa complexité et sa diversité en y intégrant la dimension financière (actifs bancaires, assurance vie...) et professionnelle (entreprise). L'univers de la finance et l'univers de l'immobilier sont très compartimentés. Là aussi, le *Family Office* doit établir des ponts pour bâtir des stratégies, certes complexes mais optimisantes.

Derrière tout cela, l'objectif et la raison d'être du patrimoine sont bien entendu l'intérêt de la famille.

La mission du *Family Office* est d'assurer une cohérence familiale et patrimoniale.

Avec la complexité, être capable de gérer l'altérité, sont les deux défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

Le *Family Office* est l'outil et la démarche pour assurer une cohérence familiale et patrimoniale.

Etre capable de gérer l'altérité et la complexité sont en effet les deux grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

11. V. I.-D. Errard, Paul-André Soreau, assembleur de compétences : *Gestion de Fortune*, oct. 2019, p. 34 et 35.