



LE NOTAIRE, GARANT DU PATRIMOINE VIVANT

Les Journées notariales du patrimoine 2025 ont dressé le portrait d'un notaire en pleine mutation. Entre transmission d'entreprise, gouvernance familiale, responsabilité environnementale et héritage numérique, il apparaît désormais comme le garant d'un patrimoine vivant, à la fois économique, immatériel et durable – un patrimoine à accompagner autant qu'à sécuriser. Retour sur quelques ateliers.

Le notaire, architecte de la continuité

(Atelier : « Le rôle du notaire dans le décès de l'associé et son anticipation » – Nadège Jullian et Céline Chwartz)

Le décès d'un associé soulève une série de questions que les statuts doivent impérativement anticiper. La société est-elle dissoute ? En principe, non, sauf pour la société en nom collectif (SNC) où la dissolution est automatique à défaut de clause contraire (C. com., art. L. 221-15). Dans toutes les autres formes, la survie dépend des stipulations statutaires : clause de continuation, d'agrément ou de rachat. L'enjeu, ont rappelé Nadège Jullian et Céline Chwartz, est d'éviter la paralysie et la requalification automatique. Le sort de la qualité d'associé varie selon les structures : en société à responsabilité limitée (SARL), les héritiers deviennent

associés de plein droit sauf clause d'agrément (C. com., art. L. 223-13), dans la limite d'un délai de trois mois ; en société par actions simplifiée (SAS), grande liberté statutaire (C. com., art. L. 227-15) ; en société anonyme (SA), aucune clause d'agrément n'est possible (C. com., art. L. 228-23) ; en société civile, la transmission est automatique sauf clause contraire (C. civ., art. 1870). En cas de refus d'agrément, les parts doivent être rachetées à une valeur fixée par un expert désigné selon l'article 1843-4 du Code civil, disposition d'ordre public. L'évaluation se fait à la date du décès, garantissant une juste indemnisation. Entre le décès et la décision d'agrément, la situation des héritiers est incertaine : seuls ceux ayant la qualité d'associé peuvent voter et être convoqués aux Assemblées ; les autres en sont

exclus, leurs parts neutralisées. En présence d'indivision, un mandataire unique doit être désigné ; en cas de démembrement, l'usufruitier ne peut voter que s'il a lui-même la qualité d'associé. Le traitement des dividendes dépend, lui, de la chronologie : s'ils ont été décidés avant le décès, ils entrent dans l'actif successoral ; sinon, aucun versement n'est possible tant que l'agrément n'est pas acquis. Enfin, le décès du dirigeant associé entraîne une vacance de représentation : en SARL, un associé peut saisir le tribunal pour la désignation d'un mandataire *ad hoc* ; en SAS, la liberté statutaire prévaut.

Ces situations montrent que tout repose sur l'anticipation. Le notaire conçoit les clauses qui assurent la continuité de l'entreprise, la protection des héritiers et la stabilité du capital.

Le notaire, médiateur du lien et des valeurs

(Ateliers : « La gouvernance des entreprises familiales » – Sophie Schiller et Hubert Fabre ; « Les sociétés et l'environnement » – Anne-Françoise Zattara-Gros et Camille Claverie-Renaud)

La gouvernance des entreprises familiales révèle la façon dont les valeurs, les équilibres générationnels et les règles juridiques s'articulent. D'après une étude inédite de la Chaire présentée par Sophie Schiller, 71 % des sociétés familiales non cotées sont organisées sous forme de SAS, offrant une grande souplesse statutaire mais peu d'organes de gouvernance formels. Ce constat pose la question de la collégialité et du contrôle, souvent informels dans les structures familiales. Les clauses d'agrément (présentes dans 80 % des cas) et les clauses d'exclusion traduisent la recherche d'un équilibre entre ouverture et maîtrise du capital. Quant aux actions de préférence, leur usage – encore minoritaire – permet d'ajuster les droits politiques et financiers pour organiser la transmission intergénérationnelle et la motivation des dirigeants. L'étude révèle aussi que 70 % des sociétés ont prévu une répartition spécifique des droits de vote en cas de démembrement, signe que la réflexion notariale irrigue déjà la gouvernance interne. Au-delà des équilibres familiaux, les entreprises sont confrontées à une mutation environnementale. Comme l'ont montré Anne-Françoise Zattara-Gros et Camille Claverie-Renaud, la société à mission, introduite par la loi Pacte, n'est pas une nouvelle forme juridique mais une qualité que la société peut adopter pour inscrire dans ses statuts une « raison d'être » (C. civ., art. 1835) et des objectifs sociaux ou environnementaux (C. civ., art. 1833). Cinq ans après son apparition, le bilan est mitigé : l'outil séduit sur le plan quantitatif mais reste peu transformant sur le plan qualitatif. Les notaires doivent veiller à la cohérence de la mission avec l'objet social et anticiper les conséquences juridiques d'une éventuelle violation de la mission, notamment en matière de responsabilité des dirigeants ou de nullité d'actes (C. civ., art. 1844-10). Ils deviennent ainsi les garants de la crédibilité juridique

des engagements durables, traduisant ici les valeurs dans le droit.

Le notaire, gardien du patrimoine immatériel

(Table ronde : « Patrimoine numérique dans les successions (données personnelles, propriété intellectuelle dans l'environnement numérique et actifs numériques) » – Céline Chwartz, Thibaud Douville et Frédéric Douet)

À l'heure de la dématérialisation des biens et des souvenirs, la question de la « mort numérique » ouvre un nouveau champ d'intervention pour le notaire. La loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, réformée en 2016, distingue deux régimes : le régime supplétif, permettant aux héritiers d'accéder aux données nécessaires au règlement de la succession, et le régime volontaire, qui repose sur les directives laissées par le défunt auprès d'un responsable de traitement. Mais le premier reste très limité, et le second encore trop peu utilisé. L'absence de directives crée une insécurité juridique : comment identifier les plateformes, prouver le lien avec le défunt, ou accéder aux données sans violer le secret des correspondances ? Le notaire devient alors un intermédiaire clé entre droit de la vie privée et droit des successions.

Cette mission s'étend aux actifs numériques : cryptoactifs, NFT, portefeuilles dématérialisés, etc. Depuis l'ordonnance n° 2024-936 du 15 octobre 2024 (C. mon. fin., art. L. 226-1 et s.), ces actifs sont reconnus comme des biens meubles négociables, soumis au régime du nantissement. Leur transmission exige toutefois de connaître l'existence et les clés d'accès : sans cela, la valeur patrimoniale peut être définitivement perdue. Le notaire doit donc conseiller le client sur la préparation successorale numérique : inventaire des comptes, conservation des accès, modalités testamentaires adaptées, etc.

Enfin, la mort numérique interroge la mémoire collective : que deviennent les données personnelles conservées par le notaire après le décès ? En tant que responsable de traitement, il doit respecter la loi Informatique et Libertés, tout en garantissant la traçabilité et la sécurité des archives. La donnée devient ainsi une composante du patrimoine familial. En ce sens, le notaire s'affirme comme gardien du patrimoine immatériel, conciliant droit de la donnée, continuité de la mémoire et protection du secret.

Conclusion

De la continuité des sociétés à la transmission des valeurs, du droit des données à la responsabilité environnementale, le notaire 2025 n'est plus seulement un officier public : il est le garant d'un patrimoine vivant, qui dépasse la seule logique de propriété. Son rôle s'étend désormais à l'organisation, à la mémoire et à la durabilité du capital humain, économique et numérique. À travers cette orchestration, le notaire devient l'un des acteurs centraux de la transformation du droit patrimonial contemporain. ■

Chloé Gardès



Alors que l'absence de vote de confiance à l'Assemblée nationale le 8 septembre dernier, suivie par la démission du Premier ministre, a ravivé les inquiétudes autour de la stabilité politique française, les épargnants s'interrogent sur les conséquences possibles pour leur patrimoine. Entre recherche de sécurité, arbitrages tactiques et volonté de conserver une certaine flexibilité, les comportements évoluent sans céder à la panique.

Deux experts en gestion de patrimoine, Aurélie Yiflach, Présidente et fondatrice de Serenitys Patrimoine, et Yves Mazin, Président de la chambre nationale des conseillers en gestion de patrimoine (CNCGP) partagent leurs observations sur les signaux envoyés par les investisseurs particuliers, leurs craintes face aux incertitudes économiques et les stratégies à privilégier pour traverser cette période d'instabilité. Entretien.

« *Dans ces périodes troubles, le conseiller en patrimoine trouve toute sa place* »

L'absence de vote de confiance à l'Assemblée nationale le 8 septembre dernier ainsi que la démission du Premier ministre il y a quelques semaines illustre une instabilité politique durable. Quels signaux percevez-vous depuis dans le comportement des épargnants ?

Aurélien Yiflach : Depuis le 8 septembre dernier, nous n'avons pas observé de changement radical dans le comportement de nos clients. En revanche, depuis la dissolution du 9 juin 2024, les interrogations se multiplient et vont toutes dans le même sens : protéger au mieux leur épargne contre les incertitudes à venir.

Nous constatons d'abord un intérêt croissant pour les contrats luxembourgeois. Ce choix s'explique principalement par deux atouts : le triangle de sécurité, qui assure une meilleure protection des avoirs en cas de faillite de l'assureur, et le fait que ces contrats échappent à la loi Sapin 2. Pour rappel, cette loi permet aux pouvoirs publics, en cas de crise financière grave, de bloquer temporairement les rachats ou arbitrages sur les contrats d'assurance-vie français. C'est précisément ce risque que nos clients cherchent à éviter.

Par ailleurs, beaucoup expriment une vigilance accrue vis-à-vis des plafonds de garantie des établissements financiers (100 000 € par déposant et par établissement bancaire et 70 000 € pour les compagnies d'assurance). Ils préfèrent désormais multiplier les enveloppes et diversifier les établissements pour ne pas dépasser les montants couverts en cas de défaillance. Enfin, on observe un intérêt renforcé pour

des supports plus liquides, permettant de garder de la flexibilité dans un climat politique et économique jugé instable.

Yves Mazin : À ce jour, il n'y pas de mouvement de panique comme ceux observés lors de la crise des *subprimes* en 2007 ou 2008. En revanche, nous avons des appels réguliers sur la conduite à tenir. Ces questions font écho aux bruits autour de la taxation des plus riches, des risques autour de la dette française, etc. C'est plutôt un attentisme fataliste ou inquiet qui prévaut.

Les retraits massifs des livrets réglementés traduisent-ils un besoin de liquidité immédiate ou un manque de confiance dans les institutions ?

Aurélien Yiflach : À mon sens, c'est probablement un mélange des deux, mais dans des proportions différentes. D'un côté, le contexte inflationniste pèse lourdement sur le budget des ménages. Même des clients qui disposent de revenus confortables se retrouvent à puiser davantage dans leur épargne pour faire face à la hausse du coût de la vie, pour financer leurs vacances, payer leurs impôts ou tout simplement maintenir leur niveau de vie. Nous constatons ainsi de nombreux rachats partiels effectués pour couvrir des dépenses courantes.

En parallèle, les clients cherchent à optimiser leurs placements et à réduire leur risque au maximum. Dans ce contexte, il existe des solutions pertinentes comme un mix entre des fonds euros boostés redevenus attractifs qui restent entièrement liquides et des produits structurés à capital garanti,

qui permettent de combiner rendement et sécurité du capital. Ce genre de solutions rassurent beaucoup de clients. Enfin, il est vrai qu'une certaine lassitude vis-à-vis des institutions existe, liée au climat politique et aux revirements constants. Mais ce sentiment se traduit moins par une panique que par une volonté de mieux répartir l'épargne entre différents établissements et supports, afin de ne pas dépendre d'un seul acteur.

Yves Mazin : Alors que les mots « faillite » et « chaos », ponctuent régulièrement le discours ambiant, il serait assez facile de les associer à un manque de confiance dans le système économique. La réalité me semble plus mesurée. Les retraits sur livrets s'expliquent en partie par un besoin de liquidité saisonnier comme des vacances plus onéreuses que budgétées, la rentrée, le paiement du solde des impôts à venir, etc., comme l'a évoqué Madame Aurélie Yiflach. Il s'agit aussi tout simplement d'un arbitrage opportuniste au profit de placements plus rémunérateurs. La forte collecte en assurance-vie, notamment vers le fonds euros qui a enfin repris des couleurs, explique aussi ces allègements massifs sur les livrets.

Oui certains agissent par peur et certainement sans bonnes connaissances des placements utilisés. Dans les faits, nos clients sont accompagnés et ne cèdent pas à la panique.

Dans ce contexte, faut-il repenser la répartition entre liquidités, assurance-vie, immobilier et marchés financiers ? Comment orienter son patrimoine ?

Aurélien Yiflach : Je ne crois pas que l'instabilité politique actuelle, à elle seule, doive pousser à revoir complètement la répartition patrimoniale. La bonne allocation dépend avant tout du profil de l'épargnant : âge, horizon de placement, objectifs de vie et appétence au risque. Cela reste notre ligne directrice.

En revanche, ce contexte renforce certaines tendances déjà présentes : beaucoup de clients expriment aujourd'hui une volonté d'accroître leur liquidité à l'approche des échéances électorales de 2027. Certains préfèrent limiter leurs investissements dans l'immobilier, jugé trop peu flexible, pour privilégier l'assurance-vie ou certains supports financiers qui restent accessibles rapidement.

Sur les marchés financiers, il est vrai que la volatilité effraie, mais nous constatons un phénomène nouveau : plutôt que de grandes crises durables, nous traversons désormais des épisodes de « mini-crisis » ou de corrections rapides, suivies d'un retour relativement prompt aux niveaux d'avant. C'est un élément que nous expliquons à nos clients pour les inciter à rester investis tout en diversifiant davantage leurs classes d'actifs.

En somme, il ne s'agit pas de bouleverser les règles de gestion de patrimoine, mais d'adapter la répartition pour donner plus

de souplesse et de sécurité, sans perdre de vue les objectifs de long terme.

Yves Mazin : C'est toute la difficulté de l'exercice, les décisions patrimoniales sur lesquels nous accompagnons nos clients s'inscrivent dans la durée et s'appuient sur un cadre juridique, fiscal et économique défini, à défaut d'être certain. Alors que le bruit politique fait naître des craintes parfois fantasques, notre rôle est bien d'expliquer et de rassurer. Nous remettons en perspective les décisions à prendre avec la situation patrimoniale et les objectifs à couvrir. Surréagir à des effets d'annonce comme la taxation des plus riches, le retour de l'ISF, la captation de vos avoirs, etc., conduirait ceux qui cèderaient à la panique à des effets collatéraux délétères. Certains ajustements peuvent néanmoins être réalisés : s'assurer d'un niveau de liquidité suffisant, vérifier le niveau de risque des placements en perspective de l'objectif à couvrir, etc.



Les Français craignent souvent des revirements fiscaux en période de crise politique. Quelles évolutions redoutez-vous (assurance-vie, transmission, fiscalité immobilière, etc.) et comment s'y préparer ?

Aurélien Yiflach : La crainte d'une aggravation de la fiscalité est omniprésente chez nos clients, qui estiment déjà être lourdement imposés. Ils se plaignent à la fois du poids de l'impôt sur le revenu, des prélèvements sociaux et des cotisations. Et ils n'ont pas tort : lorsqu'on additionne une tranche marginale à 45 % et la taxe sur les hauts revenus, on atteint déjà des niveaux proches de 50 % pour les foyers les plus aisés. Pour les chefs d'entreprise ou les professions libérales, le reste à vivre

après taxation (pour les tranches marginales élevées) représente environ un tiers du chiffre d'affaires TTC encaissé, cela explique en grande partie leur frustration.

Les solutions d'optimisation fiscale se sont considérablement réduites au fil des années : certaines niches ont disparu, d'autres ont été rabotées, et la tendance générale n'incite pas à l'optimisme. Dans l'immobilier, par exemple, le statut loueur de meublé non professionnel (LMNP) a perdu de son attractivité avec la réintégration des amortissements. En matière de transmission, la France reste l'un des pays les plus taxés au monde, et nos clients craignent que cette charge ne continue à s'alourdir. Une lueur d'espoir sur la fiscalité des revenus fonciers était apparue avec le projet de loi de finances porté par M. Bayrou. Mais sa démission, conjuguée aux derniers amendements votés par les députés depuis la nomination du nouveau Premier ministre, M. Lecornu, font désormais plutôt craindre une orientation défavorable, que ce soit en matière de fiscalité des propriétaires bailleurs, la réapparition d'un impôt sur la fortune improductive ou encore la hausse de la CSG

sur les revenus de capitaux mobiliers, pour ne citer que ceux-là...

Dans ce contexte, la meilleure stratégie consiste à anticiper intelligemment : mettre en place des donations progressives, diversifier ses placements (y compris avec des enveloppes étrangères comme le Luxembourg), et rester extrêmement attentif aux évolutions législatives. S'angoisser ne sert à rien, il faut agir mais sans ignorer la tendance de fond, et c'est un exercice délicat.

Yves Mazin : C'est effectivement le sujet de fonds. Il faut dire que les effets d'annonce de certains politiques ou experts ne manquent pas d'alimenter cette peur. Ils rivalisent d'idées, plus ou moins éclairées, pour aller chercher ces milliards manquants.

Mais à ce jour, à part ces rumeurs ou postures, il est bien trop tôt pour surréagir. Les scénarios sont nombreux et les leviers de taxation infinis : retour de l'ISF, limitation des exonérations en assurance-vie, droits de succession et donation rognés, alignement des régimes fiscaux sur les revenus immobiliers, les idées ne manquent pas... Il y en aura pour tout le monde...

La situation budgétaire française nécessitera des efforts. Ceux-ci seront d'autant mieux acceptés qu'ils seront répartis et équilibrés. Loin des plateaux télé, ceux qui nous dirigent, dans la discrétion de leur bureau, consultant, analysent et savent que l'impôt injuste est souvent contreproductif. Nous avons déjà été consulté par le passé.

Est-ce le bon moment pour engager des démarches patrimoniales à long terme (donations, structuration successorale, mise en place de sociétés civiles, etc.) ou vaut-il mieux attendre plus de visibilité ?

Aurélie Yiflach : Nous pensons qu'il est toujours pertinent d'anticiper, dès lors que l'on atteint un certain âge ou un certain niveau de patrimoine. Attendre « le bon moment » est un mirage : la fiscalité française a une tendance structurelle à se durcir, et espérer des conditions plus favorables à l'avenir revient souvent à perdre des opportunités.

Dans la gestion de la transmission, c'est l'âge du donateur qui détermine le coût de la donation : plus on agit tôt, plus les abattements sont importants et la fiscalité allégée. Il est donc absurde de reporter ce type de décision au seul motif d'un contexte politique incertain.

Notre rôle est d'accompagner les familles pour bâtir des stratégies adaptées : donation en démembrement, mise en place de sociétés civiles, arbitrages entre fiscalité immédiate et fiscalité différée, etc. Chaque situation est unique, mais une constante demeure : ce qui est pris n'est plus à prendre. Autrement dit, sécuriser aujourd'hui une partie de son patrimoine est souvent le choix le plus rationnel, car personne ne peut prédire quel sera l'environnement fiscal dans 10 ou 15 ans, ou même plus tôt.

Yves Mazin : La situation actuelle crée un phénomène d'attentisme dangereux. Vous avez envisagé de donner la nue-propriété d'un bien à vos enfants, c'est votre âge qui est la clé de décision et pas le calendrier politique. Cette donation

s'inscrit dans un schéma de transmission sur le long terme qui a parfois connu plusieurs lois de finance. Il ne faut pas différer forcément cette stratégie dont la motivation dépasse le simple levier fiscal.

Quant à anticiper, sans réflexion et préparation, avec comme seule motivation d'anticiper le pire (qui n'est pas toujours certain), le résultat pourra être patrimoniallement encore plus catastrophique.

Amusons-nous : le nouveau gouvernement fait feu de tout bois sur les riches propriétaires immobiliers. Par peur panique, je donne en urgence à mes enfants et petits-enfants une grosse partie de mes biens. La valeur retenue pour ces donations sera celle de l'immobilier à date. Si ce scénario prenait corps, les prix de l'immobilier seraient alors appelés à baisser. Les droits associés aux donations auraient été payés au prix fort. Nous pourrions multiplier les exemples à loisir...

Entre la multiplication des réglementations européennes (Mifid, DDA, lutte anti-blanchiment, etc.) et un climat national instable, comment accompagner juridiquement les épargnants pour sécuriser leurs décisions ?

Aurélie Yiflach : C'est un enjeu majeur pour notre profession. La multiplication des textes européens (MiFID, DDA, lutte anti-blanchiment, etc.) a complexifié notre métier, parfois à l'excès. Les clients sont noyés sous des documents à lire et à signer, ce qui génère souvent plus de confusion que de clarté. Pourtant, ces réglementations ont un objectif flouable : protéger l'épargnant en imposant transparence, information exhaustive et adéquation du conseil.

Notre valeur ajoutée, en tant que conseillers, est de transformer cette lourdeur administrative en pédagogie utile. Concrètement, nous passons du temps à expliquer simplement ce que signifient ces textes, à traduire les risques et avantages des produits, à comparer les scénarios possibles. Cela demande une expertise à 360°, toujours à jour de la fiscalité, du droit et des marchés financiers.

Accompagner juridiquement les épargnants, c'est donc à la fois respecter scrupuleusement le cadre légal et réglementaire, et surtout donner au client les clés de compréhension pour qu'il prenne une décision éclairée. Dans un climat politique instable, cette approche méthodique et documentée est plus que jamais indispensable.

Yves Mazin : Les textes auxquels vous faites référence sont des textes européens qui augmentent le niveau d'exigence pour les professionnels de l'épargne, complexifiant parfois leur quotidien. Mais ces textes visent à rendre les marchés de capitaux plus transparents et sûrs pour les investisseurs. Ils sont sans rapport avec l'instabilité politique du moment de notre pays.

Ces textes demandent aux professionnels un niveau de connaissance initial renforcé, imposent, préalablement à tout conseil, une bonne connaissance du client, une information claire et non trompeuse sur les produits financiers proposés. Il doit en résulter un conseil de qualité pour le client qui pourra alors prendre sa décision en conscience et pourra ainsi s'affranchir des rumeurs, bruits ou peur du moment.



C'est bien cette approche globale qui fait toute la valeur du métier de conseil en gestion de patrimoine (CGP) qui ne se résume pas à la seule vente d'un produit, mais qui intègre bien tous les impacts patrimoniaux, juridiques et fiscaux de la recommandation.

Cette réglementation permettra aussi une meilleure identification du distributeur et du niveau de conseil proposé. Il s'agit bien là de l'ADN du CGP que met en avant la CNCGP. Enfin, permettez-moi d'insister sur l'éducation financière. Elle est la clé de « sécurité ». Elle doit être renforcée, généralisée et commencée dès le plus jeune âge. Il est aujourd'hui malheureux de voir certains de nos compatriotes prendre leurs décisions patrimoniales sous la seule information de certains influenceurs, ou changer de cap à chaque rumeur. La peur et l'appât du gain sont rarement de bons conseillers.

Si l'instabilité politique et budgétaire devait se prolonger, quels impacts durables anticipez-vous sur la gestion de patrimoine en France ?

Aurélie Yiflach : Je suis convaincue que cette instabilité renforcerait le rôle de notre profession. La gestion de patrimoine s'est largement démocratisée : elle n'est plus réservée aux grandes fortunes. De plus en plus d'épargnants, de toutes tailles de patrimoine, ressentent le besoin d'être conseillés par des professionnels capables d'apporter une vision globale et indépendante.

Dans ce contexte, le désamour croissant envers les banques de réseau joue aussi un rôle. Beaucoup de clients estiment

que leurs conseillers bancaires manquent de temps et d'expertise, et qu'ils se contentent trop souvent de vendre des produits « maison » plutôt que d'apporter un véritable conseil patrimonial. Cette tendance pousse naturellement les épargnants vers les cabinets de gestion de patrimoine indépendants ou en architecture ouverte.

En parallèle, la charge réglementaire croissante incite de nombreux cabinets à se regrouper pour mutualiser leurs moyens. C'est une évolution logique, mais elle doit rester mesurée : si ces regroupements aboutissaient à créer des

structures trop grandes, trop « industrialisées », nous risquerions de retomber dans les travers des banques privées, avec un conseil standardisé et une relation client dépersonnalisée.

L'avenir du métier repose donc sur un équilibre : s'adapter aux contraintes réglementaires sans perdre l'agilité, la personnalisation et la relation de confiance de long terme qui font toute la valeur de notre métier.

Yves Mazin : Nous ne pouvons le souhaiter. Dans ces périodes troubles, le CGP trouve toute sa place. J'exerce ce métier depuis plus de 20 ans, et les dix doigts ne suffiraient pas à compter les crises qui ont ponctuées ces années, qu'elles soient économiques, géopolitiques ou sanitaires. Cette présence permanente des conseil-

lers, au plus fort de ces tempêtes, empêche les surréactions, permet de garder le cap en remettant en perspectives les choix patrimoniaux. ■



Propos recueillis par Chloé Gardès