

## ÉDITO



PIERRE CHOUQUIN

## Vitamines

Par Benoît Baron

On croyait ce mot banni de nos tablettes : la croissance est de retour dans les discours officiels. A force d'entendre parler de crise et d'austérité depuis 2008, termes rabâchés jusqu'à la litanie, on avait fini par la croire enterrée. Et pourtant, en observant la prolétarisation de la Grèce et le déclin de l'Espagne, dont - cela fait froid dans le dos - un habitant sur quatre est au chômage, on se doute que la diète ne peut à elle seule permettre à un corps malade de se rétablir. Fait surprenant, la prescription de vitamines est venue de là où on ne l'attendait pas en la personne du président de la Banque centrale européenne, Mario Draghi, qui a souligné la nécessité d'un « pacte de croissance », sortant enfin l'institution de son orthodoxie sclérosante. Comme une surprise ne vient jamais seule, le président de l'Union européenne, l'ultra-médiatique Herman Van Rompuy, a lui-même mis l'accent sur « une liste prioritaire de mesures à même de nous ramener vers une croissance durable ». Enfin, *last but not least*, Angela Merkel a de son côté parlé d'un agenda de croissance pour le sommet européen de juin. L'Europe a décidément besoin de côtoyer l'abîme pour progresser, mais l'essentiel est bien là puisque l'on évoque une sorte de plan Marshall de 200 milliards d'euros d'investissements. Accessoirement, ces avancées contribueront à rapprocher les points de vue du nouveau président français et de la chancelière, ce qui n'était pas gagné.

bbaron@agefi.fr

## CLIENTÈLE PATRIMONIALE

## Deux modèles de banque privée face à la crise

» Société Générale Private Banking France et BNP Paribas Banque Privée ont revu leur stratégie vis-à-vis de leur clientèle dès 2008

» Ces deux acteurs aux approches distinctes, à commencer par la segmentation de la clientèle, misent néanmoins sur la proximité et le capital groupe

**Depuis** la crise financière de 2008, les banques privées ont été amenées à revoir leur positionnement vis-à-vis de leur clientèle patrimoniale. Si ce marché semble avoir quasiment retrouvé son niveau d'avant-crise, d'après une étude d'Eurogroup Consulting (1), rien n'est encore assuré : « Le marché de la gestion privée est mature, l'enjeu est aujourd'hui pour les banques privées de survivre », considère Julien Lobel, président de 99 Partners Advisory. Les voies empruntées sont diverses.

Les deux premiers acteurs en France, à savoir SG Private Banking et BNP Paribas Banque Privée, ayant bâti leur modèle sur deux approches bien distinctes de la banque privée, ont toutes deux revu leurs stratégies dès 2008.

## Segmentation de la clientèle.

Au sein de BNP Paribas Banque Privée France, adossé au réseau depuis plus de dix ans, le seuil d'éligibilité a été fixé à 250.000 euros de patrimoine financier, et ce jusqu'à 5 millions. Au-delà de ce montant, les clients sont suivis par la gestion de fortune. Du côté du groupe Société Générale, les marchés ont été répartis entre la banque de détail qui assure la gestion de la clientèle patrimoniale dite « *mass affluent* », disposant de 150.000 euros d'actifs financiers, par opposition à la clientèle fortunée dite « *high net worth* », dont les avoirs sont supérieurs à un million d'euros, suivie par Société Générale Private Banking.



**PATRICK FOLLÉA,**  
directeur, SG Private  
Banking France

Cette dernière a également développé une clientèle « *ultra high net worth* » (UHNW) disposant de plus de 30 millions d'euros d'avoirs, un segment sur lequel elle s'estime bien positionnée : « Nous avons une surpondération assez nette de clients UHNW, de l'ordre d'un tiers de nos actifs gérés, contre 20 % pour la moyenne des banques privées en France. Cela tient à notre proximité historique avec les grandes familles industrielles françaises », souligne Patrick Folléa, directeur de SG Private Banking France.

**Services adaptés.** « La stratégie de la Société Générale vis-à-vis de la clientèle patrimoniale a été refondue profondément en 2008 », indique Evelyne Toméo, directrice du marché des particuliers. « Nous avons mis en place une offre de reconnaissance à travers les 'Services Haute Fidélité' qui permet de dire à nos meilleurs clients que nous les avons identifiés. Pour les remercier de l'intensité relationnelle qu'ils entretiennent avec la Société Générale, nous les exonérons d'un certain nombre de frais de banque au quotidien et ils bénéficient d'avantages bancaires et extra-bancaires. » Une offre similaire à celle de HSBC. Chaque client patrimonial dispose d'un conseiller en gestion de patrimoine (CGP) dédié. « 100 % de la cible a été atteinte au premier trimestre 2010. Le nombre des CGP au sein de la banque est ainsi passé de 450 à 630. »

Autre axe de développement poursuivi à l'égard de la clientèle patrimoniale : « marketer » les offres existantes pour qu'elles soient plus visibles. « C'est notamment le cas des solutions donations successions, observe Evelyne Toméo. On s'appuie sur l'existant et on facilite l'accompagnement des clients. Il en va de même dans la solution pierre papier qui consiste à suivre le client dans ses démarches. » La Société Générale a également revu son offre de gestion sous mandat en abaissant le seuil d'éligibilité de 150 à 75.000 euros pour répondre à une demande de clients en phase de constitution de patrimoine. En revanche, la gestion conseillée n'a pas été retenue comme un axe à développer, même si tout peut évoluer, remarque l'établissement. Du côté de BNP Paribas Banque Privée, les clients ont accès au mandat de gestion et à une équipe de gérants dédiés à partir de 50.000 euros.

**Elles mettent en avant** actuellement la capacité à fédérer les métiers et les activités du groupe pour répondre aux attentes des clients.

**Exploiter le vivier du réseau.** La remontée de la clientèle patrimoniale de la banque de détail vers la banque privée est naturellement exploitée par les deux premiers acteurs français. BNP Paribas Banque Privée est, aux yeux des observateurs, une des seules banques universelles à avoir su capitaliser sur le fonds de commerce du réseau. Pour SG Private Banking, filiale du pôle Gestion d'actifs et Services aux investisseurs (GIMS), la création d'une joint-venture en 2008 avec la banque de détail, permettant à travers un partage du résultat de faciliter la remontée de la clientèle fortunée, conduit un client sur huit environ à choisir de rejoindre la banque privée. « Ce taux peut paraître faible, mais cela démontre que le client

est satisfait du niveau des prestations qui lui sont délivrées au sein du réseau », note Evelyne Toméo. Pour Patrick Folléa, « la vocation première de la banque privée est de conquérir une nouvelle clientèle et non pas de remonter la clientèle fortunée de la banque de détail ».

La réussite de ce partenariat réside davantage dans le développement de centres de banque privée en régions depuis 2008, alliant la connaissance terrain du réseau *retail* et l'expertise de la banque privée. « Les régions pèsent d'un poids très important dans la croissance de notre activité », remarque Patrick Folléa, ajoutant que « la banque privée en France enregistre depuis dix ans une croissance annuelle de l'ordre de 10 % en termes d'actifs gérés et ce rythme est resté inchangé depuis 2008. Environ 60 % de cette croissance est assurée par l'entrée de nouveaux clients ».



**SOFIA MERLO,**  
directrice, BNP Paribas  
Banque Privée France

BNP Paribas Banque Privée a également délocalisé les équipes de gestion de fortune en province depuis fin 2009 et compte à ce jour une cinquantaine de maisons dédiées aux entrepreneurs. Ce dispositif vise à accompagner dans un lieu unique un entrepreneur sur tous les aspects de son patrimoine. « Nous devrions atteindre notre objectif de croissance de la clientèle entrepreneuriale de 20 % d'ici à 2013 », note Sofia Merlo, directrice de BNP Paribas Banque Privée France.

**Une approche plus fine...** Selon Patrick Folléa, « la crise n'a pas modifié notre stratégie vis-à-vis de la clientèle fortunée. En revanche, ces clients attendent davantage de transparence et de clarté dans la tarification appliquée, sur les risques pris et dans le reporting ». Un besoin de transparence également identifié chez BNP Paribas Banque Privée : « Nous avons beaucoup communiqué sur la situation des marchés », constate Sofia Merlo.

Selon une étude menée par Forbes Insights et SG Private Banking, la clientèle fortunée a retrouvé dès 2010 son niveau de richesse de 2007 et le poids en termes de richesse des UHNW parmi les grandes fortunes augmente, même s'ils représentent en nombre moins de 1 % des grandes fortunes. Constatant une tendance de fond des grandes fortunes à se faire représenter de plus en plus par des *family offices* ou des conseillers, SG Private Banking a lancé l'offre Private Investment Banking. « L'objectif est de devenir le conseiller de confiance des familles sur le long terme en mettant à disposition de la clientèle l'offre de la banque privée et de la banque de financement et d'investissement, et plus généralement tous les services du groupe, et non plus d'intervenir pour le 'day tout day' par une offre de produits », souligne Galeazzo Pecori Giraldi, directeur de Private Investment Banking. Un positionnement adopté depuis l'origine par BNP Paribas Banque Privée : « Nous travaillons activement depuis des années avec les *family offices*

L'interview avec **Julien Lobel**, président, 99 Partners Advisory

## Les banques privées ne se contentent plus du tout-venant

**L'Agefi Actifs. - Quels sont les défis que doivent relever les banques privées ?**

**Julien Lobel.** - Elles doivent principalement s'attacher à conserver leurs clients car, contrairement à 2011, du fait d'une reprise des marchés, ces derniers bougent plus facilement. Dans ce contexte, rares sont les banques qui ne font pas évoluer leur stratégie de conquête.

**Comment s'attellent-elles à conquérir la clientèle ?**

- Les banques privées s'attaquent véritablement aux professions libérales, aux entrepreneurs, aux sociétés patrimoniales et ne se contentent plus du tout-venant.

Il s'agit ainsi de cibler davantage des typologies de clientèle par une offre dédiée et de lui réserver prioritairement l'accès au bilan de la banque, notamment via des



avances patrimoniales. Elles ont également intégré les « best practices » des process de banque de détail. Elles rentrent dans une stratégie de marketing direct par la mise en place de centres d'appels et recourent même au parrainage. Celles qui ont une approche globale valorisent la capacité du groupe à faire des deals pour accompagner le développement de leur clientèle d'entrepreneurs.

qui ont un véritable rôle de prescripteurs », remarque Sofia Merlo.

Le cross selling entre les métiers, que ce soit avec la banque de détail ou de financement, est également un axe stratégique suivi par BNP Paribas Banque Privée. « Nous exploitons le savoir-faire de l'ensemble du groupe, notamment en matière de fusion-acquisition. Nous avons ainsi lancé au quatrième trimestre 2011 l'offre M&A Entrepreneurs, en partenariat avec notre banque de financement et d'investissement, pour traiter des opéra-

tions de transmissions-cessions à partir de 4 ou 5 millions d'euros », indique Sofia Merlo, alors qu'auparavant la banque traitait des opérations portant sur des montants bien supérieurs de plusieurs dizaines de millions d'euros. Une équipe spécifique a été mise en place pour s'occuper de la clientèle disposant de plus de 25 millions d'euros d'actifs. « Notre savoir-faire réside dans notre capacité à faire du sur mesure pour notre clientèle fortunée, que ce soit dans l'offre financière ou non, notamment en matière de philanthropie, de conseil

en art, des domaines permettant de développer une relation de confiance pérenne. C'est cet accompagnement, à chaque étape de sa vie, que le client apprécie », estime Sofia Merlo.

... et globale. BNP Paribas Banque Privée, comme SG Private Banking, misent sur la force de leurs équipes d'ingénierie patrimoniale à une période où « l'approche globale du patrimoine est encore plus vraie qu'avant : il faut pouvoir apporter du conseil sur la stratégie globale du patrimoine et sur la partie financement également », affirme Patrick Folléa. De son côté, Sofia Merlo considère que « le client comprend rapidement, à la lecture de notre convention patrimoniale, nos engagements et les services qu'il peut attendre de notre banque. Si l'offre financière est classique pour toute banque privée, l'approche globale que nous proposons est spécifique puisque, au-delà de la partie financière, nous offrons également d'autres services tels que la banque au quotidien, le conseil sur la structure et la transmission de patrimoine, le crédit, la philanthropie... » Par ailleurs, elle observe que « la crise a révélé que la notion

de risque ne se limitait pas au portefeuille. Nous avons revu l'ensemble des profils de risque des clients à travers un diagnostic individuel ». Un bon moyen aussi d'anticiper les réclamations à venir : « En 2011, aucun mécontentement ou incompréhension de nos clients quant à leurs allocations d'actifs n'a été enregistré », se félicite la responsable. a

ANNE SIMONET

(1) L'Agefi Actifs n°538, p. 3.

## SOCIÉTÉ DE GESTION

# Nouvelle acquisition pour Rothschild & Cie

» Trois mois à peine après le rachat de la société de gestion alternative Héritage, Rothschild & Cie fusionne ses activités de multigestion avec HDF Finance

**C'est officiel**, Rothschild & Cie Gestion, filiale de Rothschild & Cie Banque, a annoncé, avec les habituelles réserves inhérentes à l'accord des autorités de tutelle, être en passe de fusionner ses activités de multigestion avec HDF Finance. L'opération se fera via la création d'une société commune, Rothschild HDF Investment Solutions, détenue à 67 % par Rothschild & Cie Gestion et à 33 % par HDF Group, Rothschild disposant d'une option pour acquérir 100 % du capital dans cinq ans.

Cette structure intégrera les activités de multigestion alternative et traditionnelle de Rothschild - soit plus de 3 milliards d'euros, dont environ 1 milliard dans l'alternatif (comprenant les produits offshore), sur les 20 milliards que gère le groupe au total - et la multigestion principalement alternative de HDF, pour un peu moins d'un milliard d'euros. La nouvelle entité, dont les encours représenteront donc un peu plus de 4 milliards d'euros pour un effectif prévu de 45 personnes, sera présidée par Jean-Louis Laurens, associé-gérant et président du directoire de Rothschild & Cie Gestion, et dirigée par Denis Faller, lui aussi associé-gérant et responsable de l'activité de multigestion chez Rothschild. Pierre Lenders, l'actuel directeur général de HDF

Finance, est, pour sa part, nommé directeur général délégué de la nouvelle société.

**Opération attendue.** Si le rachat par Rothschild & Cie, il y a trois mois, de la société de multigestion alternative Héritage ne représentait qu'une opération modeste - elle ne portait que sur un peu plus d'une centaine de millions d'euros sous gestion -, elle annonçait néanmoins la ferme intention du groupe de se développer dans le secteur de la gestion alternative. Denis Faller ne cachant d'ailleurs pas, à l'époque, être « à l'écoute de nouvelles opportunités de rachat dans les mois à venir » (L'Agefi Actifs n°528, p. 3).

Aujourd'hui, avec cette opération d'une toute autre envergure, Rothschild veut clairement se positionner comme « une entité leader sur le marché européen des solutions d'investissement en architecture ouverte », déclare Jean-Louis Laurens dans le communiqué annonçant la fusion. « Cette opération nous permet d'atteindre une taille critique en France, même si nous restons encore à l'affût de nouvelles opportunités de croissance externe », précise-t-il.

Cette opération s'inscrit dans un contexte pour tant difficile en France pour la multigestion, particulièrement alternative. Alors que ses produits n'ont

dans l'ensemble pas connu d'accident notable, HDF n'a ainsi jamais pu se remettre du désintérêt qu'ont marqué les investisseurs français pour la classe d'actifs ces dernières années (plus particulièrement en 2008), et n'a jamais pu renouer avec les 3,5 milliards d'euros gérés par la société en 2007. Signe aussi que cette industrie est en phase de restructuration, les opérations de rapprochement se succèdent actuellement dans le secteur, comme la fusion, fin avril, du groupe américain Kenmar et du gestionnaire alternatif français Olympia Capital Management, à la recherche depuis longtemps d'un partenaire.

**Offre mixte.** Avec cette nouvelle structure, Rothschild confirme qu'il veut se développer non seulement dans le domaine de la multigestion, mais aussi des services à la clientèle - surtout institutionnelle, qui représente aujourd'hui 85 % des encours en multigestion du groupe. « Nous voulons offrir à nos clients la possibilité de revenir sur la gestion alternative, mais dans le format qui leur convient le mieux : sous la forme de fonds de fonds ou de mandats et fonds dédiés, mais nous concevons aussi des solutions pour les clients qui veulent investir via des plates-formes de comptes gérés ou d'OPCVM alternatifs », précise Jean-Louis Laurens.

Le gestionnaire compte aussi faire tomber les barrières existant entre la multigestion traditionnelle et alternative, tant dans la sélection de gérants que dans la conception de portefeuilles ou de produits mêlant gestion alternative et traditionnelle. a

FRANCK JOSELIN

## EN BREF

### La production de crédits immobiliers en chute libre

Selon l'Observatoire Crédit Logement/CSA, l'activité accuse, sur les quatre premiers mois de l'année 2012, une chute de 32,2 % sur un an glissant. La production devrait donc atteindre environ 120 milliards d'euros en 2012, contre 160 milliards d'euros d'offres acceptées en 2011, soit un recul de 33 %. Sur ce marché en dépression, les taux des prêts du secteur concurrentiel (hors assurance et hors coûts des suretés) et leurs durées ont continué de diminuer dans l'ancien, dans le neuf et pour les travaux.

### Consultations fiscales des experts-comptables

Du lundi 21 au vendredi 25 mai, de 9h00 à 17h30 sans interruption, les experts-comptables franciliens mettront en place un grand dispositif de conseil et d'assistance aux particuliers. Pour les accompagner dans leurs obligations fiscales, ils donneront gratuitement sans rendez-vous et en toute confidentialité des consultations par téléphone (au 0800 06 54 32) et des consultations en face à face à la Maison de la profession comptable francilienne, située 50 rue de Londres, 75008 Paris. Par ailleurs, pour la première fois, une nocturne sera organisée le jeudi 24 mai. Ce jour là, le dispositif de consultations téléphoniques et en face à face sera accessible sans interruption de 9h à 21h.

### Le fonds d'incubation Emergence a réalisé son premier investissement

Créé officiellement depuis le début de l'année avec un premier compartiment dédié à la performance absolue doté de 120 millions d'euros, le fonds de Place Emergence vient d'annoncer son premier partenariat d'incubation en investissant 30 millions d'euros dans un fonds spécialisé sur le crédit européen géré par la société Eiffel Investment Group. Agréée par l'AMF en 2010, cette société de gestion est issue d'un spin-off du Groupe Louis Dreyfus et détenue majoritairement par Jacques Veyrat, ancien PDG du groupe Louis Dreyfus. L'équipe de gestion du fonds est dirigée par Emmanuel Weyd, spécialiste des marchés de crédit depuis 20 ans, chez Eiffel Investment Group depuis 2009, auparavant chez JPMorgan.

### NousAssurons.com ouvre une dixième agence à Colmar

Trois mois après son lancement (L'Agefi Actifs n°523, p.12), la société de courtage NousAssurons.com inaugure ce 10 mai sa dixième agence dans la ville de Colmar. La société est déjà implantée à Nîmes, Le Pont-de-Claix, Grenoble, Cognac, Le Mans, Saint-Etienne, Vinay, Amiens et Lille.