

Les modèles de banque privée : quels enseignements ?

Secouée, ces dernières années, par la chute des indices boursiers, la banque privée doit aujourd'hui retrouver un modèle de croissance pérenne, tout en s'adressant à sa clientèle de manière différenciée. Ce dernier point pose une question plus large de segmentation des modalités de distribution pour les particuliers.

Thierry Pascault
Vice-président
ATKearney, Paris



Emmanuel Yoo
Vice-président
ATKearney, Paris



— Comment se porte la banque privée aujourd'hui ?

La banque privée est un métier plus volatil qu'il n'y paraît en raison notamment de son exposition aux évolutions des marchés financiers. En effet, la chute des indices boursiers du début des années 2000 a freiné la croissance et dégradé significativement les coefficients d'exploitation (chute du RBE entre 30 et 50 % selon les acteurs), la dégradation de la valeur faciale des actifs s'accompagnant d'une chute des volumes de transactions. Ces années difficiles ont amené les banques privées à réagir en modifiant leur structure d'exploitation. En matière de produits, les banques privées ont développé des produits structurés avec pour objectif de compenser la chute des revenus liés aux actions. D'autre part, elles ont procédé à un ajustement des charges d'exploitation dont les résultats commencent aujourd'hui à se faire sentir. Enfin, certaines banques privées ont fait le choix d'abaisser, dans des cas précis, les seuils d'éligibilité pour compenser la baisse des volumes, mais aussi de mettre en place des systèmes capables de sécuriser les fonds de commerce. La remontée actuelle des indices boursiers redonne de l'oxygène aux banquiers privés et l'on constate même que certains choisissent aujourd'hui de remonter leur seuil d'éligibilité.

— Existe-t-il un modèle de banque privée ?

Il n'existe pas un modèle unique, mais plutôt des modèles économiques distincts pour servir des segments de clientèles ayant des besoins distincts (de l'*upscale* au *family office* en passant par les HNWI). Ces modèles partagent évidemment des contraintes communes, notamment en termes d'effets de taille, les

“Pour encourager la croissance de la share of wallet, les banques privées ont recours à des conditions tarifaires préférentielles, et ce quel que soit le segment de clientèle concerné.”

investissements étant de plus en plus lourds pour concilier centralisation des avoirs et performance. Elles tentent toutes, dans la mesure du possible, d'augmenter leur part de marché ou *share of wallet* de leur client, c'est-à-dire faire le nécessaire pour collecter la majorité des avoirs du client en banque privée. Pour encourager la croissance de la *share of wallet*, les banques privées ont recours à des conditions tarifaires préfé-

rentielles, et ce quel que soit le segment de clientèle concerné. Afin de servir l'intérêt de son client, le banquier privé se doit d'offrir un modèle de gestion intégrant totalement l'architecture ouverte pour optimiser les investissements des clients avec une exigence de plus en plus forte des nouvelles générations sur ce point en particulier. Pour le *mass-affluent*, la taille d'actifs par client ne justifie pas de tels investissements. À l'inverse, pour les plus grosses fortunes, l'approche commerciale s'assimile parfois à un appel d'offres, générant ainsi des coûts fixes généraux extrêmement élevés (*reportings* et services sur mesure...). Par définition, les efforts en matière de baisse des charges d'exploitation sont limités en banque privée, et par conséquent, les années difficiles sur les marchés financiers s'illustrent par d'importants effets de ciseaux entre baisse des revenus d'une part et maintien des coûts fixes d'autre part.

— Quels sont ces modèles ?

Nous avons listé quatre grands modèles de banque privée.

Le premier concerne le modèle traditionnel de banque de gestion de fortune et concerne à la fois des acteurs locaux et des réseaux de taille mondiale, par exemple Pictet, UBS, BNP Paribas, Société générale et le nouveau venu

1818 (groupe CNCE). Certains acteurs suisses, belges ou néerlandais peuvent parfaitement continuer à vivre au niveau local en s'appuyant sur une base de clientèle historique solide. À l'intérieur de ce modèle, on trouve également des clients qui ont structuré leur propre banque privée afin de répondre à leurs besoins particuliers, devenant de facto les actionnaires de la banque, ce qui est un gage de rentabilité de la structure.

Le modèle de banque privée suivant peut se scinder en deux modèles fondés sur les synergies commerciales au sein de groupes bancaires globaux multimétiers.

Dans un premier cas, la banque corporate alimente le fonds de commerce de la banque privée par sa proximité d'entrepreneurs et de cadres à fort potentiel patrimonial dans une logique de transmission et de cession d'actifs (exemple de Citigroup).

Dans un deuxième cas, la banque de détail met en place un réseau de gestion patrimoniale lui permettant de sécuriser sa clientèle à fort potentiel grâce à un modèle hybride capitalisant sur le développement du fonds de commerce de la banque de détail. Ce modèle vise l'entrée et le milieu de gamme des clientèles de particuliers avec une approche plus industrialisée. Par exemple, la joint-venture Banque Privée BDDF de BNP Paribas, les centres de gestion patrimoniale de la Société Générale ou Dexia Luxembourg.

Enfin, sur les segments d'entrée et de milieu de gamme de clientèles de particuliers, on trouve des conseillers financiers indépendants. Ces acteurs, depuis longtemps actifs et reconnus dans les pays anglo-saxons et italiens, présentent l'avantage de proposer l'architecture ouverte et de garantir une image de neutralité par rapport aux fournisseurs de produits financiers. Le souci pour cette catégorie en France est de restaurer la confiance du client et d'améliorer l'image que les clients français ont de ce réseau. Cas unique en la

matière, BNP Paribas a récemment fait l'acquisition du réseau de JP Morgan en France.

À l'instar de la plupart des banques françaises, plusieurs modèles peuvent coexister au sein d'une même banque.

“Il faut être capable de résister dans un contexte de guerre des prix et ne pas détruire de la valeur, une des difficultés majeures de la banque privée étant la croissance organique.”

— Cette segmentation est-elle spécifique à la banque privée ?

Non, la différenciation des réseaux de distribution que l'on constate en banque privée ne représente qu'une extrémité d'un continuum qui englobe aussi la banque de détail. Le développement d'un portefeuille d'enseignes dédiées à des cibles de clientèles spécifiques est une réalité pour certains acteurs étrangers. Ainsi, au sein de la banque de détail de Citigroup, on retrouve trois concepts d'enseignes différenciées par segment de clientèle déclinés de façon systématique dans le monde entier. Nous n'en sommes pas là en France, mais des symptômes suggèrent une évolution potentielle vers de tels modèles : réflexion sur des modèles de prévention de l'exclusion bancaire (microcrédit...), banque de détail de masse *vs* banque discount (CA *vs* LCL), banque des *mass-affluent* (BNP Paribas, SG) ou réseaux alternatifs (joint-venture de BNP Paribas et du réseau de JP Morgan).

Pour autant, il existe des limites à cette différenciation des réseaux et des

marques : il faut tout d'abord disposer d'un fonds de commerce dont la taille justifie une diversification des réseaux. Ainsi, Citigroup a mis au point un concept qui peut être développé indépendamment de la géographie pour maximiser les effets de taille. D'autre part, il faut assurer une bonne transition des clients d'un réseau à un autre au fur et à mesure de leur évolution, au risque de perdre les avantages du modèle précédent. De plus, il faut s'assurer que les ressources humaines des *front-offices* seront en mesure d'assurer la transition lors des départs massifs à la retraite dans les années à venir. Enfin, il faut être capable de résister dans un contexte de guerre des prix et ne pas détruire de la valeur, une des difficultés majeures de la banque privée étant la croissance organique.

— Quelle est la nouvelle voie de la croissance pour la banque privée ?

Des banques privées issues de groupes bancaires globaux ont, pour des raisons conjoncturelles mais aussi stratégiques, procédé à une segmentation de leur système de distribution leur permettant d'adresser plus efficacement leurs différentes bases de clientèles et de sécuriser leurs fonds de commerce en amont du territoire traditionnel de la banque privée.

Cette approche sur les clientèles patrimoniales peut également s'appliquer à la banque de détail et aller bien au-delà d'une simple tarification adaptée des produits et services. Le passage d'un concept monolithique de distribution à plusieurs concepts constitue un levier puissant dans une stratégie de *leadership* local, paneuropéen, voire global. Il permet une croissance organique à grande échelle, creusant ainsi l'écart avec les concurrents en établissant de véritables barrières à l'entrée. ●

Propos recueillis par Élodie Freu