

# Gestion de patrimoine

Stratégies juridiques, fiscales et financières

2018-2019

Coordonné par  
Arnaud Thauvron

DUNOD

Visuel de couverture: @K.-U. Hässler

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077870-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Les auteurs

*Tous les droits d'auteur de cet ouvrage sont versés  
à la Fondation pour la recherche médicale*

## **Coordination :**

Docteur en sciences de gestion, **Arnaud Thauvron** est maître de conférences en finance à l'Université Paris-Est Créteil (anciennement Université Paris 12), au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE Gustave Eiffel) dont il est le directeur. Il y est responsable du Master Gestion de patrimoine. Son domaine de spécialité est l'évaluation d'entreprise, thème sur lequel il a publié un ouvrage : *Évaluation d'entreprise*, 4<sup>e</sup> éd., Economica, 2013.

## **Contributeurs :**

La plupart des contributeurs de cet ouvrage interviennent au sein du Master Gestion de patrimoine de l'Université Paris-Est Créteil (IAE Gustave Eiffel).

**Serge Anouchian**, expert-comptable et commissaire aux comptes, est titulaire d'un DES de gestion de patrimoine (Clermont-Ferrand) et d'un DU de gestion fiscale des entreprises (Dijon). Fondateur du Club Expert-Patrimoine, il est chargé d'enseignement à l'AUREP, à l'Université de Toulouse. Ses domaines de prédilection sont l'immobilier d'entreprise et la société civile, ainsi que l'ISF, devenu IFI. Il est l'auteur d'un livre intitulé *L'ISF, et les biens professionnels*, paru chez Gualino, coauteur d'un ouvrage sur le démembrement de l'immobilier d'entreprise (Revue

Fiduciaire) et d'un livre intitulé *Gérer son patrimoine : Les bons réflexes*, Éditions Expert comptable média.

**François Besnard** est titulaire du Diplôme supérieur du notariat (Paris V), du DU de gestion de patrimoine (Clermont-Ferrand), du Master 2 de droit immobilier et de la construction (Paris II) et du Certificat d'aptitude à la profession d'avocat. Il était conseil en banque privée entrepreneurs chez BNP-Paribas jusqu'en 2014 après avoir été clerc de notaire de 2005 à 2009.

Après six ans passés dans le notariat, **Catherine Bienvenu**, titulaire du Diplôme supérieur du notariat (UPEC – ex-Paris 12), exerce dans le monde de la philanthropie et de la recherche de fonds au profit d'associations et fondations. Actuellement responsable du service Legs, donations et assurances-vie de Médecins du Monde, elle est elle-même diplômée du Master 2 de Gestion de patrimoine de l'IAE Gustave Eiffel où elle est intervenue en droit de la famille.

**Jean-François Carrier**, diplômé en droit des affaires (Université d'Auvergne) et en finance (IAE Paris-Sorbonne), est titulaire du CESB Gestion de patrimoine. Il exerce le métier d'ingénieur patrimonial chez BNP Paribas-Banque Privée depuis 2010, après avoir exercé les fonctions de conseil en banque privée entrepreneurs de 2006 à 2009. Il est chargé du cours « Impôt sur le revenu » au sein du Master 2 Gestion de patrimoine de l'IAE Gustave Eiffel.

Diplômée d'une maîtrise de finance de marché et gestion de l'épargne puis du Master de Gestion de patrimoine de Clermont-Ferrand, **Roseline Charasse** a débuté en 1999 en tant que conseil en gestion de patrimoine à Paris au sein de BNP Paribas-Banque Privée, pour exercer ensuite la fonction d'ingénieur patrimonial au sein du même groupe à Paris puis Marseille, puis au sein de CIC Banque Privée à Lyon. Elle intervient également pour l'AUREP dans le cadre des formations diplômantes de Gestion de patrimoine et d'Ingénierie patrimoniale du dirigeant d'entreprise.

Professeur agrégé des universités, **Pierre Chollet** exerce ses fonctions à l'Institut Montpellier Management, Université de Montpellier. Il y dirige le Master Gestion de patrimoine. Il est également chercheur et directeur de recherche au sein du laboratoire Montpellier Research in Management. Ses sujets de recherche portent notamment sur les options, les produits dérivés actions, les investissements directs à l'étranger et l'investissement socialement responsable. Il est membre du comité scientifique du Label ISR d'État.

**Vincent Cornilleau** développe et conseille une clientèle internationale au Luxembourg. Il développe cette clientèle en s'appuyant principalement sur les techniques d'*estate planning*, d'assurance-vie et de constitution de sociétés. Il est aussi intervenant à l'ISG Paris sur des thèmes liés à la gestion de patrimoine. Il est auteur et coauteur de nombreux ouvrages spécialisés, dont *Gestion de patrimoine et démembrement de propriété* aux éditions LexisNexis (3<sup>e</sup> éd.), *Le droit patrimonial*

*luxembourgeois, aspects civils et fiscaux* aux éditions Kluwer (3<sup>e</sup> éd., 2016), et *Cas d'ingénierie patrimoniale dans un contexte franco-belge* aux éditions Larcier.

**Jean-Pierre Cossin** a été conseiller maître à la Cour des comptes, professeur associé à l'Université de Paris-Est Créteil, ancien secrétaire général du Conseil des impôts et du Conseil des prélèvements obligatoires. Il est également membre de diverses commissions fiscales et du jury de l'examen de commissaire aux comptes. Il est l'auteur d'un rapport sur la fiscalité des petites et moyennes entreprises à la demande du Premier ministre (1991).

**Bruno Dalmas** (DEA de droit de Paris II et DES Gestion de patrimoine de Clermont-Ferrand) est fondateur de Patrimoine Office, cabinet de conseil en stratégie patrimoniale et en investissement s'adressant aux groupes familiaux et leurs actionnaires, dirigeants d'entreprises et équipes dirigeantes, investisseurs en capital, cédants et acteurs du *private equity*. Il assure la formation de conseillers en gestion de patrimoine depuis dix ans. Il est coauteur des ouvrages *Pratique du démembrement de propriété*, Litec, 2009 et *La société civile, instrument majeur de la gestion de patrimoine*, Gualino, 2006.

Diplômée d'un DEA de fiscalité et finances publiques, **Gwénaëlle Laizé** a travaillé au sein du département fiscalité personnelle et mobilité internationale du cabinet d'avocats Landwell & Associés (PwC Avocats), où elle s'occupait de la situation fiscale des salariés impatriés et expatriés, des problématiques liées aux transferts internationaux et des stock-options. Elle a ensuite été responsable du pôle Expertise patrimoniale de la société Cyrus Conseil où elle conseillait et validait les stratégies d'optimisation dans les domaines de la fiscalité personnelle et patrimoniale. Elle a intégré la direction de l'ingénierie patrimoniale d'Axa Gestion Privée en avril 2016.

**Olivier Lejeune** est administrateur des finances publiques adjoint. Il est officier fiscal judiciaire, mis à disposition du ministère de l'Intérieur où il est chef-adjoint de la Brigade nationale de répression de la délinquance fiscale. Son domaine de spécialité est le contrôle fiscal des particuliers, la détection des montages juridiques frauduleux, la fiscalité des résidents à l'étranger et le droit pénal des affaires.

Notaire à Taverny, Maître **Frédéric Petit** est diplômé du DES Gestion de patrimoine (Faculté de Clermont-Ferrand). Il est également membre du conseil d'administration de l'Institut notarial du patrimoine et de la famille et chargé d'enseignement à l'Université Paris-Est Créteil et à l'Université Jean Moulin (Lyon 3).

**Pascal Pineau** est consultant et formateur, spécialiste en stratégie et communication comportementale au sein du cabinet Métisse Finance. Son approche intégrative lui permet d'aborder en complément d'outils opérationnels des dimensions émotionnelles et non verbales, sources de confiance et de récurrence dans le monde des affaires. Il travaille tout particulièrement auprès des métiers de la Banque Finance et

a publié *Prendre soin de son client en gestion de patrimoine*, aux éditions AFNOR (2012).

Diplômé du Master de Gestion de patrimoine à l'Université Paris-Est Créteil, **Mario da Silva** a passé trois ans au sein d'un important cabinet de conseil parisien en gestion de patrimoine, en tant que consultant patrimonial. Il y a notamment développé son expertise auprès de cadres de groupes internationaux bénéficiant de stock-options. Aujourd'hui associé fondateur de Widoowin, société spécialisée dans le financement des PME non cotées françaises au travers du PEA, il se concentre sur la recherche de nouvelles sociétés en forte croissance.

Diplômé d'un DESS en droit des affaires et d'un DEA de sciences politiques, **Arnaud Sultan** a débuté sa carrière en tant qu'attaché parlementaire au Sénat avant de rejoindre Aviva-Vie en tant qu'ingénieur patrimonial. Désormais responsable du service d'ingénierie patrimoniale au sein de la société Épargne actuelle, il intervient auprès d'une clientèle « privée » sur des problématiques tant personnelles que professionnelles. Il assure par ailleurs la formation régulière des conseillers et des services de gestion de la compagnie.

# Remerciements

Ce livre est le fruit d'un long travail collectif, associant une grande partie du corps professoral actuel ou passé du Master Gestion de patrimoine de l'Institut d'administration des entreprises (IAE Gustave Eiffel) de l'Université Paris-Est Créteil. Je tiens ainsi à remercier sincèrement les différents contributeurs de cet ouvrage : Serge Anouchian, Mathieu Becker, François Besnard, Catherine Bienvenu, Jean-François Carrier, Roseline Charasse, Pierre Chollet, Vincent Cornilleau, Jean-Pierre Cossin, Thierry Creux, Bruno Dalmas, Jérôme Dubreuil, Gwénaëlle Laizé, Olivier Lejeune, Frédéric Petit, Pascal Pineau, Renaud Salomon, Mario da Silva, Arnaud Sultan et Sabine Vacrate.

Cet ouvrage est également l'occasion de remercier les autres intervenants du Master : Frédéric Aumont, Sandrine Colas-Jacomme, Fabrice Cossin, Matthieu Déhu, Souad Lajili, Claude Lajugée.

*Gestion de patrimoine* est un projet qui n'aurait pu voir le jour sans le travail de Geneviève Curlier, assistante pédagogique du programme de Master.

Jean-Pierre Rondeau (Megara Finance), par sa contribution à la création du Master Gestion de patrimoine en formation continue de l'IAE, a ouvert à ce dernier de nouveaux horizons.

Enfin, je tiens à exprimer ici ma gratitude à mon collègue Olivier Meier, à l'origine de ce projet.

Qu'ils trouvent ici l'expression de mes sincères remerciements.

Arnaud THAUVRON





# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1</b>	
<b>le conseil en gestion de patrimoine</b>	
<b>1 Les professionnels de la gestion de patrimoine</b>	<b>7</b>
Renaud SALOMON	
Section 1 Les obligations des conseillers en gestion de patrimoine	8
Section 2 La responsabilité des conseillers en gestion de patrimoine	11
<b>2 Le diagnostic patrimonial</b>	<b>18</b>
Bruno DALMAS, Pascal PINEAU et Vincent CORNILLEAU	
Section 1 Préambule	19
Section 2 Le recensement patrimonial	23
Section 3 L'analyse patrimoniale	38
Section 4 La stratégie patrimoniale	38
<b>3 La dimension émotionnelle de la gestion de patrimoine</b>	<b>39</b>
Pascal PINEAU	
Section 1 Le nom patronymique, le premier titre de propriété	40
Section 2 de la propriété à l'utilité	44

## Partie 2

# La dimension juridique de la gestion de patrimoine

<b>4</b>	<b>Les régimes matrimoniaux</b>	<b>49</b>
	Catherine BIENVENU	
Section 1	Le régime primaire	51
Section 2	Le régime légal de la communauté réduite aux acquêts	57
Section 3	Les régimes conventionnels communautaires et séparatistes	70
Section 4	Le Pacte civil de solidarité (pacs)	76
<b>5</b>	<b>Le divorce</b>	<b>79</b>
	Catherine BIENVENU	
Section 1	Les cas de divorce	80
Section 2	Les conséquences patrimoniales du divorce	82
<b>6</b>	<b>Les successions</b>	<b>89</b>
	Catherine BIENVENU	
Section 1	Les héritiers à défaut de volonté expresse du défunt	90
Section 2	Les héritiers suivant la volonté expresse du défunt	98
Section 3	Les règles fiscales	108
<b>7</b>	<b>Les libéralités</b>	<b>113</b>
	Catherine BIENVENU	
Section 1	La donation simple	114
Section 2	La donation-partage	115
Section 3	Les clauses conventionnelles autorisées	116
Section 4	Le sort des donations au décès du donateur	119
Section 5	L'évaluation des biens donnés	120
Section 6	Le régime fiscal des donations et le paiement des droits de donation	120
Section 7	Le testament	122

## **8 La protection du conjoint survivant** **124**

Frédéric PETIT

- Section 1 La protection du conjoint survivant par le régime matrimonial 125
- Section 2 La protection du conjoint survivant par les libéralités et lors de la succession 130
- Section 3 La protection du conjoint survivant par l'assurance-vie 141

## **9 La protection d'un incapable** **148**

Catherine BIENVENU

- Section 1 Les mineurs 149
- Section 2 Les majeurs 151
- Section 3 Les actes intéressant la gestion de patrimoine 153
- Section 4 Le mandat de protection future 155
- Section 5 Cas particulier de l'adulte handicapé 157

## **10 Le démembrement de propriété** **160**

Bruno DALMAS

- Section 1 Définition du démembrement de propriété 161
- Section 2 L'évaluation des droits démembres 171
- Section 3 La fin du démembrement 176
- Section 4 La fiscalité du démembrement 179

## **11 La société civile** **192**

Serge ANOUCHIAN

- Section 1 La société civile : définition et mode de fonctionnement 194
- Section 2 Une société civile pour gérer son patrimoine 211
- Section 3 La société civile comme outil de transmission de son patrimoine 218

## Partie 3

# La dimension fiscale de la gestion de patrimoine

<b>12</b>	<b>L'impôt sur le revenu</b>	<b>236</b>
Jean-François CARRIER		
Section 1	Champ d'application de l'impôt sur le revenu	238
Section 2	Détermination du revenu brut global	240
Section 3	Calcul de l'impôt sur le revenu	253
Section 4	Déclaration et paiement de l'impôt sur le revenu	258
<b>13</b>	<b>L'imposition des revenus du patrimoine financier</b>	<b>263</b>
Mathieu BECKER		
Section 1	Les revenus de capitaux mobiliers	264
Section 2	Les produits exonérés d'impôt et les régimes dérogatoires	267
Section 3	L'imposition des gains de cession de valeurs mobilières et de droits sociaux	268
<b>14</b>	<b>L'imposition des revenus du patrimoine immobilier et les produits de défiscalisation immobilière</b>	<b>273</b>
Olivier LEJEUNE		
Section 1	Le régime du « micro-foncier »	275
Section 2	Le régime réel d'imposition	275
Section 3	Les régimes dérogatoires	280
Section 4	Les régimes spécifiques	283

## **15 L'impôt sur la fortune immobilière** **287**

Jean-Pierre COSSIN

Section 1	Le champ d'application de l'impôt sur la fortune immobilière	288
Section 2	Les exonérations d'impôt sur la fortune immobilière	292
Section 3	La détermination de l'impôt sur la fortune immobilière	297
Section 4	Le calcul de l'impôt sur la fortune immobilière	300
Section 5	La déclaration et le paiement de l'impôt et contentieux	302

## **Partie 4** **La dimension financière de la gestion de patrimoine**

## **16 Les produits d'épargne et de placement** **306**

Arnaud THAUVRON

Section 1	Les différents critères de choix des produits d'épargne et de placement	307
Section 2	Les produits d'épargne non risqués	309
Section 3	Les produits d'épargne risqués	314
Section 4	Les produits boursiers	317
Section 5	Les produits d'épargne collective	330

## **17 L'assurance-vie et la gestion de patrimoine** **337**

Roseline CHARASSE

Section 1	Présentation générale de l'assurance-vie	339
Section 2	L'assurance-vie comme outil de constitution d'une épargne	343
Section 3	L'assurance-vie comme outil de transmission d'un capital	356

## **18 Gestion d'un portefeuille titres** **370**

Pierre CHOLLET

Section 1 Éléments fondamentaux de la gestion de portefeuille 371

Section 2 Acteurs, processus et types de gestion de portefeuille 381

Section 3 Performance de portefeuille 389

## **19 L'épargne retraite** **395**

Arnaud SULTAN

Section 1 Les grands principes du système de retraite français 397

Section 2 Les régimes obligatoires 400

Section 3 Les régimes supplémentaires :  
l'épargne retraite collective ou individuelle 409

## **Partie 5 Le dirigeant d'entreprise**

## **20 Le régime fiscal des rémunérations des dirigeants** **424**

Jérôme DUBREUIL

Section 1 Le régime fiscal des rémunérations directes 425

Section 2 Le régime fiscal des rémunérations indirectes 431

Section 3 Le régime fiscal des rémunérations différées 435

## **21 Les stock-options** **440**

Gwénaëlle LAIZÉ et Mario DA SILVA

Section 1 Les stock-options : environnement juridique et fiscal 441

Section 2 Les pistes d'optimisation 454

## **22 La protection du patrimoine du dirigeant** **459**

Sabine VACRATE

Section 1	Dangers et précautions liés au statut d'entrepreneur individuel	461
Section 2	Dangers et précautions liés au statut de dirigeant de société	469
Section 3	Responsabilité du chef d'entreprise et procédures collectives	478
Section 4	Responsabilité fiscale et sociale	482
Section 5	Les solutions d'optimisation de la protection	483

## **23 La fiscalité de la transmission d'entreprise** **488**

Jean-Pierre COSSIN

Section 1	La transmission à titre onéreux de l'entreprise	490
Section 2	La transmission à titre gratuit de l'entreprise	501

## **Partie 6** **Études de cas de stratégie patrimoniale**

### **24 Stratégie patrimoniale** **516**

Vincent CORNILLEAU

Section 1	Le recensement patrimonial	517
Section 2	L'audit patrimonial	520
Section 3	Préconisations patrimoniales	523
Section 4	Synthèse de la préconisation	528
Section 5	Le remploi des capitaux	530

**25 Approche dynamique du règlement patrimonial  
d'une succession** **533**

Frédéric PETIT

Section 1 Présentation de la succession clermontois 534

Section 2 L'analyse des biens composant  
la succession et préconisations immédiates 539

Section 3 Les stratégies post-successorales 546

Section 4 Après la mise en œuvre des stratégies : situation des héritiers 554

**26 Étude de cas SCI** **555**

Serge ANOUCHIAN

**Index** **567**



# Introduction

La gestion de patrimoine peut se définir comme l'activité qui permet d'optimiser le patrimoine d'une personne. Cette activité est, par nature, pluridisciplinaire car l'optimisation peut s'entendre du point de vue juridique, fiscal et/ou financier. Plus précisément, la gestion de patrimoine va avoir pour objet de faire fructifier un patrimoine, tout en le protégeant des aléas de la vie personnelle ou professionnelle et en limitant autant que faire se peut son imposition. Elle doit, par ailleurs, permettre sa transmission dans les meilleures conditions possibles.

Cet ouvrage s'organise ainsi autour de **six parties**.

La **Partie 1 (Le conseil en gestion de patrimoine)** débute par une présentation des différents acteurs de cette activité, et des règles juridiques qui les encadrent (**Les professionnels de la gestion de patrimoine**). Puis est présentée la démarche de diagnostic, préalable à tout conseil (**Le diagnostic patrimonial**). Enfin, elle se termine par une réflexion sur le premier des actifs dont toute personne dispose, son nom de famille (**Vers une gestion globale du patrimoine**).

La **Partie 2 (La dimension juridique de la gestion de patrimoine)** présente en détail les différentes règles de droit qu'il est impératif de connaître. Cette partie débute par trois chapitres que l'on pourrait résumer par *tout va bien* (**Les régimes matrimoniaux**), *tout va mal* (**Le divorce**) et *tout est fini* (**Les succes-**

sions). Mais le droit n'est pas une discipline statique, il se gère de façon dynamique. L'utilisation des règles du droit peut permettre d'aider un proche (**Les libéralités**), de protéger son conjoint (**La protection du conjoint survivant**) ou son enfant incapable (**La protection d'un incapable**). Enfin, le droit peut être utilisé comme un outil d'optimisation, que ce soit au travers du démembrement (**Le démembrement de propriété**) ou du recours à une forme particulière de société (**La société civile**).

La **Partie 3 (La dimension fiscale de la gestion de patrimoine)** traite d'un sujet, ô combien sensible en France, l'impôt. Après une présentation générale des grands principes de l'impôt sur le revenu (**L'impôt sur le revenu**), sont détaillées deux des principales catégories de revenus patrimoniaux, ceux issus du patrimoine financier (**L'imposition des revenus du patrimoine financier**) et ceux provenant du patrimoine immobilier (**L'imposition des revenus du patrimoine immobilier et les produits de défiscalisation immobilière**). Cette partie se termine par de longs développements sur l'IFI (**L'Impôt sur la Fortune Immobilière**).

La **Partie 4 (La dimension financière de la gestion de patrimoine)** débute par une présentation des différents produits financiers dans lesquels un particulier peut être amené à investir (**Les produits d'épargne et de placement**). Puis l'assurance-vie, support d'investissement préféré des Français, est expliquée en détail (**L'assurance-vie et les contrats de capitalisation**). Une des règles de base de la finance est que la rentabilité espérée d'un placement est proportionnelle au risque encouru. Ce principe et son utilisation sont ainsi détaillés (**La gestion d'un portefeuille titres**). Enfin, la constitution d'une épargne en prévision de la retraite fait l'objet du dernier chapitre (**L'épargne retraite**).

La **Partie 5 (Le dirigeant d'entreprise)** se focalise sur une catégorie spécifique de particuliers, les dirigeants. Après une présentation des particularités fiscales auxquelles ils sont soumis (**Le régime fiscal des rémunérations des dirigeants**), le système des stock-options et les pistes de son optimisation sont traités (**Les stock-options**). De par son activité, le dirigeant est amené à prendre des risques. Il est alors important pour lui de mettre en place des outils de protection de son patrimoine privé (**La protection du patrimoine du dirigeant**). Enfin, à l'occasion de la transmission de son entreprise, certaines impositions sont dues. Afin d'éviter que ces dernières soient pénalisantes pour l'activité économique et la pérennité des entreprises, le législateur est intervenu afin d'en limiter les conséquences (**La fiscalité de la transmission d'entreprise**).

Enfin, la **Partie 6 (Études de cas de stratégie patrimoniale)** conclut l'ouvrage par trois études de cas dont l'objet est de montrer que le patrimoine des particuliers doit se gérer de façon active et selon une approche pluridisciplinaire, faisant tout autant appel au droit, à la fiscalité et à la finance.

## **Public intéressé par l'ouvrage**

---

Grâce à la rigueur de son contenu et à son approche résolument opérationnelle, cet ouvrage s'adresse :

- aux étudiants des masters de gestion de patrimoine, de droit (fiscal ou notarial) et de finance, des universités et écoles de management ;
- aux professionnels de la gestion de patrimoine, qu'ils soient conseillers indépendants ou salariés des réseaux bancaires ;
- aux particuliers soucieux de gérer de façon éclairée leur patrimoine.

# Partie

# 1

Les professionnels de la gestion  
de patrimoine

Chapitre 1

Le diagnostic patrimonial

Chapitre 2

La dimension émotionnelle  
de la gestion de patrimoine

Chapitre 3

# Le conseil en gestion de patrimoine

Le conseil en gestion de patrimoine est une activité en plein essor. Afin de protéger les épargnants, la loi de Sécurité financière de 2003 a encadré l'activité de conseil en investissements financiers et des associations professionnelles font l'objet d'un agrément par l'Autorité des Marchés Financiers. Le chapitre 1 présente les cadres juridiques associés à cette activité. Préalablement à tout conseil, il est impératif de réaliser un diagnostic, par le biais d'un recensement patrimonial, avant de pouvoir aboutir à une analyse puis à la définition d'une stratégie patrimoniale. Ce thème, très opérationnel, fait l'objet du chapitre 2. En matière de conseil en gestion de patrimoine, chaque cas est un cas particulier. Il est donc primordial, pour le conseiller en gestion de patrimoine, de tenir compte des spécificités de chaque client dans ses recommandations afin d'intégrer tout ce qui fait son patrimoine, y compris ce qui relève de l'immatériel, qu'il s'agisse de son nom de famille ou de ses valeurs. C'est ce thème qui est traité au sein du chapitre 3.



Chapitre

1

# Les professionnels de la gestion de patrimoine

Renaud SALOMON

---

## SOMMAIRE

**SECTION 1** Les obligations des conseillers en gestion de patrimoine

**SECTION 2** La responsabilité des conseillers en gestion de patrimoine

La France compte quelque 3 000 conseillers en gestion de patrimoine, regroupés en près de 1 500 établissements, tenus aux trois quarts d'entre eux par des professionnels indépendants.

Cette profession, longtemps dépourvue de statut, s'est structurée depuis la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 de sécurité financière. Ainsi, tout d'abord, cette dernière a défini la profession de conseiller en investissement financier (art. L. 541-1 du Code monétaire et financier), dont le périmètre d'activité, qui recoupe partiellement celui du conseiller en gestion de patrimoine, est soumis à la tutelle de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et qui s'est vu doter d'un encadrement juridique destiné à moraliser la profession. Par ailleurs, la profession de conseiller en gestion de patrimoine se structure autour d'organisations professionnelles qui offrent à leurs adhérents une assurance de responsabilité civile professionnelle, leur propose des formations ainsi que des guides de bonnes pratiques professionnelles uniformes.

Le conseil en gestion de patrimoine, dont l'activité consiste à orienter son client dans des choix de placement ainsi qu'à l'informer des conséquences juridiques et fiscales des orientations prises, reste cependant très hétéroclite. Révélateur à cet égard sont les diverses professions qui participent à cette activité de gestion de patrimoine : outre les conseillers indépendants, les banques, entreprises d'investissement, assureurs, experts-comptables, gérants de portefeuilles, commissaires-priseurs, notaires...

À défaut de statut autonome du conseil en gestion de patrimoine, le droit financier renvoie indirectement aux règles concernant les prestataires de services d'investissement (PSI) et les conseillers en investissement financier (CIF).

## **Section 1** LES OBLIGATIONS DES CONSEILLERS EN GESTION DE PATRIMOINE

Il convient de distinguer les obligations propres au conseiller en investissement financier de celles propres au prestataire de services d'investissement.



## 1 Les obligations spécifiques du conseil en investissement financier (CIF)

---

Le CIF est soumis à des obligations liées à son activité de conseil, mais également à des obligations quant à son organisation.

### 1.1 Les obligations inhérentes à l'activité de conseil

#### ■ *L'obligation d'information*

Il s'agit de l'obligation minimale qui s'impose au professionnel. « Elle se caractérise par sa neutralité, dans la mesure où elle n'implique aucune impulsion à agir mais “porte sur des faits objectivement vérifiables”<sup>1</sup>. »

Ainsi, tout d'abord, le CIF doit remettre à son client, dès son entrée en relation avec celui-ci, un document comportant son statut de CIF et son numéro d'adhérent à l'association dont il dépend, l'identité des établissements promoteurs de produits financiers avec lesquels il entretient une relation significative de nature capitalistique ou commerciale (art. 335-3 du Règlement général de l'AMF). Par ailleurs, l'article 335-4 du Règlement général de l'AMF prévoit que, avant de formuler un conseil, le CIF délivre à son client une lettre de mission, comprenant notamment la nature et les modalités de la prestation, les modalités de l'information due au client ainsi que les modalités de sa rémunération.

#### ■ *L'obligation de conseil*

Débordant largement la simple obligation d'information, l'obligation de conseil « implique une véritable immixtion dans les affaires du client, une orientation positive de l'activité du partenaire à qui le conseil est dû »<sup>2</sup>. Le CIF doit donc fournir un conseil adapté, en fonction tout à la fois de la situation financière du client, de son expérience en matière financière et de ses objectifs en matière d'investissements. À cette fin, la pratique du bilan patrimonial est le préalable indispensable à la délivrance d'un conseil adapté. Enfin, l'article 335-5 du règlement général de l'AMF pose le principe de la nécessaire information du client sur les risques juridiques, fiscaux et financiers que comportent les propositions de placement du CIF.

#### ■ *L'obligation de discrétion*

Comme tout professionnel, le CIF est soumis au secret professionnel, dans les conditions de droit commun, le cas échéant, sous peine de sanctions pénales (art. 226-1 du Code pénal). En outre, l'article 335-7 du Règlement général de l'AMF

1. S. Tandeau de Marsac, *La responsabilité des conseils en gestion de patrimoine*, Litec, 2006, n° 374.

2. S. Tandeau de Marsac, *op. cit.*

prévoit que, sauf accord exprès du client, le CIF doit s'abstenir de communiquer et d'exploiter, pour son propre compte ou pour le compte d'autrui, les informations relatives au client qu'il détient du fait de ses fonctions.

## **1.2 L'obligation d'organisation**

En application de l'article 335-8 du Règlement général de l'AMF, le CIF doit disposer de moyens et de procédures adaptées à l'exercice de son activité et notamment de moyens techniques suffisants et d'outils d'archivage sécurisés. Par ailleurs, selon l'article 335-9 du Règlement général de l'AMF, lorsque le CIF emploie plusieurs personnes dans le cadre de son activité, il se dote de procédures écrites lui permettant d'exercer son activité en conformité avec les dispositions législatives, réglementaires et déontologiques en vigueur.

## **2 Les obligations spécifiques au prestataire de services d'investissement (PSI)**

---

### **2.1 Les obligations inhérentes à l'activité de conseil**

Le prestataire de services d'investissements doit constamment évaluer les compétences de son client et doit, à ce titre, se renseigner sur sa situation patrimoniale et connaître les objectifs de gestion avant de préciser les opérations ou les investissements conseillés. À l'instar du CIF, le PSI doit informer le client des risques inhérents à la nature des opérations envisagées (risques financiers, juridiques et fiscaux) et conseiller le client sur les aspects fiscaux et financiers des produits proposés. Enfin, en application de l'obligation de coopération dans le contrat (art. 1134 al. 3 du Code civil), le PSI doit exécuter avec loyauté ses obligations et privilégier l'intérêt de son client avant ses propres intérêts.

### **2.2 Les obligations déontologiques**

Le déontologue a pour mission d'assurer au sein de l'entreprise de PSI le respect des règles de bonne conduite (art. 332-26 à 332-32 du Règlement général de l'AMF). Il incombe donc au déontologue d'établir un recueil de bonnes pratiques, notamment d'éviter la circulation d'informations privilégiées au sein de l'entreprise, par l'édification de « murailles de Chine » entre front et back-office. Le déontologue sensibilisera tout particulièrement les collaborateurs du PSI aux obligations pesant sur eux de secret professionnel et d'abstention sur le marché, dès lors qu'ils détiennent des informations de marché confidentielles.

## Section 2 LA RESPONSABILITÉ DES CONSEILLERS EN GESTION DE PATRIMOINE

### 1 La responsabilité civile

---

La mise en cause de la responsabilité civile du conseiller suppose que soit établie à l'encontre de ce dernier une faute (1.1) en relation causale (1.3) avec le dommage éprouvé (1.2).

#### 1.1 La faute

La faute, qui est de différents types, peut être limitée de diverses façons.

##### ■ *Les divers types de faute*

Le conseil en gestion de patrimoine doit tout d'abord établir le profil du client et ses objectifs afin d'être en mesure d'effectuer les choix les plus judicieux au profit de ce dernier. Par ailleurs, le conseil doit se renseigner sur la nature juridique, la fiscalité ainsi que les caractéristiques financières des produits qu'il est susceptible de conseiller. Pèse ensuite sur le conseil une obligation d'informer les clients des risques encourus par les opérations qu'il propose. En pratique, c'est essentiellement en matière de défiscalisation que se concentrent les principaux manquements de ce professionnel à son obligation d'information, en cas de redressement opéré par l'administration fiscale. À cet égard, si pèse sur le conseil une obligation de résultat en cas d'information donnée sur le contenu d'une règle fiscale déterminée, l'obligation d'information n'est que de moyen en cas d'incertitude sur l'efficacité d'un montage. Enfin, le conseil en gestion de patrimoine est tenu à une obligation de conseil qui, débordant l'obligation d'information portant sur des faits objectivement vérifiables, consiste à orienter les choix du client en fonction de ses objectifs et de ses besoins. C'est particulièrement en matière d'abus de droit (art. L. 64 du *Livre des procédures fiscales*) que se pose de façon cornélienne la responsabilité du conseil : si le conseil doit faire preuve d'optimisation, voire d'imagination fiscale, celles-ci ne doivent pas dégénérer en abus, sous peine d'engager sa propre responsabilité.

##### ■ *La limitation de la faute*

La faute du conseil en gestion de patrimoine peut se trouver atténuée lorsqu'il est en présence d'un client averti, soit parce qu'il possède une compétence propre, soit parce qu'il est conseillé par ailleurs en matière juridique et fiscale. Mais cette limitation de responsabilité ne joue que pour l'obligation d'information, et non pour l'obligation de conseil (Cass. civ. 1<sup>re</sup>, 13 décembre 2005 à propos d'un notaire). Par

ailleurs, le principe de liberté contractuelle posé à l'article 1134 du Code civil n'interdit pas l'insertion de clauses de limitation de responsabilité contractuelle dans les contrats passés entre les conseils et leurs clients. La jurisprudence veille seulement à ce que de telles clauses ne privent pas le contrat de cause en application de l'article 1131 du Code civil. Au demeurant, de telles clauses sont systématiquement écartées par le juge en cas de dol ou de faute lourde du professionnel.

## 1.2 Le préjudice

La victime d'un manquement du conseil de gestion de patrimoine à ses obligations professionnelles doit établir le préjudice qu'elle a subi. Ce préjudice doit être tout à la fois réel, certain et direct. En vertu du droit à la réparation intégrale, ce préjudice doit correspondre tant au gain manqué qu'à la perte subie (art. 1149 du Code civil). Mais, en marge des textes, la jurisprudence a admis le droit à réparation du client en cas de perte de chance réelle et sérieuse de gain.

## 1.3 Le lien de causalité

La victime doit enfin établir le lien de causalité entre la faute commise et le préjudice subi. En premier lieu, le professionnel de la gestion de patrimoine parviendra à écarter sa responsabilité s'il établit que le dommage résulte non de sa faute, mais des choix de gestion faits par la victime. De même, la responsabilité de ce professionnel peut être écartée si ce dernier établit un aléa financier ou encore une faute de la victime.

# 2 La responsabilité pénale

---

Cette responsabilité peut résulter d'infractions de droit commun (2.1) et du droit pénal des sociétés (2.2) ainsi que d'infractions boursières (2.3).

## 2.1 Les infractions de droit commun

La lutte contre le blanchiment de l'argent sale passe par une répression du conseil en gestion de patrimoine lorsque celui-ci « facilite, par tous moyens, la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect ou (...) apporte un concours à une opération de placement, de dissimulation ou de conversion du produit direct ou indirect d'un crime ou d'un délit » (art. 324-1 du Code pénal). Par ailleurs, dans la mesure où le conseil en gestion de patrimoine se fait remettre des fonds à l'occasion de sa profession, lui est également imputable le délit d'abus de confiance en cas

de détournement « au préjudice d'autrui des fonds, des valeurs ou d'un bien quelconque qui lui ont été remis et qu'elle a accepté à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé » (art. 314-1 du Code pénal)<sup>1</sup>.

## 2.2 Les infractions du droit pénal des sociétés

### ■ Les différentes infractions encourues

Si le conseiller en gestion de patrimoine exerce sa profession dans une structure sociétaire à engagement limité (SA, SARL, SAS...), il peut engager sa responsabilité pénale au titre de diverses infractions au Code de commerce. On peut en relever quatre en particulier, qui donnent lieu à un contentieux nourri devant les juridictions répressives.

Ainsi, tout d'abord, si ce professionnel fait, de mauvaise foi, des biens ou du crédit de la société qu'il dirige, un usage qu'il sait contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle il est intéressé directement ou indirectement, il commet le délit d'abus de biens sociaux<sup>2</sup>, puni d'un emprisonnement de cinq ans et d'une amende de 375 000 euros<sup>3</sup>.

Ensuite, le fait pour un dirigeant social de présenter aux actionnaires, même en l'absence de toute distribution de dividendes, des comptes annuels ne donnant pas, pour chaque exercice, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine, à l'expiration de cette période, en vue de dissimuler la véritable situation de la société constitue le délit de présentation ou de publication de bilan inexact, puni des peines de l'abus de biens sociaux<sup>4</sup>.

En outre, encourt les mêmes peines le dirigeant qui commet le délit de répartition de dividendes fictifs, consistant à opérer respectivement entre les actionnaires ou entre les associés une répartition de dividendes, en l'absence d'inventaire ou au moyen d'inventaires frauduleux<sup>5</sup>.

Enfin, le dirigeant d'une société en état de cessation des paiements qui :

- procède à l'achat en vue d'une revente au-dessous des cours ou emploie des moyens ruineux pour se procurer des fonds ;

1. Pour une illustration, s'agissant d'un prestataire de services d'investissement, Trib. Corr. Paris, 5 oct. 2010, *aff. Kerviel c/société générale* : Dr Sociétés 2011, comm. 55, obs. R. Mortier. Le jugement du tribunal correctionnel a été confirmé en appel : cour d'appel Paris, 24 oct. 2012, *JCP* n° 47, 1702, note R. Mortier.

2. C. com., art. L. 242-6, 3°, pour les dirigeants de sociétés anonymes.- C. com., art. L. 241-3, 4°, pour les dirigeants des SARL.

3. A. Lepage, P. Maistre du Chambon et R. Salomon, *Droit pénal des affaires*, 5<sup>e</sup> éd., 2018, n° 761 et s.

4. C. com., art. L. 242-6, 2°, pour les dirigeants de sociétés anonymes.- C. com., art. L. 241-3, 3°, pour les dirigeants des SARL. A. Lepage, P. Maistre du Chambon et R. Salomon, *Droit pénal des affaires*, préc., n° 827 et s.

5. C. com., art. L. 242-6, 1°, pour les dirigeants de sociétés anonymes.- C. com., art. L. 241-3, 3°, pour les dirigeants des SARL. A. Lepage, P. Maistre du Chambon et R. Salomon, *Droit pénal des affaires*, préc., n° 849 et s.

- détourne ou dissimule tout ou partie de l'actif du débiteur ;
- augmente frauduleusement le passif de la société ;
- ou procède à diverses irrégularités comptables (tenue d'une comptabilité fictive, disparition de documents comptables, abstention de tenir toute comptabilité lorsque les textes en font l'obligation ou tenue d'une comptabilité manifestement incomplète ou irrégulière au regard des dispositions légales) commet le délit de banqueroute<sup>1</sup>, réprimé par un emprisonnement de cinq ans et une amende de 75 000 euros.

### ■ **La rigueur du droit pénal en droit des sociétés**

L'ensemble de ces infractions s'illustre par une grande rigueur du droit pénal tant dans leur appréhension que dans leur appréciation.

#### *Une appréhension rigoureuse des infractions du droit pénal des sociétés*

La matérialité de l'infraction de droit des sociétés est appréhendée de façon extensive, qu'elle soit de commission ou d'omission.

Ainsi, tout d'abord, l'abus de biens sociaux et les délits comptables – présentation de comptes inexacts et répartition de dividendes fictifs – présentent des contours matériels beaucoup plus larges que ceux de l'abus de confiance et de l'escroquerie, infractions dont ils procèdent respectivement.

Par ailleurs, les infractions sanctionnant des omissions ou des abstentions tendent à occuper une place particulièrement importante en droit pénal des sociétés. En effet, ce dernier punit encore de nombreuses omissions, dans la mesure où il tend à imposer des règles positives de conduite. De tels délits présentent un avantage probatoire indéniable : la tâche de la partie poursuivante est grandement facilitée, car la seule carence du débiteur de l'obligation de faire constitue le délit<sup>2</sup>.

Le peu d'importance accordé par le droit pénal des sociétés à l'élément moral se traduit de deux façons : tantôt, le dol général est présumé, tantôt le dol spécial exigé par le texte d'incrimination se dissout dans le dol général.

Le dol général peut tout d'abord résulter des défaillances matérielles du dirigeant social constatées par l'enquête. Il se retrouve dans certaines infractions commises lors de la constitution et lors du fonctionnement de la société, telles que les délits d'établissement et de publication de la valeur d'actions non négociables ou de répartition de dividendes fictifs<sup>3</sup>. Il peut ensuite se déduire de la qualité de professionnel de l'agent. Ce dol de fonction se retrouve notamment dans un grand nombre d'infractions commises par les dirigeants sociaux (abus de biens sociaux, omission de déclaration dans l'acte de société, défaut de tenue de l'assemblée générale...).

---

1. C. com., art. L. 654-2.

2. A. Lepage, P. Maistre du Chambon et R. Salomon, préc., n° 658.

3. C. com., art. L. 242-4.

Par ailleurs, la tendance contemporaine à la dissolution du dol spécial dans le dol général, se manifeste tout particulièrement dans les infractions comptables ainsi que dans les infractions relatives à la gestion de la société (présentation de faux bilan, distribution de dividendes fictifs, abus de biens sociaux). Plus particulièrement, en matière d'abus de biens sociaux, la preuve du dol spécial – l'usage à des fins personnelles – est facilitée par le jeu d'une présomption simple posée par la jurisprudence lorsque le dirigeant a prélevé de façon occulte des fonds sociaux. En pareil cas, la Cour de cassation présume que ces fonds ont été utilisés dans l'intérêt personnel des dirigeants sociaux, sauf si ces derniers justifient de leur utilisation dans le seul intérêt de la société<sup>1</sup>. Par ailleurs, plus généralement, la jurisprudence prend en considération au titre du dol spécial tout mobile<sup>2</sup>.

### *Une appréciation rigoureuse des infractions du droit pénal des sociétés*

Le droit pénal des sociétés s'illustre, tout d'abord, par une grande sévérité des sanctions encourues. Outre l'emprisonnement, pouvant s'élever jusqu'à dix ans, sont encourues des peines d'amende particulièrement dissuasives. Par ailleurs, certaines peines accessoires constituent de véritables mesures de prophylaxie commerciale : interdiction de gérer, faillite personnelle, interdictions diverses d'exercer certaines activités économiques...

En outre, ce droit très technique est désormais confié à des enquêteurs (services régionaux de police judiciaire, sections de recherches, offices centraux...) ainsi qu'à des magistrats ayant acquis une solide expérience financière.

L'ensemble des infractions de droit pénal des affaires est bien évidemment imputable, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, tant aux personnes physiques qu'aux personnes morales<sup>3</sup>.

Le droit pénal des sociétés connaît, enfin, des règles particulières, parfois déroga-toires au droit commun, notamment en matière de prescription. Si les infractions du droit pénal des sociétés sont, pour la plupart d'entre elles, des infractions instantanées, elles tendent toutefois à se rapprocher, à raison du point de départ particulier de leur prescription, des infractions continues. Ainsi, en matière d'abus de biens sociaux, la Cour de cassation retient comme point de départ de la prescription du délit, la date de présentation des comptes sociaux, sauf si les faits ont été dissimulés<sup>4</sup>.

1. Cass. crim., 20 juin 1996 : *Bull. Joly Sociétés* 1997, p. 18. – Cass. crim., 9 juill. 1998 : *Bull. Joly Sociétés* 1998, p. 1257, note J.-F. Barbiéri.

2. W. Jeandidier, « L'élément moral des infractions d'affaires ou l'art de la métamorphose », in Mél. A. Decocq, Litec, 2004.

3. Cass. crim., 27 avr. 2011 : *Dr sociétés* 2011, comm. 162, note R. Salomon.

4. Cass. crim., 5 mai 1997 : *Bull. Joly Sociétés* 1997, p. 953, note J.-F. Barbiéri. – Cass. crim., 13 oct. 1999 : *Rev. sociétés* 2000, p. 360, note B. Bouloc.

### 2.3 Les infractions boursières

Les infractions boursières présentent en droit français une double face. En effet, la France est un des rares pays connaissant une double définition des actes illicites en matière boursière, tout à la fois pénale et administrative. Dans le premier cas, il s'agit des délits, prévus et réprimés par les articles L. 465-1 et L. 465-3 du Code monétaire et financier. Dans le second, il s'agit des manquements administratifs au Règlement général de l'AMF, dès lors que les pratiques boursières ont pour effet, de « fausser le fonctionnement du marché, procurer aux intéressés un avantage injustifié qu'ils n'auront pas obtenu dans le cadre normal du marché, porter atteinte à l'égalité d'information et de traitement des investisseurs ou à leurs intérêts, faire bénéficier les émetteurs et les investisseurs des agissements d'intermédiaires, contraires à leurs obligations professionnelles. »

Cette réglementation duale vise des pratiques boursières diverses, notamment de la part des conseils en gestion de patrimoine. Ainsi, l'utilisation et la communication d'une information privilégiée, avant que le public en ait connaissance, sont simultanément constitutives des délits d'initié et de communication d'information privilégiée, prévus à l'article L. 465-1 alinéas 1 et 2 du Code monétaire et financier, et du manquement d'initié prévu par la réglementation administrative. De même, l'inobservation des règles générales d'information sur le marché est constitutive tout à la fois du délit de fausse information de l'article L. 465-2 alinéa 2 du Code monétaire et financier et du manquement administratif à la bonne information du public. Enfin, la manipulation de cours peut être appréciée au regard, tant du délit prévu à l'article L. 465-2 alinéa 1<sup>er</sup> du Code monétaire et financier que de la réglementation administrative.

Cette double réglementation des comportements boursiers est l'œuvre de pouvoirs normatifs distincts. En effet, s'il revient à la loi, en vertu de l'article 34 de la Constitution de 1958, d'incriminer et de sanctionner les délits boursiers, c'est à l'Autorité des marchés financiers qu'incombe le soin de prendre, en application de l'article L. 621-6 du Code monétaire et financier, « pour l'exécution de ses missions un règlement général » définissant les contours des manquements boursiers. Coexistent donc le plus souvent une incrimination de nature pénale et un manquement administratif de nature para-pénale, pouvant respectivement donner lieu à une condamnation pénale, prononcée par la juridiction correctionnelle, et à une sanction administrative, prononcée par l'Autorité des marchés financiers<sup>1</sup>.

---

1. Sur ces infractions, A. Lepage, P. Maistre du Chambon et R. Salomon, préc., n° 935 et s.



 Focus

### Liste des associations professionnelles agréées

**Chambre des indépendants  
du patrimoine (CIP)**

[www.independants-patrimoine.fr](http://www.independants-patrimoine.fr)

**Association des analystes conseillers  
en investissements financiers (AACIF)**

[www.sfaf.com](http://www.sfaf.com)

**Compagnie des conseils et experts  
financiers (CCEF)**

[www.ccef.net](http://www.ccef.net)

**Chambre nationale des conseillers en  
investissements financiers (CNCIF)**

[www.cncif.org](http://www.cncif.org)

**Association nationale des conseils  
financiers-CIF (ANACOFI-CIF)**

[www.anacofi.asso.fr](http://www.anacofi.asso.fr)

**La compagnie des CGPI –  
La compagnie des conseils en gestion  
de patrimoine indépendants**

[www.lacompaniedescgpi.fr](http://www.lacompaniedescgpi.fr)

Chapitre

# 2

# Le diagnostic patrimonial

Bruno DALMAS, Pascal PINEAU et Vincent CORNILLEAU

## SOMMAIRE

- 
- SECTION 1** Préambule
  - SECTION 2** Le recensement patrimonial
  - SECTION 3** L'analyse patrimoniale
  - SECTION 4** La stratégie patrimoniale

**N**ous venons de découvrir, dans les pages qui précèdent ce chapitre, que la gestion de patrimoine est une activité qui embrasse un champ vaste de matières aux frontières étendues<sup>1</sup>.

## Section 1 PRÉAMBULE

Le diagnostic patrimonial contribue à la réalisation d'une mission. Avant d'aborder le contenu de cette mission, il convient d'en définir le champ d'intervention.

### 1 Définition de la gestion de patrimoine

« Elle consiste à promouvoir un ou plusieurs produits patrimoniaux en s'appuyant sur une prescription justifiée par la situation patrimoniale de la personne conseillée. »<sup>2</sup> Cette définition fixe deux domaines d'intervention : la gestion des actifs financiers ou immobiliers, et le conseil patrimonial. Le conseil patrimonial s'attache à déterminer les structures juridiques d'accueil des biens du patrimoine, adaptées aux besoins du client. Le gestionnaire d'actifs, quant à lui, propose des produits correspondants aux attentes du client, qu'il s'agisse, à titre d'exemple, de la valorisation d'un capital ou de la recherche de revenus. Autrement présenté, le conseil patrimonial serait le contenant de la gestion de patrimoine et la gestion d'actifs son contenu.

Ses deux activités sont-elles complémentaires ou en opposition ? Compte tenu du mode de rémunération des conseils en gestion de patrimoine, les commissions versées provenant quasi exclusivement de la commercialisation des produits financiers, deux écoles semblent aujourd'hui se distinguer. Il y a ceux qui considèrent que l'activité de conseil patrimonial est exclusive de toute vente de produits financiers

1. S. Tandeau de Marsac, *La responsabilité des conseils en gestion de patrimoine*, Litec, 2006.

2. P.M. Guillon, *La gestion de patrimoine*, Economica, 1996.

afin de garantir au client l'objectivité de la préconisation. Il se rémunère par des honoraires sur le conseil donné. D'autres, au contraire, estiment que ces deux domaines, conseil et vente d'un produit, sont complémentaires. À l'appui de leur argumentation, ils font valoir que :

- se limiter à préconiser les axes d'une stratégie sans accompagner le client dans sa mise en œuvre revient à le laisser au milieu du gué ;
- vouloir distinguer la vente du conseil comme garant de l'objectivité n'est qu'un paravent dans un marché inondé par l'offre de produits immobiliers ou financiers. Uniquement dans le secteur financier, ce sont près de 25 000 OPCVM qui sont proposés en Europe dont 40 % en France. Comment être assuré de l'objectivité de celui qui préconise dans un choix aussi vaste ? Aura-t-il véritablement la faculté de comparer efficacement toutes les offres ? Par ailleurs, les conditions de gestion comme des prélèvements des frais sont aujourd'hui largement standardisés, et les marchés évoluent de la même manière pour tous les acteurs. La différence ne tient-elle pas finalement à la qualité de l'individu, et au-delà, du suivi de son client ?

## 2 La gestion d'actifs

---

Si l'on met de côté le marché particulier de l'art, le choix des investisseurs se retrouve toujours face à trois secteurs : le marché financier, le marché monétaire, et le marché de l'immobilier. Il est curieux que l'assurance-vie soit systématiquement présentée comme un secteur d'investissement. Ce réflexe conduit d'ailleurs à la confusion des clients. Un conseil qui préconise l'assurance-vie peut être rapidement considéré comme un « vendeur d'assurance ». En outre, les fluctuations de la valeur de rachat peuvent être inacceptables venant d'un produit dit d'« assurance ». Il convient de rappeler avec force que l'assurance-vie n'est qu'un mode de détention particulier d'actifs qui peuvent être financiers, monétaires ou immobiliers ; un cadre juridique qui, par ses caractéristiques propres, recèle des atouts certains.

Quoi qu'en disent les représentants des plus belles maisons de gestion, les prévisions économiques n'engagent que ceux qui les annoncent. Force est de constater qu'un analyste sur deux se trompe. C'est la raison pour laquelle les principes qui gouvernent la gestion d'actifs restent profondément ancrés sur des préceptes simples. Seule une diversification permet d'obtenir une relative sécurité dans la fluctuation d'un patrimoine en vue d'obtenir une rentabilité acceptable. Quant aux meilleurs moments pour arbitrer, nul ne sachant le niveau le plus haut pour céder un actif, ni le plus bas pour l'acheter, ici encore il est régulièrement fait référence aux adages classiques : « pierre qui roule n'amasse pas mousse », « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras », etc. Comme tout est question de mesure, ce seront le tempérament d'investisseur du client et les conditions de marchés qui viendront tempérer ou amplifier les comportements.

### 3 Le conseil patrimonial

---

L'activité de conseil patrimonial, structurée comme elle l'est aujourd'hui, est récente. On peut la dater de la fin des années 80. Jusqu'à alors, beaucoup de professions liées au conseil revendiquaient la pratique du conseil patrimonial. Mais bien peu avait un regard sur toutes les dimensions juridique, fiscale et économique du patrimoine privé comme du patrimoine professionnel. Le conseiller patrimonial moderne, véritable point géodésique du patrimoine global, doit développer des compétences générales et spécifiques dans des matières aussi riches que diversifiées. On attend de lui qu'il affiche des compétences dans les domaines du droit civil (droit de la famille, droit des libéralités, droits des successions, droit des biens, droit des personnes), du droit social (droit de la protection sociale et droit du travail), du droit commercial (droit des sociétés), du droit fiscal (fiscalité de la personne physique et fiscalité d'entreprise), et encore de la comptabilité et de la gestion. Cette réalité se retrouve dans le contenu des enseignements universitaires dédiés récemment à la gestion de patrimoine. Il convient de noter que les champs du droit liés à la gestion de patrimoine offrent un large espace de liberté. Contrairement aux idées reçues, les Français disposent d'outils efficaces, simples d'utilisation, pourvu que l'on en fasse un emploi raisonné. Charge aux conseillers de le leur faire découvrir<sup>1</sup>.

### 4 La combinaison des activités de conseil et de gestion

---

Comment utiliser les outils juridiques dans la réalisation d'objectifs financiers ? Selon la réponse, l'exercice du métier de conseil en gestion de patrimoine aura une teinte plutôt juridique ou plutôt financière.

Deux positions s'affrontent généralement. Il y a ceux qui considèrent le droit comme un outil au service du financier<sup>2</sup>. Dans cette conception économique de la gestion de patrimoine, on estime que le droit est un véhicule devant faciliter le mouvement des biens dans le temps et à travers les générations. On peut remarquer que grand nombre des étudiants en master de gestion de patrimoine viennent de filières de gestion et non de droit. À l'opposé, il y a les partisans du respect de l'application classique de la règle de droit ne devant pas s'affranchir des principes de protection de la paix familiale. Outre les risques fiscaux que font peser certaines préconisations originales, il convient aussi de mettre en avant les risques humains de discordes. Certaines stratégies peuvent se révéler de véritables bombes à retardement au sein des familles. La fin économique ne justifie pas que l'on ait recours à n'importe quel moyen de droit détourné de son objectif premier.

1. Exemple : article 1387 du Code civil.

2. Un des partisans de cet instrumentalisation du droit au service de la matière financière est Jean Aulagnier.

La vérité est certainement entre ces deux positions. La gestion de patrimoine a pour objectif exclusif de mettre le patrimoine des individus à leur service, en tenant compte des principes de modération qui gouvernent leurs relations. Au risque de décevoir un grand nombre de conseils, la fiscalité n'est pas un objectif patrimonial, même si la recherche d'optimisation reste le « sport préféré des Français ». Réduire son assiette d'imposition ou son impôt passe par des choix d'investissements comme des cadres juridiques dont les conséquences vont bien au-delà de l'économie fiscale. D'ailleurs, nombreux sont les conseillers qui ont pu constater dans leur clientèle les effets dévastateurs de cette quête quasi mystique.

## 5 L'exercice du conseil en gestion de patrimoine

---

La difficulté liée à ce métier est double :

- Elle tient, d'abord, à l'intimité nécessaire de la relation entre le client et son conseiller. En Angleterre, on appelle les conseillers en gestion de patrimoine les *moneys doctors*. La qualité de la relation humaine est déterminante dans la réussite de la mission. C'est ce que l'on a désigné par relation commerciale. À la différence d'un médecin qui n'a que des patients, le CGP a une activité marchande, qu'il propose un conseil juridique ou un produit financier. Cet aspect commercial du métier de gestion de patrimoine est encore trop souvent entaché d'une connotation péjorative, liée à une réalité historique non contestable, qui ne tient pas compte de la difficulté et des qualités requises pour offrir à son interlocuteur une écoute efficace.
- Elle tient, ensuite, à la matière qu'elle touche : l'argent. Il est inutile de rappeler que la culture judéo-chrétienne nourrit un rapport à l'argent particulier que l'on ne rencontre pas, par exemple, dans le protestantisme<sup>1</sup>.

Le domaine d'intervention du conseiller en gestion de patrimoine ainsi défini, reste à fixer les modalités selon lesquelles il va réaliser sa mission.

## 6 Définition du diagnostic patrimonial

---

Le diagnostic patrimonial consiste à collecter les informations pertinentes du client, à les organiser et à les traiter pour proposer des stratégies.

**La collecte.** Derrière ce mot simple se trouve la plus grande des difficultés. Il s'agit, en effet, de capter des informations à travers des échanges matériels (de documents) et verbaux.

---

1. Voir sur cette approche sociologique notamment M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, 2004.

Première difficulté : les mots renferment les valeurs de celui qui les prononce. Dans les discussions entre individus, le premier réflexe est d'entendre son interlocuteur avec ses propres croyances et valeurs. Le message enregistré a donc de fortes chances d'être faussé. La qualité de cette collecte repose sur la capacité d'écoute du conseil.

**Les informations pertinentes.** La qualification de la pertinence des informations va dépendre du CGP. Des filtres vont nécessairement apparaître en fonction de son historique propre, professionnel ou non. Selon son analyse, un tri s'opère naturellement entre ce qui est important de ce qui ne l'est pas pour le client.

**L'organisation des informations.** Le diagnostic patrimonial revêt un aspect formel incontournable. En la matière à chacun son style.

**Traitement des informations.** La méthode de traitement des informations est propre à chacun. Il convient néanmoins d'être attentif au vocable employé. La perception par le client du travail accompli peut être biaisée.

Il peut s'agir :

- d'un bilan, c'est-à-dire d'une photographie du passé immédiat ;
- d'une étude : un ensemble de travaux qui précèdent l'exécution d'un projet ;
- ou encore d'un audit : procédure de contrôle pour vérifier que l'organisation patrimoniale du client correspond à ses objectifs.

Si, sur le fond, le traitement aboutit à un même résultat, ces trois documents (bilan, étude et audit) semblent répondre à des attentes apparemment différentes. Le sentiment du client sur la qualité du travail réalisé dans un bilan n'est pas le même s'il attendait de son conseiller un document intitulé étude. Partant, le CGP peut suivre une multitude de démarches dans son approche avec le client. De manière générale, le diagnostic patrimonial se décompose en trois phases : le recensement patrimonial, l'analyse, et la stratégie.

## Section 2 LE RECENSEMENT PATRIMONIAL

Au fil du temps et des modes, de multiples techniques de communication ont été développées. Leur utilisation excessive, parfois à la limite de l'agressivité, a fait la renommée des démarcheurs financiers bien malgré eux. Pourtant, utilisées à bon escient, il convient de reconnaître qu'elles facilitent l'échange entre le professionnel et le profane.

Après avoir présenté une méthode d'approche dans la prise de renseignements par le conseiller, nous nous arrêterons sur le contenu même du recensement patrimonial.

## 1 La prise de renseignements par le conseiller en gestion de patrimoine

---

Deux points apparaissent essentiels : d'une part, l'identification par le conseiller des attentes du client et, d'autre part, la présentation d'une organisation particulière dans la prise de renseignements.

### 1.1 L'identification des attentes du client

#### ■ *Présentation*

Utilisons une image : à quoi peut bien servir une voiture de Formule 1 si l'on doit faire le Paris-Dakar ? Inversement, un véhicule tout terrain serait bien ridicule au départ d'un grand prix.

Quel que soit le contenu de son savoir ou de ses compétences, la première de toutes les précautions à prendre est de les adapter aux attentes de son interlocuteur. Il est peut-être inutile de réaliser une étude en profondeur pour un client qui souhaite simplement mettre en place une épargne. La démarche vise aussi à éviter une multitude d'embarras au rang desquels on peut retrouver une question complètement étrangère au domaine de compétence du conseiller. Si l'offre de conseil n'est pas en phase avec la demande du client, il est inutile de poursuivre la relation. Par ailleurs, renoncer à répondre à une question en dehors de son champ d'intervention n'est pas une preuve d'incompétence, mais au contraire une preuve de lucidité plutôt rassurante pour le client. De manière schématique, on retrouve deux types d'attente chez le client :

- soit il souhaite une réponse à une question bien déterminée ;
- soit il est dans l'attente d'une démarche globale.

#### ■ *L'approche spécifique*

L'énoncé d'une question particulière n'appelle pas, a priori, de longs développements. Elle peut se décliner soit dans le volet juridique et fiscal, soit dans le volet économique.

Les questions d'ordre patrimonial que l'on rencontre sont, par exemple :

- la rédaction d'une donation entre époux ;
- la rédaction d'un engagement collectif de conservation de titres ;
- remplir une déclaration de revenus...

Au plan financier, les questions semblent évidentes :

- faire l'acquisition d'une résidence principale ou secondaire ;
- anticiper le financement des études de ses enfants ;
- valoriser un capital...



À ces questions pratiques, le client attend une réponse de même nature. Sans que cela présume de la plus ou moins grande complexité de cette réponse. Pour faire face à cette demande, le CGP aura besoin d'un minimum de renseignements qu'il obtiendra par une évaluation simple de la situation. Une grille de renseignements classique est généralement utilisée, au sein de laquelle seront déterminés les moyens, les motivations et les objectifs poursuivis. La réponse qui s'en suit est généralement rapide et orientée vers un produit financier si la demande a un caractère économique, ou vers la rédaction d'un acte (ou l'orientation vers le professionnel compétent le cas échéant) s'il s'agit d'un besoin patrimonial. Il convient de préciser que dans ce contexte, la préconisation d'un produit financier, même rapide, n'est pas choquante. À une demande spécifique, il est répondu par un produit particulier adapté. En revanche, la relation entre le CGP et le client a de fortes chances d'échouer si le conseiller propose à son interlocuteur une démarche en profondeur tant d'un point de vue du recensement que de l'analyse. Elle est alors perçue comme trop indiscreète, en tous les cas incongrue. Dans son travail de vérification le CGP, pourra néanmoins contrôler que, derrière la question simple formulée, ne se dissimule pas en réalité une problématique globale mal exprimée par le client. Profane, le client ne mesure pas la pertinence de tous les éléments de sa réflexion et ne livre, au moins dans les premiers instants de la relation, que quelques bribes.

### ■ **L'approche globale**

*A contrario*, toutes les fois où le client exprimera des besoins plus larges, une approche en profondeur s'imposera. On retrouve très fréquemment comme préoccupations générales qui entrent dans ce type d'approche la protection du conjoint survivant, la préparation de la retraite, la transmission de son entreprise. Toutes ces questions embrassent en même temps :

- la nature des relations entre les individus ;
- la répartition des prérogatives, actuelle ou future, sur les biens entre le conjoint survivant et les enfants ;
- la fiscalité du patrimoine, des revenus, ou successorale ;
- la répartition des actifs du patrimoine ;
- la perception de revenus complémentaires...

Le niveau de renseignements requis pour répondre aux attentes du client est bien supérieur à celui réclamé pour une question spécifique. Dans ce cadre, la mission du CGP est généralement fixée par convention pour limiter au mieux l'étendue des travaux à réaliser. Ici, le CGP qui offrirait une solution « produit » simple ou élaborée, même parfaitement adaptée, serait indéniablement perçu comme un marchand.

### ■ **Démarche spécifique ou globale ?**

Quel que soit le niveau de compétence du conseil, il y a des choses qui ne se devinent pas. Et le meilleur moyen de connaître les attentes de son interlocuteur, c'est encore de les lui demander. L'expérience nous montre que même si cela va sans le dire, cela va mieux en l'écrivant. Cela se matérialise par des questions élémentaires.

#### EXEMPLES

« En quoi puis-je vous aider ? », « Avez-vous une attente précise pour laquelle vous voulez une réponse du même ordre, ou souhaitez-vous, au contraire, une étude approfondie de votre situation pour vérifier tous les paramètres qui pourraient influencer sur la préconisation ? », « Souhaitez-vous que l'on réalise un bilan global, ou les seuls éléments que vous m'avez confiés doivent me suffire à la construction d'une solution ? », etc.

## 1.2 La méthode d'approche

La méthode présentée suit un parcours ordinaire mais irréductible. Elle se décompose en quatre étapes : la situation présente, les projets, les obstacles à la réussite du projet, et les ressources nécessaires au projet.

### ■ **L'état présent**

#### *L'écoute du client*

Le CGP entre dans la phase de découverte de son client. Il s'agit de faire connaissance. En la matière, il existe une méthode universelle qui est celle du silence et de la reformulation des questions, pour faire préciser au maximum son interlocuteur. Elle conduit le client à mieux définir le sens de ses propos. Ce mode de communication tente d'éviter les *a priori* générés par les propres croyances et valeurs du CGP.

#### EXEMPLE

Et donc ?... Pouvez-vous préciser ? Vous êtes satisfait ?... Cela pose problème ? Quelles conséquences ? Avant d'entrer dans les différentes solutions que vous avez adoptées, d'après vous, sont-elles efficaces ?... Et suffisantes ?

Cette phase d'écoute permet de vérifier le niveau d'autorisation octroyé par le client au CGP dans le cadre d'une approche spécifique ou dans le cadre d'une approche globale. Le client peut, en effet, au fil des entretiens, exprimer des objectifs ambitieux en ayant livré peu d'éléments pour élaborer une stratégie. Et à l'impos-

sible, nul n'est tenu. Il suffira dès lors de lui faire remarquer que son niveau d'exigence est parfaitement inadapté à la qualité des éléments qu'il aura fournis.

Elle offre aussi un regard sur le niveau de stress du client par rapport à la problématique qu'il soulève. Il peut avoir une vision confuse de sa situation patrimoniale alors qu'elle se révèle sans difficulté. Cette écoute permettra finalement de rassurer le client et de le conforter dans ses choix.

### *L'inventaire patrimonial*

Il correspond à la partie chiffrée de la phase de découverte du client. Dans la première partie de l'entretien, le CGP a dû relever les informations relatives aux structures juridiques qui composent le patrimoine<sup>1</sup>. Si la connaissance qualitative de ces différentes composantes est essentielle, la connaissance quantitative va permettre de mieux appréhender les enjeux des questions soulevées. Le CGP est-il face à des enjeux financiers significatifs ou à des questions de principe entre différents individus auxquels il peut répondre seul ? Cette mesure est d'importance, car elle va permettre au CGP de vérifier si les solutions envisageables nécessitent ou non l'intervention d'autres professionnels du conseil. Il pourra ainsi valider, soit un travail complémentaire à réaliser avec les partenaires actuels du client, soit proposer une offre de service globale avec ses propres partenaires.

## Focus

### **Méthode de collecte des informations**

Il est toujours craint que l'interlocuteur ressente négativement cet interrogatoire sur le contenu financier du patrimoine. Il s'agit, alors, de montrer que le quantitatif n'est qu'un élément parmi tant d'autres. Pour y parvenir, différentes méthodes existent.

*Exemple :* Vous détenez quoi ? Depuis quand ? Vous l'avez reçu comment (achat, donation, succession) ? Combien ? (L'aspect quantitatif sera toujours réservé pour la fin !)

### ■ **Les projets**

Cette seconde phase vise à déterminer l'état désiré dans lequel le client souhaiterait se retrouver une fois la stratégie mise en place. Il s'agit de définir les objectifs mais aussi les contraintes de gestion. Autrement dit, il y a ce que le client désire, et la manière selon laquelle il va y parvenir. Le contrôle est toujours présent. Le CGP vérifie en permanence la sincérité des informations délivrées par le client.

1. Voir *supra*, section 2 point 2.6.

### EXEMPLES DE QUESTIONS

Idéalement, quelles mesures sont nécessaires ? En quoi est-ce utile ? Est-ce simplement utile pour vous, ou également pour d'autres ? Pour quel objectif ? Comment saurez-vous que vous êtes dans la bonne direction ? Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?

La dernière question donne un indice particulièrement intéressant pour le CGP. Il peut ainsi noter les critères de réussite définis par son client pour les constater le moment venu.

### ATTENTION

Comme cela a été rappelé précédemment, la fiscalité n'est pas un objectif patrimonial.

### ■ *Les obstacles à la réussite du projet*

La volonté n'est pas tout. Des freins à la réussite existent, ils peuvent être extérieurs ou propres à soi. Les identifier permet d'évaluer les chances de réussite, a priori, du projet. Il est évident que si le client exprime en même temps des contre-indications rédhibitoires à la mise en place de la stratégie, il y a peu à attendre de son succès. Ici, on mesure aussi le niveau de motivation du client, car ne perdons pas de vue que choisir une stratégie, c'est aussi renoncer à autre chose. Par exemple, donner la nue-propriété d'un bien, c'est renoncer à sa libre disposition. Il serait dommage d'inscrire un client indécis dans une stratégie irréversible.

Il faut enfin connaître ces aversions à la perte (quantitative), à la dépossession (valeur affective) et au risque (aléas immédiat et futur). Ces trois aversions développées par la finance comportementale<sup>1</sup> influencent la prise de décision du client. Il est donc nécessaire d'établir un cadre de référence de ce qui est supportable ou non, permettant de mettre en perspective les choix et leurs conséquences.

### EXEMPLES DE QUESTIONS

Existe-t-il un aspect qui vous empêche de réaliser votre objectif ? Existe-t-il des inconvénients, pour vous ou pour d'autres ? Et si jamais vous n'y arrivez pas ?... Que perdriez-vous ? Etc.

Cette phase importante, s'il en est, révèle les contraintes fixées.

### ■ *Les ressources nécessaires au projet*

Cette phase identifie les moyens concrets que le client est prêt à mobiliser pour parvenir à son objectif.

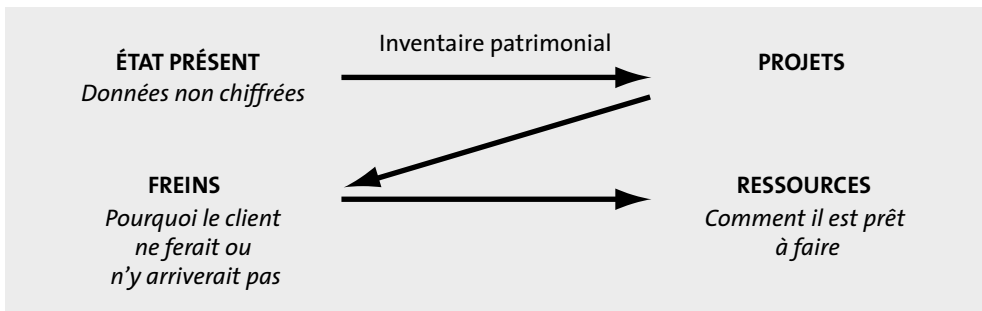
1. Voir les travaux de Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie en 2002.

**EXEMPLE**

Le client souhaite obtenir un capital de 1 000 000 € dans 10 ans. Pour cela, il est prêt à faire un effort d'épargne annuel de 50 000 €. Or, pour atteindre son objectif avec les ressources qu'il est prêt à y consacrer, il faudrait soit que le taux de rentabilité annuelle soit supérieur à 14,5 %, soit pour un taux plus raisonnable de 5 % qu'il consente à allonger le terme à plus de 14 ans.

**EXEMPLES DE QUESTIONS**

De quoi avez-vous besoin pour réaliser votre objectif ? Que vous faut-il exactement pour réussir ? Les avantages sont-ils plus importants que les inconvénients ? De quels moyens disposez-vous en termes de partenaires, d'épargne, de capital ? De qui avez-vous besoin ? Que décidez-vous ? Quand commencez-vous ?



**Figure 2.1 – Synthèse**

## 2 Le contenu du recensement patrimonial

L'offre en logiciels pour faciliter le travail des CGP est aujourd'hui conséquente. Généralement de bonne facture, on peut néanmoins leur faire un reproche lié à leur avantage : la standardisation des données. Pour les clients à la surface financière restreinte, ils conviennent parfaitement. En revanche, ils se prêtent moins aux patrimoines plus étendus et complexes.

Quelle que soit la méthode employée, le recours à un document de synthèse s'impose pour plusieurs raisons :

- il fournit au client un état clair de sa situation, à lui faire valider ;
- il matérialise aux yeux du client l'emploi des données confidentielles qu'il a fournies au CGP ;
- ce document délivre un premier aperçu des qualités intrinsèques du CGP. Il montre au client sa capacité de synthèse, sa clarté, et son efficacité ;

– enfin, il donne une indication supplémentaire au client sur la démarche globale entreprise.

Sauf cas particulier, si cette étape n'est pas franchie, cela peut être un signe que le CGP n'a pas l'adhésion du client. Dans ce cas, il est préférable de stopper la relation.

Les éléments présentés ci-après n'ont pas la prétention d'être exhaustifs. Ils sont une illustration de la démarche proposée tant sur le fond que sur la forme. Retenons toutefois que l'on mesure la qualité d'un conseil à ses questions et non à ses réponses.

## 2.1 La situation familiale

On entre ici dans l'intimité du client. Il s'agit de mêler des prises d'informations basiques et plus techniques.

### FOCUS

#### État civil

- Âge/date de naissance des époux.
- Prénom des enfants/âges/régime matrimonial s'ils sont mariés/profession.
- Prénom des petits-enfants/âges.
- Nom/prénom/âge des parents du client.

**Nature du régime matrimonial.** Il permet de connaître la répartition de la propriété des biens entre les époux. Une déclaration d'IFI (Impôt sur la Fortune Immobilière) ne la précise pas. S'ils ont fait un contrat de mariage, il est important d'en avoir la copie. Il arrive fréquemment que les clients ne soupçonnent pas le contenu ingénieux de leur convention.

En présence d'un régime de communauté, les récompenses sont fréquentes et peuvent créer un passif dans la succession. Il faut alors ventiler les biens en fonction de leur nature juridique :

- biens propres du conjoint 1 ;
- biens propres du conjoint 2 ;
- biens communs.

En présence d'un régime de séparation de biens, il convient de vérifier la pertinence du régime au jour de l'analyse :

- soit le régime de la séparation de biens a été respecté et l'un des époux ou les deux ont constitué un patrimoine propre important grâce à une réussite professionnelle ou un héritage. Dans cette hypothèse, le régime ne protège plus le patrimoine

contre le risque économique si c'est celui qui détient l'intégralité du patrimoine du couple qui en supporte le risque ;

- soit le régime de la séparation de biens a pu aboutir à un déséquilibre des patrimoines entre les conjoints, ce qui peut être un inconvénient pour la protection du conjoint survivant selon l'ordre des décès ;
- soit le régime n'a pas été respecté et toutes les acquisitions ont été faites ensemble (indivision). Auquel cas, il conviendra de vérifier si un régime communautaire semble plus adapté.

## 2.2 La situation sociale

Il s'agit d'identifier le statut et le régime social auxquels les clients sont soumis :

- profession de chaque conjoint ;
- identifier les différents mandats (gérant, administrateur, président...) ;
- selon le cas, demander si un chiffrage de la retraite a été réalisé.

### QUESTION

Quel est le niveau de risque économique qui pèse sur l'activité ? Cette question anodine permet de vérifier si une intervention éventuelle sur le régime matrimonial est envisageable.

## 2.3 Les libéralités antérieures

Dans cette étape, il s'agit d'identifier les différentes mutations à titre gratuit (donations et testaments) qui sont intervenues dans le champ familial au sens large :

- Un testament a-t-il été rédigé ? Si oui, quel est son contenu ?
- Une donation entre époux a-t-elle été rédigée ? Si oui, en relever la copie.

Attention, il n'est pas rare que certains clients aient rédigé sans le savoir des actes particuliers. À titre d'exemple, on trouve régulièrement des donations entre époux qui ne contiennent qu'une seule option : 100 % en usufruit. Jusqu'à la loi du 23 juin 2006<sup>1</sup>, cette rédaction pouvait se révéler inadaptée par rapport à la capacité du conjoint survivant de revendiquer aussi le ¼ en pleine propriété de la dévolution légale. À ce stade de prise d'informations, l'objectif n'est pas de commencer une analyse sur le vif du contenu des actes. Il s'agit simplement de recueillir les éléments qui permettront ensuite de rendre une analyse précise de la situation juridique des clients.

1. La loi du 23 juin 2006 a modifié la règle d'imputation pour éviter cette conséquence issue de la loi du 3 décembre 2001.

## Focus

Pour éviter de répondre à des questions alors que ce n'est pas l'objet du rendez-vous, généralement les conseillers diffèrent leur réponse.

*Exemple* : « Je note que cette question vous intéresse, nous y reviendrons lorsque je vous présenterai le résultat de mon analyse. »

Si un parent est décédé, comment s'est déroulée la succession ? Le défunt avait-il consenti une donation entre époux au profit du survivant ? Le parent vivant a-t-il pris 100 % en usufruit ou une autre option ? Quel est l'état de la fortune des parents ? Ont-ils reçu des donations de leurs parents ? Si oui, quoi, quand et combien ? Si cela paraît significatif, ou s'il y a un démembrement, en demander l'acte. Si s'agit d'une donation de parts de SCI, demander l'acte.

## Focus

Dans l'acte de donation, en général au moins six informations sont intéressantes :

- Date : pour le rappel fiscal.
- Qui reçoit.
- Quoi et combien.
- Si démembrement : y a-t-il une clause de réversion d'usufruit ?
- Si donation de parts de SCI, quelle valeur a été retenue ?
- Y a-t-il une clause d'exclusion de communauté ?

En présence de plusieurs enfants, toutes les donations autres que les donations partages peuvent contenir un risque juridique. Il peut être intéressant de connaître les raisons pour lesquelles les clients ont procédé de la sorte. Il convient de partir du principe que ces motivations ont toujours une source valable.

### EXEMPLE

Un client donne, en 1992, un appartement à l'un de ses enfants qui part faire ses études à Paris. Valeur 1 MF, donation simple en avance d'hoirie. En 2007, son deuxième enfant, à son tour débute des études supérieures à Bordeaux. Il souhaite lui faire aussi la donation d'un appartement d'une valeur de 150 000 €. Valeur alors de l'appartement parisien : 400 000 €.

Question : A-t-il conscience des difficultés juridiques que cette situation peut occasionner dans le temps ?



## 2.4 Les objectifs patrimoniaux

Les objectifs peuvent être soit purement financiers, soit purement patrimoniaux, soit la combinaison des deux. Chaque conseiller développe un champ de compétence et d'activité qui lui est propre. Définir au préalable avec précision les attentes du client évitera pour les uns comme pour les autres de faire fausse route.

### EXEMPLE

**Objectifs patrimoniaux** : transmission, protection du conjoint survivant, protection d'un enfant diminué, etc.

**Objectifs financiers** : construction, recherche de revenus complémentaires, constitution d'un capital, financement des études des enfants, la retraite, etc.

Une fois les objectifs définis, il convient de les hiérarchiser par ordre de priorité et selon la durée de l'investissement. Cette précision est essentielle pour la construction d'une stratégie et d'un plan de travail adapté.

## 2.5 Les contraintes de gestion

Après la définition de l'objectif (quoi ?), il faut établir la façon dont le client souhaite y parvenir (comment ?). Il fixe son idéal.

Avantages :

- Cela vient de lui.
- Si ce n'est pas atteignable, le CGP l'identifie immédiatement. Il n'est pas obligé de poursuivre la relation. Est-ce bien raisonnable de courir après un objectif qu'on ne pourra jamais atteindre<sup>1</sup> !
- Cela permet de vérifier que ce que le client attend de son CGP entre bien dans le champ de ses compétences, et non pas celles de l'avocat, du notaire ou de l'expert-comptable.

### EXEMPLE

Comment va-t-on arriver à votre objectif ?

Comment saura-t-on que nous y sommes parvenus ?

---

1. Voir *infra*, section 2.

## 2.6 La composition du patrimoine privé

C'est une photographie complète du contenu du patrimoine privé.

### PARMI LES QUESTIONS À POSER

Est-il suffisamment diversifié selon vous ? Les liquidités sont-elles suffisantes ou surabondantes ? Y a-t-il un déséquilibre entre le patrimoine du 1<sup>er</sup> conjoint et du 2<sup>nd</sup> conjoint ? La pression fiscale est-elle maîtrisée ? Quel degré de risque est accepté dans la gestion de ce patrimoine ? Etc.

**Tableau 2.1 – Détail et répartition du patrimoine**

	Conjoint 1	Conjoint 2	Communauté/ indivision	Passif	Total
<b>Marché monétaire :</b>					
Compte sur livret Compte chèques Assurance-vie					
Total					
<b>Marché financier :</b>					
PEA Comptes titres Assurance-vie					
Total					
<b>Marché immobilier :</b>					
Résidence princ. Résidence sec. Locatif SCPI SCI					
Total					
<b>Total global</b>					

### ■ Renseignements relatifs aux sociétés civiles

Comme cela va être précisé dans le chapitre relatif à la société civile, lorsque le capital social est faible et que le bien détenu par la société civile a été acquis à crédit et dont le financement est terminé, alors des comptes courants d'associés sont présents. Seule une comptabilité correctement tenue permet de les matérialiser. Si ce n'est pas le cas, il y a de fortes probabilités pour que la déclaration d'IFI (Impôt sur la Fortune Immobilière), s'il y en a une, soit mal rédigée. Elle ne peut faire appa-

raître ses comptes courants, et la valeur des parts sociales est généralement estimée pour la valeur du bien, ce qui est faux.

#### EXEMPLE

Associés :

- M : X %.
- Mme : Y %.
- Enfant 1 : W %.
- Etc.

Capital :

Valeur des biens :

- À l'achat.
- Aujourd'hui.

Financement :

- À crédit ? En cours ou terminé ?

Revenus :

- Charges :

#### ■ Renseignements relatifs à l'assurance-vie

Il s'agit de collecter des données. Ce n'est pas le moment de faire l'inventaire de tous les avantages de l'assurance-vie, ou de critiquer la rédaction d'une clause bénéficiaire, etc.

**Tableau 2.2 – Répartition de l'assurance-vie**

Intitulé du contrat/ souscripteur	Date de souscription	Date de versement des capitaux	Clause bénéficiaire

#### ■ Renseignements relatifs aux valeurs mobilières

Il s'agit de connaître la façon dont sont gérés ces actifs. La personne les gère-t-elle seule, ou par l'intermédiaire d'un professionnel ? Quelle stratégie de gestion ? Quelle répartition géographique, sectorielle, etc. ?

**EXEMPLE**

Sur la diversification sectorielle : services, banque, assurance, distribution, bâtiment, pétrole, etc.

Sur la diversification géographique : Amérique, Europe, Asie, etc.

Sur le nombre de lignes : s'il y en a beaucoup trop, si certaines sont insignifiantes ou conséquentes par rapport au capital, lignes en plus-values ou moins-values, etc.

Sur la répartition du couple rendement/risque : % risque, % sécurité, % coté, % non coté, etc.

Si le portefeuille est démembré : qui de l'usufruitier ou du nu-proprétaire paie l'impôt plus-value ?

## 2.7 La composition du patrimoine professionnel

Un schéma évite bien des difficultés de compréhension. Les informations comptables sont nécessaires pour appréhender la situation économique de l'entreprise, son mode fonctionnement et ses propres contraintes. Elles mettent aussi en lumière la méthode de gestion du chef d'entreprise.

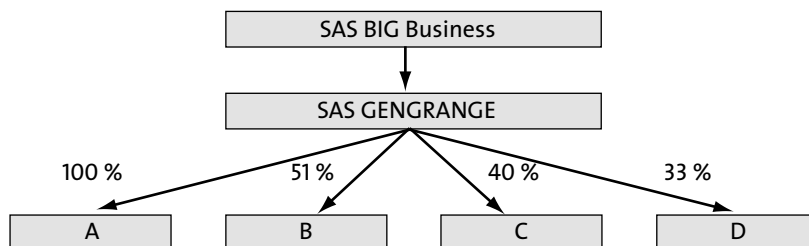


Figure 2.2 – Organigramme du groupe

**EXEMPLES**

Avez-vous réalisé un engagement collectif de conservation de titres : ISF/ transmission ? Existe-t-il un pacte d'associés ?

Avez-vous songé à la transmission de votre entreprise, totalement ou partiellement ?

Avez-vous des projets de développement, de croissance interne ou de croissance externe ?

Souhaitez-vous basculer une partie de votre richesse industrielle dans votre patrimoine privé ?

Pour y parvenir, êtes-vous prêt à intégrer un tiers au capital ?

Etc.

## 2.8 La fiscalité

### ■ *Impôt sur le revenu*

Il convient de se munir des avis d'imposition comme de la déclaration elle-même. En effet, certaines informations essentielles n'apparaissent pas dans la première (ex. : ligne EE, les revenus soumis à prélèvement libératoire).

### ■ *Les revenus fonciers : déclarations 2044/2072*

Il peut être intéressant de dresser le tableau suivant afin de mesurer la véritable rentabilité du patrimoine immobilier. Pour cela, encore faut-il prendre la valeur du bien pour son prix de marché actuel.

**Tableau 2.3 – Détail des revenus fonciers**

	Immeuble 1	Immeuble 2	Immeuble 3
Revenus bruts avant charges			
Revenus bruts après charges			
Revenus nets après IR			
Valeur vénale (prix du marché)			
Taux de rendement avant ISF			
Taux de rendement après ISF			

### ■ *L'impôt sur le patrimoine : ISF*

Assiette taxable/tranche maximum/montant.

Vérification de l'optimisation du plafonnement.

## 2.9 Le bilan retraite

Selon l'âge du client et de ses préoccupations, il peut être nécessaire d'avoir une vision précise de cette projection.

### Section 3

## L'ANALYSE PATRIMONIALE

À partir du recensement patrimonial, il s'agit de vérifier si oui ou non ce qui a été réalisé par le client est en adéquation avec ses objectifs et ses contraintes de gestion. L'objectivité de l'analyse est garantie parce qu'elle se fonde sur des informations incontestables, celles communiquées par le client lui-même. C'est dans cette phase que le CGP dévoile ses compétences techniques. Il peut être confronté à un dilemme : comment annoncer les résultats d'un choix mal évalué ? Même si un conseiller n'a pas à rechercher la popularité, il sait aussi ce qu'il advient du messenger de mauvais augure. Il convient alors d'adapter le fond à la forme.

Dans cette phase d'analyse, ici encore, plusieurs formes de présentation sont possibles. Elle doit être adaptée à la situation patrimoniale du client. Certains distinguent l'audit économique de l'audit juridique. D'autres auront plutôt tendance à suivre une méthode thématique selon les objectifs énoncés par le client.

### Section 4

## LA STRATÉGIE PATRIMONIALE

Elle se décline sous ses trois aspects juridiques, fiscaux et économiques. L'ordonnement de ces attributs est dépendant des attentes du client. Il est difficile de préconiser une méthodologie particulière. Le CGP s'adapte en permanence.

Quelques précautions de bon sens peuvent être néanmoins énoncées :

- Répondre directement aux questions qui sont posées. Un client n'attend pas de son conseil qu'il fasse un cours ou un livre sur sa problématique. Dans ce sens, les documents de plusieurs dizaines de pages, sauf cas particuliers, sont à proscrire. Ils ne rassurent et ne servent que ceux qui les rédigent.
- Adopter une démarche pédagogique : le CGP est amené à utiliser des notions familières pour lui mais à chaque fois découverte par le client. Le principal reproche formulé à l'encontre de certains conseils est le langage abscons usité. Ce n'est pas un facteur positif qui incite le client à s'inscrire dans une stratégie, et ce quelle que soit sa pertinence.
- Les comparaisons de stratégie éventuellement proposées doivent s'attacher à présenter les facteurs soumis à la comparaison. Il s'agit d'éviter de comparer des éléments incomparables.

Chapitre

3

# La dimension émotionnelle de la gestion de patrimoine

Pascal PINEAU

## SOMMAIRE

---

**SECTION 1** Le nom patronymique, le premier titre de propriété

**SECTION 2** De la propriété à l'utilité

**P**arler d'une gestion *globale* du patrimoine, c'est prendre le risque d'être généraliste et d'oublier la notion de spécificité de chaque cas. Cependant, ces deux approches, *globale* et *spécifique*, sont indissociables. En quelque sorte, il s'agit de travailler à la *louche* et à la *loupe*.

Faire systématiquement ce chemin de la *louche* à la *loupe*, et inversement, est nécessaire pour valider, ou non, un ensemble de solutions. C'est reconnaître que ces alternatives ne sont souvent qu'une ébauche. C'est revenir sans cesse sur ce qui est commun et sur ce qui est différenciant. Là se trouve la critique constructive de son propre travail en tant que conseiller en gestion de patrimoine. C'est ici que l'on gère l'angle mort de toute prise de décision. C'est ce détail anodin, plus ou moins pris en compte, qui donne la préconisation juste et pas juste une préconisation.

Le principe de précaution nous demande donc de partir de notre plus petit dénominateur commun, de ce qui nous est universel, de ce qui représente la genèse de notre patrimoine. Il nous ramène ainsi, avec émotions, à notre première valeur, notre premier actif : notre nom patronymique.

## Section 1

### LE NOM PATRONYMIQUE, LE PREMIER TITRE DE PROPRIÉTÉ

Notre nom patronymique est porteur de l'histoire vécue par les nôtres et il est parfois déjà lourd d'impacts sur les décisions futures à prendre. Le conseiller en gestion de patrimoine se doit d'intégrer cette donnée. C'est d'ailleurs cet élément qui lui a permis d'obtenir un rendez-vous (par recommandations, par prescription ou par téléphone) pour présenter son activité et ses services. C'est le point de départ de toute relation humaine, commerciale et contractuelle. Mais le conseiller a-t-il déjà fait le lien avec la gestion de patrimoine si globale et si dédiée ?



## 1 De la famille

---

Dès notre conception, les nôtres nous intègrent déjà dans la lignée de La Famille. Ils nous projettent dans l'histoire, nous imaginent un métier, un positionnement, une qualité de vie...

Pour assurer ce scénario, ils nous *équipent* souvent de leurs propres valeurs – de ce qui est bien et mal, de ce qui coûte et de ce qui rapporte, du degré d'autonomie ou de coopération dans un projet, des droits et devoirs et de toutes les dérogations possibles pour parvenir à ses fins. Et pour les plus chanceux, de moyens matériels, de biens et de capitaux.

À chacun de prendre ou de laisser ce cadeau. C'est avec leur nom patronymique que nous allons signer et engager notre vie. Ce nom, notre nom, recouvre de nombreuses réalités : notre réputation, notre image, notre origine familiale, nos réseaux relationnels induits, notre puissance financière, nos entités structurelles et déjà nos successions à prévoir ! À chacun selon sa famille. Mais déjà, je possède !

Et même sans aucun actif financier, je peux gérer un potentiel. Tout n'est pas écrit, bien entendu, et heureusement, mais en filagramme, l'espoir des nôtres vibre. À partir de ce constat, nous pouvons décider, quel que soit l'âge d'ailleurs, de ne pas suivre la voie tracée et de renier ce nom.

Ou de le garder et de se faire un prénom. Exister...

## 2 De l'impact de notre famille sur la qualité de notre signature

---

Ce nom nous donne aussi la qualité de notre signature : ouvrir un compte en banque, investir, devenir propriétaire de biens concrets, valider les écritures des autres, protéger les miens, témoigner du passé, prouver mes droits et mes devoirs...

*Je suis qui je signe.*

Mon nom patronymique devient une valeur plus ou moins reconnue des autres, voire du marché. Dans une approche patrimoniale digne de ce nom, il serait dommage que le conseiller en gestion de patrimoine ne prenne pas le temps de relever les effets induits de l'histoire de ce nom.

*En fait, qui signe ?*

Monsieur D. ou Monsieur D. investi d'une mission de tradition familiale – de la sienne et parfois de sa belle famille ! La qualité de ma signature peut-être une ressource, un accélérateur, un créateur de droit comme une limite à mes projets, à ma conception d'investissements – *on n'a jamais dans notre famille fait de telles opérations, ça ne se fait pas, ce n'est pas bien.*

D'où viennent ces « on, ça, ce » ?

### **3 Du poids de la tradition familiale sur la stratégie patrimoniale**

Quel est le service réel de cette filiation dans un monde en perpétuel mouvement avec de nouveaux outils financiers et de nouveaux textes de lois ?

*Quelle est votre stratégie patrimoniale... peut se révéler une question complexe.*

Traduisons-la par : Existe-t-il une ligne directrice personnelle quand vous prenez des décisions quant à votre patrimoine ? Souvent, cette ligne n'est pas consciente. Il peut être important de la définir pour mieux comprendre la motivation du client, son motif d'action. Les premiers actes patrimoniaux enclenchent, s'ils sont réussis, une croyance positive du dispositif de prise de décision. La validation des éléments retenus, du mode de réflexion et de calcul, des conseillers sollicités se font par la validation des résultats souhaités et obtenus. La fin justifie les moyens.

On ne change pas un processus qui fonctionne et qui apporte le résultat escompté. On le valide comme vrai. *Ma manière de voir l'environnement, de gérer les contraintes et les opportunités est la bonne, la meilleure ! Telle est ma croyance.*

Bien évidemment, l'inverse est vrai : l'échec d'un montage, par un effet de généralisation, écarte un système complet de prise en compte du problème et des facteurs qui lui sont associés : un produit, une fiscalité, un individu, un rythme de décision, un environnement... Rares sont ceux qui analysent séquence par séquence ce qui est à garder et ce qui est à remettre en cause. Le cerveau, par un raccourci (trop) rapide, décide que c'est dorénavant ainsi que « ça marche » ou que « ça ne marche jamais ».

Vous remarquerez que « l'honnêteté » du cerveau n'est pas toujours une donnée fiable.

Ainsi, il existe une vraie stratégie (et pas toujours la meilleure) qui nous anime. Nous avons tous remarqué que les scénarios d'investissement de certains clients sont verrouillés : « J'ai toujours acheté mes investissements avec un apport personnel de 30 % en taux fixe et amortissable, alors même si c'est mieux de faire un crédit *in fine*, je maintiens ma décision. »

Et donc, dans certains cas, la solution n'est pas optimisée. La gestion de patrimoine est globale, elle prend en compte des données qualitatives de l'histoire de vie du client – *son scénario de vie*, le conseiller peut essayer de les traiter, de les relativiser en montrant que le contexte et les objectifs ne sont plus les mêmes. Il doit surtout ne pas oublier *qui* signe.

Le respect de la relation humaine, pas toujours porteuse de la solution la plus optimale, est la base de cet *intuitu personae*.

## 4 De la personne et de son patrimoine mesurable

---

Ce patrimoine, obtenu par héritage ou par acquisition, est vivant. Il évolue, fluctue et le marché lui donne l'occasion d'être mesuré, pesé, arbitré. Son propriétaire est sollicité pour élaborer un bilan patrimonial notamment par son conseiller (ou la concurrence qui y voit une porte d'entrée en vue d'une déstabilisation potentielle) afin de constater la bonne santé des comptes, des acquis et des flux financiers. Tel un vrai bilan, l'idée est de répertorier son *actif* et son *passif* bien entendu, mais aussi d'aller jusqu'à la prise en compte des éléments personnels et professionnels. Souvent, le *hors-bilan* est négligé : les assurances (hors capitalisation), les responsabilités, les cautionnements et nantissements, le mode réel de détention des biens, les héritages à venir...

Ces données sont incontournables, et une fois de plus, c'est par ces éléments que le conseiller accède à la gestion globale du patrimoine. Il s'agit donc bien d'aller au-delà de ce qui pèse uniquement sur le plan comptable. Le simple vendeur de produits financiers basiques, de solution *one shot* ne s'intéresse pas ou peu à ces éléments – presque invisibles : il n'a pas besoin de les prendre en compte, il n'aura pas à gérer l'histoire de sa vente. Pour le client, c'est un des marqueurs de crédibilité de son interlocuteur : *à qui vais-je confier la gestion de mes biens ?*

## 5 Du pouvoir de disposer de son patrimoine

---

Posséder c'est avoir du pouvoir. Notamment celui de choisir : l'arbitrage.

Pour piloter son patrimoine, dans un souci de cohérence (c'est le cas le plus souvent rencontré), son propriétaire, nourrit de ses expériences, définit donc une ligne de conduite. C'est d'ailleurs une des premières décisions qu'il va prendre et qui peut changer dans le temps : *vais-je piloter seul ou m'entourer ?*

Quel degré d'autonomie<sup>1</sup> vais-je laisser au professionnel de la gestion de patrimoine pour arbitrer – mandat sous gestion, accord de principe par prise d'avis, ratification de chaque mouvement ? Et ce degré d'autonomie accordé n'est pas toujours lié au degré de compétence de l'un comme de l'autre d'ailleurs. Cette expérience de *pouvoir délégué*, voire *transféré* – selon les résultats obtenus et leurs prix à payer (en temps, en énergie, en argent, en conflits), sera déterminante lors de la préparation de la transmission du patrimoine avec les débats *démembrement*, *indivision*, *mandataire*, *pacte familial*... Ne pas reproduire les sources d'échecs ou valider les facteurs de succès d'hier aux miens. La boucle est bouclée...

1. Voir *Le conseil en gestion de patrimoine, prendre soin de ses clients*, par Claude Lajugée et Pascal Pineau aux éditions Afnor, 2012.

## Section 2

# DE LA PROPRIÉTÉ À L'UTILITÉ

## 1 Du patrimoine global au service d'une mission spécifique

---

*Quelle est la mission de ce patrimoine, quelle est son utilité aux yeux de son propriétaire ?*

En effet, hormis ceux qui considèrent (et il y en a) que le but est d'avoir plus, toujours plus, d'autres pensent que leur patrimoine est un outil au service de quelque chose de plus *noble* : la protection des leurs, la vie sans souci lors de la retraite, la possibilité de changer le monde par la réalisation d'un projet, d'une création, d'une invention, l'indépendance pour faire ce que l'on souhaite... Une solution patrimoniale qui ne répondrait pas à cet aspect (peu révélé par le client car trop souvent non recherché par son conseiller) ne saurait durer à travers le temps. Le conseiller passerait ainsi du *pourquoi* (origine de la problématique) au *pour quoi* (destination de la solution) : quel en est l'enjeu ?

## 2 De l'objectif à un besoin de gestion spécifique

---

*Quelle gestion serait la plus adaptée au profil de ce client compte tenu de son objectif et de la durée estimée de réalisation ?*

La prise de risque est aussi une histoire de vie dans sa globalité à rapporter à l'instant présent : l'enjeu réel de son objectif. Certains clients, alors qu'ils ont largement le temps et les liquidités de se positionner sur des contrats à échéance moyen-long terme, boycottent des solutions de types *assurance-vie* ou investissements en valeurs mobilières. Une aberration pour les professionnels, une décision invivable pour les propriétaires. La rentabilité parfois obsédante pour certains clients et conseillers n'est qu'une donnée (à faible coefficient de pondération) pour d'autres. C'est une fois de plus un tout qu'il faut gérer, le tout du client.

Le profilage des actifs de type *Prudent*, *Équilibré*, *Offensif* est un début de réponse dont la Directive MIF a précisé les contours pour éviter les abus. Cependant, même contrôlée, et même bien bordée par les textes réglementaires, la gestion patrimoniale est avant tout une gestion de croyances personnelles.

Se positionner sur des taux variables pour l'acquisition d'un immobilier locatif (dans la mesure où objectivement c'est le meilleur taux et la meilleure configuration compte tenu du marché) peut-être mal vécu par un client de typologie *prudent*. Son interprétation pourrait être : *j'achète à crédit avec une dette indexée sur la Bourse !*

### 3 De la gestion patrimoniale au management du patrimoine

Car il s'agit bien de manager un individu, un client (avec un nom patronymique) et ses croyances (comme une règle de gestion de son patrimoine), ses aversions et/ou appétences aux risques, ses droits et ses devoirs sur ses biens : un vrai management de contraintes et d'opportunités à la fois du client mais aussi du marché.

La finance comportementale (selon Daniel Kahneman, lauréat du prix Nobel d'économie en 2002) nous apprend que *l'on ne gère pas l'argent d'un individu mais un individu qui a de l'argent !*

Transformer les éléments, les souhaits, les croyances de la vie quotidienne du client en positionnements juridiques et financiers, telle est la mission du conseiller en gestion de patrimoine. Plus le patrimoine est conséquent, plus la diversification semble facile. Quoique...

Là aussi, la gestion globale du patrimoine n'est pas un vain mot. Une préconisation pourrait s'envisager comme une véritable combinaison de plusieurs facteurs. Nous pourrions parler d'un *Rubbick's Cube*® avec ses six facettes :

- **financière** : que la solution réponde à la diversification des supports d'investissement (suivant le fameux dicton : *ne pas mettre tous les œufs dans le même panier*) ;
- **fiscale** : que le choix se porte sur l'ouverture des faits générateurs des niches existantes (évitant d'en privilégier une et d'être menacé de sa fermeture par simple décret politique) ;
- **successorale** : que cet aspect soit anticipé (sans jouer les alarmistes) en complétant les propositions *produits* avec des aménagements et services juridiques ;
- **sociale** : que les aléas et les certitudes soient débattus et trouvent une réponse (le décès, l'invalidité, les retraites, les pensions de réversion...) ;
- **contractuelle** : que la meilleure rentabilité ne soit pas tributaire de pénalités excessives, de conditions contraignantes et abusives ;
- **émotionnelle** : que la solution soit compatible avec le client, son histoire et ses croyances...

### 4 Du contrôle et de l'adaptabilité

Le contrôle des combinaisons permet de valider dans sa globalité si les décisions prises sont saines, cohérentes et adaptables dans le temps. Cette dernière notion d'adaptabilité est certainement la plus décisive faisant écho au rapport Delmas Marsalet quant aux notions d'ajustements dans le temps des préconisations. Elle donne le droit au propriétaire de changer d'avis, de nuancer ses choix et de ne pas (trop) subir l'environnement économique et familial.

Face à cette complexité, qui pourrait être ce conseiller en gestion de patrimoine respectant le client dans la globalité ?