

# La banque privée vue par ses clients

**Sur un marché de près de 25 000 milliards de dollars, les performances et la qualité de gestion deviennent la priorité des banquiers privés.**

**P**AR BIEN DES ASPECTS, 1998 a été une année charnière pour la banque privée. Les changements ont été nombreux et transversaux. Dans le domaine légal et politique, on notera les pressions de l'Union européenne à l'encontre des réglementations des places *offshores* et les critiques de la place financière suisse. La fusion de deux des trois plus grandes banques suisses a créé un géant qui bouleverse la donne économique du marché. Ce dernier a été par ailleurs secoué par des turbulences extrêmes qui ont résulté de la crise asiatique, des problèmes en Amérique latine et en Russie. La faillite puis les problèmes de certains *hedge funds* ont propulsé la gestion du risque au devant des préoccupations des banques, alors que leurs opérations se complexifient pour répondre à une prime à la performance donnée par le client.

Dans ce contexte, l'étude de PricewaterhouseCoopers (1) révèle que les facteurs de succès de la gestion de fortune connaissent des évolutions radicales. Partant d'une relation de confiance, que l'on peut parfois qualifier d'intime avec une clientèle traditionnelle, le banquier privé entend aujourd'hui – et dans les cinq années à venir – répondre à une nouvelle génération de clients avec une meilleure qualité de service alliée à une performance de gestion accrue.

## UNE ÉVOLUTION DE LA CLIENTÈLE

L'introduction de l'euro a bien sûr altéré la notion de frontière économique au sein de l'Union européenne. Elle a aussi été à l'origine de mutations dans la structure organisationnelle, technique et dans l'offre des banques privées. Enfin, la segmentation du marché de la gestion de fortune s'est déformée avec la mutation de la clientèle européenne : nombreuses sont les banques privées qui ont étendu leur chasse au-delà de leur clientèle traditionnelle (fortune de plus de 1 million de dollars) pour s'intéresser, avec une offre de produits et services compétitifs, à de nouveaux segments (les fortunes individuelles en dessous de un million de dollars).

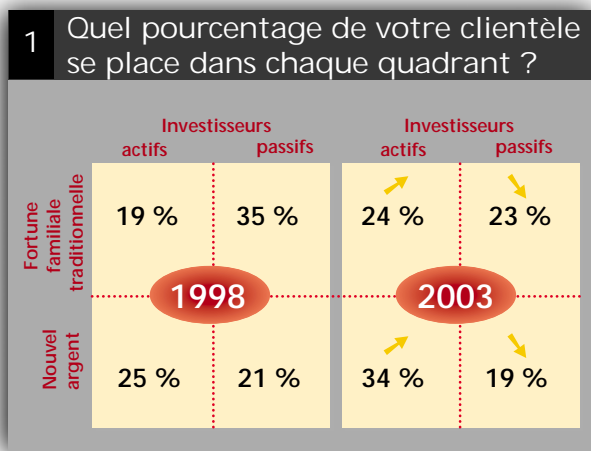
Comme le montre le *tableau 1*, les banquiers privés considèrent que la part des investisseurs actifs (44 % de la clientèle aujourd'hui) sera le segment de clientèle prédominant dans cinq ans (58 %). Par contre, la part des investisseurs passifs dans la clientèle de la banque passerait de 66 % aujourd'hui à 42 % dans cinq ans. Concrètement, cette tendance se traduit par un passage de relais entre une clientèle traditionnelle âgée et leurs enfants, ainsi que l'émergence d'argent frais, en particulier celui de gestionnaires et chefs d'entreprise. Cette nouvelle clientèle est à l'origine des évolutions de la banque privée.



STÉPHANE HERRMANN

Consultant

PricewaterhouseCoopers  
Genève



TRANSFORMATION DE LA DEMANDE

Jusqu'à aujourd'hui, les attentes de la clientèle s'adaptent à une offre plutôt standardisée. Les exigences du client résident principalement dans la qualité du service, la confidentialité et la relation personnelle avec son banquier. D'autres facteurs, et en particulier la performance de gestion, ne peuvent pas encore être vus comme des facteurs de succès puisqu'ils ne sont pas pris en compte par les nouveaux clients. En effet, même si de mauvaises performances de gestion sont encore la deuxième raison (après un service perçu comme insuffisant) du changement de banque, les performances de gestion au-dessus de la moyenne n'interviennent qu'au 13<sup>e</sup> rang des critères de sélection d'une banque privée pour un nouveau client.

Mais, et les banquiers interviewés l'assurent, cela va changer. La nouvelle génération d'investisseurs a des attentes bien différentes de la clientèle traditionnelle des banques privées. En

réels consommateurs, ils jugent la qualité du service fourni par la banque sur sa forme mais aussi sur ses résultats. Ainsi, si des critères comme la qualité du service et la relation resteront des facteurs de succès d'une banque privée, les «nouveaux» clients vont porter une attention toute particulière à leurs actifs et à la manière dont ceux-ci sont gérés. Dans une perspective à cinq ans, les banquiers interrogés voient ce critère de performance se hisser du 13<sup>e</sup> au 3<sup>e</sup> rang des critères de sélection (tableau 2). La performance de gestion de la banque choisie devient un réel avantage concurrentiel.

Parallèlement, cette demande de performance accrue ne se fait pas uniquement sur les instruments et offres traditionnels. Si la clientèle classique voyait dans la sauvegarde de l'héritage familial la principale mission du banquier, les investisseurs actifs ont des besoins plus larges et plus structurés. Cette tendance est d'ailleurs ressentie par les sondés qui voient, dans les cinq années à venir, des produits comme les trusts, les instruments dérivés, les produits structurés ou les programmes de retraite et d'assurance prendre une importance grandissante dans leur offre.

Les banques privées vont sans aucun doute focaliser leurs efforts sur l'amélioration de leurs performances de gestion, gérer au mieux les attentes de leurs clients pour leur donner une confiance suffisante, particulièrement en période de marchés volatiles.

DE NOUVEAUX CHALLENGES

Les banques privées anticipent bien la réponse à donner à la demande de performance accrue de la part de leurs nouveaux clients. Quand on les questionne sur les critères qui font leur succès, les banquiers privés citent aujourd'hui la performance de gestion comme une mesure clé. Celle-ci devance désormais bien des ratios financiers (croissance des revenus, retour sur capital, retour sur investissement et *shareholder value*, tableau 3). Ce changement, pour répondre aux nouvelles demandes de leur clientèle, vient à point alors que les chiffres de performance de gestion sont de plus en plus mesurés et publiés selon des normes qui permettent facilement

**2** Quels sont les facteurs qui différencient votre banque de ses concurrents ?

	Aujourd'hui	Dans 5 ans
1	Relation personnelle	Qualité du service
2	Qualité du service	Relation personnelle
3	Présence globale	Performance de gestion

**Les trois critères perçus comme cruciaux sont : qualité du service au client (50 % aujourd'hui, 60 % dans 5 ans), relation personnelle (50 % aujourd'hui, 35 % dans 5 ans) et performance de la gestion (11 % aujourd'hui, 30 % dans 5 ans).**

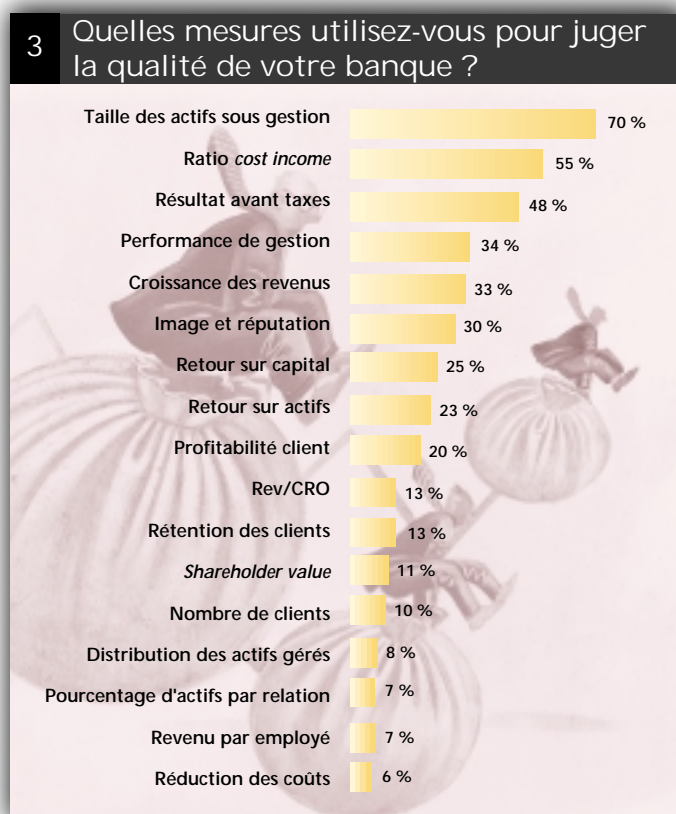
leurs comparaisons.

L'offre de services et de produits va ainsi se transformer sous le coup de cette nouvelle demande. Les banques privées vont soigner leur performance par le biais des produits et des structures à la base de celle-ci. Certaines banques privées affirment vouloir construire ces compétences au sein même de leur organisation, mais la majorité se tournerait plutôt vers l'*outsourcing*.

Toutes ces transformations dans le marché de la gestion de fortune sont autant de nouveaux défis pour les banquiers privés. Ces derniers doivent veiller à ce que leur organisation soit préparée à répondre à cette nouvelle demande. Les nouveaux clients comparent les banques sur bien des points, en particulier sur leur service et les performances affichées.

Si la qualité de service a longtemps été un facteur de succès et tend à être considérée comme le minimum vital, la performance de gestion émerge aujourd'hui comme un réel facteur de différenciation. Les moyens d'attirer et de retenir la clientèle sont nombreux et les banquiers privés ne manquent pas d'imagination pour faire face à ces nouveaux défis. ■

“ La performance de gestion émerge aujourd'hui comme un réel facteur de différenciation. ”



(1) Edition 1999 : «European Private Banking Survey» de PricewaterhouseCoopers (108 banques dans 22 pays ont été interrogées).