

«La différence se fait sur la qualité du conseil»



JEAN-LUC
PEYROT

Président
du directoire

Credit Suisse
Hottinguer

■ Quelle est votre analyse du marché de la gestion privée ?

C'est un marché prometteur, qui connaît un développement important, avec une croissance moyenne estimée à environ 10 % par an pour les grands pays industrialisés sur les cinq à dix prochaines années.

C'est une prévision également valable pour la France mais la croissance brute – équivalente, voire légèrement supérieure à d'autres pays – est altérée par un niveau de prélèvements plus important qu'ailleurs. L'érosion due aux prélèvements représente environ 7 % par an de la masse sous gestion (ISF, successions, donations...). D'où une tendance à la délocalisation qui n'est pas négligeable.

Mais le point positif pour notre métier est que la France a une économie très dynamique, un nombre important de propriétaires d'entreprise qui liquéfient leurs patrimoines professionnels, et de grandes entreprises qui permettent aux cadres dirigeants d'être associés à leur développement par le biais de programmes d'attribution d'actions. Les moyens nécessaires pour anticiper les besoins de cette clientèle, demandent de plus en plus de capacités d'analyse, d'innovation, de création et de développement de produits financiers nouveaux, avec une assise internationale.

■ Disposez-vous d'équipes capables de créer ces produits ?

Il faut à la fois des équipes immédiatement disponibles au contact de la clientèle et des capacités de recherche et de développement en matière de produits, d'analyse financière et de couverture planétaire, ce qui donne un avantage à des groupes largement implantés

dans le monde. L'enjeu est d'arriver à maintenir la dimension humaine indispensable de ce métier, qui est fortement relationnel, tout en l'adossant à ses capacités de développement de produits et d'ingénierie financière. C'est l'une des raisons du rapprochement de la Banque Hottinguer et du Credit Suisse, fin 1997.

■ La nécessité d'une relation personnalisée est-elle compatible avec une offre Internet ?

Il faut combiner les deux facteurs. La définition d'une stratégie patrimoniale ne peut se faire qu'après une analyse approfondie, en relation avec son banquier et non en visitant des sites Internet. En revanche, une fois que l'architecture patrimoniale sera en place, il est probable que nos clients contribueront directement à la vie des actifs financiers ou aux décisions d'investissement, voire géreront directement une partie de ces patrimoines (en profitant de l'information en temps réel sur l'évolution de leur portefeuille, en recherchant des informations sur les valeurs et en passant eux-mêmes des ordres...).

Le Credit Suisse Group se développe sur ce créneau avec notamment *Fund Lab*, une base de données sur Internet destinée à offrir des informations et des conseils en matière de fonds de placement. Nous proposons nos fonds mais aussi ceux de nos principaux concurrents. *Fund Lab* dresse la liste de tous les fonds répondant aux critères entrés dans le champs de sélection (monnaie de référence, type de placement, risque, volatilité...). Pour une plus grande clarté, les dix fonds ayant enregistré la meilleure performance des trois dernières années écoulées sont présentés séparé-

ment. Nos clients apprécient cette transparence. Notre objectif est ainsi de dissocier le métier de conseil du métier de gestion d'actifs. Le Credit Suisse Asset Management se dédie à la recherche de performance et de création de produits financiers en concurrence ouverte. Notre problème à nous est d'offrir à nos clients les meilleurs produits possibles.

■ La performance est-elle essentielle aujourd'hui ?

C'est effectivement une tendance qui s'accélère. Mais selon notre analyse, la différence entre les banques se fera de plus en plus sur la notion de qualité et de valeur ajoutée : pour une clientèle haut de gamme, la performance, ce n'est pas uniquement faire quelques points de base de plus par rapport à un indice de référence ; la valeur ajoutée globale et la qualité du conseil apportée à la clientèle sont des éléments plus importants.

Or, notre ambition – pour le *private banking* – est bien d'apporter un conseil personnalisé. La valeur ajoutée au niveau du conseil n'a véritablement de sens qu'à partir d'un certain seuil, que l'on peut situer pour l'ensemble du patrimoine à 10 millions de francs.

■ Vos clients ont-ils des demandes spécifiques ?

Les demandes portent surtout sur l'organisation patrimoniale avec ses aspects juridiques et fiscaux, sur une réflexion de planification et de diversification des investissements financiers en fonction des objectifs du client.

L'autre volet porte essentiellement sur des réflexions de gestion du risque et de la volatilité liées aux marchés finan-

ciers. On propose donc des stratégies de couverture du risque faisant appel à des produits structurés ou produits dérivés, avec des montages qui permettent d'en réduire les coûts. On peut aussi rechercher des montages sur mesure qui permettent une diversification du risque sur des alternatives de placements financiers, sans nécessairement devoir réaliser le patrimoine initial. Pour schématiser, notre ambition est de devenir la banque d'affaires du client particulier, c'est-à-dire de le conseiller dans sa démarche.

■ Les banques à réseau n'ont-elles pas un avantage sur ce créneau, du fait de la connaissance de leurs clients ?

Elles ont un avantage d'accès et un inconvénient de service. Il est plus facile pour nous, grâce à notre taille, en fonction des besoins d'un client, de réunir l'équipe nécessaire pour le conseiller et l'accompagner. Nos gérants sont aussi disponibles pour accompagner les chargés d'affaires afin d'expliquer leur gestion ou préparer une stratégie d'investissement avec le client. La mobilisation d'équipes personnalisées est beaucoup plus rapide que dans de grandes maisons.

Il y a aussi un facteur de formation : le commercial doit être capable de voir le problème et de préparer le terrain, de façon à faire intervenir le spécialiste à bon escient. Nous avons la chance d'avoir des commerciaux qui travaillent régulièrement avec des spécialistes dans leur contact clientèle et qui enrichissent ain-

“ La définition d'une stratégie patrimoniale ne peut se faire qu'après une analyse approfondie, en relation avec son banquier et non en visitant des sites Internet. ”

si leurs compétences.

■ Comment vivez-vous le renforcement de la concurrence ?

Du fait de notre expérience, nous estimons bénéficier d'un gros avantage concurrentiel. Mais il est vrai que c'est plus difficile : pour chaque opération de fusion-acquisition génératrice de liquidités importantes, il y a une dizaine de banques en concurrence alors qu'autrefois il y en avait deux. Cela place la barre de plus en plus haut en termes d'efficacité, sans nous faire nécessairement tort. Cela va avoir un impact sur la rentabilité du métier, qui va être de plus en

plus axé vers des prestations de services sur mesure, à forte valeur ajoutée.

Nous estimons que le vrai service, au sens noble professionnel, est ridiculement rémunéré en France, alors que les opérations standards sont soumises à des frais élevés. Nous sommes persuadés que nous n'aurons pas beaucoup de difficul-

tés à faire passer le message – qui est déjà largement passé dans d'autres marchés européens – selon lequel il est logique de demander une juste rémunération pour l'acte de gestion et le niveau et la qualité des conseils offerts. Il est normal de payer ce service.

■ Une politique de partenariat peut-elle se développer ?

Une stratégie de partenariat dans le métier de banque privée est aujourd'hui nécessaire. Il faut combiner des savoir-faire et une collaboration avec d'autres établissements dans certains cas. C'est la même logique que le *Fund Lab* où nous proposons les produits de nos concurrents. Les clients disposant d'un certain patrimoine, doivent s'appuyer sur deux ou trois banques différentes. Il ne s'agit pas de signer de grands accords mais de partenariats ponctuels, en fonction des besoins du client. ■

C. C.

“ Le vrai service est ridiculement rémunéré en France, alors que les opérations standards sont soumises à des frais élevés. ”