

Entre industriel et sur mesure

Le client fortuné raisonne de plus en plus en financier et a plus que jamais besoin d'un partenaire professionnel techniquement compétent et imaginatif dans ses réponses.



XAVIER MICHON
Directeur
de la gestion privée
France
Paribas

LÉVOCACTION DE LA GESTION de fortune dans le grand public renvoie fréquemment à des représentations désuètes : locaux discrets mais fastueux, conversations feutrées. Dans l'univers de la finance, il s'agirait d'un territoire isolé où la personnalisation de la relation tiendrait lieu de stratégie. Il s'agit bien entendu d'une fable ou d'un passé révolu. Les clients qui ont recours aux services d'une banque privée le font avec des attentes spécifiques et clairement identifiées.

LE PORTRAIT DU CLIENT

Tout d'abord, par la dimension de son patrimoine financier, le client de la gestion de fortune est structurellement placeur. Selon la phase du cycle boursier et sa propre appétence pour le risque, il peut être plus ou moins investi sur les marchés, mais tout l'apparente à un investisseur institutionnel. Tout sauf, peut-être, son attachement à une performance de gestion absolue : en d'autres termes, il souhaite voir ses actifs s'apprécier avec les marchés mais préfère ne pas les voir les suivre dans la baisse.

Gestionnaire avisé, il sait que l'investissement en actions peut être une source d'enrichissement à long terme mais que, sur base annuelle, la maîtrise de l'érosion fiscale est indispensable à la préservation du capital. Le prélèvement est, lui, certain et progres-

sif. Seule une gestion fiscale rigoureuse évitera l'effritement d'un patrimoine et permettra sa transmission dans de bonnes conditions.

Souvent actionnaire familial d'une société ou cadre dirigeant intéressé à la valorisation de son entreprise (1), il voit que sa surface financière dépend étroitement de la valeur d'un seul titre. Pour autant des réglementations juridiques, des contraintes fiscales ou des accords familiaux l'empêchent de vendre, de se diversifier et de se comporter en financier. Il lui faut donc trouver des moyens de couverture, de gestion ou de liquéfaction de ses actifs et seul un banquier privé peut les lui offrir.

Enfin le client «grande fortune» pratique une segmentation de ses actifs qui l'amène à attendre beaucoup plus de son patrimoine financier qu'une simple performance arithmétique. Il y a longtemps déjà que les études de marchés faites aux Etats-Unis distinguent les actifs sacrés des actifs sérieux et des actifs «fun». Une même personne peut à la fois souscrire un contrat d'assurance vie avec gestion déléguée, être à la recherche d'investissements en «private equity», pratiquer son propre achat de valeurs sur Internet et consacrer une partie de son temps au parrainage entrepreneurial.

LES PÔLES DE COMPÉTENCES

Pour répondre à des attentes aussi complexes et variées, la gestion de fortune ne peut pas faire l'économie d'une relation personnelle et approfondie avec chacun de ses clients. Mais elle doit d'abord développer d'une façon quasi industrielle des pôles de compétences, qui constituent le cœur de son offre et fondent la qualité de ses réponses.

■ Un pôle gestion financière.

Lorsqu'il délègue la gestion de son portefeuille ou lorsqu'il se porte acquéreur d'un fond diversifié, le client achète

“ Les études de marchés distinguent les actifs sacrés des actifs sérieux et des actifs «fun». ”

le savoir faire d'un établissement, c'est-à-dire son processus d'investissement. Celui-ci est le résultat d'une démarche rigoureuse qui, partant d'analyses macro-économiques et d'un scénario, conduit à la notation des marchés et à une allocation d'actifs optimale. C'est à partir de ces éléments objectifs que sont construits les portefeuilles individuels avec une exposition au risque actions et une duration en ligne avec les choix de chaque client. Processus d'investissement rigoureux donc, avec attribution de performance qui apparente la gestion à une industrie de précision.

Mais au-delà du processus de gestion diversifiée, la banque privée doit élargir ses compétences pour offrir une variété de services complémentaires de gestion :

- des recommandations d'achat de valeurs en ligne directe sur les marchés primaire ou secondaire accompagnées d'analyses de *broker* sur les secteurs concernés ;

- un conseil sur les produits dérivés, permettant de régler le niveau de risque d'un portefeuille en fonction des anticipations de marché ;
- des fonds sectoriels ou à thèmes selon les analyses économiques et industrielles du moment ;
- des opportunités d'investissement dans des sociétés non cotées, le cas échéant avec effet de levier.

Et cet extraordinaire enrichissement de la gestion d'actifs est à la fois stimulé par l'inventivité des gérants et la maturité grandissante des investisseurs particuliers.

■ Un pôle d'ingénierie patrimoniale prise dans son sens le plus large (2) : ingénierie juridique et fiscale destinée à structurer un patrimoine industriel, à en organiser la cession ou la transmission ou à lui assurer un cadre de détention optimal ; ingénierie des sociétés visant à réaménager un actionnariat familial ou individuel ; ingénierie de crédit permettant d'adosser à des actifs existants, éventuellement couverts contre les aléas du marché, des financements d'actifs de diversification ou des rachats de blocs de contrôle ; ingénierie de produits, enfin, visant à enrichir l'attrait de tel support d'investissement en lui conférant des propriétés fiscales ou une couverture de risques.

Comme dans les usines de gestion, ces équipes sont composées d'experts, et non de commerciaux ; l'expertise qu'elles ont su développer n'a pu s'acquérir qu'au sein d'un pôle spécialisé intervenant en support d'équipes commerciales et sous le contrôle direct du client.



Le gestionnaire de patrimoine, garant du sur mesure

Mettre en œuvre toutes ces compétences pour répondre aux attentes des clients, voilà l'objet de la gestion de fortune, et la tâche dévolue au gestionnaire de patrimoine. Celui-ci est l'interlocuteur personnel et immédiat de chaque client :

- avec lui, il analyse la composition de son patrimoine, procède à des simulations de valorisation à horizon défini, en incluant les prévisions de dépenses mais également les rentrées. Il est l'artisan d'une planification financière bien comprise ;
- il seconde son interlocuteur dans la segmentation globale de ses actifs et fait appel, le cas échéant, aux équipes spécialisées dans la gestion des actifs fonciers et immobiliers ou le courtage d'œuvres d'art ;
- avec les équipes d'ingénierie, il détermine l'impact de l'environnement fiscal sur la valorisation de ce

patrimoine, examine les mesures appropriées aux différents projets du client, en particulier la cession de son entreprise, et définit leur calendrier possible. Le cas échéant, il en suit la mise en œuvre ;

- il participe, en liaison avec les équipes spécialisées, à la définition par le client de son objectif de gestion pour les capitaux faisant l'objet d'une délégation ;
 - sur la partie des capitaux dont le client assure lui-même la gestion, il est un interlocuteur privilégié en matière d'allocation d'actifs, de choix de gérants, et de recommandations sur l'achat de valeurs en direct.
- Tout concourt à faire du gestionnaire de patrimoine le lien essentiel entre les moyens de gestions développés par le marché et l'investisseur particulier, dans un contexte en pleine évolution.

Parmi les autres pôles de compétences auxquels a recours le banquier privé et qu'il développe en interne ou sous-traité, on peut mentionner les services de conseil en actifs fonciers (vignobles, forêts, terres agricoles), immobiliers (immeubles industriels ou logements destinés à la location) et tout ce qui relève de l'assistance à l'achat et à la vente d'œuvres d'art. D'autres métiers bancaires comme les activités de marché et les fusions-acquisitions constituent eux aussi des pôles de compétences essentiels à l'activité de banque privée. ■

(1) Selon une étude de Price Waterhouse, les fortunes récentes, d'origine industrielle, représenteront en France dans cinq ans, 53 % de la clientèle de la banque privée contre 30 % aujourd'hui.

(2) Une étude récente de la Sofres, réalisée auprès de 500 clients de la Gestion privée de Paribas, montre que la qualité du conseil est, après la performance de leur portefeuille, le critère le plus important. Pour 36 % des clients, ce critère est même plus important que la performance.