

Ils doivent quasiment réapprendre leur métier pour être en mesure de répondre aux attentes de plus en plus sophistiquées d'une clientèle aux exigences sans cesse croissantes.

## GÉRANTS DE FORTUNE

# Une nouvelle approche du métier



FRANÇOIS REYL  
Directeur général, Reyl & Cie.

Dans les années 90, Andrew Grove, fondateur d'Intel et grand spécialiste des situations de crise, avança le concept de point d'inflexion stratégique. Dans «Only the Paranoid Survive» – livre au titre évocateur – il définit ainsi ce moment charnière où un secteur industriel bascule, se métamorphose et oblige ses acteurs à se réinventer pour assurer leur continuité. Aujourd'hui, les développements de l'actualité laissent clairement apparaître que la gestion de fortune et ses praticiens en sont arrivés à ce fameux point d'inflexion, sans l'avoir nécessairement anticipé, mais peut-il en être autrement?

CHAHUTÉE PAR LES ÉVÉNEMENTS, la profession doit recadrer ses modèles dans les meilleurs délais, explorer de nouveaux territoires, moderniser son offre, se perfectionner et replacer le client au cœur de ses priorités. Ces obligations récentes tiennent pour l'essentiel aux conséquences de la crise financière, à la complexité des marchés et de leurs instruments, ainsi qu'à l'évolution accélérée d'une clientèle de «high flyers» dont les succès se sont nourris de la globalisation.

Pour les gérants, la crise financière a eu deux effets immédiats. Elle s'est transformée d'abord en crise de confiance. Echaudés par la contraction de leurs fortunes, laissés perplexes devant certaines solutions retenues en leurs noms, les clients ont pris de la distance et le retour en grâce s'annonce plutôt ardu pour des gérants priés de refaire leurs preuves. Ensuite, les pressions réglementaires les contraignent à élaborer de nouveaux schémas patrimoniaux. Ce n'est pas un chantier qui s'improvise.

Les outils qu'ils maîtrisent d'ordinaire ne leur

suffisent plus. En vingt ans, les marchés financiers ont pris des proportions considérables pour accompagner le boom de la mondialisation. Voilà deux ans, les transactions financières à l'échelle planétaire s'élevaient à plus de cinquante fois le volume du commerce mondial. Les instruments créés pour gérer ces échanges sont de plus en plus sophistiqués. Ils réclament des seuils d'expertise de plus en plus élevés.

LES QUALITÉS RELATIONNELLES des gérants, aussi importantes soient-elles, doivent être complétées par un bagage technique plus étoffé. Les clients ne leur laissent pas le choix. De leur côté, les membres exclusifs des clubs HNWI et UHNWI sont très nettement montés en gamme. Ils ont prospéré, ils se sont épanouis au gré de la globalisation. Leur existence et leurs affaires se répandent aux quatre coins du monde. Un profil parmi d'autres: il affiche la cinquantaine flamboyante, il est brésilien, entrepreneur, sa résidence principale se trouve en Suisse, ses résidences secondaires à Rome et à Aspen; son yacht est ancré à Miami, le siège de sa holding est domicilié à Singapour, avec des filiales au Brésil, en Chine et à Dubai; il possède des investissements en biotechnologie en Caroline du Nord et une fondation d'art contemporain à Vienne; ses enfants étudient à Yale, Stanford ou Londres et le trust familial est enregistré au Delaware...

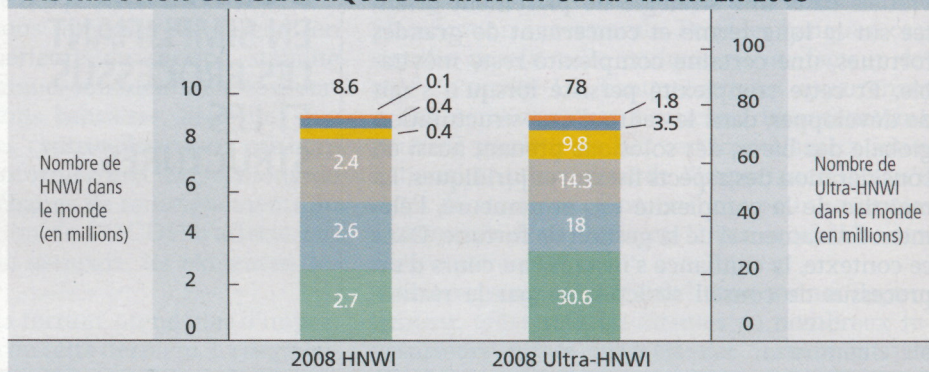
PLUS ACTIFS, PLUS MOBILES, plus à l'aise avec les questions financières, doués d'un fort esprit d'entreprise, leurs attentes en matière de gestion de fortune se sont accrues. Pour gérer leurs intérêts et leurs activités, ils veulent une offre de services très étendue, à leur mesure, qui mêle planification patrimoniale, gestion de fortune, produits institutionnels et prestations de type Family Office. La nature exceptionnelle de leur situation exige des montages exclusifs, originaux, ultra-personnalisés et donc très éloignés des canevas stéréotypés dans lesquels ils ont été longtemps enfermés.

S'ils veulent pouvoir remplir ce type de mandats, les gérants de fortune sont contraints d'opérer une rééducation salutaire. A l'image de portefeuilles dont ils ont la charge, ils doivent se diversifier et s'aventurer dans des domaines avec lesquels ils n'étaient pas forcément familiers. Des unités de valeur supplémentaires sont requises. Elles ont trait par exemple à la planification fiscale, au droit international privé, à l'ingénierie financière, aux techniques de la gestion d'actifs et à celles de la gestion du risque.

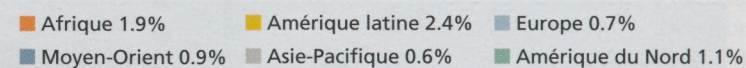
AFIN D'ANTICIPER les attentes de leurs clients, il est plus que jamais nécessaire aux gérants d'adopter une approche polyvalente, pluridisciplinaire qui leur permette d'avoir recours à des structures ad hoc, en toute connaissance de cause. La finesse de leurs analyses, la justesse de leurs recommandations et la pertinence des solutions mises en œuvre dépendent étroitement du cycle de perfectionnement qu'ils sont prêts à accomplir.

Les gérants raisonnent encore en termes de confiance et de performance. Ce sont les maîtres-mots de leur proposition de valeur. Pourtant, dans les méthodes qu'ils sont amenés à employer demain, il sera de plus en plus question de puis-

### DISTRIBUTION GÉOGRAPHIQUE DES HNWI ET ULTRA-HNWI EN 2008

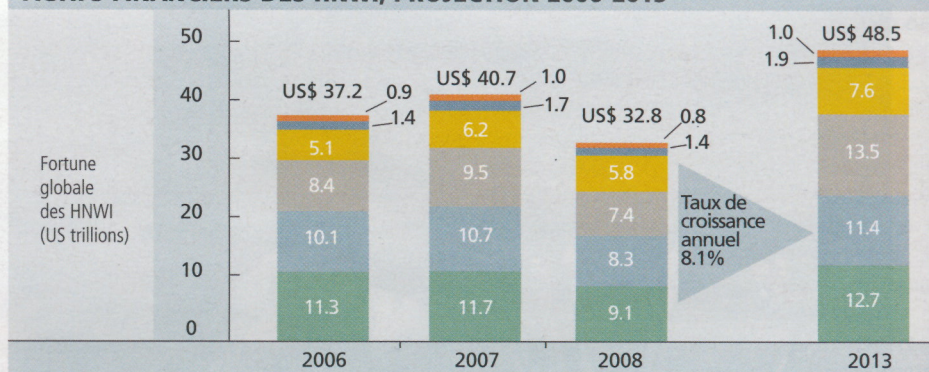


% des Ultra-HNWIs par rapport aux HNWI en 2008:

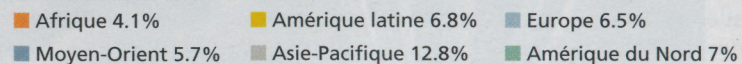


Capgemini Lorenz curve analysis, 2009

### ACTIFS FINANCIERS DES HNWI, PROJECTION 2006-2013



Taux de croissance annuel 2008-2013F:



\* Capgemini Lorenz curve analysis, 2009

## Les segments HNWI et UHNWI

Le segment des clients High Net Worth (HNWI) couvre les personnes qui détiennent des actifs financiers estimés à plus de 1 million de dollars. Dans ce segment, la classe des clients Ultra High Net Worth (UHNWI) correspond aux personnes dont les actifs financiers sont supérieurs à 30 millions de dollars. Selon le World Wealth Report 2009 de Merrill Lynch et Capgemini, le nombre de HNWI s'élevait à 8,8 millions en 2008 - contre 10,1 millions l'année précédente. Leur fortune consolidée est estimée à 32.800 milliards de dollars. Les prévisions issues de la même source la situent à 48.500 milliards de dollars en 2013. Quant aux UHNWI, avec 78.000 membres recensés, ils représentent à peine 1% du segment des HNWI.

LES GÉRANTS DE FORTUNE DOIVENT SE DIVERSIFIER ET S'AVENTURER DANS DES DOMAINES AVEC LESQUELS ILS N'ÉTAIENT PAS FORCÉMENT FAMILIERS. DES UNITÉS DE VALEUR SUPPLÉMENTAIRES SONT REQUISES.

sance au sens où les informaticiens l'entendent quand ils désignent la capacité d'un ordinateur à traiter de multiples flux de données.

Bien gérer impose désormais de bien s'entourer. Juristes, fiscalistes, banquiers, experts-comptables, avocats d'affaire, auditeurs, courtiers: la gestion de grands comptes nécessite aujourd'hui l'intervention systématique de nombreux spécialistes qui apportent chacun leur pierre à l'édifice. Les gérants seront donc également jugés, appréciés sur leur faculté à composer avec ces différents corps de métier, à orchestrer leurs travaux et en assurer la synthèse.

RESTER L'INTERLOCUTEUR attiré de leurs clients les oblige ainsi à constituer et à se placer au cœur de ce dispositif. C'est ainsi qu'ils pourront concevoir des solutions à forte valeur ajoutée dont ils seront ensuite capables de garantir l'application en bonne et due forme. Nouvelles cibles, nouvelles méthodes, nouvel environnement: ce sont des défis de taille auxquels les gérants de fortune sont confrontés en ce moment même. Mais ce sont surtout des défis qui méritent d'être relevés car les opportunités n'ont jamais été aussi abondantes. La principale menace qui pèse sur les gérants de la place n'est pas tant de manquer de clients que de ne plus avoir les moyens de les satisfaire. ■