

# Le bilan patrimonial : une approche scientifique de la gestion de patrimoine

Par Patrick Dufour  
Directeur associé, ASP Consulting, Fondateur et administrateur de CGPC

- 4
1. Tous les organismes financiers ou indépendants ayant une clientèle privée à flux (revenus élevés) ou à stocks (actifs financiers diversifiés et de précaution) offrent un service dit de « bilan » ou « diagnostic » patrimonial. Cette démarche recouvre plusieurs aspects selon l'intervenant : de l'outil marketing pour vendre davantage de produits financiers à une véritable approche technique aidant l'épargnant ou l'investisseur dans ses prises de décisions et tendant à le protéger. La gestion de patrimoine, métier encore méconnu, a-t-elle une autonomie et des fondements ?
- Pour une présentation juridique des différentes professions intervenant dans la gestion de patrimoine, voir notre Mémento Droit de la famille 2010-2011 n°s 76000 s

## I. La technicité pour distinguer conseil financier et conseil en gestion de patrimoine

2. Pendant de nombreuses années, le terme « gestion de patrimoine » a été utilisé à tort et à travers faute de définition précise. Aujourd'hui, les professionnels du monde entier se sont entendus sur une définition commune en créant la norme ISO (ISO/FDIS 22222 - 2005) : « En tant que service fourni par un conseiller en gestion de patrimoine, le processus de conseil en gestion de patrimoine doit comprendre, sans s'y limiter, six étapes pouvant se répéter tout au long de la relation entre le client et le conseiller en gestion de patrimoine ; le conseiller doit utiliser des procédures documentées pour résoudre toutes les plaintes et réclamations du client et être soutenu par des plans financiers, de sécurité des opérations, de gestion des risques et de continuation de l'activité ».
3. La finalité est donc de déterminer les forces et les faiblesses d'une situation familiale patrimoniale incluant son environnement :
- juridique : situation maritale, libéralités, mise en société civile, mode de détention d'actifs, etc. ;
  - financier : revenus/dépenses, allocation d'actifs, passifs ;
  - social : protection contre les risques de la vie (décès, invalidité, maladie, perte d'activité, vieillesse, etc.).
- Les forces représentent les fondations sur lesquelles les solutions vont pouvoir être bâties.
4. Cette approche dite « patrimoniale » requiert du savoir dans un nombre important de domaines (droit, immobilier, finance et patrimoine social) ainsi que du savoir-faire (pratique et connaissance des étapes nécessaires). Les opérations doivent se dérouler dans le respect des lois françaises (inscription à l'Orias, inscription au registre des conseillers en investissements financiers ou CIF sur le site de l'Autorité des marchés financiers, détention de cartes immobilières, de cartes de démarchage, assurances, compétence juridique appropriée, etc.), des directives de Bruxelles (Mifid) et des conventions inter-pays. La directive européenne 2004/39/CE, modifiée par la directive 2006/31/CE, vise notamment « à renforcer la protection des investisseurs en fixant des normes minimales concernant le mandat et les pouvoirs dont doivent disposer les autorités nationales compétentes et en établissant des mécanismes efficaces de coopération en temps réel pour instruire les cas d'infraction à la directive et engager des poursuites ».
5. Il ne faut pas confondre conseil financier et conseil en gestion de patrimoine. On peut les distinguer de la façon suivante :
- le conseiller financier règle un problème patrimonial de l'épargnant/investisseur (fiscalité, allocation d'actifs, complément retraite...) en s'assurant que son client a la capacité de mettre en œuvre la solution préconisée (risque et financement) ;
  - le conseiller patrimonial réalise un diagnostic global et intervient sur au moins deux problèmes (Conseil international Financial Planning Standards Board, Tokyo 21 avril 2009).
- Seule la technicité du gestionnaire de patrimoine apportera une réponse efficiente globale. L'offre est pléthorique mais peu d'intervenants répondent à ces standards.

## II. La recherche de fondements scientifiques : l'approche systémique

### La gestion de patrimoine : un système complexe

6. La gestion de patrimoine peut être qualifiée de situation complexe où il faut pouvoir comprendre, raisonner et agir en embrassant une multitude de critères et de paramètres en interaction. Le fait de toucher un élément (changer une allocation d'actif, introduire une action de défiscalisation, se dessaisir d'un bien par donation, etc.) peut produire un effet « de château de cartes » et une modification apportée à l'équilibre originel peut déboucher sur une instabilité dangereuse, voire une catastrophe. Pour l'observer, il faut faire appel à des outils sophistiqués largement utilisés par les scientifiques.

## L'approche systémique

7. L'approche dite « systémique » a été créée au milieu du XX<sup>e</sup> siècle par des scientifiques conscients des limites de l'approche analytique (voir notamment : Daniel Durand « La systémique » Que sais-je ? PUF). Déjà, pour Goethe (reprenant Aristote) : « Le tout est plus que la somme des parties ». Jusqu'alors, toute approche scientifique était calée sur la méthodologie cartésienne qui consistait à découper, à décomposer en éléments de base (par exemple l'électron pour expliquer l'électronique) et à regarder un nombre défini d'éléments réagissant entre eux (Descartes : « Le tout est la somme des éléments »). L'approche systémique est une méthode de réflexion et d'action visant à décoder des situations hypercomplexes. Pour l'économiste René Passel : « Le relationnel prime sur la rationalité de chaque composant ». Il est plus important d'étudier les liens que les éléments. L'originalité de la méthode réside également dans le traitement simultané des effets et des causes : les deux sont étroitement imbriqués et l'étude des effets permettra de faire apparaître les causes et les remèdes possibles.
8. L'unité d'étude est le système constitué d'un ensemble d'éléments en interaction. En gestion de patrimoine, l'enveloppe du système est la cellule familiale et son contenu, à savoir l'ensemble des revenus, dépenses, actifs et passifs, etc. Ces éléments réagissent entre eux et avec l'extérieur (influence du CAC 40, des lois de finances, etc.). L'objectif commun est l'équilibre financier du client.
9. Au lieu de dissocier les éléments du plus compliqué au plus simple (méthodologie cartésienne), on observera globalement la réaction de l'ensemble à toute sollicitation (retraite, décès, augmentation des revenus ou des dépenses, changement d'allocation d'actifs, etc.). En systémique, on ne travaille pas sur la réaction d'un élément isolé mais bel et bien sur le comportement de l'ensemble.
10. Exemple pratique en gestion de patrimoine : la défiscalisation immobilière. Pour établir le bien-fondé d'un tel investissement, il est indispensable de regarder l'impact fiscal immédiat, mais ce n'est pas suffisant. Tout investissement consiste à arbitrer entre plusieurs opportunités : la même somme pourra être investie pour accroître ses revenus, préparer sa retraite ou sa succession, par exemple. Il faudra également regarder l'évolution dans le temps : à un terme de 10 ans, l'investissement aura-t-il bien été créateur de richesse ? La prise de risque additionnelle était-elle pertinente ? L'investissement a-t-il bien compensé le retard pris dans la constitution d'une réserve retraite ou successorale ?

Illustrons notre propos avec l'arrêt de la cour d'appel de Paris où la première condition d'impact fiscal n'avait pas été appréhendée correctement compte tenu de la situation fiscale particulière du client (CA Paris 07/04094 du 29-1-2009 - L'Actualité Vos droits, votre argent, Editions Francis Lefebvre n° 5/2009, page 30). Il s'agissait d'un agent général d'assurance à la recherche d'un produit de défiscalisation. Un professionnel de la gestion de patrimoine lui recommande un investissement outre-mer sous forme de prise de participation dans une société en nom collectif (SNC). L'investisseur fait par la suite l'objet d'un redressement fiscal sur ses revenus professionnels. En effet, l'abattement de 20 % dont il bénéficie est exclusif de la perception de tout autre revenu professionnel. Il est donc remis en cause du fait de sa participation à la SNC. L'intéressé assigne alors le conseil en gestion de patrimoine pour manquement à son devoir de conseil et d'information et obtient 40 000 € de dommages et intérêts, soit la quasi-totalité du montant du redressement. Le CGPI aurait dû procéder aux vérifications qui s'imposaient avant de proposer une solution à son client. Il a donc commis une faute en lui conseillant un produit de défiscalisation inadapté à sa situation personnelle et de nature à le priver d'un avantage fiscal.

## Le processus systémique

11. La systémique est un processus qui comporte les étapes suivantes pour comprendre le fonctionnement d'un système, en définir les forces et faiblesses et corriger ses défauts :
- Etape 1 : définition du système (en gestion de patrimoine, ce sera la collecte des données) ;
- Etape 2 : modélisation du comportement (analyse de la situation ; constat chiffré de la situation actuelle et de l'impact dans le futur : retraite, décès) ;
- Etape 3 : détermination des points forts et des points faibles (diagnostic proprement dit) ;
- Etape 4 : simulations pour définir le scénario le plus approprié (simulations proposées par les fournisseurs de solutions). La démarche de vente arrive en 4<sup>e</sup> position au lieu d'être au 1<sup>er</sup> rang.
- Etape 5 : contrôle régulier (mise à jour régulière du bilan patrimonial).
- A ces étapes, il faut ajouter quelques constats pour caractériser un système.

## Les constats fondamentaux

12. Notion de plus grande entropie (ou de chaos) Un système qui n'échange pas avec l'extérieur ne peut s'améliorer et tend à disparaître puisqu'il n'y a pas de régulation. En gestion de patrimoine, on observe une dégénérescence des situations patrimoniales qui ne sont pas sous contrôle : un portefeuille de valeurs mobilières non géré devient une source de pertes, au mieux de non-enrichissement par non-échange avec l'extérieur (achat d'immobilier, de valeurs, d'assurance, etc.). Pour le conseiller patrimonial, c'est un argument à faire valoir pour auditer régulièrement la situation du client (tendance au désordre). Son travail consiste à remettre sans cesse en cause ce qui a été fait : un patrimoine restructuré se déstructure immédiatement (sollicitation d'une introduction en Bourse, proposition d'un nouveau produit bancaire, etc.) Il y a toujours une action nouvelle à envisager, contrairement à ce

que pense (en toute sincérité) un client qui s'interroge sur ce que peut (encore) lui apporter un conseiller par rapport à des actions menées récemment

13. **Finalité** En gestion de patrimoine, on devra avant toute chose se poser la question du « pourquoi ».

14. **Régulation** A la fin d'une analyse, on vérifiera qu'il n'y a pas de dysfonctionnement dans les mécanismes de régulation. Ce sera le diagnostic de l'étude patrimoniale, la détermination des forces et des faiblesses.

15. **Echange** Un système a tendance à rejeter ce qui lui est inutile et à s'approprier ce qui lui est utile. Les excédents sont stockés dans des réservoirs.

En gestion de patrimoine, la création d'un nouveau produit financier peut être l'occasion d'une intégration (par exemple un fonds garanti) ou d'un rejet (par exemple un Perp si la tranche supérieure d'imposition de l'individu étudié est faible). De même, un portefeuille de valeurs mobilières, une assurance-vie, un bien immobilier sont des réservoirs à excédent de flux.

16. **Rétroaction** C'est le principe de régulation des entrées en fonction du niveau de sorties, ce qui représente une boucle logique.

En gestion de patrimoine, une boucle sera, par exemple, le lien entre revenus et imposition : tout accroissement de revenus sera, sauf exceptions, source d'imposition ; on devra donc moduler cet accroissement pour que la résultante soit bien un enrichissement et non un appauvrissement et corresponde bien à un besoin. Il est aberrant d'accroître des revenus, sources de fiscalité, pour créer de la capacité d'épargne additionnelle (arbitrage entre Sicav de capitalisation et Sicav de revenus par exemple).

17. **Coexistence des problèmes et des solutions** Dans une étude systémique, on conçoit aisément que tout ne pourra être quantifié pour parvenir à un modèle parfait. Mais l'étude conduira à définir des tendances : comparaison de scénarii et détermination de l'optimum en sachant qu'on n'arrivera jamais à un absolu. Ces tendances vont révéler des absences de produits ou suggérer des ingénieries correctives.

### III. De la systémique à la gestion de patrimoine

18. La systémique peut s'adapter à la gestion de patrimoine. Nous sommes bien face à un système complexe et ouvert. Les phases du bilan patrimonial peuvent se caler sur les étapes vues précédemment dans le processus systémique. La méthodologie développée est l'« Approche Systémique Patrimoniale » ou ASP.

19. **Collecte des données** Cette première étape reprend la définition du système. Qu'étudie-t-on et quels sont les éléments constitutifs de l'environnement (famille, revenus/dépenses, immobilier, assurance, portefeuille, emprunts, objectifs) ?

20. **Analyse** Dans cette étape, il s'agit de rassembler les éléments par affinités (l'immobilier, les différents éléments de la rémunération du travail, c'est à dire : salaire, protection sociale, systèmes de retraite en place, etc.). Ensuite, il faut quantifier les interactions internes et externes (ceci comprend notamment des tableaux de budget ou des tableaux de rentabilité, de risque). Les échanges avec l'extérieur se matérialisent, notamment, par la valeur des titres en Bourse au jour de l'analyse et les règles fiscales. Puis l'analyste devra dynamiser en introduisant le facteur temps : quelle évolution dans le temps si on ne touche à rien (budget retraite, budget en cas de décès, droits de succession, évolution de la protection sociale, etc.) ?

21. **Diagnostic** Le médecin traitant ne formule un diagnostic et ne peut attaquer un traitement que s'il a reçu les analyses de sang, radiographies, IRM, scanner... nécessaires à une vision globale de son patient ; il ne se borne pas à répondre à une question posée par le malade et ne s'arrête pas à un simple symptôme. L'analyse patrimoniale fournit au conseiller en gestion de patrimoine ses « IRM ». Il peut ensuite définir les points forts et faibles et les hiérarchiser (du plus urgent au plus futile).

22. **Préconisations** Cette phase regroupe la recherche des différentes solutions possibles pour corriger les faiblesses. Les solutions seront juridiques, financières, immobilières, bancaires (emprunt) et/ou d'assurance. Il n'y a pas de solution miracle ; on peut soit trouver un meilleur compromis en panachant plusieurs possibilités, soit sélectionner la moins nocive sur le reste du patrimoine. On sait bien qu'avec un « traitement » sous forme de réduction d'impôts, on a une réaction en chaîne qui provoque un gain en impôt (sauf bouclier fiscal) mais qu'on peut perdre en plus-value potentielle ; on accroît souvent un risque, on baisse le niveau de protection sociale, on augmente les droits de succession.

La comparaison pourra se faire par le biais de simulations.

23. **Mise en œuvre** En gestion de patrimoine, il s'agit de la mise en œuvre du plan défini en concertation avec le client : sélection des produits, intervention du juriste, discussion avec son assureur, visite de biens immobiliers, etc.

24. **Suivi** Les éléments du système peuvent changer (modification de la situation familiale avec la naissance d'un enfant, changement professionnel, etc.) ; il en est de même pour les dépendances avec le milieu extérieur au système : modification des lois fiscales ou civiles, effondrement des cours de la Bourse ou du marché immobilier. Il est donc indispensable de vérifier très régulièrement si les solutions retenues sont toujours en adéquation avec les problématiques du client et l'environnement juridique, fiscal et économique.

IV. Conclusion

25 La gestion de patrimoine, telle que nous la définissons avec son processus rigoureux et les codes de bonnes pratiques sous-jacents, est un métier à part entière qui dispose d'un fondement technique très rigoureux, calé sur une approche scientifique. Son application nécessite de la part des praticiens une excellente connaissance des savoirs (droit, fiscalité, marchés) et une parfaite maîtrise du processus (savoir-faire).

Les directives européennes et leurs applications nationales (CIF en France) cherchent plus à protéger les opérations financières, essentiellement boursières. D'autres qualités sont requises en plus de la régularité des transactions, du contrôle des capacités financières du client et de sa capacité à faire face au risque : ce sont la formation, l'éthique, l'expérience, le comportement avec le client pour parfaire le service qui lui est rendu. L'approche globale de sa situation n'est pas encore suffisamment examinée (aspect juridique, aspect budgétaire, protection et prévoyance de la famille notamment).

Ces qualités doivent être acquises, entretenues et attestées par des tiers dans leur spécificité (diplôme de master en gestion de patrimoine pour le savoir et certification professionnelle tels CGPC / Certified Financial Planners et ISO 22 222 pour le savoir-faire) pour apporter des garanties à l'épargnant/investisseur et bien défendre ses intérêts.