



# Stéphane Vidal

Président directeur général de Primonial

Crédit : Philippe Matsas

## Son parcours

Stéphane Vidal, 45 ans, diplômé d'un DESS de finances, commence sa carrière chez Ernst & Young. Il rentre en 1997 au sein du groupe Club Méditerranée où il occupera pendant dix ans différents postes dont celui de directeur de la communication financière et directeur du contrôle de gestion. En 2008, il devient secrétaire général de la plateforme de ventes immobilières Iselection, filiale du groupe Nexity. C'est en 2012 qu'il rentre chez Primonial comme directeur général délégué chargé du développement commercial, puis devient directeur général et, en 2017, président. Depuis fin 2017, il a pris le mandat de président de l'Association professionnelle des entreprises de conseil en investissement (Apec).

# « Primonial doit devenir une marque grand public »

Usant avec succès de sa double casquette de fabricant et de distributeur leader sur le marché de la gestion de patrimoine en France, Primonial affiche de grandes ambitions comme devenir une plateforme européenne leader ou se faire connaître du grand public. Le groupe s'en donne les moyens comme le montre son mariage récent avec La Financière de l'Échiquier. C'est ce que nous a confié Stéphane Vidal, son président.

Par Carole Molé-Genlis

## L'activité 2017 de Primonial a-t-elle été bonne ?

Il y a toujours un certain attentisme des clients lors des années électorales ! Pour autant, malgré un premier semestre calme en assurance vie, la communication anxiogène de fin d'année avec Sapin 2, puis l'attente de la nouvelle politique fiscale (IFI, flat tax, etc.), nos clients ont décidé d'investir massivement. Nous avons publié une collecte brute de 5,5 Md€ en 2017, dont 4 Md€ à destination de clients particuliers et 1,5 Md€ pour les institutionnels. C'est la deuxième fois que Primonial passe la barre des 5 Md€. La collecte nette s'établit à 4,5 Md€.

## Dans la collecte, qu'est-ce qui marche et qui marche moins bien ?

En 2017, l'activité assurance vie/compte titres franchit pour la première fois la barre de 1 Md€, avec notamment nos deux contrats phares, Sérénipierre et Target+. Nous avons réalisé 900 M€ de collecte OPCVM dont 500 M€ sur des fonds gérés par les sociétés de gestion de Primonial Investment Managers (PIM), malgré le départ de Roche-Brune AM en milieu d'année. L'activité produits structurés est en forte croissance par rapport à 2016, tout comme l'activité immobilier collectif dont la collecte s'élève à 2 Md€. A elle seule, la collecte SCPI en direct représente plus de 1,3 Md€ de collecte ; la SCPI Primovie a rencontré un franc succès et l'OPCI grand public PREIMium lancé à la mi-2017, qui sert un rendement de près de 5 %, sera très certainement un support très demandé en 2018.

En immobilier résidentiel, nous avons collecté environ 100 M€ majoritairement par notre réseau Primonial Gestion Privée de CGP salariés, en nous appuyant sur notre filiale Upstone, qui achète en bloc et revend au détail : démembrement sur l'île de la Jatte, déficit foncier en restructurant en logement un ancien couvent en plein centre de Marseille, Pinel à Fontainebleau en réaménageant les anciennes halles à fourrages du château, etc. Enfin, une activité soutenue pour nos clubs deal Immobilier à destination de clients Institutionnels qui s'est élevée à plus

de 1,1 Md€. L'année 2018 devrait être sur ce thème, une excellente année.

## Que pensez de l'IFI ? Pour l'immobilier, n'est-ce pas un message négatif ?

Je disais dès le départ ne pas craindre d'impact notable sur notre activité immobilière. Les porteurs de parts de SCPI sont généralement des épargnants qui souhaitent investir dans du rendement à long terme et ne sont généralement pas assujettis à l'ISF. A la marge, certains clients disposant de contrats importants pourraient revoir leurs allocations immobilières pour y échapper, mais le rendement servi et la faible volatilité de cette classe d'actifs sont un frein à ce genre d'arbitrage.

## Où investit Primonial REIM en ce moment ?

La zone d'investissement de PREIM est désormais l'Europe tout entière avec des pays de prédilection selon des thématiques : la santé en Allemagne et en Italie, le commerce en Belgique... En termes de classes d'actifs, nos équipes ont une véritable conviction sur le retour en force du résidentiel dans les mois à venir. La première grosse opération est l'acquisition pour le compte de clients institutionnels de la moitié de la rue de la République à Marseille : 154 immeubles, 1 400 logements pour 428 M€. Nous continuons à être très présents sur le commerce et le bureau mais de façon sélective.

## Et en termes de distribution, vers où se développe Primonial ?

La croissance la plus notable est sur l'Office by Primonial qui croît de plus de 50 % versus 2016. Nous avons créé il y a trois ans ce concept de prestations de services auquel je crois énormément. Il permet à des CGP de conserver leur indépendance capitalistique, de regagner du temps commercial, en s'appuyant sur l'utilisation d'outils et des équipes support.

## Et le réseau salarié ?

Nos 150 consultants conseillent aujourd'hui près de 35 000 clients dans la durée et ont enregistré une >>>

## Primonial à fin 2017

Collecte brute  
**5,5 Md€**

Encours géré ou conseillé  
**23,4 Md€**

Clients (particuliers et entreprises)  
**40 000**

»» collecte de près de 400 M€ en 2017. C'est une activité stratégique ! Dans notre politique d'expertise et d'innovation, elle a un rôle majeur : c'est le seul canal par lequel on peut échanger en direct avec le client final. D'ailleurs, deux fois par an, nous réalisons des « focus groupe » avec nos clients pour tester nos idées, leurs frustrations, anticiper leurs besoins futurs, etc.

### **Au fond, comment définir Primonial : comme un fabricant ou un distributeur ?**

Les deux ! Primonial, à la base, est une grande structure de conseil et de distribution multicanale, avec des clients en direct, intermédiés par les CGP, des grands comptes comme des réseaux bancaires, multigérants, et enfin des clients institutionnels. A chaque fois que nous pensons apporter de la valeur ajoutée pour nos clients, nous décidons de confectionner une quote-part en interne. Encore faut-il avoir les bonnes équipes pour que cela soit efficace ! Quand nous ne pensons pas apporter de valeur ajoutée, alors nous sélectionnons les meilleurs acteurs du marché, en open architecture.



*Le mariage Primonial-LFDE va créer quelque chose de détonant !*

### **Comment avez-vous réagi au plafonnement des commissions Pinel voté dans la loi de finance 2018 ?**

En tant que président de l'Association professionnelle des entreprises de conseil en investissement (Apec), j'ai réuni récemment les principaux acteurs de l'immobilier avec les chambres qui nous représentent afin de faire entendre notre voix. L'application de la loi en tant que telle serait une erreur. Le plafonnement des marges de distribution créerait une distorsion de concurrence entre les grands promoteurs nationaux dont la distribution est intégrée et les autres qui stratégiquement sous-traitent cette fonction à des plateformes de distribution ou CGP en direct.

Nous pensons que si la loi était appliquée en l'état, nous assisterions à un transfert de marge entre distribution et promotion pour les grands promoteurs, et un arrêt potentiel pour les promoteurs qui externalisent leur distribution, les distributeurs n'étant plus capables de dégager une quelconque rentabilité au vu de l'ensemble des tâches à financer : de la recherche et sélection de biens, au financement et à la livraison, etc.

La volonté du gouvernement est louable car le Pinel est un dispositif subventionné. Mais attention aux effets de la méthode envisagée. Avec cette disposition, les prix ne baisseront pas, il y aura juste un transfert de marge. Cela ne changera rien ni pour l'Etat, ni pour l'acheteur. L'Apec et les associations Anacofi et CNCGP travaillent à la modification du texte avec les pouvoirs publics.

### **Racontez-nous les origines de votre mariage avec La Financière de l'Echiquier...**

Il faut remonter à juin 2016. Avec André Camo, Laurent Fléchet et Valéry Bordes, nous nous sommes dit que nous devions accélérer nos ambitions européennes. Il fallait densifier notre présence en asset management. Pour mener à bien ce projet stratégique, il fallait des moyens nouveaux. A l'été 2016, avec notre actionnaire de référence Arkéa, nous avons décidé de restructurer le capital du groupe pour y accueillir un grand fonds d'investissement européen et avoir accès à une capacité de financement bien supérieure. Nous avons donc en mars 2017 accueilli le fonds Bridgepoint à notre capital, à hauteur de 52 %, nous permettant de conserver une entière indépendance vis-à-vis des acteurs du métier, tout en renforçant nos capacités d'investissement. Et puis ce sont les rencontres qui font le reste... Avec Christophe Mianné, qui nous a rejoint en juin 2017, nous avons rencontré Didier Le Ménestrel et Christian Gueugnier, les dirigeants de la Financière de l'Échiquier courant juin. Nous avons partagé notre vision du métier à moyen terme, évoqué les pistes de synergies entre nos deux entités, et au final notre objectif commun : devenir un des leaders européens.

Dans ce deal, nous cédonc AltaRocca AM et Stamina AM à La Financière de l'Echiquier et reprenons 40 % du nouvel ensemble. Christophe Mianné sera nommé directeur général de LFDE tout en restant directeur général délégué de Primonial en charge de l'asset management. Didier le Ménestrel demeure président de la société. Les équipes d'AltaRocca AM et Stamina AM vont rejoindre LFDE, ainsi que les équipes de vente plateformes et institutionnels de Primonial. Cela va créer quelque chose de détonant !

### **Quel est votre avis sur le match gestion passive/gestion active ?**

C'est un véritable sujet. Pour notre clientèle patrimoniale, je reste un inconditionnel de la gestion active tant la décorrélation des valeurs dans les indices est forte. Aujourd'hui, il y a beaucoup d'alpha à aller chercher en identifiant au sein des indices les valeurs qui profiteront au mieux des évolutions sociétales et technologiques fortes.

Cela étant dit, nous avons lancé avec LinkbyPrimonial, un contrat 100 % Internet 100 % ETF, qui a des performances excellentes ! La moyenne de souscription sur Internet est entre 5 000 et 10 000 €. Il faut savoir adapter son offre et son support de distribution à la typologie de l'épargne concernée. Pour ce genre d'investissement, la gestion en ETF est la plus efficace en termes de rapport prix/rendement.

### **Que pensez-vous de la consolidation de l'industrie de la gestion d'actifs ?**

Je la pense inévitable. Il va y avoir une prime à la taille. Face au défi réglementaire, à la pression sur



les marges, je ne sais pas comment les petites sociétés de gestion indépendantes vont faire.

### **Chez Primonial, avez-vous chiffré le coût des réglementations ?**

Lorsque j'ai rejoint le groupe fin 2012, notre service compliance comptait cinq collaborateurs. Aujourd'hui, ils sont vingt. Nous sommes dans un métier très contrôlé. La mise en œuvre de ces nouvelles réglementations représente un véritable investissement en développement informatique et recrutement des équipes. Mais la notoriété de la marque Primonial, la confiance que nous accordent

nos clients privés, CGP et institutionnels, sont plus importantes que tout.

### **Quel va être l'impact le plus fort : la pression sur les marges ? La transparence des tarifs ?**

L'un implique l'autre. La transparence des tarifs entraîne mécaniquement une pression sur les marges. Pas obligatoirement parce qu'ils peuvent être jugés trop élevés (tout est relatif) mais simplement parce qu'ils seront désormais affichés. C'est une réaction humaine, d'autres secteurs d'activités l'ont connue avant nous. Une chose est sûre : c'est qu'il faudra encore plus de performance, de pédagogie, et de service pour justifier nos honoraires. Si ces critères sont réunis, je ne vois aucun problème dans le temps ; si ce n'est pas le cas...

### **« L'expert devient accessible »**

« Nous lançons un nouveau concept pour rapprocher les clients des experts : c'est le concept baptisé « Kitchen », pour rester dans la thématique de notre campagne de communication. Au siège de Primonial, nous avons installé un système de retransmission extrêmement performant développé par Cisco (dans une cuisine, là où l'on concocte nos solutions...). Dans notre agence parisienne de la rue François 1er, nous avons mis le même système. Un client de Paris ou d'une ville de province pourra converser, en trio, avec son consultant et, par exemple, avec le patron de l'activité produits structurés, de l'immobilier ou de l'asset management dans le cadre de son allocation d'actifs. Nous nous adaptons au rythme de vie de nos clients, pressés, qui ne veulent pas se déplacer ou recevoir chez eux, utilisant un créneau dans leur journée de travail, du bureau, en mode « consultation patrimoniale » mais avec une qualité d'échanges toujours plus poussée. Paul Bocuse a fait sortir les chefs de leur cuisine, je fais pareil avec les miens ! »

### **Comment voyez-vous Primonial dans cinq ans ?**

A horizon cinq ans, Primonial sera devenue, je l'espère, une véritable plateforme européenne. La France restera bien sûr notre « navire amiral ». Notre expansion en Europe nous permettra de proposer nos solutions dans d'autres pays distributeurs mais nous serons également capables d'importer pour nos clients et partenaires français des solutions innovantes conçues hors de nos frontières.

### **En passant par le Luxembourg ?**

Nous avons un projet très important qui va dans ce sens en 2018. Avec la prise de participation en octobre dernier de 85 % de la société AviaRent, une société de gestion immobilière en Allemagne, Laurent Fléchet va coordonner la mise en place de notre stratégie de distribution de fonds pan européens au départ du Luxembourg, *seedés* par les différentes sociétés immobilières du groupe. Nous pourrions donc imaginer dans le futur combiner les talents du groupe dans cette voie.

>>>

### »» **Primonial fait de la publicité en radio, à la télévision. La marque Primonial a-t-elle vocation à devenir grand public ?**

Primonial est très connue dans la distribution intermédiée, chez les institutionnels. Mon ambition est qu'elle devienne une marque grand public ! Cette marque doit jouer un rôle important dans la vie des épargnants français. Elle doit les accompagner dans une des tâches les plus complexes : préparer leur futur ; un futur qui devient de plus en plus long, mais dont le financement sera de plus en plus limité par les voies traditionnelles. Je le dis souvent aux équipes : nous faisons le plus beau des métiers, nous avons un rôle social important, celui de préparer l'avenir de clients. Ce constat, nous le partageons avec l'ensemble des professionnels et notamment les CGP. Au moment où les grands réseaux bancaires se retirent, nous avons un potentiel de développement énorme.

Quant à la campagne elle-même, nous l'avons voulue élégante et un peu décalée par rapport aux codes traditionnels de la gestion de patrimoine. Je veux que Primonial ne ressemble à aucune autre structure et qu'elle assume cette différence. Comment mieux illustrer notre métier que par l'analogie avec la grande cuisine ? Tous les ingrédients sont là !

### **Et le digital, y croyez-vous ?**

Bien sûr que l'on y croit. Mais à titre personnel, je ne crois à l'innovation que lorsqu'elle est utile. Utile tout de suite ou alors, le nec plus ultra en termes de vision, si elle est utile demain, prenant tout le monde de court.

Nous avons lancé LinkbyPrimonial en 2017 en inventant un nouveau modèle de distribution, avec une gestion robotisée haut de gamme réalisée par Lyxor pour une segmentation de l'épargne bien définie.

“

*Dans cinq ans, Primonial sera une véritable plateforme européenne*

### **Comment réagir face à la baisse des rendements ?**

« Depuis dix ans, l'épargnant a le sentiment de subir l'évolution des taux... sans alternative. Nous devons inciter notre client à segmenter son épargne, et lui proposer de prendre plus de risque sur son épargne long terme. Pour autant, « l'épargne de précaution » à horizon court terme doit aussi être considérée comme un des objectifs client.

Les acteurs de la gestion d'actifs doivent innover et inventer de nouveaux concepts. Un produit comme Target+ a été imaginé pour tenter de ne plus subir, en permettant au client d'échanger un rendement faible qui est certain, contre une possibilité de faire bien mieux, en fonction de la performance des marchés, sans le moindre risque pour le capital investi. C'est la créativité des acteurs du marché qui peut changer le paradigme. Sécurité Target Euro, fonds en euro du contrat Target+, développé avec Oradea Vie, a distribué pour 2017, un rendement net de 4,05 % ! »

Link est utile car il permet au client final de réaliser 100 % de sa souscription de chez lui, quand il veut, aidé dans son allocation d'actifs, avec un parrainage expert, qui lui permettra en temps voulu de se voir conseillé.

D'expérience, ce n'est pas le produit qui évoluera le plus vite mais la situation personnelle du client, modifiant sa stratégie de placement (mariage, naissance, héritage...). Pour le CGP, réaliser un dossier de 5 ou 10 000 € est compliqué au regard du temps passé. Dans ce cas, il sous-traite à son client la partie administrative tout en conservant le client et son suivi dans le temps. Il peut même imaginer recruter de nouveaux clients dans la nouvelle génération.

### **C'est quoi pour vous innover ?**

Innover c'est créer de nouveaux modes d'investissement comme Target+ ou de nouveaux modes de distribution comme Link, ou en étant pionnier sur une thématique d'investissement qui a du sens comme la santé et l'éducation en Immobilier avec Primovie ; pas simplement proposer des solutions technologiques comme la signature électronique, utile, mais qui existe dans d'autres métiers depuis 20 ans !

Cette année, nous travaillerons sur l'évolution du positionnement du conseiller en gestion de patrimoine vis-à-vis de son client ou prospect : comment le faire évoluer du rôle de « conseiller de ce qu'il propose » à « conseiller global ». Ce changement de positionnement sera incontournable pour faire accepter aux clients un changement des modes de rémunération. Demain on ne sera plus payé sur ce que l'on vend mais sur ce que l'on conseille globalement.

### **C'est-à-dire en facturant des honoraires grâce à l'agrégation de comptes ?**

En effet, les agrégateurs de comptes vont faire ressortir les incohérences du patrimoine. On va peut-être s'apercevoir que, parce qu'il est conseillé par plusieurs intervenants différents, le client est surexposé sur une classe d'actifs ou sous-exposé sur une autre. Cette vision globale va nous permettre de beaucoup mieux appréhender le conseil qu'on va donner à nos clients. Mais ce n'est que la première étape des changements à opérer.

### **Vous développez votre propre agrégateur de comptes ?**

Encore une fois l'agrégation est le point de départ de la réflexion, c'est un outil, pas une stratégie. Ce qui existe actuellement ne me satisfait pas complètement. Je souhaite que nous soyons prêts à proposer notre positionnement global d'ici 12 à 18 mois. Confucius disait « *Le tout est supérieur à la somme des parties* » ; « *Confucius* », c'est le nom de code de notre projet ! ■