

Gestion de patrimoine : le choix d'une décentralisation équilibrée

A l'heure de l'euro, la présence des équipes des Centres de gestion de patrimoine auprès de leurs clients devient tout à fait essentielle. La proximité permet de mieux comprendre les besoins du client.



Armand Amsallem
*Directeur
CCF*



Jean-Claude Blisson
*Directeur
Centre de gestion de
patrimoine
Nord-Pas-de-Calais
CCF*

Pour une grande banque à réseau national qui met la gestion de patrimoine au cœur de ses préoccupations et souhaite proposer à sa clientèle une prestation de qualité, une première difficulté doit être surmontée : concilier l'harmonisation nécessaire du service délivré à la clientèle sur toutes ses zones d'implantation avec la diversité des besoins exprimés en matière patrimoniale.

En effet l'impératif de sécurité des opérations réalisées dans le cadre de la gestion de patrimoine s'accommode mal d'une trop grande dispersion des délégations au sein de l'établissement, alors même que le traitement de proximité par des intermédiaires connus de la clientèle est bien ressenti comme une condition indispensable de la pertinence des solutions proposées.

Au fil des années, les progrès technologiques réalisés dans le domaine du traitement des opérations, de la communication et de l'information ont permis d'améliorer les conditions d'exercice de l'activité de gestion patrimoniale. Il reste cependant que le débat demeure entre les tenants du tout centralisé pour une cohérence maximale et une homogénéité de traitement, et les partisans d'une forte délégation pour une meilleure personnalisation des solutions bien adaptées à la clientèle. Les récentes dispositions réglementaires régissant de façon stricte la gestion de portefeuille individualisée sous mandat ont conduit aussi les différents intervenants à normaliser de façon rigoureuse les conditions d'exercice de cette activité.

Dans ce cadre, le Crédit commercial de France (CCF) a confirmé son choix du maintien de la décentralisation de son activité de gestion patrimoniale au sein d'une organisation bien structurée, orientée vers la sécurisation des opérations et la réponse adaptée aux besoins de la clientèle. En outre, avec le passage à l'euro, il appartiendra aux grands établissements de gestion français de démontrer que la qualité de leur prestation n'a rien à envier à celle de nos concurrents étrangers qui, dans notre région transfrontalière particulièrement, essaient de mettre à profit un différentiel de traitement fiscal qui leur est momentanément favorable.

Une organisation structurée

La décentralisation des centres de gestion remonte, au CCF, à la fin des années 60. Au fil des années, 14 centres de gestion ont été mis en place afin de couvrir l'ensemble du réseau. Le Centre régional de gestion Nord-Pas-de-Calais a été créé en 1971 sous la dénomination de centre financier, à une époque où sa principale activité relevait de la gestion de portefeuille sous mandat. Progressivement son champ d'action s'est élargi à l'approche patrimoniale globale, la gestion de portefeuille restant indissociable des autres composantes du patrimoine de l'épargnant.

La mission du centre de gestion de patrimoine, nouvelle appellation depuis 1990 de cette structure spécialisée, est d'assurer à la clientèle, avec professionnalisme et qualité, une approche personnalisée au service de son patrimoine. Les gérants de patrimoine constituant une équipe pluridisciplinaire sont désormais à même d'assurer un conseil de haut niveau dans le domaine de la répartition, de la fiscalité, ou de la transmission des actifs patrimoniaux et de la gestion de portefeuille proprement dite.

Pour harmoniser les prestations délivrées par ces différents centres, une rigoureuse organisation a été mise en place :

Pour les opérations patrimoniales :

- équipes homogènes bénéficiant d'un niveau de formation équivalent avec actualisation régulière des connaissances dans les domaines juridiques et fiscaux,
- équipement informatique et systèmes experts communs installés dans chaque site pour une réponse rapide et de qualité constante.

Pour la gestion de portefeuille :

- à la différence des besoins d'homogénéisation en gestion patrimoniale stricto sensu, qui sont directement liés à la bonne connaissance des dispositions juridiques et fiscales et à leur actualisation, la gestion de portefeuille est plus complexe à harmoniser dès lors qu'elle s'inscrit dans la durée avec un vécu des portefeuilles très spécifique d'un client à l'autre. Et pourtant si l'objectif principal du groupe est *«de remplir le contrat que nous avons avec nos clients : être au-dessus de la moyenne aussi souvent que possible et de façon absolument régulière»*, il faut nécessairement parvenir à «gommer» ces éléments aléatoires (encadré).

La mise au point d'outils informatiques spécifiques permettant au gestionnaire de valider en permanence sa démarche individuelle sur un portefeuille par rapport à la stratégie de l'ensemble est à cet égard une réponse décisive dans cette recherche de cohérence maximale. Cette logique interne de cohérence des choix envisagés avec les objectifs visés pour l'ensemble de la clientèle concernée guide toutes les décisions de gestion (encadré). Ce mode de fonctionnement permet d'offrir un service très sécurisé et homogène quel que soit le lieu de résidence du client.

S'adapter à la demande de la clientèle

Traditionnellement la clientèle bancaire concernée par les services de gestion patrimoniale correspondait à une population d'une moyenne d'âge élevée, détenant de façon stable un portefeuille de valeurs mobilières diversifiées. L'approche bancaire était réservée au placement des capitaux disponibles et à la gestion des valeurs mobilières, les autres composantes du patrimoine (immobilier, assurance vie) étaient rarement considérées comme relevant de la compétence des banques.

Cette typologie de clientèle a rapidement évolué depuis le début des années 80 et si on retrouve toujours une importante proportion de retraités dans la clientèle des centres de gestion de patrimoine, le nombre des actifs a fortement progressé. Multiplication des donations, mobilité accrue du capital des entreprises confrontées à une vague de regroupement et de restructurations, émergence d'une population de cadres supérieurs disposant de participations significatives par le biais de *stock options*, ont largement contribué à cette évolution.

Parallèlement, le comportement des épargnants s'est également transformé. L'attente de la clientèle est plus orientée vers le moyen terme que sur le très long terme. Les épargnants font preuve d'une plus grande mobilité tout en exigeant de plus en plus de garanties sur le placement d'un capital qu'ils veulent conserver disponible face aux incertitudes du lendemain.

En région Nord-Pas-de-Calais, ce constat est peut-être encore plus marqué du fait d'une tradition entrepreneuriale très présente. Si la première place des revenus catégoriels est occupée par les salaires, on note cependant que parmi les autres revenus, ce sont ceux de capitaux mobiliers qui l'emportent sur les revenus fonciers à la différence de ce que l'on constate sur l'ensemble de la France. En matière d'Impôt de solidarité sur la fortune, la région se place au quatrième rang national avec 3 % environ du produit total de cet impôt, et au second rang, au regard du montant moyen par redevable.

Par ailleurs le centre de gestion de patrimoine est devenu un centre de diagnostic et de compétence en matière d'assurance vie, de fiscalité (revenus fonciers, ISF, plus-values), de structure juridique de la famille ou de l'entreprise. L'offre de service est nécessairement plus large, car il semble impossible aujourd'hui de n'aborder qu'un aspect de la situation patrimoniale de la clientèle sans l'appréhender dans sa globalité.

Le professionnalisme des équipes est nécessaire ; il doit se doubler d'une réactivité et d'une transparence absolue vis-à-vis de la clientèle. Dans une activité où, par essence, le phénomène *intuitu personae* reste primordial, il est important de disposer d'une organisation bien structurée permettant au gestionnaire de se consacrer pleinement à son diagnostic patrimonial. ■

Un processus de gestion homogénéisé

S'appuyant sur les analyses fondamentales et la stratégie élaborée par CCF capital management, le processus de gestion de chaque centre se déroule en deux étapes successives :

- l'allocation stratégique mensuelle détermine la composition de chaque portefeuille de référence à partir d'une répartition entre différentes classes d'actifs (monétaires, obligataires, actions) et différents pays ;
- l'allocation tactique hebdomadaire vise à tirer profit des changements de configuration des marchés pour améliorer la performance. Les décisions d'allocation tactique permettent le suivi dynamique de chaque portefeuille.

A chacune de ces étapes, l'outil informatique dédié de mesure du risque permet aux gestionnaires de contrôler et d'analyser l'impact de leurs décisions vis-à-vis du risque autorisé de leur portefeuille. Cette analyse est systématiquement transmise aux organes de surveillance qui assurent régulièrement le contrôle du respect des règles de gestion et du degré de risque des portefeuilles.