

Des services à la carte

LES FRANÇAIS FORTUNÉS SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUX. POUR LES SÉDUIRE, LES BANQUES TENTENT D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LEURS CONSEILS

PAR UN PETIT MATIN pluvieux de février, la dame s'engouffre sous le porche d'un immeuble huppé. Cadre dirigeante d'un grand groupe, elle vient transférer ses comptes dans cette banque privée, lassée d'attendre une réponse de son conseiller traditionnel quant à ses stock-options. « *La qualité de service des banques de détail s'est dégradée, même dans leur activité de gestion privée*, reconnaît le directeur d'un établissement. *Les conseillers sont soumis à une logique commerciale qui n'a plus rien à voir avec le conseil.* » Or, avec au bas mot un million d'euros d'actifs à placer, la clientèle fortunée exige un accueil particulier. « *Elle veut le même niveau de service que celui qu'elle trouve en tant que consommatrice de produits de luxe* », insiste Jean-Marc Bernon, directeur général de Fortis Gestion privée.

Paradoxe, ce sont les banques de réseau qui ont initié les Français à la gestion privée. En 2003, un tiers des personnes fortunées ne faisaient pas l'objet d'un traitement privilégié, selon la Fédération bancaire française. « *C'est de moins en moins le cas*, déclare Jean Garbois, directeur de Fortis House. *Les clients connaissent*

mieux les problèmes fiscaux et financiers. Ils ne laissent plus leurs comptes en déshérence. » Du coup, une pléiade d'acteurs s'est engouffrée sur le créneau et rivalise de petits soins pour attirer la clientèle « haut de gamme ».

Leur cible prioritaire ? Les chefs d'entreprise. « *Autrefois, la banque privée ne gérait que les liquidités. Depuis, les entrepreneurs ont changé. Ils ne cloisonnent plus les affaires privées et professionnelles. Ils ont compris que seule une vision d'ensemble permettait d'avoir un meilleur conseil* », explique Jean Garbois. L'avantage de cet accompagnement transversal est de fournir une palette plus riche de conseils : définir le revenu en fonction du train de vie, régler les problèmes de transmission et orienter les choix d'investissements. « *Plus le patrimoine évolue, plus la diversification des actifs est nécessaire, et plus il y a d'interconnexion avec le patrimoine entrepreneurial* », estime Jean-Marc Bernon.

Aux profils classiques « prudent », « équilibré », « dynamique » se substituent des strates en fonction du degré d'implication du client et de la délégation qu'il accorde. Avec une constante : « *Nos clients gardent leur culture d'homme d'affaires. Ils apprécient les prises de participation importantes, de l'ordre de 5 ou 10 millions d'euros* », souligne Guillaume de Malliard, associé gérant de Rothschild et Cie.

Prise de risque

Plus la fortune est élevée, plus la prise de risque augmente. Une étude de Capgemini révèle qu'en 2002 les portefeuilles étaient en majorité « défensifs », alors

qu'en 2005 ils sont devenus « offensifs ». Les actions représentent désormais 31 % des portefeuilles et la gestion alternative 22 %.

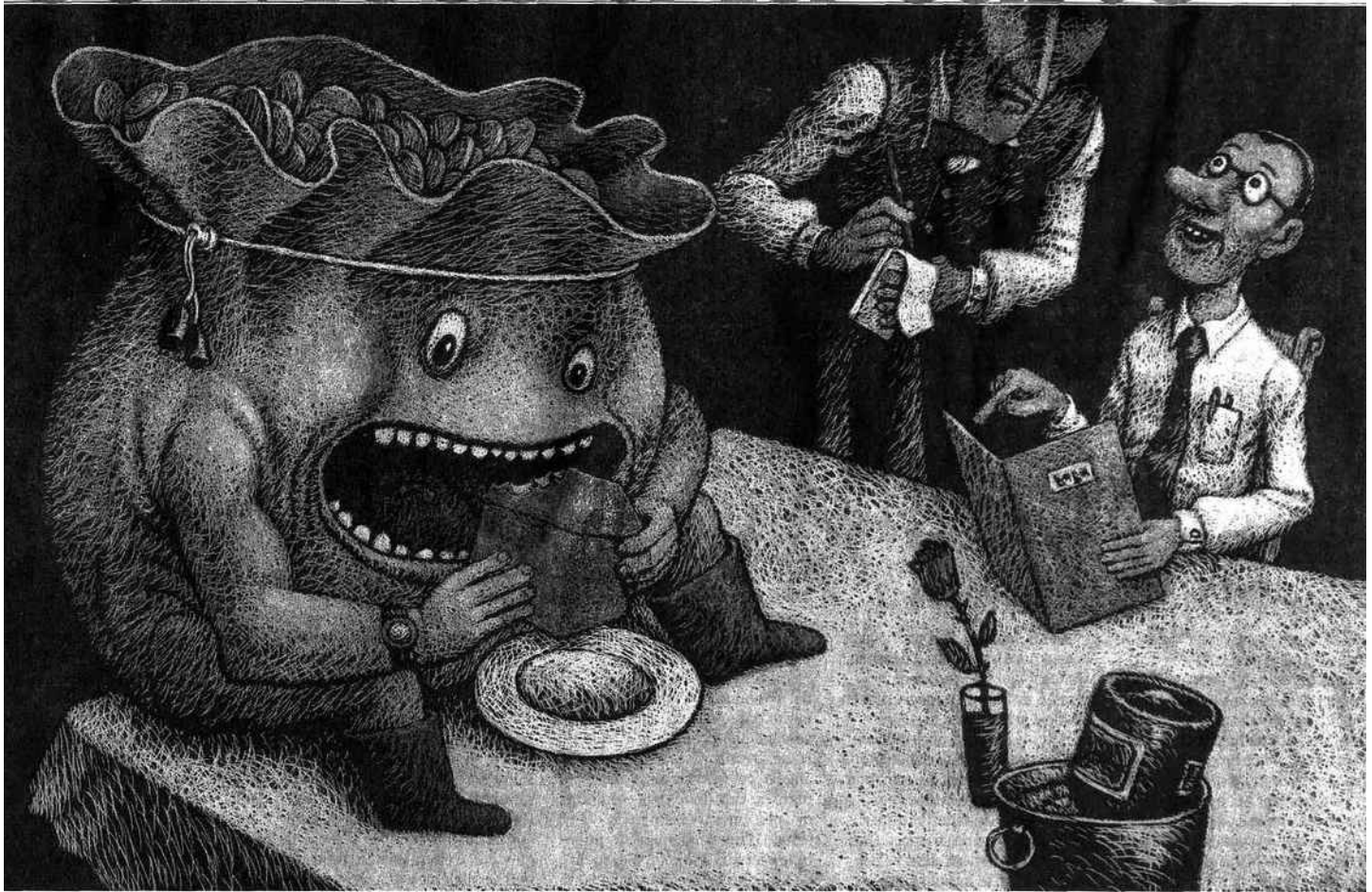
Cette interaction avec la vie professionnelle implique une bonne gouvernance familiale. « *Il faut veiller à la bonne entente des membres de la famille, au respect des intérêts de chacun, préparer la transmission de l'entreprise ou sa cession si aucun ne veut prendre la relève* », déclare Agnès Le Ster.

La transmission reste une préoccupation forte en France. « *Les mentalités évoluent. On vit plus longtemps, on hésite à donner tout de suite par peur de se retrouver dépendant. Et puis, les liens familiaux se transforment avec la multiplication des familles recomposées...* », souligne Bruno Rodier, directeur de gestion de portefeuilles chez Pictet.

La mondialisation, l'environnement concurrentiel pèsent également. Les héritiers hésitent, et préfèrent parfois s'adosser à un groupe européen. « *La nouvelle génération est moins attachée à l'entreprise*, constate Sandrine Quilici, directrice de l'ingénierie patrimoniale chez Pictet. *En revanche, elle cherche à donner du sens à son argent. On commence à voir se développer le mécénat, même si la France reste en retard sur les pays anglosaxons sur ce plan.* »

Les attentes de la clientèle fortunée changent vite. « *Quels que soient les produits et les services mis en place, un seul critère compte finalement : les prestations sur mesure* », assure Jacques Bellamy-Brown, directeur général de la Française des placements. Et sur fonds de crise financière, les clients vont bientôt pouvoir juger de la pertinence de ces conseils personnalisés. ■

FLORENCE DE GOLDFIEM



EMRE ORHUN

LE SYNDROME « PARIS HILTON »

« La première génération bâtit, la seconde développe, la troisième et la quatrième dilapident », dit l'adage. « Force est de constater qu'il se vérifie souvent, confirme Jean-Marc Bernon, directeur général de Fortis Gestion privée. Alors les parents s'interrogent sur les modalités à mettre en place pour que le patrimoine perdure. » Leur hantise ? Le syndrome « Paris Hilton ». Dans une étude récente de Capgemini et Merrill Lynch, elles disent leur inquiétude face à des héritiers habitués à un mode de vie facile. Un quart des gérants de fortune

organisent des séminaires pour les jeunes : préparation à la succession, formation à la gestion, mise en place de modèles de gouvernance familiale... Chez Rothschild & Cie ou Fortis, les enfants bénéficient de conseils personnalisés et sont accueillis pendant quelques mois. JP Morgan va plus loin en organisant des séminaires internationaux en fonction de deux profils d'héritiers : ceux qui prendront les rênes de l'entreprise et les bénéficiaires qui n'auront pas de rôle opérationnel, mais doivent être sensibilisés à la valeur de leurs actifs.

« Disponibilité totale et conseil impartial »

XAVIER VERET a une passion : les chevaux, surtout ceux d'endurance. Il vient de s'offrir sa première jument et ne doute pas que son poulain deviendra champion. « C'est une danseuse qui peut coûter cher, et mon conseiller m'aide à préserver mon patrimoine », se rassure-t-il. Cet homme de 41 ans n'a pourtant rien d'un gestionnaire amateur. Directeur financier chez Valeo, où il a exercé onze ans, il est aujourd'hui directeur des participations chez LBO France. « Mais les règles de la finance personnelle sont tout de même très différentes. »

Lorsqu'il quitte son entreprise, c'est vers son conseiller en gestion patrimoniale qu'il se tourne pour régler la question des stock-options. Lorsqu'il achète sa résidence secondaire, c'est encore son conseiller qu'il consulte. « Je l'ai appelé à 23 heures. Il est d'une disponibilité totale. » La rencontre entre les deux hommes s'est faite dans une banque de réseau. « Yohan Boukobza s'occupait de mon compte dans l'agence près de chez moi. Et pour la première fois, j'ai trouvé quel-

qu'un qui m'écoutait au lieu de chercher à tout prix à me vendre les produits maison. » Une révélation pour ce client lassé de voir ses interlocuteurs changer tous les trois ans. « A chaque fois, il faut reprendre le dossier et recommencer les mêmes explications. » Sa banque a bien fini par identifier ce contribuable à haut potentiel et lui a « imposé » une conseillère spécifique. « Mes comptes sont toujours dans cette banque, mais M. Boukobza a la main sur tout. » Car, entre-temps, le conseiller a monté son propre cabinet, B & Z Associés.

« Il est d'abord un soutien car je manque de temps. Il suit mon compte, remplit ma déclaration d'impôts et m'aide dans mes placements. » Son credo : une gestion de bon père de famille. « Il me faut des liquidités, donc quelques placements à court terme, et d'autres à plus long terme pour garantir un avenir à mes enfants. Mais c'est maintenant, puisque je passe du statut de salarié à celui d'investisseur, que notre collaboration va prendre toute sa dimension. » ■

« Je juge sur le résultat des placements »

CHAMPION du monde de boxe thaïe, Farid Khider garde les pieds sur terre, malgré les nombreuses sollicitations dont il fait l'objet. « C'est un sport dans lequel il reste difficile de gagner sa vie. Nous sommes très peu en France à réussir », confie-t-il. Et comme sa carrière n'est pas à l'abri d'une blessure grave, et que la retraite sonnera tôt, ce jeune homme de 33 ans a déjà assuré ses arrières.

Salarié de la ville d'Orly (Seine-Saint-Denis) où il est éducateur sportif, il possède aussi un salon de thé et un restaurant. « Ce sont mes enveloppes de secours. » Ses primes de match, les cachets publicitaires ou de cinéma sont judicieusement placés. « Je viens d'une famille de boxeurs, j'ai profité de leur expérience », explique-t-il. Aux deux conseillers de ce premier cercle s'est ajouté un troisième, œuvrant au sein d'une grande banque de réseau, rencontré par l'intermédiaire d'une amie. Et un comptable : « C'est lui qui gère mes comptes et s'occupe de mes déclarations fiscales. »

Dans ses investissements aussi, Farid Khider aime la diversité. « On n'est pas éternel. Il faut préparer l'avenir de ses proches. » Le toit familial acquis et les placements garantis pour ses enfants de 3 et 6 ans effectués, il a réparti ses avoirs. « J'ai choisi des appartements locatifs parce que la pierre est un investissement solide dont les revenus sont stables. Et puis, on a le sentiment de rendre service en permettant aux gens de se loger. » Une autre partie est investie en Bourse. « Je ne cherche pas les gros coups. Je vois beaucoup de gens me promettre des chiffres fous. Je préfère aller progressivement et miser sur le long terme. Mais j'attends quand même une rentabilité assez forte. » Les turbulences actuelles ne l'inquiètent pas. « C'est comme dans le sport, on connaît des revers, on se replie, puis on se redéploie... » Ce qu'il attend de ses conseillers ? « Du concret. Je juge sur les résultats, sur la performance des placements. » Sans oublier la simplicité du discours, un suivi rigoureux et une grande disponibilité. ■

« Un discours trop uniforme »

CHRISTOPHE CREMER, président de Meilleurtaux.com, a eu du nez. En septembre 2007, il a vendu ses parts de l'entreprise dont il est fondateur. Quelques semaines après, la Bourse s'effondrait. Pourtant, il est désabusé : « Ma banque, qui a réalisé l'opération, n'a pas bougé. Aucune proposition pour les 20 millions que je venais de récupérer ! » Client en gestion privée depuis 1996 de l'une des premières banques de réseaux françaises, il a pu constater que la qualité de conseil n'était pas à la hauteur. « J'avais déjà vendu une société en 1995. Mon conseiller ne croyait pas à la Bourse. Résultat, j'ai raté la hausse de 1997 à 1999. »

Sa déception concerne aussi le niveau de service : « Si vous les prévenez que vous souhaitez les voir tous les trois mois, vous pouvez toujours attendre qu'ils se manifestent. » Le comble ? « Ils ont attendu septembre 2007 pour me proposer un diagnostic patrimonial, au bout de dix ans ! » Dans ses affaires privées, Christophe Cremer n'est pas plus satisfait « malgré

leur armada d'avocats fiscalistes ». La qualité des services proposés par son autre banque, un établissement étranger à la réputation prestigieuse, se révèle tout aussi décevante. « Quand j'ai voulu faire une donation à mes enfants, personne ne m'a prévenu qu'il était préférable de faire une donation-partage pour éviter des litiges entre eux. Ni, surtout, que mon fils vivant à l'étranger devait être présent pour la signature. En outre, le conseil recommandé par cette banque était injoignable. »

Echaudé, il décide de faire le tour d'autres établissements lorsqu'il récupère sa mise dans Meilleurtaux.com. « Ils sont très structurés, ont de beaux bureaux, vous présentent des slides impeccables. Mais je défie quiconque de m'expliquer comment choisir entre toutes ces offres qui se ressemblent. » Bilan des courses, Christophe Cremer a fait son marché lui-même. Il a réparti ses investissements entre différents fonds en fonction de leurs performances et du montant des frais. ■

Des clients de plus en plus exigeants

LES FRANÇAIS qui acquittent l'impôt sur la fortune sont toujours plus nombreux. Ils étaient 528 000 en 2007, contre 286 000 en 2002. Cette explosion résulte en grande partie de l'envolée de la Bourse entre 2003 et 2006 et de la flambée du marché immobilier ces cinq dernières années. La moitié de ces riches contribuables possède plus d'un million d'euros, et pour 1,2 % leur fortune est estimée à plus de 10 millions d'euros. Selon le Boston Consulting Group, ils s'adjugent 12,4 % de la richesse européenne, ce qui place la France au cinquième rang des pays millionnaires derrière les États-Unis, le Japon, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Aux familles dynastiques, surnommées les « old money », succèdent les nouveaux entrepreneurs et les cadres dirigeants aux juteux salaires, bardés de stock-options. « Il s'est créé des fortunes considérables ces quarante dernières années. Cette nouvelle génération n'a pas de temps à perdre, elle est très exigeante et veut un guichet unique pour ses problématiques personnelles et professionnelles, contrairement aux vieilles familles qui s'attachaient à séparer affaires et patrimoine personnel », explique Jean Garbois, directeur de Fortis House.

Tous les millionnaires ont en commun une préoccupation : « Préserver leur patrimoine et le faire fructifier », déclare Agnès Le

SI LEUR PRIORITE EST D'ALLÉGER LEUR FISCALITÉ, LES PLUS RICHES CHERCHENT À DIVERSIFIER LEURS PLACEMENTS

Ster, responsable de l'ingénierie patrimoniale chez JP Morgan.

Les Français se distinguent par deux spécificités : une grande sensibilité à la fiscalité et un fort penchant pour l'investissement immobilier. « La hantise du fisc est leur premier critère de choix, avant la pertinence des placements », constate un banquier.

Gestion alternative

Ce serait l'une des explications au faible nombre de demandes de remboursement en vertu du bouclier fiscal. A peine 20 000, alors que Bercy s'attendait à recevoir 93 000 dossiers. « L'imposition sur le revenu n'est pas trop mal vécue, mais la taxation sur le patrimoine est perçue comme une confiscation. L'effort d'une vie ou de deux générations peut être annulé à terme par le frottement fiscal », explique Jean-Marc Bernon, directeur général de Fortis Gestion Privée. « Du coup, beaucoup de produits sont conçus pour réduire la fiscalité. On essaie de trouver une rentabilité supérieure à l'imposition », poursuit Jean Garbois.

Seconde spécificité : l'immobilier représente une grande part du patrimoine des Français. « Ils restent très attirés par la pierre,

pour eux-mêmes ou pour des placements locatifs », souligne Jean Garbois. Toutefois, la nouvelle génération semble s'en détacher. « Elle est plus impliquée dans la partie financière. Mieux informée, elle s'y intéresse davantage, même si elle n'a pas forcément les compétences techniques », constate Jean-Marc Bernon.

Par conséquent, la relation avec le conseiller évolue : « Nos clients optent plutôt pour la délégation que pour la gestion de mandat, ils veulent être en mesure de prendre leur propre décision », note Guillaume de Malliard, associé gérant de Rothschild & Cie.

Pour leurs investissements, les fortunes françaises demeurent conservatrices. « Elles sont un peu en retrait sur les placements exotiques et ont plus de réticences à aller vers la gestion alternative que les Suisses, les Britanniques ou les Néerlandais », constate Jean-Marc Bernon. Cela tient à une culture de la gestion très liquide et transparente héritée des OPCVM. « Bruno Rodier, directeur de gestion de portefeuille chez Pictet, précise : « La gestion alternative a longtemps été interdite en France, alors qu'elle existe depuis trente ans aux États-Unis. Elle a longtemps été assimilée à des produits spéculatifs. » Néanmoins, les mentalités évoluent. « Les Français se tournent de plus en plus vers le capital-investissement et les fonds alternatifs », constate Guillaume de Malliard. ■

F. DE G.

CRISE FINANCIÈRE : « PAS DE PANIQUE »

« L'inquiétude est forte chez les clients, reconnaît Agnès Guittard, chargée du développement de la gestion privée à la Française des placements. Les soubresauts de 2007 ont été assez bien vécus, mais, cette fois, nous constatons une tentation forte de sortir du marché. A nous de démontrer à nos clients que nous menons des actions prudentes. » Jean-Marc Bernon, directeur général de Fortis gestion privée, explique : *« Nous savions que nous arrivions au terme d'un cycle, mais nous ne nous attendions pas à telle déflation. Pourtant, il n'y a pas de pani-*

que. » Jusqu'à quand ? Pour l'instant, la gestion de fortune reste épargnée par la crise. Contrairement aux banques d'affaires, elle n'est pas affectée par le durcissement du marché du crédit. Il n'empêche, la défiance s'installe. UBS et Crédit suisse observent un net ralentissement des apports et une augmentation des retraits. Même les spécialistes, comme Pictet, marquent le pas. A moins qu'ils ne profitent de cette crise de confiance pour faire valoir leur indépendance et récupérer les clients inquiets des manœuvres des grandes banques.

LEXIQUE

Banque privée : il n'existe pas de définition juridique. Le terme recouvre l'ensemble des services sophistiqués et haut de gamme proposés aux clients fortunés dans la gestion de leurs affaires ou de leurs biens personnels. Ces prestations sont offertes par des banques de réseaux et des banques spécialisées telles Pictet ou UBS.

Family Office : ce sont des cabinets qui gèrent le patrimoine d'une grande famille. Comparables à de véritables sociétés de gestion, elles sont surtout développées aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne.

Gestion sous mandat : les clients qui souhaitent déléguer la gestion de leur portefeuille mandatent un spécialiste. Les objectifs sont établis en fonction du niveau de risque accepté, de l'horizon de placement, de la devise du portefeuille, des éventuelles exigences ou contraintes de gestion.

Gestion conseillée : le client conserve un rôle actif, tout en s'appuyant sur les compétences de son conseiller.

Eligibilité : le seuil permettant d'accéder à la gestion privée varie d'une banque à l'autre. La plupart le fixent à 1 million d'euros.

Artistes, sportifs : les fortunes « express »

LES FORTUNES ne se font pas seulement à l'ombre des entreprises. Sportifs, acteurs, chanteurs, ou gagnants du Loto peuvent se retrouver du jour au lendemain à la tête d'un pactole sans y avoir été préparés. « Certains sont plus fourmi que nécessaire, d'autres très cigale, témoigne Jean-Marc Bernon directeur de Fortis Gestion privée. Il faut tenir compte de leur psychologie. Dans tous les cas, nous ne sommes pas là pour moraliser, mais pour rassurer. »

Via sa filiale Mediacom Finance, spécialisée dans le financement de la production cinématographique, le bancassureur néerlandais gère les comptes de quelques vedettes. « Ils n'ont pas forcément un parcours professionnel rapide, contrairement aux athlètes de haut niveau. Mais ils vivent avec la hantise de la traversée du désert », poursuit Jean-Marc Bernon. Dans son offre, la pédagogie reste primordiale. « Ils n'ont pas la culture des chefs d'entreprise qui ont appris à gérer dans la durée. Il faut évaluer leur train de vie, faire des simulations avec l'argent qu'il reste pour trouver le bon degré de risque, selon qu'ils prévoient d'arrêter leur métier dans cinq, dix ou quinze ans », explique-t-il.

« L'approche n'est pas si différente avec les sportifs. Mais ils connaissent à l'avance l'échéance de leur retraite. La question fondamentale est alors de savoir s'ils ont déjà envisagé leur reconversion », souligne Eric Agueh, consultant en gestion patrimoniale chez Thesaurus et ancien champion d'athlétisme. Il connaît tous les pièges qui attendent ses clients. « Comme le coach sportif, nous devons suivre le sportif au quotidien. Quand on gagne un million d'euros à 25 ans, ça tourne la tête. Il faut aussi gérer les droits à l'image, les cachets publicitaires. On oublie vite que la moindre blessure peut anéantir les plus belles perspectives », prévient-il.

Leur corps étant leur outil de travail, le premier investissement sera une bonne couverture de prévoyance. « Ensuite, il faut antici-

per l'impôt. Dans ce décalage d'un an pour le paiement, il peut y avoir un accident physique, une prime qui ne tombe plus, ou un contrat annulé. » Autre facteur à prendre en compte : la tendance des sportifs à l'expatriation. Un phénomène qui n'étonne pas Eric Agueh : « Les clubs étrangers offrent de meilleures rémunérations et l'impatriation en France est plus forte. » Pourtant, des aménagements sont possibles : un abattement supérieur à celui du salarié lambda, et la possibilité de lisser l'impôt. « De toute façon, le retour doit être préparé », insiste le consultant.

Enfin, le choix des placements dépend de la nature du sport pratiqué et du niveau du sportif. Dans le football, les salaires sont plus élevés que dans le rugby, et très différents selon que le joueur appartient à un club de ligue 1 ou de ligue 2. « Après, les mécanismes sont à peu près les mêmes. Il faut panacher entre les produits sécurisés et ceux à forte rentabilité. » La principale difficulté reste la frilosité des banques : « Quand le joueur est jeune, elles n'osent pas parier sur sa réussite. Quand il est au sommet, elles craignent une fin de carrière prématurée. » ■

F. DE G.

778

MILLIARDS D'EUROS

C'est le pactole que se partagent les acteurs de la gestion privée en France, selon une étude Capgemini-Merrill Lynch. « Les conseillers en gestion de patrimoine indépendants gèrent 7 % des encours, contre 50 % en Grande-Bretagne, et 60 % en Allemagne », souligne Yohan Boukobza, fondateur du cabinet B & Z Associés.