

Bernard Camblain
Clément Jorez

Family Office et Famille

Nouvelle
édition enrichie

2^e édition

Préface de Frederick Crot
Postface de Charles Robinet-Dufflo

CITY&YORK
Patrimoine

Gualino

un savoir-faire de
Lextenso

Après des études de Business management, Sciences économiques et Sociologie, la carrière de **Bernard Camblain** dans le domaine bancaire, à l'étranger d'abord, en France ensuite, s'est orientée vers la banque privée avant de se spécialiser dans le domaine du Family Office. De 1993 à fin 2001, il a dirigé SOGIP Banque, et en mai 2001, avec une dizaine d'administrateurs, il fonde l'Association française du Family Office (AFFO) destinée à rapprocher les family officers entre eux, ainsi que les prestataires de services aux familles et aux Family Offices.

Après l'acquisition de SOGIP Banque par Rothschild et Cie, Bernard Camblain s'est rapproché de la famille Meeschaert, actionnaires et animateurs d'une importante société de gestion de clientèle privée, pour contribuer, en tant qu'associé minoritaire, à la création en 2003 et à l'animation de Meeschaert Family Office, entité indépendante du groupe. Il a récemment quitté ses fonctions. En parallèle, il publie régulièrement des articles et ouvrages sur le Family Office.

Il est par ailleurs ancien Expert Judiciaire en Finance et Médiateur auprès de la cour d'appel de Paris.

Clément Jorez découvre le métier de family officer grâce à la 1^{re} édition de ce livre.

Après des études de droit et finance de marché et désireux d'avoir un métier à 360 degrés, il débute en multi Family Office, guidé par l'envie d'accompagner de manière indépendante des familles sans lien de subordination et avec en ligne de mire l'émulation que la diversité des familles permet.

Clément Jorez crée en 2023 « La Rectorie », : un multi Family Office dédié à une clientèle internationale (entrepreneurs, artistes et héritiers) et à des organismes sans but lucratif. La Rectorie intervient pour ses clients sur l'ensemble de leurs problématiques patrimoniales (financières, juridiques, fiscales, philanthropiques et artistiques) et des classes d'actifs.

En 2022 Clément Jorez est nommé membre du Conseil économique des Frères des écoles chrétiennes (Réseau La Salle France) et administrateur de l'Association française du Family Office (AFFO).

À l'issue d'une expérience au service d'une famille (mono Family Office), il a cofondé en 2016 un groupe de réflexion et de confiance, rassemblant une cinquantaine de mono family officers actifs de sa génération.

Bernard Camblain & Clément Jorez

Family Office et Famille

2^e édition

Préface de Frederick Crot

Postface de Charles Robinet-Duffo

CITY&YORK
Patrimoine

 *Gualino* un savoir-faire de
 **Lextenso**

Collection City & York

Conseiller éditorial de la collection : Benoit Fernandez-Riou
(benoitfernandezriou.forex@gmail.com)

- *Family Office et Famille*, 2^e édition, 2023, B. Camblain et C. Jorez
- *Le Conseil en gestion de patrimoine*, 12^e édition, 2023, W. Dosik
- *Le Trader privé*, 5^e édition, 2023, B. Fernandez-Riou
- *Trader statège*, 1^{re} édition, à paraître, B. Prats-Desclaux
- *Travailler et vivre en Suisse*, 7^e édition, 2022, D. Tallerman
- *Tout savoir sur l'analyse technique*, 4^e édition, M.-M. Walker
- *Les Fonds de Capital-Investissement*, 6^e édition, à paraître, F. Moulin et M. L'Hostis
- *Le Capital Investissement*, à paraître, G. de Monclin

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextenso.fr



© 2023, Gualino, Lextenso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
EAN 9782297223607
ISSN 1637-1704
Collection City & York

Aux membres des familles et à leurs Family Offices.

*À la mémoire de Jean-Marie Paluel-Marmont,
président de l'AFFO de 2012 à 2022*

PRÉFACE

La préface de la précédente édition de ce livre commençait par : « Une préface est en général signée d'une personnalité bien connue, idéalement experte dans le domaine traité dans le livre... ». Je ne commenterai pas le fait que je sois une personnalité bien connue, d'ailleurs les family officers, en tout cas les mono family officers sont plutôt discrets. Quant à la deuxième affirmation, même si j'exerce le métier de family officer depuis plusieurs années, je me sens plus comme expérimenté que comme un expert, tant ce métier est varié et évolue continuellement. Et c'est d'ailleurs parce que de nouveaux champs d'intérêt ou de réflexion apparaissent régulièrement que la première édition de cet ouvrage a été retravaillée.

De même que j'ai été intrigué par le titre « Family Office et Famille », j'aurais volontiers ajouté un « s » à Famille mais il faut bien comprendre que chaque famille est différente est donc chaque Family Office doit lui correspondre spécifiquement.

En tous cas, en tant que président actuel de l'Association Française du Family Office (AFFO), je suis honoré et ravi que les coauteurs Bernard Camblain et Clément Jorez, m'aient sollicité pour préfacier cet ouvrage de référence tant ce métier qui est en fort développement a besoin d'être expliqué et compris. Il me tient à cœur de les remercier pour ce travail collaboratif.

Qu'est-ce qu'un Family Office ? Quel étrange résultat en traduction littéraire : « bureau de famille ».

En fait les « Family Offices », utilisons le mot anglais, voire plutôt américain puisque les premiers datent de la fin du XIX^e et ont été créés par de grandes familles d'entrepreneurs américains telles que les Carnegie, Rockefeller, pour superviser leur patrimoine puis sa transmission.

En effet, même s'il n'y a pas de traduction parfaite, une synthèse serait qu'un Family Office emploie des personnes au service des intérêts patrimoniaux d'une ou plusieurs familles en y incluant les aspects transgénérationnels (gouvernance, éducation, transmission).

Ce métier de family officer (celui qui travaille dans un Family Office), voire ce rôle, peut être aussi varié qu'il est différent d'une famille à l'autre.

Néanmoins il y a énormément de problématiques similaires et je me dois de mentionner le rôle central et précurseur en France de l'AFFO pour permettre les échanges entre les différentes parties prenantes de ce métier. L'AFFO a été fondée en 2001 par Bernard Camblain, pionnier du métier en France et auteur de la première édition de ce livre. Celui-ci a été revu par Clément Jorez, pilier de la nouvelle génération de family officers, bel exemple de collaboration transgénérationnelle réussie !

Que cet ouvrage permette à tous ceux qui s'intéressent à ce métier en fort développement de trouver les réponses à leurs questions ou les incitent à intégrer cette profession. Exigeant, basé sur une confiance absolue entre les membres d'une famille et leurs family officers, varié puisque pouvant couvrir à la fois les aspects juridiques, fiscaux, financiers, philanthropiques... ce métier, que certains réalisent encore quelques fois sans le savoir, est passionnant. Sans oublier l'évolution des sujets à traiter en allocation d'actifs par exemple. Qui aurait pu imaginer la place du non coté dans les portefeuilles ou encore plus récemment l'arrivée des crypto actifs, voire de l'importance des critères ESG dans la décision d'investir.

L'autre particularité du terme « Family Office » est qu'il est souvent utilisé à mauvais escient car il a un côté rassurant et certaines personnes n'hésitent pas à l'utiliser comme s'il signifiait « prestige ».

Ce livre couvre les différents aspects du métier mais il y en a un qui compte plus que tout : la confiance qui doit se nouer entre le family officer et la famille, ou les familles dans le cas d'un multi family officer, pour qui il travaille.

La confiance existe bien évidemment entre un patient et son chirurgien, entre un client et son avocat mais celle qui lie un family officer et ses clients est encore différente puisqu'elle n'est pas exclusive avec une seule personne. En effet, un family officer traite des affaires de membres d'une même famille généralement impliquant plusieurs générations. Il doit savoir gérer la communication qui peut être spécifique à chacun. Il doit également parfois user de diplomatie pour gérer certaines situations, tant de qualités dont il va devoir faire preuve pour réaliser efficacement ce métier.

Cette confiance réciproque, elle se développe, se renforce, elle évolue mais ne doit pas devenir routinière ni tomber dans l'excès. Des remises en cause, des exercices d'humilité, notamment après avoir réalisé un bon investissement sont nécessaires pour maintenir la vigilance et l'efficacité optimale.

Comme chacun le sait la confiance se gagne avec le temps, voire sur le temps long mais elle peut se perdre après une seule erreur.

L'autre qualité fondamentale du family officer est la recherche de l'alignement d'intérêt optimum avec ses clients, il les représente souvent et il doit donc être sur la même ligne. Cela ne veut pas dire qu'il doit s'effacer, je veux presque dire qu'il ne doit pas hésiter à challenger ses clients, à donner son point de vue et à le défendre. Un family officer ne doit certainement pas être uniquement une courroie de transmission. Il participe à l'élaboration de la stratégie patrimoniale, se l'approprie et ensuite la fait exécuter. N'oublions pas que son rôle est rarement d'agir directement sur un sujet mais souvent de gérer un nombre important de professionnels, spécialistes des questions familiales tels que notaires, avocats, banquiers privés, fiscalistes, courtiers d'assurance...

Je souhaiterais également profiter de cette tribune pour rappeler la contribution des Family Offices à l'économie française : la gouvernance familiale permet de maintenir l'harmonie familiale, d'organiser les successions, avant tout la transmission du capital de l'entreprise familiale, et d'organiser également la succession du chef d'entreprise quand celui-ci décidera de s'arrêter.

Le Family Office (FO) permet ainsi que l'entreprise familiale perdure, avec les emplois qu'elle a générés et demeure aux mains de membres de la famille. Ainsi, nombreux sont les cas où un Family Office diversifié par rapport à l'activité de la société familiale et notamment lorsque celle-ci opère dans une industrie cyclique, permet à la famille de réinjecter de l'argent et de surmonter une crise, le cas échéant.

J'aimerais conclure en indiquant que les Family Offices se développent partout dans le Monde, le métier s'organise et c'est ainsi que Bernard Camblain, encore pionnier, a récemment créé une association européenne l'International Federation of Family Office (IFFO) en 2018.

Bonne lecture à tous et que ceux qui souhaitent nous rejoindre et sont prêts à faire ce métier dans cet esprit n'hésitent plus !

Frederick Crot
Président de l'Association Française du Family Office (AFFO)

SOMMAIRE

Préface	7
Introduction	15
Chapitre 1 – Le contexte dans lequel s’inscrit le rôle du Family Office	19
1. Historique en France et à l’étranger	19
– En France	20
– À l’étranger.....	23
2. Les différentes formes de Family Offices.....	28
– Le Family Office dédié et « l’homme d’affaires »	28
– Le multi Family Office	31
– Le recrutement au sein du Family Office, dédié ou multi.....	34
– Family Office dédié ou multi Family Office.....	39
3. Comparaison Family Office dédié et multi Family Office	43
4. La sélection parmi les multi Family Offices existants	45
5. Rappel de l’évolution des métiers : gestion de portefeuille, gestion de patrimoine, Family Office.....	51
6. La rémunération du multi Family Office : honoraires et/ou commissions ? ...	55
– Le business model d’une profession libérale ?	59
– Le Family Office gestionnaire d’actifs financiers ?	60
7. La famille : définition et interaction avec l’entreprise familiale.....	64
8. Rappel des trois cercles	67
9. Les sept groupes	68

Chapitre 2 – Les domaines d’activité du Family Office..... 71

1. La gouvernance familiale	71
– Application du rôle du family officer : communiquer, communiquer, communiquer	73
– La famille et l’entreprise familiale.....	75
2. La formation du futur chef d’entreprise, des autres actionnaires	93
3. La philanthropie.....	97
4. Le juridique et le fiscal, l’ingénierie patrimoniale.....	104
– Rôle proactif.....	105
– Exemple : les actions de préférence	107
– Les trusts, un outil très utilisé par les Anglo-Saxons, fortement encadré en France.....	108
– Les modes de détention du patrimoine et du revenu.....	110
– Les personnes vulnérables	114
– Fiscalité	117
5. La gestion des actifs financiers	121
– La définition de l’objectif de la famille	121
– L’allocation stratégique d’actifs.....	123
– L’entreprise familiale, les actions cotées	127
– Les placements alternatifs	132
– Le private equity.....	133
– Les autres types de placements	141
– L’allocation tactique.....	144
– L’investissement durable et à impact	145
– La sélection des gestionnaires et des OPCVM.....	149
– Les commissions perçues par les gestionnaires.....	150
– Les OPCVM dédiés.....	153
– L’assurance-vie	154
– Le suivi global du patrimoine, le reporting consolidé.....	157
– La consolidation	161
6. L’immobilier.....	164
– L’immobilier d’entreprise	166
– Les biens de jouissance et les placements.....	167
– La maison de famille.....	170
– Les intervenants extérieurs dans la gestion immobilière.....	171
7. Le court-moyen terme : la réversibilité.....	172
8. Le suivi et l’accompagnement.....	174
– Le juridique et le fiscal	174
– L’Impôt sur la fortune immobilière (IFI).....	175
– Le transfert de la résidence fiscale : un sujet de long terme, en principe	178

– Le besoin de réversibilité.....	184
– Les autres questions fiscales.....	186
– Le droit social	186
– Les autres branches du droit	187
– La comptabilité.....	188
– L’assurance des biens et des personnes.....	189
– Le secrétariat personnel.....	193
9. Le Family Office pour aider à faire face aux difficultés de la vie	195
10. Le Family Office et l’intelligence artificielle	197

Chapitre 3 – Risques de la famille - Risques et responsabilités du Family Office..... 201

1. Le Family Office, risk manager de la famille : un processus en cinq points..	201
– Définition des objectifs à long terme de la famille.....	203
– Identification des risques	204
– Classement des risques selon l’importance de leur impact et la probabilité qu’ils surviennent	208
– Détermination et mise en œuvre des solutions à même de réduire ces risques (« risk mitigation »)	208
– Enfin, s’astreindre à réviser périodiquement les risques anciens et nouveaux et l’efficacité des mesures appliquées	210
2. Cadre juridique du Family Office	211
– Le cas du Family Office dédié	211
– Les obligations du multi Family Office	213
– L’assurance responsabilité civile professionnelle (RCP).....	216

Conclusion.....	219
------------------------	------------

Postface	229
-----------------------	------------

Bibliographie	231
----------------------------	------------

INTRODUCTION

Le *Family Office*, est un anglicisme qui n'a que rarement été traduit en Français. Certains ont préféré utiliser un autre terme anglais, celui de *family business*. Peu ont opté pour la traduction littérale, bureau de famille, bureau familial. Des approximations sont apparues « mon intendant » ou, autre anglicisme, « *my global advisor* ».

Nous faisons face à un intérêt croissant concernant le métier du Family Office tandis que le concept et l'activité n'ont été réellement développés en France que depuis 2001.

La première réelle et large utilisation du terme « Family Office » en France date seulement de la création en mai 2001 de l'Association Française du Family Office, association loi de 1901.

À cette occasion a été tenue la première d'une série de réunions de presse annuelles. Le nombre de journalistes présents et les articles rédigés dans les quelques semaines suivantes ont montré l'intérêt que ce sujet suscitait : sauf exception, il s'agissait d'une activité nouvelle pour les représentants de la presse et inconnue de leurs lecteurs.

Au fil des ans les articles de presse ont continué à paraître, plus fréquemment sur des aspects précis du Family Office et non plus sur la seule définition de son rôle auprès des familles.

Parallèlement, des conférences ont été organisées, centrées sur le Family Office et les besoins de ces familles tels qu'exprimés par leurs représentants.

Le rôle du Family Office est de contribuer à pérenniser sur le long terme l'harmonie et le patrimoine familiaux.

Il est indispensable de bien insister sur la notion de « long terme » : le Family Office n'est pas là pour aider la famille simplement sur une question spécifique à résoudre ni pour l'aider à maximiser son patrimoine à court terme en lui suggérant des options éventuellement risquées.

Le Family Office a pour mission d'**accompagner la famille**, chacun de ses membres séparément ou avec une optique globale, de **se situer à ses côtés**, de réagir comme s'il était lui-même le chef de famille cherchant le

bien-être de tous ses membres et, mieux encore, d'anticiper (**être proactif**) en consacrant son temps à la réflexion sur les évolutions possibles de l'environnement familial.

Ceci implique une « **sympathie** » au sens fort du terme, chacun ressentant ce que l'autre peut éprouver, la manière dont il va réagir, donc une **confiance forte** l'un envers l'autre. De la famille, bien entendu, envers le **family officer** : celui-ci ne peut accompagner, se mettre à la place des membres de la famille que s'il jouit de leur confiance au point de connaître les détails de leur vie patrimoniale, professionnelle et même personnelle.

Mais le family officer doit lui aussi se sentir en confiance avec ses interlocuteurs familiaux. Sa mission est de leur exposer les données et les solutions envisageables, avec leurs avantages et inconvénients, chaque fois que se pose une question, que la famille l'ait abordée ou que le family officer l'anticipe. Selon les personnes en face de lui, le family officer saura présenter le sujet de la manière appropriée, mais toujours avec une totale honnêteté intellectuelle, ce qui implique ce besoin de confiance envers la famille : il lui faut être assuré que la franchise de ses réponses sera bien comprise, comme exprimée dans l'intérêt de la famille et non pas comme un signe d'inimitié.

Le mot « confiance » se traduit en anglais par « *trust* ». On parle dans les pays anglo-saxons de « *trusted advisor* » ou conseiller de confiance, personne de confiance, celui ou celle à qui l'on va demander conseil lorsque l'on cherche la meilleure réponse à un sujet qui vous tracasse.

Pour certaines personnes il s'agit d'un parent ou d'un ami de la famille, pour d'autres, le *trusted advisor* ne peut être que le responsable du Family Office, avec lequel des relations de profonde confiance se sont établies et renforcées au fil des années.

La première version de ce livre a été publiée en 2008. La version aujourd'hui mise à jour afin de tenir compte des évolutions réglementaires des métiers de la finance, de la disparité des profils des familles à jour des valorisations d'entreprises (licornes, sociétés technologiques...) donnant lieu à de nouveaux profils de jeunes entrepreneurs fortunés mais aussi des souhaits évolutifs des familles (philanthropie, intrapreneuriat familial, internationalisation des familles...).

Le champ d'action pour le Family Office dans l'allocation d'actifs est très vaste. Les classes d'actifs intègrent potentiellement la gestion cotée, les actifs non cotés (*private equity* sous forme de fonds ou d'investissements

en direct dans les entreprises), l'immobilier (physique, papier, promotion), les matières premières, les actifs digitalisés, les forêts...

Il convient également de tenir compte de l'évolution des attentes des familles en termes d'investissement. Ainsi, les dimensions environnementale, sociale, de gouvernance (ESG) mais aussi les questions d'impact dans certains de leurs investissements voire comportements rend la matière du family officer évolutive. Il est nécessaire que le family officer soit acerbe sur les sujets sociétaux et les nouvelles opportunités qui peuvent représenter des projets d'investissements ou des propositions de valeurs en termes de services à fournir auprès des familles.

Les exemples sont nombreux : le private equity il y a plusieurs dizaines d'années qui aujourd'hui se développe auprès de clients moins fortunés par des outils d'investissements mutualisés facilitant son accès. Mais aussi les cryptomonnaies en termes de diversification dans les allocations ou l'intelligence artificielle dans nos métiers de conseils mais aussi dans les opportunités d'investissements en start-up ou au travers de fonds ...

La richesse du métier du Family Office est liée à son environnement en constantes mutations. Le conseil à fournir aux familles, lié à la proximité que le family officer développe pour être capable d'anticiper leurs besoins n'est pas remplaçable par des outils d'intelligence artificielle. En revanche, certaines missions répétitives, liées au reporting ou à l'analyse consolidée d'avis de gérants sur les mouvements des marchés cotés, le secteur du private equity ou l'immobilier, sont autant de sujets sur lesquels ces outils offrent au Family Office et in fine aux familles une information qualitative mais à contrôler. Qualitative par la multitude des données que l'intelligence artificielle compile, à contrôler car liée à un travail informatique sans jugement et donc sans filtre suffisant pour éviter certaines erreurs d'interprétation des data.

Toujours en lien avec le développement informatique, le risque de cyberattaque est désormais réel et nécessite d'être appréhendé par les familles et le Family Office. Dans cette hypothèse, les données confidentielles d'une société ou d'une personne physique sont dites captées par un tiers non autorisé qui menace de les diffuser faute de percevoir une indemnité compensatoire de type rançon. Cet événement met en lumière les risques liés à notre activité et aux familles elles-mêmes. Dans son rôle de gardien des risques, le family officer se doit de prévenir leur survenance avec des mécanismes protecteurs ou a minima une procédure d'intervention si cela intervient (déclarations aux autorités policières, à la CNIL, etc.).

Le métier lui-même évolue avec l'arrivée de réglementations mais aussi dans le niveau de services offert aux clients. On distingue des acteurs du Family Office offrant une offre de service complète (tant sur les sujets juridiques, financiers que fiscaux) d'autres acteurs dédiés uniquement à la gestion financière - ou enfin à certaines structures sur internet fonctionnant à l'image des robots du secteur bancaire, mais en réalité trop éloignés de la définition de la profession.

Nous pourrions considérer qu'à première vue il existe autant de manières d'exercer le Family Office que de familles. Il est donc nécessaire de préciser la genèse du métier et son évolution pour tenir compte des enjeux aujourd'hui des familles à accompagner au mieux leurs intérêts à long terme.

La contribution de ce métier au développement économique est forte et s'accompagne désormais de formations reconnues au service de ce métier identifié. Ainsi, l'Association Française du Family Office certifie une formation en partenariat avec l'AUREP (Université de Clermont Ferrand). Cette formation en un an de niveau Master accessible aux profils financiers et juridiques désireux de poursuivre leur parcours académique offre une formation à 360 degrés sur les métiers liés au Family Office et prépare ainsi au regard aiguisé d'acteur généraliste que doit avoir le family officer pour répondre à l'ensemble des sujets patrimoniaux des familles qu'il conseille.

Chapitre

1

Le contexte dans lequel s'inscrit le rôle du Family Office

1. Historique en France et à l'étranger

Le terme « *trust* », on le sait, recouvre une pratique juridique non encore réellement transposée en droit français par les premiers pas de la fiducie mais très utilisée notamment par nos amis anglo-saxons. Pour remonter l'histoire et retrouver les racines lointaines du Family Office, on dit que la pratique du trust date de l'époque des croisades. Les croisés remettaient à un tiers, leur *trusted advisor*, l'ensemble de leur patrimoine à charge pour celui-ci de le pérenniser, de le faire fructifier, d'en faire bénéficier épouse et enfants, en veillant sur eux en cas de décès du croisé – et de le remettre à ce dernier si, comme il l'espérait bien, il revenait chez lui à la fin de la Croisade.

En France

Historiquement l'intendant du Roi avait la charge de la fortune royale. Au cours des siècles suivants, le rôle du family officer a été tenu par les avoués, les notaires, les agents de change. Selon leur personnalité, ils exerçaient des fonctions pouvant largement dépasser le strict cadre de leur mission et devenir les véritables hommes de confiance de la famille. Il faut se rappeler à ce sujet le rôle de l'avoué, Maître Derville, dans le livre de Balzac, le Colonel Chabert, remarquablement incarné à l'écran par Fabrice Lucchini. Connaissant non seulement les avoirs financiers, immobiliers, fonciers, les relations avec les métayers, mais aussi les relations interpersonnelles au sein de la famille du Comte Ferraud, les ambitions sociales de ce dernier, il dispose de tous les éléments pour résoudre, au mieux et dans l'intérêt de tous, la grave difficulté provoquée par le retour du mari que l'on croyait (espérait) décédé.

Un autre écrivain, Philippe Hériat, a mis en valeur le rôle des agents de change, les Boussardel (inspirés à ce que l'on dit, d'une famille d'agents de change bien connue, les Fauchier-Magnan). Proches de leurs clients, ils les conseillent non seulement sur leurs portefeuilles valeurs mobilières mais aussi sur d'autres aspects de leur vie patrimoniale.

Les agents de change, personnes physiques se transmettent leur charge au sein de leur propre famille de père en fils ou de beau-père à gendre, nouant en effet facilement des relations de confiance avec les familles clientes, quasiment des relations de famille à famille.

Le suivi du portefeuille boursier conduit à des entretiens fréquents entre l'agent de change et son client. Au fil du temps, ce dernier se sent plus en confiance pour faire déborder ces conversations du strict domaine de l'évolution et du cours des actions et aller vers d'autres sujets liés à son patrimoine ou à l'harmonie familiale. L'agent de change devient ainsi le conseiller privilégié, rôle renforcé par l'expérience acquise de la chose financière, de la psychologie des investisseurs et des relations interpersonnelles.

Cette proximité a disparu à la fin des années 1980 avec la transformation des charges en sociétés de bourse, personnes morales beaucoup plus impersonnelles. La nature des contacts entre la famille et l'agent de change (ou les fondés de pouvoir de la charge) s'est transformée en rapports strictement commerciaux entre un client et son prestataire de services, avec une partie de relations « cordiales » totalement disparue.