

Private banking : “tout est affaire de personnes”

Tous les banquiers et gérants privés, régulièrement invités à présenter leurs modèles dans toutes leurs particularités, démontrent implicitement ou explicitement qu'il n'y a pas de bon modèle dans l'absolu, il y a juste la nécessité de choisir un business model, de mettre en place un dispositif opérationnel cohérent et d'assumer le business plan qui en résulte. Sans oublier une condition sine qua none : la qualité des équipes.



Isabelle Guyot-Sionnest
Directeur associé
AM Group

■ Le métier a changé et est exercé par des acteurs qui n'ont pas toujours pu ou su mettre en musique la partition qui leur était donnée, faute d'un positionnement clair oscillant entre celui de producteur, de distributeur ou encore d'intégrateur. Les établissements qui faisaient encore référence il y a une dizaine d'années ont disparu sous le joug des restructurations, l'offre s'est banalisée tout en s'étoffant pour satisfaire des clients dispersés sur tout le versant de la pyramide des richesses et qui, pour la moitié d'entre eux, se disent insatisfaits. Face à ces derniers et pour les servir : des

n'ont jamais retrouvé un *trend* identique) et minimiser, de fait, leur impact sur les *business plans*, il est des facteurs bien plus conséquents et qui peuvent se résumer aux hommes : clients de plus en plus “ingrats”, collaborateurs de plus en plus volatils, apporteurs de plus en plus exigeants, régulateurs de plus en plus directifs et tous pèsent, à leur manière, sur la structure des coûts des établissements, une structure qui soit dit en passant reste largement tributaire des coûts fixes. Les hommes donc.

Les clients : amis ou ovni ?

Qui sont-ils? *Mass affluent* pour les uns, c'est-à-dire juste aisés, *Very High Net Worth* pour les autres, et donc fortunés, les clients constituent une population pour les banques et gestions privées toujours plus difficile à appréhender et à cerner. D'où les nombreuses tentatives, entreprises il y a quelques années déjà, de vouloir les mettre dans des cases et d'introduire ensuite une dynamique sur le damier pour les faire passer d'une case à l'autre, suivant les différents jalons qui structurent leur cycle de vie. Vaste programme que ces travaux de segmentation qui ne constituaient pourtant que la première étape d'un grand chantier conduit sous le vocable CRM (*Customer Relationship Manager*). Et certains établissements de chercher encore les critères discriminants sur lesquels bâtir les

fondements de leurs segmentations clientèle. Pour autant, ceux qui s'y sont frottés avec plus ou moins de succès ont dû passer ensuite à l'étape suivante : celle de la segmentation de l'offre. Et là, grande question à nouveau : que veulent ces clients ? produits *vs* services ? titres *vs* fonds ? performance *vs* préservation de patrimoine ? *intuitu personae vs* image institutionnelle ? Quand certains banquiers privés pensent que les clients ne savent pas ce qu'ils veulent, d'autres, en revanche, commencent à les interroger... certes, de façon encore trop timide. Parce que les clients, parfois méchants ou encore ingrats, sont devenus tellement méfiants, exigeants, que désormais ils *benchmarkent*, mettent en concurrence et négocient âprement. Il est vrai, cependant, qu'ils ne sont pas si volatils que cela. Mais comment en être certain ? Dans ce contexte de suspicion forte vis-à-vis du client privé, on ne peut que saluer l'initiative de la banque qui a été jusqu'à associer ses clients dans l'élaboration de sa nouvelle offre de gestion sous mandat : la Banque Martin Maurel. On est bien loin de tous ces établissements de gestion privée qui, à l'heure de se doter d'un outil de CRM ou de CVM (*customer value management*), se voient proposer par les éditeurs de logiciels des modules dédiés qui leur permettent de visualiser la photo de leurs clients une fois qu'ils en ont saisi l'identifiant. C'est dire la difficulté que rencontrent certains

“Parce que les clients, parfois méchants ou encore ingrats, sont devenus tellement méfiants, exigeants, que désormais ils benchmarkent, mettent en concurrence et négocient âprement. Il est vrai, cependant, qu'ils ne sont pas si volatils que cela.”

populations de gérants seniors et de conseillers juniors qui ont des conceptions et donc des pratiques qui diffèrent. Aussi, sans vouloir faire l'impasse sur les marchés (qui ont décroché en 2002 et

gérants privés à mettre un visage sur un nom lorsque celui-ci est décliné au téléphone. Et là, commence l'incontournable débat du nombre de clients par conseiller, à moins que ce ne soit des comptes qu'il gère, en tout cas ce ne sont pas des familles, encore moins des "tribus". Et si l'on prolonge le trait, on débouche sur la thématique des clients "dormants", à lui seul un nouveau segment de clientèle. Que peut répondre le gérant privé à cela? En réalité, tout dépend de ses attributions.

Le conseiller privé : diva ou simple agent commercial?

Ces dernières années, on s'est assez peu intéressé aux collaborateurs, la profession étant davantage (pré)occupée par des considérations, soit organisationnelles, soit technologiques. Pour autant, les banques (*vs* les sociétés de gestion) ont en général opté pour la séparation des fonctions entre la gestion de la relation commerciale et la gestion du portefeuille d'actifs financiers. Et d'introduire une nouvelle typologie d'acteur commercial, le chasseur, qui s'est vu confier un "super-challenge", celui de partir à la conquête dans le dur de nouveaux clients. Avec, à la clé, des objectifs très ambitieux et une rémunération conséquente. Mission à double tranchant qui a rapidement montré ses limites et ses dérives : chasseur tendance "mercenaire" ou chasseur tendance "éleveur". Pendant ce temps-là, l'éleveur assimilé "conseiller privé" a fait l'objet d'une kyrielle de dénominations (médecin, architecte, *coach*, voire orfèvre du patrimoine), histoire de lui trouver une identité et/ou de redorer son blason. De façon plus prosaïque, la profession s'accorde désormais à lui reconnaître sa fonction d'agrégateur de compétences. Des compétences qui, par ailleurs, se banalisent aussi. D'où le regain d'intérêt pour des capacités de nature commerciale. Est-ce pour autant la revanche du commercial sur le technicien? Pas sûr. Mais on comprendra aisément combien la définition de sa fiche fonction s'avère être un exercice ardu et polémique : quel(s) rôle(s), quelle(s) responsabilité(s), quelle affectation de son temps? Et, in fine, combien de clients? Autant d'interrogations qui persistent et sur lesquelles nombreux sont les établissements qui tâtonnent, testent des modèles et reviennent en

arrière. Car désormais l'enjeu clé de la profession, à savoir la fidélité des clients, est intimement lié à un enjeu RH qui est la fidélité des conseillers privés. Comment les attirer? comment se les attacher? Comment les motiver? comment les faire adhérer aux cultures des structures? Certains responsables évoquent désormais la nécessité de conjuguer savoir-être et savoir-faire, histoire de faire adopter aux conseillers privés une attitude comportementale en adéquation avec le positionnement de l'établissement, son offre et son engagement vis-à-vis de sa clientèle. Au syndrome "diva" s'oppose le syndrome "gérant cloné", chaque cas, bien sûr, présentant ses avantages et ses inconvénients, la cohabitation des deux au sein de la même entité créant de la complexité supplémentaire. On l'aura compris, être gérant privé à notre époque, ce n'est pas

"Certains responsables évoquent désormais la nécessité de conjuguer savoir-être et savoir-faire, histoire de faire adopter aux conseillers privés une attitude comportementale en adéquation avec le positionnement de l'établissement, son offre et son engagement vis-à-vis de sa clientèle."

simple, être patron de gérant privé, ce n'est pas la panacée non plus. Face à cette nouvelle "race" de banquier privé doit se déterminer une nouvelle "race" de patrons qui ne manquent pas d'être interrogatifs sur le type de management à instaurer et sur le dispositif de pilotage à mettre en place. Et sans vouloir dramatiser leur situation existentielle à tous, on peut quand même se demander si la volatilité des gérants et de leurs patrons, comme en témoignent au quotidien les carnets de nos relais d'opinion spécialisés dans le domaine, ne traduisent pas le malaise de la profession. Et comme la "Place" aime à souligner ses spécificités franco-françaises, ajoutons la petite dose de complexité supplémentaire qui va bien : l'apporteur, notamment quand il revêt le statut de conseillers en gestion de patrimoine

indépendants ou de conseiller en investissements financiers (CGPI ou CIF) susceptible de venir faire de l'ombre au CGP.

L'apporteur : frère ennemi ou partenaire prodige?

Ils sont plusieurs patrons de banque ou de société de gestion à s'être exprimés tout au long de l'année 2005 sur le sujet : l'acquisition de clientèle, à défaut d'acquiescer un fonds de commerce existant via le rachat d'une structure ad hoc, passe nécessairement par la création de partenariats avec des apporteurs et les premiers d'entre eux visés sont les CGPI. Eu égard à leur montée en puissance ces derniers mois sur le marché de la gestion privée, certains acteurs et observateurs en viennent à se demander si la fameuse relation *intuitu personae* qui lie le client à son gérant privé (relation exclusivement B2C) n'est pas en passe de devenir une relation intermédiaire (relation B2B2C)... Difficile aujourd'hui de se déterminer sur la nature réelle des relations qui sous-tendent ces partenariats. À les entendre, ces banquiers et *asset managers* qui ont développé des offres et/ou des plateformes dédiées aux CGPI, c'est du 100 % gagnant-gagnant pour les parties engagées : les CGPI gagnent en expertise, en moyens et donc en crédibilité, les banquiers, assureurs ou *asset managers* gagnent du terrain et accèdent à des couches de clientèle qu'ils ne pourraient adresser seuls et directement. In fine, parle-t-on des mêmes clients, des mêmes conseillers, des mêmes métiers? comment faire cohabiter en "bonne intelligence", mais aussi en "bonne économie", CGP et CGPI? comment les animer et les motiver? en un mot, comment les fidéliser?

Tandis que nos acteurs locaux bougent, tâtonnent, testent des organisations, se restructurent, se lancent des défis et engagent réflexions et chantiers pour définir qui sont les clients, les collaborateurs, les experts et les partenaires éligibles, les banquiers suisses rappellent inlassablement le fondement immuable du métier : la relation client inscrite dans la durée et construite sur la qualité de service. Ce qui induit des collaborateurs gardiens du Temple, de son image, des collaborateurs qui sont, eux aussi, des partenaires... et non des employés. ●