



Evolution de la relation client dans le *private banking* : les enseignements du secteur de l'accueil

L'art de l'accueil, de par sa nature universelle, dépasse depuis longtemps les frontières strictes de la restauration et de l'hôtellerie et concerne tous les professionnels du service. Il constitue, par là même, un des leviers les plus pertinents de la création de valeur mais aussi un des plus complexes dans sa mise en place, car reposant sur de nombreux facteurs dont les processus et les comportements des ressources employées. Le *private banking* offre des défis complexes en termes de relation client, de par la nature des clients ainsi que la grande variété et complexité des services apportés. Cet article propose d'explorer la nature de l'art de l'accueil sur ce secteur d'activité et d'en tirer des conclusions.

Le secteur du *private banking*, son paysage, ses offres

La notion de « *private banking* » ou « domaine bancaire privé » a été galvaudée ces dernières années par l'arrivée sur le marché bancaire d'offres prove-

nant de divers acteurs. En effet, les offres des grandes banques ou des banques traditionnellement positionnées sur le *retail* sont venues perturber, parfois disputer le marché aux acteurs traditionnels que sont les banques privées, les gérants de fonds ou les gestionnaires de fortune indépendants. Ceci a contribué à la confusion qui peut parfois régner lorsqu'on aborde cette discipline. Il n'existe, en effet, pas de définition stricte et commune de l'activité dite de *Private Banking*, mais les experts du domaine s'accordent au moins sur deux bases communes et corrélées :

- Le niveau de fortune du client ; en effet, les clients ciblés sont de nature aisée¹.
- La nature des services fournis par l'institut financier en question, qui diffère grandement de l'offre classique bancaire et qui selon le segment de clientèle offre des services plus ou moins spécifiques et personnalisés.

¹ Les niveaux de fortune ainsi que les segments varient selon les analystes.

Les différentes organisations, observatoires du monde du private banking, considèrent que le niveau minimal d'actifs pour accéder à ces services est d'environ 100 000 dollars (source World Wealth Report, Cap Gemini / Merrill Lynch, 2010). En général, on identifie au moins trois segments de clientèle catégorisés selon le niveau de fortune, les «mass affluents» avec une fortune estimée² entre 100 000 dollars et 1 millions de dollars, les «High Net Worth Individuals» (HNWI) avec une fortune estimée entre 1 millions de dollars et 30 millions de dollars, et les «Ultra High Net Worth Individuals» (UHNWI) avec une fortune estimée à plus de 30 millions de dollars.

On estime aujourd'hui à 10 millions le nombre HNWI dans le monde selon Cap Gemini Merrill Lynch Global Wealth (estimation pour l'année 2009), dont 53,5% sont concentrés sur les USA, le Japon et l'Allemagne. La Suisse occupe la 8^e place devant l'Italie, l'Australie, le Brésil et l'Espagne.

Le niveau de fortune et l'origine géographique des clients conduisent à une forte fragmentation de la clientèle auxquels s'ajoutent des critères importants que nous aborderons plus tard dans l'article.

² Fortune estimée dans cet article correspond à la notion «investable assets, excluding primary residence, collectibles, consumables, and consumer durables» (définition Cap Gemini / Merrill Lynch).

Les tendances actuelles de la banque privée ne font que démontrer l'importance du sens de l'accueil au sens large du terme. En effet, le rôle du banquier privé est de plus en plus considéré comme centralisateur et agrégateur de compétences multiples du fait de la complexité croissante de l'offre.

Cela a pour conséquence de grandes différences parmi les services proposés selon le niveau de fortune engagé.

Une des constatations de base du *private banking* est que plus le niveau de fortune est élevé, plus les besoins s'avèrent complexes et donc par voie de conséquence, plus les services proposés vont vers la sophistication et la personnalisation. En haut de l'échelle, c'est-à-dire au-delà de CHF 100 millions d'actifs sous gestion, les clients, souvent des familles de nature complexe, reçoivent des services entièrement personnalisés fournis par des structures dites de *family office*.

On assimile parfois la gestion de fortune des familles très fortunées (UHNWI) à de la gestion de patrimoine institutionnelle.

La gamme des services de type *Private Banking* est considérable et comprend le conseil en investissement, l'accès à des produits spécifiques comme les *hedge funds*, le *private equity*, les conseils en fiscalité, le conseil immobilier, le suivi de la succession patrimoniale et familiale, et même les services non-bancaires dits de conciergerie. La variété des services proposés dépend aussi d'un institut à l'autre ainsi que de la structure organisationnelle qui propose ces services. Ici, on peut faire la différence entre les grandes banques qui ont une division dédiée au *private banking*, comme les grandes banques suisses, les banques privées exclusivement dédiées au *private banking* uniquement, ou bien les gestionnaires de fortune indépendant s'appuyant sur des banques dépositaires.

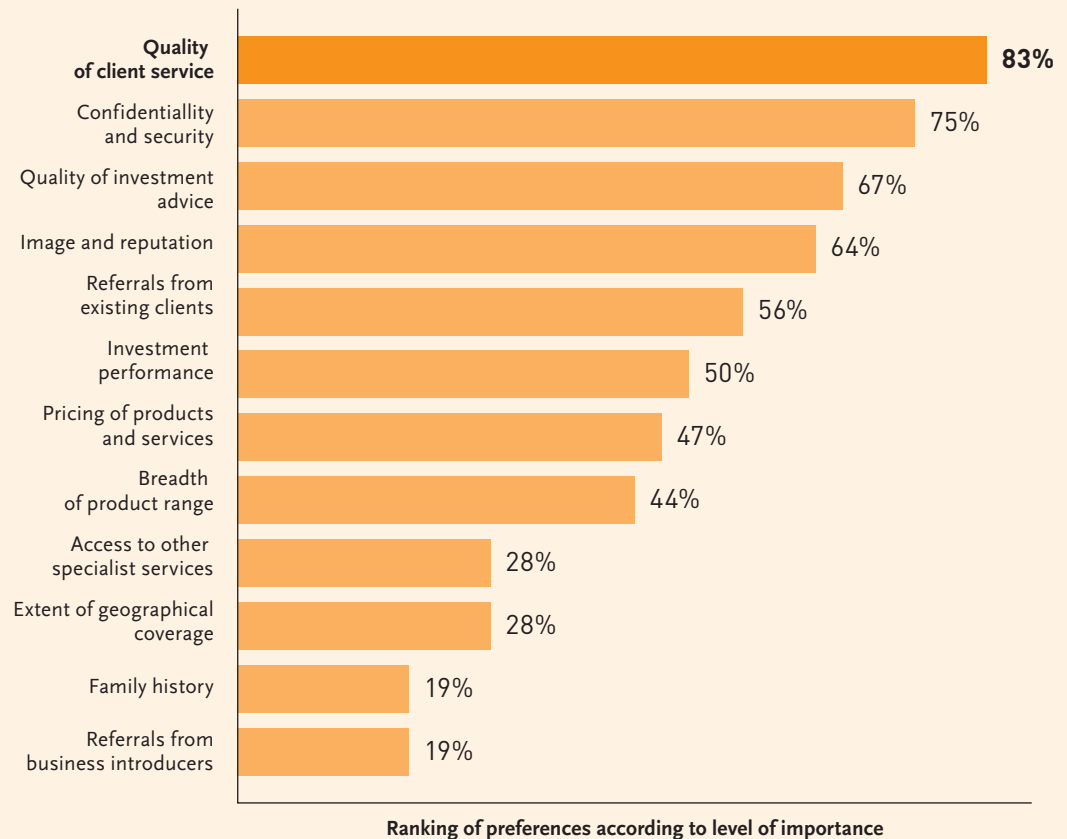
Pour les clients très fortunés, l'institut financier peut aussi prendre en considération des services qui ne sont pas purement financiers, mais étroitement liés, comme la succession d'entreprise, ou bien la transmission de l'entreprise à des tiers externes, notamment lorsque les héritiers ne désirent plus assumer les responsabilités managériales de l'entreprise familiale. Il devient alors évident que conseiller un client fortuné nécessite à la fois une grande connaissance du monde de la finance et de ses aspects connexes comme le milieu des entreprises familiales ou bien des connaissances business sectorielles ainsi qu'une profonde analyse des besoins sociaux et comportementaux des clients. Cette dernière n'est possible de manière approfondie que si la relation entre le client et son gérant est basée sur la confiance et la durée. Mais cela ne suffit pas. Ainsi, le gestionnaire de fortune doit aussi posséder des compétences relationnelles et comportementales qui vont au-delà de l'expertise financière. Un technicien de la finance ne saurait



RÉMI CHADEL

est le fondateur associé de la société Chadel & Cie, société de consulting spécialisée en stratégie, management et communication. Il est également professeur à l'Ecole hôtelière de Lausanne. Ses domaines de compétences sont la stratégie, le marketing et le leadership. En tant que consultant en gestion d'entreprise et coach de cadres dirigeants, il contribue à des projets de stratégie, d'organisation et marketing dans les secteurs comme les banques privées, les assurances et les hautes technologies.



GRAPHIQUE 1**Why do clients choose their provider?**

Source: *European Wealth and Private Banking Industry, survey 2005, IBM*

répondre parfaitement à la demande des clients dont le besoin dépasse souvent la « simple » gestion d'actifs. Selon les analyses dans le domaine de la satisfaction de la clientèle, la qualité du service et de la relation arrive en tête devant la confidentialité et la qualité du conseil en investissement (voir GRAPHIQUE 1).

Un paysage client très complexe

Comme l'indique le rapport Cap Gemini Merrill Lynch, la clientèle est de nature très diverse. Les dimensions principales qui président à la diversité de la clientèle sont principalement, le niveau de fortune, la culture (religion, langue, éducation), la provenance des fonds (héritage familial, fortune gagnée subitement, fortune transpirée, etc.), la complexité du client (individu, famille simple, famille complexe).

Ceux-ci influencent grandement les attentes et le type d'établissements choisis pour gérer le patrimoine, ainsi que le type de relation entretenue avec

la banque et le gérant.

Parmi ces critères, l'origine de la fortune est un élément crucial car il donne une vision relativement claire du client et peut permettre d'identifier le profil du client de manière plus précise. Au-delà de la banale et sempiternelle question « old money » / « new money », la segmentation selon la génération est cruciale. En effet, la première génération, souvent une génération d'entrepreneur, n'est pas animée des mêmes valeurs que les générations suivantes. La génération qui crée le rêve ne porte pas les mêmes valeurs que celle qui hérite du fruit du rêve accompli. Une autre composant multi-générationnel est la relation entre la notion de travail et l'argent. En effet, l'argent hérité n'a souvent pas la même odeur que l'argent transpiré.

Concernant l'argent hérité, on peut évaluer le degré de passivité ou d'activité de la génération héritière, c'est-à-dire sa place dans la vie active, comme par exemple, prendre la tête d'une société familiale, faire partie d'un conseil d'administration, mener à bien un projet personnel comme créer une start-up ou bien être actif dans le domaine de la

philanthropie. Une fois de plus, on touche aux valeurs du client lorsqu'on cherche à déterminer l'origine de la fortune ou bien le degré de passivité / activité. Prenons l'exemple de l'entrepreneur de deuxième génération qui a su faire croître l'entreprise de manière exponentielle et qui, arrivé à l'âge de la retraite, ne trouve pas d'héritiers à sa succession. Celui-ci sera passé d'une vie bien remplie professionnellement avec peu de temps de libre et relativement peu de cash à une situation, après la vente de sa société, lui offrant plus de temps de libre et plus de cash à dépenser potentiellement.

On comprendra aisément que ce profil pourra être très différent du rentier dont, par exemple, les biens immobiliers fournissent un revenu suffisamment confortable sans qu'il ait pour autant un rôle actif dans les affaires. Ces différences influenceront grandement le profil de risque mais aussi le profil comportemental lors de choix d'investissements, par exemple.

Un autre facteur déterminant est la rapidité d'acquisition de la fortune dont les cas les plus extrêmes sont le gain par les jeux, phénomène appelé « sudden wealth » dans les pays anglo-saxons. Ce phénomène provoque souvent bien des drames familiaux et le banquier-gérant de fortune peut, selon son expérience, jouer le rôle de promoteur du changement entre « sudden wealth » et « permanent wealth ».

Les clients du *private banking* ressemblent, de nos jours, de moins en moins aux clients traditionnels et ont des profils de plus en plus sophistiqués. Ce phénomène est dû à l'éducation et surtout à l'accès à l'information qu'offre Internet. Ils sont donc plus avisés et recherchent auprès d'un institut financier plus une validation de leurs hypothèses de travail qu'un conseil pur et dur. Là, où le grand-père recherchait un conseil avisé peu de fois dans l'année auprès d'un expert bancaire, le petit-fils ayant poursuivi de brillantes études à l'étranger lui-même expert en finance, marketing, management et connecté 24 heures sur 24 et se déplaçant relativement souvent, recherchera plutôt la confirmation ou la contre-validation de la part de son banquier. Comme l'écrit, Alain Sueur, dans « Gestion de fortune, traité de private banking », « Cette nouveauté des clients bancaires induit l'exigence d'un processus raisonné de conseil : s'informer, définir les objectifs, identifier les bonnes occasions, exécuter en professionnel. » Ces tendances comportementales des clients poussent le secteur à affiner son niveau de professionnalisation selon les nouvelles exigences des clients mais aussi à modifier le rapport de la relation.

Les tendances actuelles de la banque privée ne font que démontrer l'importance du sens de l'accueil au sens large du terme. En effet, le rôle du banquier privé est de plus en plus considéré comme centralisateur et agrégateur de compétences multiples du

fait de la complexité croissante de l'offre. Car l'accueil, dans ce secteur, ne consiste pas simplement à recevoir le client, bien que la première visite ait un rôle prédominant dans le choix des clients. L'accueil au sens de la banque privée consiste plus à accompagner le client jusque dans la complexité de sa vie professionnelle. Le métier s'apparente de plus en plus au métier de consultant. Dans cette configuration élaborée, un nombre de fournisseurs de services internes et externes sont à disposition du gérant de fortune auquel il fait appel selon la spécificité de la demande, avocats, fiscalistes, expert en succession patrimoniale, spécialiste de la délocalisation. Son rôle consiste alors à identifier de manière précise les besoins de ses clients et en fonction de ceux-ci de les traduire en services adéquats, service supporté par le fournisseur le plus appropriés. Les qualités nécessaires au gérant de la relation sont alors le sens de l'analyse (au sens bancaire et comportemental),



la connaissance étendue de l'univers de la clientèle, une connaissance approfondie de l'univers des services disponibles pour le client, la pro-activité.

Bien que la segmentation des clients ne soit pas toujours très élaborée dans les banques privées³, celle-ci devient une nécessité pour des raisons de profitabilité, de priorisation et d'organisation interne. Booz, Allen & Co⁴ propose une première segmentation pertinente en fonction du besoin relationnel du client : les « Delegates » qui confient l'intégralité des décisions à la banque, ce qui procure une forte réactivité face aux marchés, les « Participators » qui aiment être impliqués et recherchent la coopération, et les « Selectors » qui ont une expertise financière et recherchent une plateforme transactionnelle plus qu'un avis d'expert. La crise financière a converti beaucoup de « Delegates » en « Participators » du fait de la crise de confiance des banques dans le monde.

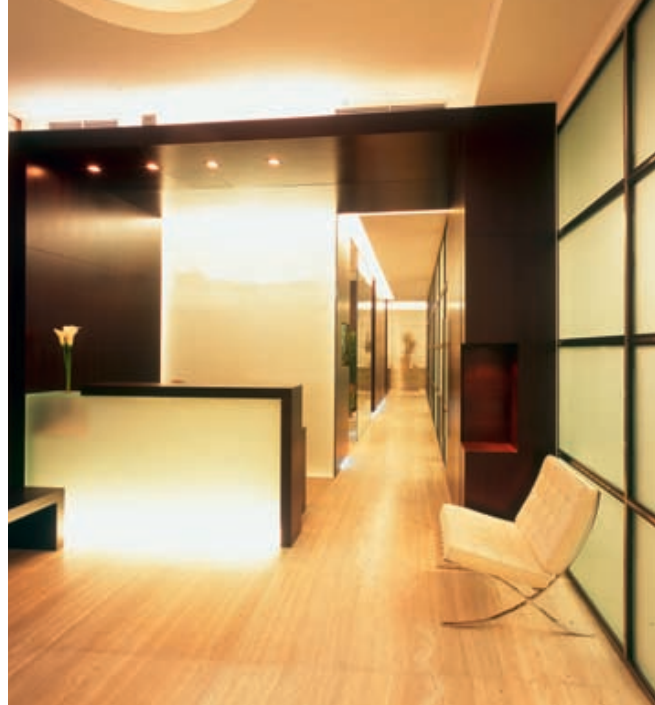
Face à ces observations, les banques privées doivent se diriger vers une segmentation multi-critères impliquant donc les critères mentionnés plus haut, c'est-à-dire niveau de fortune, profil de risque, origine de la fortune, niveau d'activité, géographie, culture, âge, potentiel de croissance, situation familiale, situation fiscale, cycle de vie, style de vie, rentabilité pour la banque, etc.

Evolution et challenges du private banking

Le monde du *private banking* est pris sous le feu de contraintes fortes après avoir vécu un âge d'or pendant de longues années. D'une part, l'environnement externe, la pression constante sur le secret bancaire, mais aussi les variations de potentiel de marché, en baisse en Europe, en forte croissance, en Asie, en Europe de l'est et au Moyen-Orient exercent une pression économique forte sur un secteur qui a longtemps vécu sur des acquis solides. Cette pression transparait au niveau des compétences nouvelles, qui doivent répondre aux nouveaux critères culturels, linguistiques et comportementaux, exigées par cette clientèle émergente. Ce phénomène est renforcé par une tendance observée sur les besoins depuis quelques années, c'est-à-dire une plus

³ *Client segmentation approaches used by wealth managers*, Mercer Oliver Wyman (2005).

⁴ *Defining excellence in private client servicing*, Booz, Allen, Hamilton, 2003.



grande sophistication des services exigés, une vision à 360 degrés de la compréhension des besoins, un besoin croissant de transparence. D'autre part, la prolifération des produits financiers et leur complexification ainsi que la tendance à l'architecture ouverte « open architecture⁵ » conduisent à une opacité de

la relation client, et donc ne répond pas à la demande de transparence des clients. Selon l'étude Cap Gemini Merrill Lynch, simplicité et transparence sont des exigences nouvelles des clients suite à la crise financière (Cap Gemini Merrill Lynch World Wealth Report 2010).

Ces contraintes fortes au-delà des bouleversements possibles au niveau des acteurs du marché vont nécessiter des positionnements stratégiques plus marqués. Un des leviers majeurs du positionnement d'une banque reste la qualité des équipes chargées de la rela-

tion client car c'est celui qui offre le moment de vérité par rapport à la promesse de la marque exprimée par les différents canaux de communication et de promotion. Les qualités relationnelles et comportementales des gestionnaires constituent donc des éléments plus gérables que la performance financière pure, soumise à des contraintes externes.

Enfin, les besoins des clients s'orientent plus vers de la transparence, des produits dits exotiques de type « passion investment » ou bien à vocation philanthropique, ainsi que les tendances à préférer des

Les clients ne recherchent plus simplement un rapport d'expert de dominant à dominé mais une relation plus équilibrée. L'impact d'internet et des réseaux sociaux ne fait qu'accentuer cette tendance du client à venir trouver son gestionnaire avec une bonne connaissance du marché, des propositions efficaces et des hypothèses valides qu'il cherchera à faire confirmer ou infirmer. Dès lors, la nature de la rencontre banquier-client s'apparente plus à du partenariat stratégique qu'à une consultation médicale.

⁵ « Provide clients with access to best-of-breed products from top suppliers in each asset class. », *After the perfect storm*, Booz & Co.

mandats avec moins de dépendance de type «self-directed» ou «advisory» (voir GRAPHIQUE 2) montrent à penser que nous assistons à un contrebalancement de la relation. Les clients ne recherchent plus simplement un rapport d'expert de dominant à dominé mais une relation plus équilibrée. L'impact d'internet et des réseaux sociaux ne fait qu'accentuer cette tendance du client à venir trouver son gestionnaire avec une bonne connaissance du marché, des propositions efficaces et des hypothèses valides qu'il cherchera à faire confirmer ou infirmer. Dès lors, la nature de la rencontre banquier-client s'apparente plus à un partenariat stratégique qu'à une consultation médicale⁶.

Pour conclure, nous pensons que l'accueil du client pris au sens large du terme se décompose en trois strates qui forment une typologie des services d'accueil dans le *private banking*:

- L'accueil de premier niveau avec les services de réception, l'accueil téléphonique, la première présentation de la banque, l'accueil dans les salons, services repas, présentation de la banque: celui-ci correspond à un accueil de «type hôtelier».

- L'accueil de deuxième niveau, c'est-à-dire la compréhension des besoins avec l'analyse des besoins, le profil de risque, la réponse aux besoins financiers, la résolution des problèmes, le profil de risque client et la proposition de portfolio: ce niveau correspond à une relation de «type consulting». Ce niveau est très affecté par les nouveaux besoins des clients de recevoir des confirmations rapides de la part de leur gérant-partenaire dans un monde connecté en continu.
- L'accueil de troisième niveau, c'est-à-dire la gestion des situations complexes: résolution des conflits familiaux, des problèmes de succession et d'héritage, les problèmes interculturels: ce niveau fait appel à des compétences de «type psychologique» car nécessitant de la part du gestionnaire une acuité relationnelle et culturelle hautement développée.

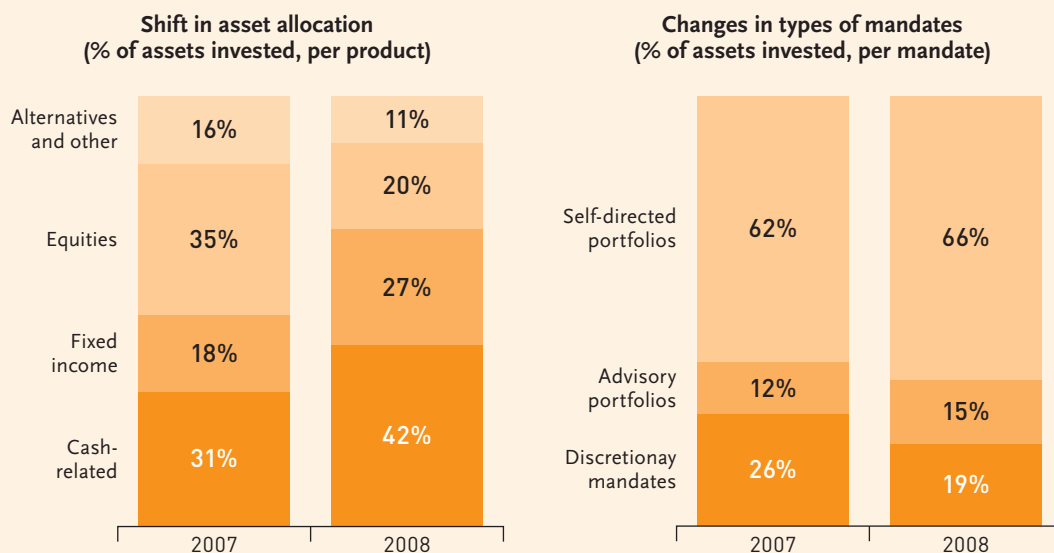
Ces trois niveaux de service couvrent de manière exhaustive l'ensemble des nouveaux besoins de la clientèle et montrent de manière graduelle la profondeur des besoins et des services. Enfin, ils mettent en évidence les trois compétences clés du gérant de fortune à développer pour une relation client durable.

⁶ Un phénomène similaire peut s'observer dans d'autres secteurs dont l'assurance, la médecine ou bien même le consulting en stratégie et management.

Rémi Chadel

GRAPHIQUE 2

A Move into Cash and away from Managed Accounts



Source: Company reports, global sample; Booz & Company research and analysis