



## Gestion privée

### Gestion de patrimoine et banque privée

indépendantes que jamais

Plus pointues qu'une agence bancaire, plus polyvalentes qu'un CGPI, et plus



Depuis la crise financière de 2007, comme la majorité des épargnants, les clients de banques privées se posent de plus en plus de questions à propos de la gestion de leur patrimoine. Bien souvent, leurs besoins ne se résument plus aujourd'hui simplement à faire fructifier leurs avoirs. Face au nouvel environnement économique et fiscal, de nouvelles attentes se font jour, obligeant ces établissements financiers à relever de nouveaux défis, notamment à travers un véritable et indispensable travail de reconstruction.

La mission principale des banques privées a longtemps été de faire fructifier le patrimoine de clients "fortunés". En effet, selon les établissements, le minimum d'actifs financiers liquides, permettant d'avoir accès à de tels services, est généralement compris entre 250 000 et 1 million d'euros, voire davantage en ce qui concerne la gestion dite de fortune. C'est en effet le montant minimum nécessaire pour disposer d'un conseiller dédié qui accompagne et préconise dans la réalisation d'une stratégie patrimoniale. Il faut dire que la gestion de patrimoine requiert aujourd'hui de nombreuses connaissances, aussi bien en finance qu'en droit ou encore en fiscalité, mais aussi une disponibilité à plein-temps.

Il est donc de plus en plus difficile pour un particulier de gérer seul et efficacement un patrimoine conséquent. Face à un environnement économique et législatif en constante évolution, une banque privée dispose en revanche de toutes les expertises nécessaires pour conseiller au mieux ses clients : gérants de portefeuille, ingénieurs patrimoniaux, experts immobiliers, fiscalistes, équipes de conseil dédiées aux entreprises familiales, conseillers en philanthropie ou en objets d'art, etc.

"Bref, des capacités d'intervention multiples, difficilement accessibles à un conseiller exerçant dans une agence bancaire", comme le rappelle Christian Desfossés, banquier privé chez UBS. C'est d'ailleurs sans doute la raison pour laquelle la plupart des grands groupes bancaires proposent à leurs clients fortunés des services de banque privée, une manière de reconnaître que seul un banquier privé est capable de répondre aux besoins, souvent très spécifiques, de cette catégorie de clients. C'est notamment le cas pour des opérations particulièrement sophistiquées et complexes à mettre en œuvre. Un banquier privé peut par exemple être amené à conseiller sa clientèle sur des opérations d'ingénierie patrimoniale à travers la constitution de holdings familiaux, ou encore la structuration de crédits complexes.

Autant d'opérations qui mobilisent des expertises très pointues, et dont la valeur ajoutée est évidente pour les clients. Ces services s'intègrent généralement dans une offre globale, ce qui permet de gagner un temps précieux. Gain d'expertise, gain de valeur et gain de temps, des atouts substantiels pour cette catégorie de clientèle ayant généralement un emploi du temps très chargé, qu'ils soient cadres dirigeants dans de grandes entreprises ou chefs d'entreprise. D'ailleurs, les clients des banques privées ne sont pas dupes. S'ils acceptent de payer des frais de gestion sensiblement plus élevés que dans une banque traditionnelle, c'est sans nul doute parce qu'ils y trouvent leur compte.

En effet, au-delà des produits et services proposés, "il faut aider le client à décrypter ses objectifs spécifiques et appréhender son patrimoine dans sa globalité. Pour ces raisons, l'aspect humain de la relation est primordial", rappelle Christian Desfossés. "Cette relation de proximité permet notamment au banquier privé de connaître parfaitement les besoins de chacun d'entre eux", ajoute-t-il. Un avantage certain par les temps qui courent, la clientèle fortunée ayant plus que jamais besoin de produits et services adaptés à sa situation.

### Crise de défiance

Pour une majorité de clients privés, la récente crise financière et son lot de faillites bancaires en cascade a fait s'éloigner la question du rendement financier des avoirs, vers celle – autrement plus délicate – de la sécurité des actifs confiés aux établissements financiers. En effet, la faillite de la banque américaine Lehman Brothers en 2008, ou encore le scandale lié à l'affaire Madoff quelques mois plus tard, sont encore restés ancrés dans tous les esprits. Même si les clients attendent bien évidemment un retour sur investissement, ils désirent avant tout préserver la valeur de leur patrimoine en minimisant les risques pris, aussi bien sur les produits souscrits que sur le choix des établissements financiers détenant leurs avoirs.

D'ailleurs, selon Franck Bonin, directeur commercial de Société Générale Private Banking France, "les clients posent désormais plus de questions sur les supports d'investissement que nous leur proposons". Ils souhaitent en comprendre avec précision les mécanismes de fonctionnement afin de se faire une meilleure idée du risque sous-jacent. Il s'agit sans doute pour eux d'éviter de se positionner sur des instruments financiers complexes dont ils ne maîtrisent pas forcément les pertes éventuelles. En clair, une manière de s'assurer de prendre uniquement des risques qu'ils sont prêts à accepter.

De la même façon, la clientèle haut de gamme a aujourd'hui tendance à privilégier les établissements les plus solides, au détriment des plus petites structures. Ces dernières années, ce phénomène a été notamment observé en Suisse, où plusieurs centaines d'établissements modestes côtoient de grands noms du secteur. Ainsi, selon une étude réalisée par le cabinet KPMG, même si les fonds sous gestion confiés à des banques privées sont restés relativement stables – n'ayant reculé que de 10 % environ depuis 2006 –, certaines banques, surtout celles de petite taille, ont accusé des retraits sensibles de la part de leurs clients fortunés, entraînant une redistribution des cartes en matière de parts de marché. Un phénomène qui a d'ailleurs été observé dans de nombreux pays.

Encore une raison qui pousse les conseillers en banque privée à être plus que jamais à l'écoute de leurs clients. Il faut dire qu'à la différence d'un conseiller bancaire traditionnel, le banquier privé suit généralement un nombre restreint de clients, à travers un accompagnement qui se veut à la fois exclusif et discret. D'ailleurs, pour renforcer encore cette proximité, certains établissements

n'hésitent pas à ouvrir des succursales dans les grandes villes de l'Hexagone, pour se rapprocher géographiquement de leurs clients. Une stratégie de développement commercial qui leur permet également de venir concurrencer directement d'autres gestionnaires d'actifs, à savoir les conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI) installés en région.

### **L'indépendance, valeur montante**

Car même s'ils ont tendance à se concentrer sur les régions les plus peuplées et les plus riches, susceptibles de réunir un nombre élevé de clients fortunés, les CGPI quadrillent l'ensemble du territoire national. Pour se démarquer de l'offre proposée par les banques privées, ces professionnels de la gestion de patrimoine mettent principalement en avant leur indépendance vis-à-vis des établissements financiers, qu'il s'agisse des banques ou des compagnies d'assurances.

Ils offrent ainsi à leurs clients une stratégie d'investissement "en architecture ouverte", ce qui signifie concrètement que n'étant liés à personne, ils peuvent proposer les solutions les mieux adaptées choisies sur l'ensemble du marché. "C'est la garantie d'un bon conseil sans conflit d'intérêts", rappelle Meyer Azogui, président de Cyrus Conseil. Un argument qui fait souvent mouche auprès d'une clientèle désireuse d'avoir accès à une panoplie de produits financiers la plus large possible. L'avantage est bien évidemment de ne pas se limiter à ceux proposés par la banque gérant les avoirs.

Car pouvoir accéder aux meilleurs supports d'investissement dans chacune des principales classes d'actifs est aujourd'hui devenu une nécessité pour les clients. Les banques privées l'ont bien compris, et la plupart d'entre elles n'hésitent plus à proposer des produits de la concurrence. En effet, "il s'agit de répondre aux besoins des clients, en leur proposant ce qui se fait de mieux sur le marché", rappelle Franck Bonin. L'autre point mis en avant par les conseillers en gestion de patrimoine indépendants est la continuité et la pérennité de leur relation avec les clients.

"Des atouts que les grandes banques ont plus de mal à assurer", selon Meyer Azogui. Bref, des arguments de nature à séduire une clientèle soucieuse de confier la gestion de son patrimoine à une structure à dimension humaine, dans une optique de long terme. Profession réglementée, l'exercice du conseil en gestion de patrimoine requiert un agrément de l'Autorité des marchés financiers (AMF), ce qui constitue un gage d'expertise et de professionnalisme, mais aussi la garantie du respect de toutes les procédures légales et obligatoires en vigueur. Reste à savoir si ces structures de proximité sont en mesure de répondre aux exigences de plus en plus pointues des clients fortunés.

Car même si selon François Longin, professeur de finance à l'Essec, "les cabinets en gestion de patrimoine devraient être de plus en plus importants et gagner ainsi en pérennité", c'est, selon certains banquiers privés, loin d'être le cas actuellement. Les CGPI ont-ils la capacité d'offrir à leurs clients une expertise pointue allant de la gestion de portefeuille, à l'optimisation fiscale, en passant par le conseil dans le domaine de l'art ou encore de la philanthropie ? Dans un monde qui va de plus en plus vite, "le métier de banquier privé est en train de se complexifier" rappelle Christian Desfossés. Il est vrai que, face au nouvel environnement économique et fiscal, de nouvelles attentes se font jour de la part de la clientèle.

### **Sans diversification, point de salut**

Parmi les séquelles laissées par la crise dans le monde de la gestion privée, une vigilance aiguë des clients envers les instruments financiers complexes qui leur sont proposés. Un sentiment de méfiance s'est notamment installé vis-à-vis des produits structurés "maison" proposés par les banques, souligne Jean-Noël Collas, dirigeant d'ABC & Finances. Pour éviter tout conflit d'intérêts, certains établissements réfléchissent d'ailleurs à se doter d'une architecture plus ouverte, permettant d'offrir aux clients l'éventail le plus large possible de produits financiers, dans différentes classes d'actifs, y compris ceux de la concurrence.

L'intérêt du client est alors évident, ce dernier ayant généralement à sa disposition les meilleurs supports d'investissement disponible sur le marché. De la même manière, les banques privées élargissent le spectre des produits offerts à leur clientèle fortunée. Elles n'hésitent pas à proposer des biens immobiliers de prestige, des prises de participations dans des entreprises non cotées, des œuvres d'art ou encore des actifs en foncier rural.

C'est notamment le cas de BNP Paribas à travers sa filiale Agrifrance, spécialisée dans la gestion et la négociation de vignobles, domaines forestiers et autre domaines agricoles. Dans un contexte boursier agité, de plus en plus de clients s'intéressent en effet aux actifs tangibles. Dans ce domaine, le foncier rural suscite un intérêt croissant. Un intérêt d'autant plus marqué que ce type d'investissement offre des avantages fiscaux non négligeables, que ce soit en matière d'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) ou de droits de succession par exemple.

Reste qu'aujourd'hui, "l'argent sans risque offre un rendement négatif après inflation et fiscalité", rappelle Meyer Azogui. Pour ne pas voir la valeur des actifs de leurs clients s'éroder avec le temps, les banques privées doivent donc trouver des solutions permettant de dégager un niveau de rentabilité satisfaisant... Une gageure par les temps qui courent. Pour cela, elles vont devoir sans doute approfondir leur expertise en matière d'optimisation fiscale notamment, face au contexte d'alourdissement généralisé de la fiscalité des revenus et du patrimoine, poussant de nombreux riches particuliers à l'exil fiscal. Il s'agit donc de trouver des réponses adaptées à cette nouvelle donne... et aux nouveaux profils patrimoniaux qu'elle entraîne.

Cela passe notamment par une meilleure adaptation de la segmentation de la clientèle, qui ne prend pas toujours en considération la fluidité du patrimoine. En effet, certains événements de la vie, comme une cession d'entreprise par exemple, font qu'un patrimoine peut s'accroître subitement et de manière significative. De quoi le faire passer du monde de la gestion privée à celui de la gestion de fortune – démarquant généralement au-delà du seuil de 5 voire 10 millions d'euros d'avoirs – voire à la catégorie ultime, le "family office". Et grâce au papy-boom, les banques privées n'ont plus qu'à capter au mieux ce réservoir de clientèle.

## **Family office**

### **La quintessence de l'exclusivité**

Nés outre-Atlantique à la fin du XIXe siècle, les "family office" (littéralement bureau de famille) sont des structures de gestion de patrimoine servant uniquement les intérêts d'une ou plusieurs familles. Selon les cas, on parle donc de mono-family office ou bien de multi-family office. Leur principe repose sur le contrôle de la gestion de la fortune familiale, sans passer pour cela par les services proposés par des tiers. Ainsi, l'Association française du family office (AFFO), définit le family office comme "une organisation de personnes au service d'une ou plusieurs familles, offrant un conseil aux familles au service exclusif de leurs intérêts patrimoniaux. Le family office suppose donc la préservation de la cohérence familiale dans une vision à long terme, transgénérationnelle".

En clair, le recours à ce type de structure a pour principal objectif de garantir les intérêts patrimoniaux de la famille, dans une optique à long terme. La gestion est en adéquation avec les projets familiaux, tout en veillant à organiser au mieux la transmission aux générations suivantes. La palette des services proposés par un "family office" est relativement large. Cela va de la gestion de portefeuille à celle d'actifs immobiliers ou d'œuvres d'art, en passant par l'organisation juridique et fiscale du patrimoine, l'accompagnement et l'assistance administrative des individus ou encore la philanthropie.

Pour mener à bien ces différentes tâches, des prestataires extérieurs sont sélectionnés, le plus souvent par appel d'offres. Il s'agit généralement de spécialistes, excellant chacun dans un domaine de prédilection spécifique : avocats, fiscalistes, notaires ou gestionnaires d'actifs.

Les services d'un mono-family office restent néanmoins réservés à une élite, les "super-riches" ou Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI), comme les appellent les professionnels de la gestion de fortune, c'est-à-dire des particuliers disposant d'un patrimoine d'au moins 50 millions de dollars. Ceci explique pourquoi, en France, seules quelques centaines de familles ont décidé de mettre en place un family office.

Pour celles disposant d'un patrimoine moins conséquent, reste la solution du multi-family office, qui permet de mutualiser, entre plusieurs familles, les coûts de fonctionnement de ce type de structure. Résultat, le ticket d'entrée est alors plus accessible. Dans ce cas, un patrimoine global de 10 à 15 millions d'euros, est alors considéré comme suffisant, d'après une étude réalisée par l'AFFO et le cabinet Deloitte. Un niveau auquel parviennent notamment certains entrepreneurs à l'heure de la retraite, après avoir cédé leur société.

*Par Romain Thomas*

Publié le 18/04/2013 | Mots clés : Gestion privée & patrimoine

J'aime

Envoyer

Soyez le premier de vos amis à indiquer que vous aimez ça.

Abonnez-vous  
à partir de 6.90 €