

GESTION D'ACTIFS

## Le gérant de fortune a besoin du réseau

**Le gérant privé doit proposer des produits financiers performants** mais aussi faire preuve de capacité à choisir et à décider car ces qualités sont sources de relations durables avec le client. Une organisation reposant sur la mutualisation d'expertises et un réseau commercial est un atout supplémentaire.

**L'**ENGOUEMENT ACTUEL DES banques pour la gestion privée est frappant. Il est vrai que ce marché a un fort potentiel de développement : demande croissante, potentiels mal exploités, concurrence atomisée. Sans parler de l'absence de risques que comporterait l'activité (comparée au crédit), que traduit son faible besoin en fonds propres. C'est cependant faire peu de cas du risque opérationnel, devenu central avec l'exigence croissante de qualité et la progression des attentes en certitudes.

Mais le contexte change sous l'effet de la plus grande diversité des comportements des clients et de l'accroissement du nombre d'acteurs, incluant des spécialistes étrangers.

Naguère, la banque privée s'adressait à une frange étroite de clientèle présentant, peu ou prou, des comportements et des attentes de même nature. Désormais, la plus grande variété de clients entraîne celle des profils. Un chef d'entreprise cédant son outil industriel n'a pas les mêmes

attentes que l'héritier d'un patrimoine historique.

L'enracinement domestique des nouvelles technologies aura un impact sur la banque privée. Non pas comme canal de distribution, mais comme prolongement de la relation *intuitu personae* que cultive le gérant privé avec son client. Le client de province d'une banque à réseau n'est pas celui qui ne fréquente que le guichet feutré de bureaux anonymes de la capitale. Enfin, les attentes des clients s'élargissent : en sus de la performance financière et de la qualité des montages juridiques et fiscaux, il réclame une meilleure qualité du service. La concurrence se joue de plus en plus sur ce terrain-là.

LA CONCEPTION DU RÔLE DU GÉRANT ET LE SENS DU RÉSEAU

■ Le gérant doit concilier les atouts de l'individualisme et de la mise en commun d'expertises.

Historiquement, le gérant de fortune concentre la relation avec le client. Au-delà du simple gage de confidentialité, toutes les attentes du client s'en trouvaient satisfaites, au prix d'un style de gestion sans doute un peu trop classique. Cette conception ne résiste ni au développement du marché, ni à l'intensification de la concurrence.

Deux conséquences néfastes

apparaissent : la tentation – actuellement répandue – de cantonner le gérant à une fonction purement commerciale ou à l'inverse, de le transformer en «homme à tout faire», coupé alors des moyens des spécialistes que la banque met collectivement à la disposition de chaque gérant.

“ On estime que 2 à 4 % des entreprises vont être cédées chaque année à partir de 2005. ”

Prendre la mesure de cette équation, c'est dégager un nouveau modèle d'organisation encore peu répandu. Il consiste à continuer de confier au gérant privé ses trois fonctions essentielles : la fonction commerciale, la gestion d'actifs financiers et les préconisations patrimoniales, au lieu de le décharger des deux dernières. Simultanément, le gérant doit pouvoir s'appuyer sur une organisation mutualisant les expertises dans ces trois domaines.

Ainsi, au cœur de la relation avec le client, le gérant privé conserve un rôle primordial. Il est le dépositaire des deux tâches essentielles que lui délègue le client : arbitrer et risquer. Il dispose, au plus près de lui, pour qu'ils soient efficaces, des trois points d'appui indispensables :



YVES DE VILMORIN



EMMANUEL DE MOLLIEUS

Gérants privés

Banque privée  
Saint Dominique  
Groupe Banques populaires

## Savoir valoriser un patrimoine familial

Le chef d'entreprise est, plus que jamais, l'enjeu central de ce métier. Par un effet démographique, on estime que 2 à 4 % des entreprises vont être cédées par an à partir de 2005. De nombreux outils industriels vont se transformer en capitaux qu'il faudra non seulement placer, mais aussi appréhender de manière plus globale : quelle

fiscalité ? quels schémas de transmission ?

À cet égard, la bonne compréhension des ressorts psychologiques et des motivations du chef d'entreprise, ainsi que la pratique des bouleversements familiaux et sociaux qu'entraîne souvent la conversion d'actifs physiques figés en actifs financiers fongibles, sont fondamentales.

- le marketing et la communication, pour lui procurer outils et moyens concrets facilitant le développement commercial et la relation avec les clients, mais aussi avec tous les acteurs de l'environnement commercial. L'objectif est ainsi de déployer une démarche d'entreprise permettant d'adapter le service prodigué par sa banque aux attentes spécifiques de chaque client ;
- les experts patrimoniaux, dont la dénomination détournée d'ingénieurs patrimoniaux souligne clairement la mission et l'importance dans la séduction du client, l'ingéniosité n'étant ni la virtuosité, ni l'acrobatie ;
- enfin, troisième point d'appui, les experts en actifs, gérants de fonds d'investissement spécialisés

dans la clientèle privée et conseillers en valeurs, financières ou autres.

Par ailleurs, les méthodes et les principes permettant d'assurer la coordination de l'ensemble de la gestion privée sont à développer pour rehausser les niveaux de qualité et de sécurité proposés aux clients. C'est le rôle, aujourd'hui plus prononcé, des fonctions de pilotage, comme l'organisation, le contrôle de gestion ou le contrôle interne, qui heurtent parfois les méthodes de travail antérieures, mais sont indispensables pour garantir la pérennité du schéma décrit précédemment.

### ■ Le sens du réseau.

La seule possession d'une organisation efficiente n'est pas suffisante, si elle n'est pas connectée aux flux de clients et, surtout, de prospects. Même à l'heure où les nouveaux réseaux cheminent par des fils invisibles, les organisations bancaires qui semblent s'imposer sont celles qui disposent de puissants réseaux physiques. La clientèle perçoit de mieux en mieux l'efficacité des structures de gestion privée adossées aux grands réseaux bancaires domestiques.

Toutefois, les grands acteurs bancaires doivent encore rendre davantage visible, en interne,

“ Une organisation efficiente n'est pas suffisante si elle n'est pas connectée aux flux de clients et de prospects. ”

l'activité globale de gestion privée. Ce point est fondamental pour que l'offre soit bien maîtrisée par tous les maillons de la chaîne et pour que le client soit promptement aiguillé vers la bonne offre. Ceci est un préalable essentiel pour résoudre la lancinante question du «partage» du client. Un client mal «partagé» est surtout un client... parti à la concurrence ! ■