

De la banque privée au family office : changement de paradigme

La gestion de patrimoine vit une mutation profonde. Pour les professionnels qui franchissent le pas de la banque privée vers le family office, ce passage n'est pas une évolution de carrière ordinaire, c'est une transformation de posture, de culture et d'identité professionnelle.



EMMANUEL LEBEAU
Fondateur, associé gérant, FI&FO



SÉBASTIEN PAGANO
Directeur, FI&FO

Il fut un temps où le banquier privé était le centre de gravité naturel du conseil patrimonial. Interlocuteur de confiance, garant de la performance, dépositaire silencieux des grandes familles. Ce temps n'est pas révolu, mais il est bousculé. Une nouvelle figure s'impose, plus proche, plus engagée, moins institutionnelle : le family officer.

Des patrimoines plus complexes, des familles plus exigeantes

L'internationalisation croissante des patrimoines génère des enjeux juridiques, fiscaux et réglementaires d'une exigence nouvelle. À cela s'ajoutent des patrimoines de plus en plus hétérogènes : private equity, cryptoactifs, dettes privées, actifs agricoles, œuvres d'art ; chacun appelant une expertise spécifique et une structure juridique adaptée. Les dynamiques familiales complexifient encore le tableau : familles recomposées, cohabitations

intergénérationnelles, divergences entre héritiers. Ces réalités échappent aux outils classiques du conseil. Une famille n'est pas un portefeuille : elle obéit à des logiques humaines que ni les tableurs ni les reportings ne savent lire. Naviguer dans ces dynamiques demande du discernement, de la patience, et une intelligence émotionnelle que l'institution bancaire progressivement absorbée par la conformité, les exigences administratives, l'approche par les risques et une logique de rentabilité de ses fonds propres peine aujourd'hui à incarner. De plus, les attentes des familles évoluent en profondeur : elles ne cherchent plus seulement de la performance, mais du sens, de la transparence, et un alignement d'intérêts que les modèles traditionnels peinent à offrir. Au cœur de ces évolutions, les attentes des familles ont changé de nature. Ce qu'elles recherchent dépasse largement la performance financière : elles

veulent inscrire leur patrimoine dans une vision, lui donner une finalité qui traverse les générations. Et au premier rang de ces aspirations se trouve la transmission, non comme un acte technique, juridique ou fiscal, mais comme un projet humain. Transmettre des valeurs, une histoire, une vision, une responsabilité.

« Les familles n'attendent plus seulement de la performance. Elles attendent du sens, un alignement d'intérêts et quelqu'un capable de les accompagner dans la transmission de ce qui compte vraiment »

Les nouvelles générations ne souhaitent plus seulement hériter : elles veulent comprendre, orienter, contribuer et donner au patrimoine familial un sens qui leur est propre. Ce qu'elles attendent, ce n'est plus un gestionnaire d'actifs, c'est un interlocuteur capable de tenir ensemble la cohérence du capital et la continuité du lien familial. C'est précisément cette demande globale, intégrée et profondément humaine que le modèle bancaire traditionnel ne parvient plus à satisfaire. C'est dans cet espace laissé vacant que le family office s'est naturellement imposé.

Un changement de paradigme, pas de fonction

C'est dans ce contexte que le family officer s'est imposé comme un véritable chef d'orchestre, coordonnant fiscalité, gouvernance familiale, structuration juridique, transmission et projets philanthropiques au service d'un seul objectif : protéger les intérêts familiaux dans la durée. Ce qui le distingue fondamentalement du banquier privé, ce n'est pas la compétence technique, c'est l'étendue du regard : une vision à 360°, capable d'embrasser à la fois les actifs, les personnes et le temps long.

Le banquier privé vend une offre, le family officer sert une famille. Et au cœur de ce service : la capacité à accompagner la transmission non comme un acte ponctuel et technique, mais comme un dialogue permanent entre générations. Ce passage attire de plus en

plus de profils issus de la banque privée, mais il ne se résume pas à un changement de fonction. C'est un saut culturel, qui exige de revoir son mode de pensée et de fonctionnement. La relation évolue d'un cadre institutionnel vers un partenariat stratégique. On ne s'appuie plus sur la force d'une marque ni sur l'arsenal d'une gamme de produits. On s'appuie sur soi. La proximité est une richesse, mais aussi une responsabilité. Le modèle économique change lui aussi de logique, avec une rémunération transparente, forfaitaire ou variable, qui oblige à défendre en permanence la valeur apportée. Rien ne se justifie par défaut. Tout doit se mériter dans la durée.

Un profil à construire en permanence

Ce changement de fonction nécessite un élargissement significatif des compétences, tout d'abord techniques, mais surtout humaines. Le family officer doit savoir naviguer dans des dimensions telles que la médiation, la gouvernance familiale et l'accompagnement intergénérationnel. Il doit comprendre la psychologie familiale et appréhender les dynamiques émotionnelles qui sous-tendent les décisions, souvent bien plus que les chiffres ne le laissent paraître. Maintenir le cap quand les tensions intergénérationnelles s'exacerbent et faire de la gouvernance un espace d'expression plutôt qu'un décor administratif. Car les familles qui réussissent leur transmission ne sont pas celles qui ont les meilleures chartes. Ce sont celles qui ont su faire du patrimoine un projet commun plutôt qu'un héritage.

EIA traite la donnée.

Le family officer, lui, traite l'humain

La montée en puissance de l'intelligence artificielle ne fait qu'accélérer ce mouvement. La donnée est désormais de plus en plus accessible et les analyses de plus en plus automatisées. Mais c'est précisément là qu'il ne faut pas se tromper de combat : l'IA a vocation à libérer le conseiller des tâches à faible valeur ajoutée, pas à se substituer au jugement, au discernement, au lien humain. Car ce que les familles recherchent ne se modélise pas. La confiance se construit dans la durée, la transmission s'accompagne dans la complexité des relations, et les décisions les plus importantes se prennent rarement sur la seule base d'un tableau de bord. Dans un monde où l'information est partout, la vraie rareté devient le conseil qui a du sens, celui qui sait lire entre les lignes d'un patrimoine, comprendre ce qui se joue derrière les chiffres, et tenir ensemble la cohérence d'une famille dans le temps. C'est précisément là que réside l'avenir du family officer et, plus largement, de tous les acteurs de la gestion de patrimoine qui sauront se repositionner. Pour ceux qui l'auront compris, l'IA sera un allié. Pour les autres, elle sera le révélateur de ce qui manquait déjà.