

L'approche commerciale de banque privée

Le conseil constitue aujourd'hui l'attente principale de la clientèle de banque privée. Ce besoin conduit à une démarche d'approche patrimoniale globale dans laquelle la connaissance du client demeure la matière première que les conseillers transformeront en produit net bancaire.



Philippe Baillet
directeur
Bred Banque Privée

■ Le marché de la banque privée appelle la mise en œuvre d'une approche commerciale spécifique de clients aux attentes légitimes, encore accrues par une offre pléthorique. Pour appréhender les particularités de la démarche commerciale en banque privée, il convient de rappeler les attentes de la clientèle de la gestion privée, avant d'exposer les modalités opérationnelles de l'approche patrimoniale globale.

Les attentes de la clientèle de la gestion privée

Au cours des dernières années, les attentes de la clientèle patrimoniale (*onshore*) se sont, très naturellement, élevées (cf. études Accenture). Légitimement, cette clientèle exige plusieurs choses.

- Un service bancaire de base de qualité. À cet égard, il importe d'observer le

potentiel exceptionnel de dommage induit par tout incident bancaire dans la relation instaurée entre un banquier privé et son client.

- Une offre de produits et services dédiés (performante): outre des besoins spécifiques, les clients de banque privée ne comprendraient pas de se voir présenter les seuls produits ou services financiers proposés à une clientèle moins choisie.
- Un accès à des produits extérieurs (dans le cadre d'une architecture dite ouverte): aucun intervenant ne saurait prétendre exceller dans la gestion financière sur tous les marchés mondiaux en terme de produits (actions, taux...), secteurs (pharmacie, pétrole...), zones géographiques (Europe, États-Unis, Japon...), sur tous les modes de gestion (*growth, value, alternatives...*). Dès lors, intégrer à la gamme des produits ou services développés par des maisons concurrentes constitue clairement une

nécessité pour crédibiliser l'offre globale commercialisée. Surtout, ce faisant, l'établissement financier canaliserait les pulsions naturelles d'infidélités – au moindre mal, en termes de pertes d'actifs ou de PNB – de ses clients.

- Un accès à l'information via plusieurs canaux, de son conseiller physique à Internet en passant par l'écrit, le téléphone... Ces canaux étant perçus comme cumulatifs et non alternatifs. La difficulté reste d'intégrer harmonieusement les informations transitant par ces différents vecteurs.
- Du conseil: les clients de banque privée veulent avant tout bénéficier de conseils pour éclairer des dimensions (financières, juridiques, fiscales...) ressenties comme particulièrement évolutives et souvent abscones. Ces clients veulent une véritable gestion de patrimoine et non plus l'accès à des produits sans conseils. Les études attestent que l'absence d'un service de gestion privée faisant « sens » pourrait devenir le second motif (après le crédit) de départ de clients (cf. études Eurostaff).

1. La banque privée: un service complet

Le marché propose deux solutions aux logiques opposées.

- Les uns privilégient la gestion de la ressource rare constituée par l'expertise patrimoniale, essentiellement mobilisée lors des phases de restructuration patrimoniale (cession d'actifs professionnels,

délocalisations...). Leurs clients sont alors suivis par des conseillers bancaires pour les affaires courantes et, de loin en loin, par des experts patrimoniaux (aux intitulés variables).

- Les autres privilégient la cohérence d'un suivi global par un interlocuteur unique. Leurs conseillers sont alors en charge de la

totalité de la relation (bancaire, financière, patrimoniale...). Il n'existe pas de formule idéale, qui n'aurait pas manqué d'être généralisée. Chaque solution appelle simplement la plus grande cohérence dans sa mise en œuvre (en termes managérial, de partage de l'information...).

Le conseil comme attente essentielle

Le conseil constitue clairement, aujourd'hui, l'attente principale de la clientèle de banque privée (*encadré 1*). Dans une approche extrêmement simplifiée, la valeur ajoutée du conseil devra être apportée en quatre temps successifs.

- Dans un premier temps, il s'agira de mettre en œuvre une véritable maïeutique du patrimoine en procédant

2. L'approche patrimoniale globale

Une présentation sommaire de la logique de l'APG passe par son opposition à deux autres démarches commerciales traditionnelles dans le cadre de la distribution de services financiers : les approches "produit" et "besoin".

● L'approche "produit" consistait pour des réseaux financiers à la mise en œuvre d'un argumentaire commercial – souvent décliné par cœur – conduisant quelles que soient les caractéristiques

personnelles du prospect, à la souscription d'un produit donné (par exemple, dans une problématique de prévoyance, d'une assurance décès).

● L'approche "besoin", dans une présentation toujours extrêmement simplifiée, consiste à démarcher un prospect/client sur une seule thématique à la fois – la retraite, la transmission... Ce mode de commercialisation s'inscrit assez naturellement dans le cadre de "campagnes".

Ainsi, l'année dernière nombre de clients (selon des conditions d'âge et de patrimoine, en l'occurrence extrêmement larges) se sont vus proposer un PERP. Une telle approche pourra s'avérer pertinente auprès d'une grande majorité des épargnants pour lesquels, au bénéfice de quelques données quasiment objectives – âge, domiciliation, profession... – il sera loisible, avec 80 %, voire 90 %, de justesse, de présumer statistiquement le besoin.

à la découverte des besoins et la mise à jour des motivations. Cette phase correspond clairement à l'essentiel de la valeur ajoutée qu'un conseiller puisse apporter à son client.

• Dans un deuxième temps, l'atteinte des objectifs et besoins dégagés passe par l'élaboration d'une stratégie appelant la mise en œuvre de techniques ou d'outils patrimoniaux. À cet égard, le conseiller devra parfaitement maîtriser des branches du droit civil : le droit de la famille, les règles du démembrement; des éléments de la fiscalité des personnes physiques : principalement en impôt sur le revenu et droit d'enregistrement (ISF, donations et successions...); la technique de quelques formules contractuelles (en premier lieu les contrats d'assurance vie...), sociétales (en particulier les sociétés civiles...).

Les techniques mises en œuvre s'avèrent le plus souvent répétitives. Les solutions les plus complexes trouvent leur réponse dans la consultation de spécialistes internes (ingénieurs patrimoniaux) ou correspondants naturels (avocats, notaires...). La seule difficulté pour le conseiller reste de demeurer humble et conscient des limites de son expertise... sauf à voir sa responsabilité ultérieurement mise en cause, conformément à un comportement en voie de

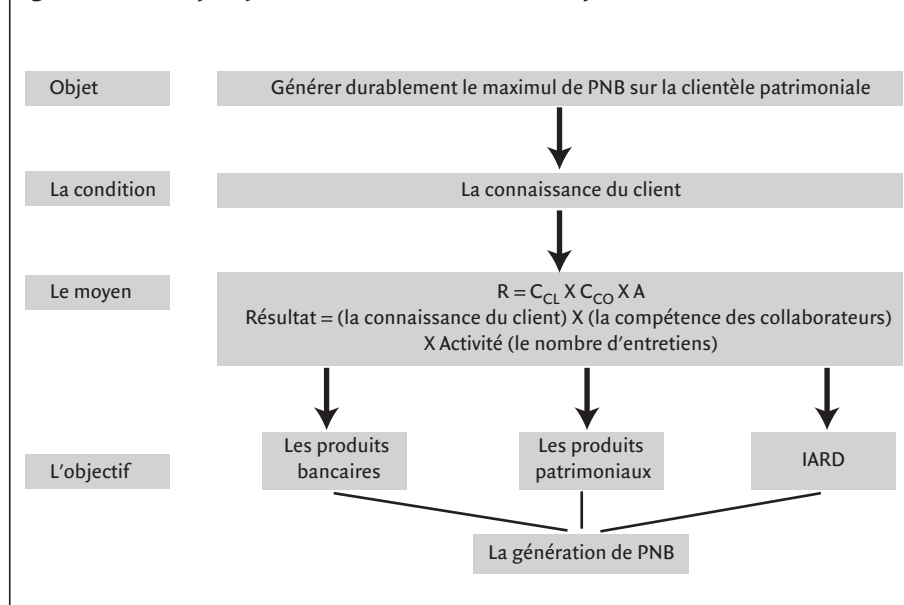
généralisation chez les épargnants, voire leurs ayants droit, et que la législation la plus récente favorise (cf. en dernier lieu, en ce sens, la loi du 15 décembre 2005 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de l'assurance).

• Dans un troisième temps, ces objectifs patrimoniaux trouveront une traduction dans une gestion d'actifs financiers appelant une allocation d'actifs (globale) où l'essentiel résidera en la complémentarité constante aux autres actifs détenus, la cohérence avec les horizons de placement, la sensibilité au risque, et l'anticipation des marchés financiers. À cet égard, l'essentiel de l'éventuelle valeur apportée à l'épargnant sera le fait du seul conseiller. En effet, la valorisation des actifs sous gestion ne dépendra que mar-

ginalement de la qualité de la gestion des OPCVM détenus (la variation des évolutions restant, dans la plupart des hypothèses, limitée entre les meilleurs et les plus mauvais). Cette valorisation découlera plus significativement de la pertinence de choix d'allocation globale d'actifs (en termes d'arbitrage : action/taux; sur le plan sectoriel, (pétrole, finances...) géographique (États-Unis, Japon, Asie...), ou de choix de gestion (*value, growth, alternative...*). En toute hypothèse, elle sera conditionnée au bon usage, par le conseiller, d'informations cruciales qu'il est le seul à détenir (horizons de placement, complémentarité aux autres actifs détenus...). Il est d'ailleurs significatif de l'importance du rôle du conseiller qu'il est, sur un plan juridique, pratiquement le seul – sauf hypothèse extrême – dans la chaîne des intervenants de la gestion des actifs financiers, à l'encontre duquel une faute puisse être retenue (par exemple, en cas d'investissement massif sur le marché actions, alors que l'horizon de placement énoncé serait de l'ordre du semestre...).

“À cet égard, l'essentiel de l'éventuelle valeur apportée à l'épargnant sera le fait du seul conseiller. En effet, la valorisation des actifs sous gestion ne dépendra que marginalement de la qualité de la gestion des OPCVM détenus.”

3. De la banque privée au PNB. Mise en équation



L'approche patrimoniale globale

En pratique, le besoin exprimé par les clients de banque privée de recevoir du conseil conduit à une démarche dite approche patrimoniale globale (APG, encadré 2). Dans cette approche, la connaissance du client constitue la matière première que les conseillers transformeront en produit net bancaire :

- au travers de produits et services pleinement et durablement adaptés à la morphologie patrimoniale de leurs clients ;

- au bénéfice de leur expertise commerciale, financière, juridique et fiscale ;
- sans jamais "pousser" un produit de leur établissement tant cette démarche s'avérerait dommageable à la création de la confiance du client, seul critère de sa fidélité sur la longue durée. Cette fidélité pérenne pourra, seule, conduire au rapatriement des actifs détenus au sein d'autres institutions financières et au parrainage de proches (encadré 3).

En pratique, la première phase de l'APG consistera en une série d'entretiens de découvertes et mise à jour de caractéristiques et objectifs réels de chaque client. Naturellement, au cours de ces entretiens, le conseiller devra également appréhender le niveau d'information, la capacité de compréhension patrimoniale du prospect... Ainsi, s'avérerait-il contre-productif de présenter une réponse très sophistiquée à ses besoins, si le client s'avère incapable d'en comprendre réellement l'économie. Cette éventuelle incapacité le conduirait, en effet, à ne pas se l'approprier et, par suite, trop souvent à la rejeter. Inversement, une solution, formulée par écrit, conforme, propre à assurer l'atteinte des objectifs du client et que ce dernier puisse faire sienne, assurera la pérennité de la relation commerciale, seule apte à maximiser durablement le PNB généré (encadré 4).

Une fois les préconisations élaborées et mises en œuvre, lors d'entretiens

périodiques, le conseiller n'aura plus qu'à vérifier la pérennité de l'adéquation des solutions, outils ou techniques mis en œuvre par rapport aux évolutions personnelles du client, et au changement de l'environnement (législatif, jurisprudentiel, économique, financier...).

Ainsi, dans cette approche, une infinité d'événements d'ordres très divers, personnels (mariage, naissance d'enfants, divorce, création/cession d'entreprise, certains anniversaires "patrimonialement" significatifs, 65, 70 ans...), ou environnementaux (chaque loi de finances, de multiples lois ou nouvelles jurisprudences..., les grandes inflexions économiques ou des marchés financiers...), deviennent autant d'opportunités de nouveaux conseils à forte valeur ajoutée (et, par suite, fidélisants).

Vers le family office

Cette approche constitue la réponse aux attentes exprimées par une clientèle naturellement exigeante et particulièrement démarchée par l'ensemble des intervenants. Elle apparaît seule propre à éviter la mise en cause croissante de leur responsabilité professionnelle pour mauvais conseil et la réponse à une législation de plus en plus consumériste. Pour autant, elle ne devrait correspondre qu'à une période de la banque privée précédant l'industrialisation ou, pour le moins, la "démocratisation" du family office. ●

4. L'optimisation fiscale

Concernant l'optimisation fiscale, le devoir du conseiller est de rappeler quelques règles ou principes élémentaires :

- la législation fiscale française se caractérise par son absence de pérennité. Ses évolutions périodiques n'étant, de plus, pas toujours exemptes de dispositions de nature rétroactives ;
- par suite, la fiscalité doit toujours rester un élément second dans le conseil patrimonial. L'analyse fiscale ne visant qu'à l'optimisation de décisions cohérentes en elles-mêmes sans jamais devoir induire de torsions des logiques financières ou de leur adéquation aux objectifs et caractéristiques personnelles de l'épargnant.