

MARKETING

# La clientèle des ménages aisés : l'eldorado inaccessible ?

DOMINIQUE CARREL-BILLIARD  
Directeur associé

PIERRE-IGNACE BERNARD  
Directeur de projet

THOMAS VANDEVILLE  
Chef de projet

McKinsey

**Par sa taille, sa rentabilité et sa croissance**, le marché français des services financiers destinés aux ménages aisés est attrayant. Il est en revanche difficile d'accès. Pour qu'une offre différenciée sur ce segment trouve son public, les banques doivent respecter trois facteurs décisifs : la segmentation fine des cibles, l'optimisation des dépenses marketing et l'articulation intelligente des canaux utilisés.

**L**E MARCHÉ FRANÇAIS DES SERVICES FINANCIERS destinés aux ménages aisés fait l'objet de toutes les attentions depuis plusieurs années. Les annonces en fanfare et les tentatives d'établissement dans le marché se sont succédées, émanant d'acteurs étrangers comme de banques de la place. Mais qu'en est-il vraiment de ces nouvelles offres : peuvent-elles trouver leur place auprès de clients historiquement fidèles à l'égard des établissements traditionnels ? Comment les différencier suffisamment des services existants ? Et comment acquérir et servir cette clientèle en maintenant une rentabilité et un équilibre financier satisfaisants ?

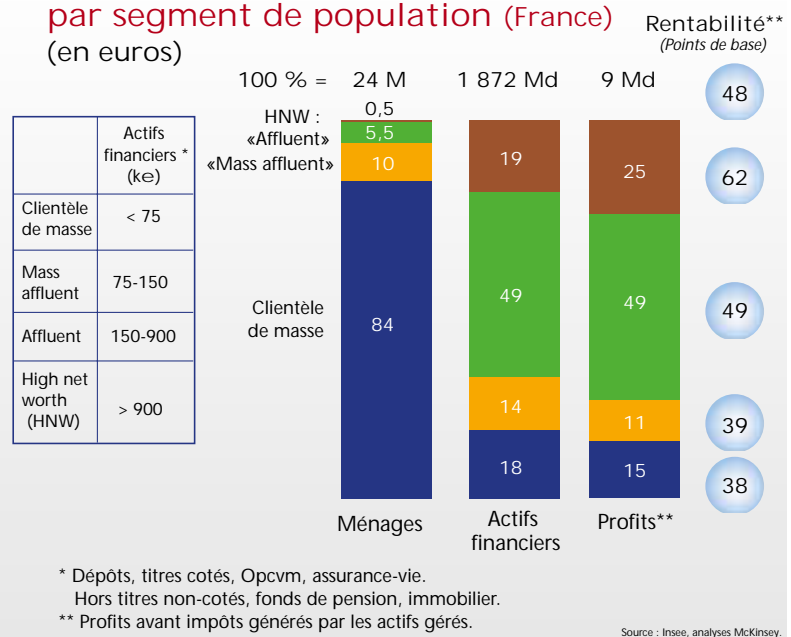
UN MARCHÉ  
STRUCTURELLEMENT ATTRAYANT

Avec près de 1 900 milliards d'euros d'actifs financiers en 2000, la France est le troisième pays d'Europe sur ce critère derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni. Le marché français est fortement concentré : 3,7 millions de ménages aisés, soit environ 15 % seulement des ménages, détiennent

près de 63 % des actifs financiers totaux pour un montant d'environ 1 200 milliards d'euros (encadré 1). Par sa taille donc, mais aussi par sa rentabilité et sa croissance, le marché français des services financiers destinés aux ménages aisés est structurellement attrayant.

Parce qu'ils investissent leurs actifs en produits de long terme (Opcvm, assurance vie, actions et obligations) davantage que la moyenne nationale, les ménages aisés représentent, en effet, une clientèle plus rentable ; on estime le total des profits générés par la

1. Actifs financiers et profits générés par segment de population (France) (en euros)



clientèle aisée à 5,4 milliards d'euros en 2000. Enfin, le vieillissement de la population et l'incertitude croissante des Français quant à la pérennité et au rendement du système de retraite par répartition favorisent une croissance à moyen terme des actifs du segment.

#### DE FORTES BARRIÈRES À L'ENTRÉE

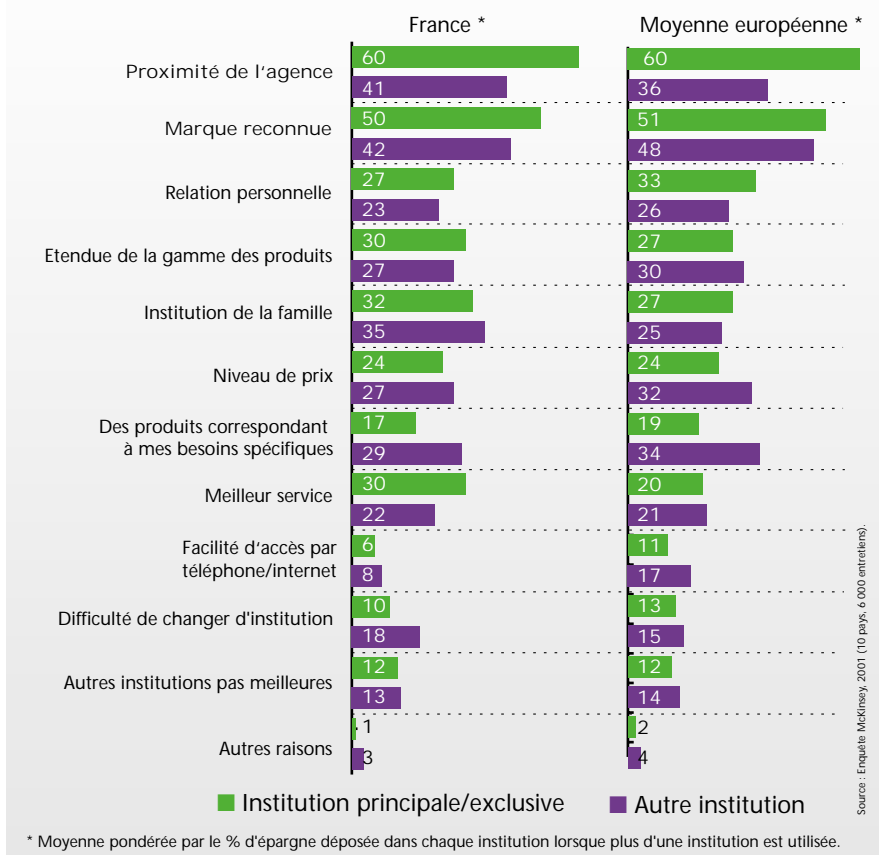
Si le marché des ménages aisés apparaît très attrayant, il est en revanche difficile d'accès. L'importance d'une présence physique de proximité et d'une marque reconnue, ainsi que la fidélité des clients aisés français, conservateurs dans leur comportement financier vis-à-vis de leurs banques – comme leurs pairs d'autres pays européens d'ailleurs – sont autant de barrières à l'entrée qui protègent les grandes banques de réseau des agressions commerciales (encadrés 2 et 3). Pour-

tant, les grands acteurs traditionnels, qui peinent à faire évoluer leur réseau, n'ont pas encore vraiment

différencié leurs offres destinées à cette clientèle : celle-ci, n'ayant pas accès au service de banque privée, se voit encore aujourd'hui proposer une offre pour l'essentiel proche de celle du grand public. Mais, jusqu'ici, aucun acteur étranger n'est parvenu à pénétrer ce marché sans acquisition ou alliance (cf. Deutsche Bank ou Barclays) et il a fallu quinze ans à Cortal, le plus grand succès commercial parmi les nouveaux entrants, pour attirer 570 000 clients et collecter 8 milliards d'euros d'actifs – moins de 1 % de parts de marché. En France, où les clients sont davantage fidèles à une institution qu'à un conseiller, conquérir des clients reste très difficile. En effet, à la différence notamment de l'Italie, le recrutement de conseillers financiers provenant des grands réseaux bancaires ou des cabinets de conseillers en gestion de patrimoine indépendants qui amènent avec eux leur portefeuille de clients n'est pas un mode d'acquisition de clientèle qui a fait ses preuves.

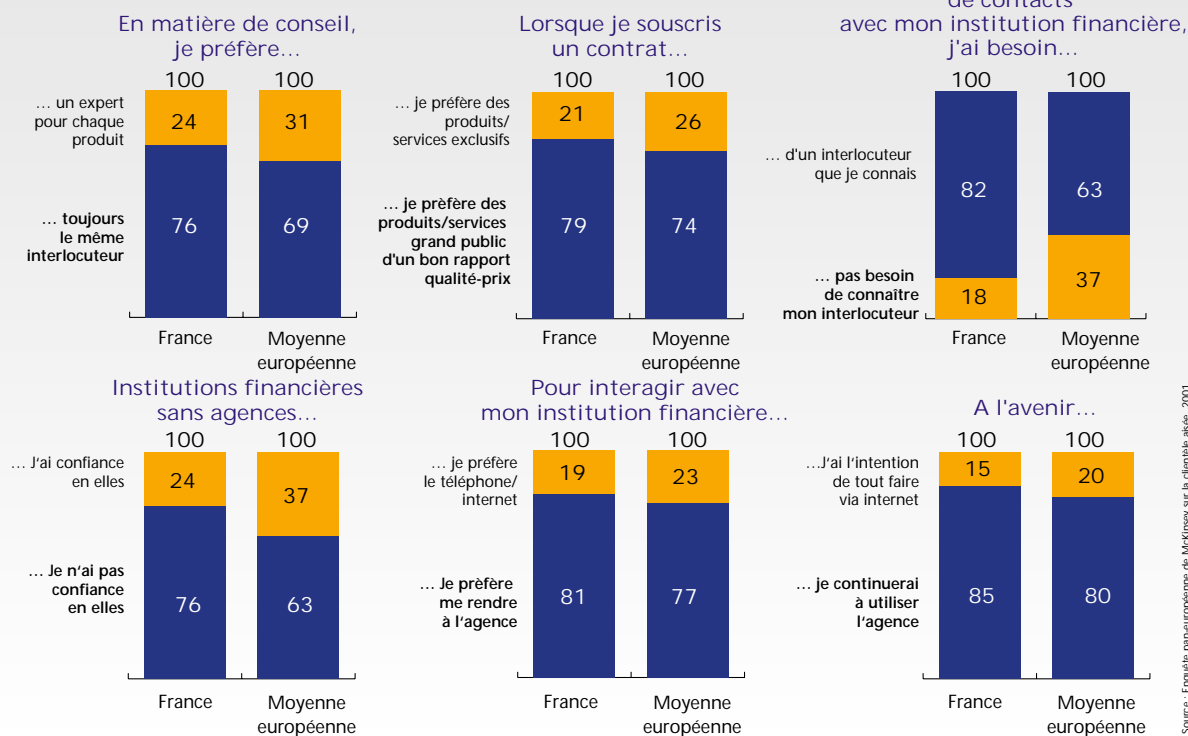
## 2. Critères de choix d'une institution financière pour les ménages aisés

Question posée : «Citez les trois critères principaux pour le choix de votre institution»



# Banque de détail et banque à distance

## 3. Préférences des clients aisés



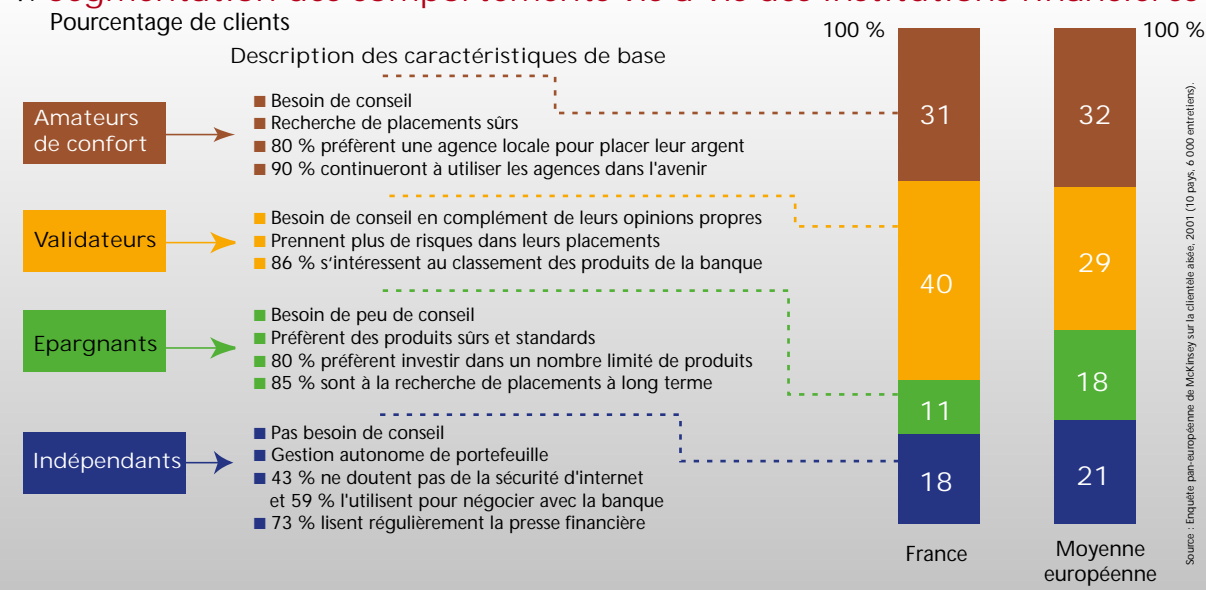
LES CONDITIONS D'UN BOULEVERSEMENT DE L'ÉQUILIBRE DU MARCHÉ

En dépit de ces obstacles, l'intensification actuelle de la concurrence est susceptible de créer une fenêtre de tir en bouleversant l'équilibre traditionnel du marché français. Les enquêtes

d'opinion réalisées auprès des ménages aisés montrent que, même s'il reste plutôt élevé, l'indice de satisfaction à l'égard des services offerts par les institutions financières ne cesse de baisser depuis trois ans. Apparemment, les clients sont d'autant moins satisfaits que leurs revenus sont élevés. En outre, dans le même

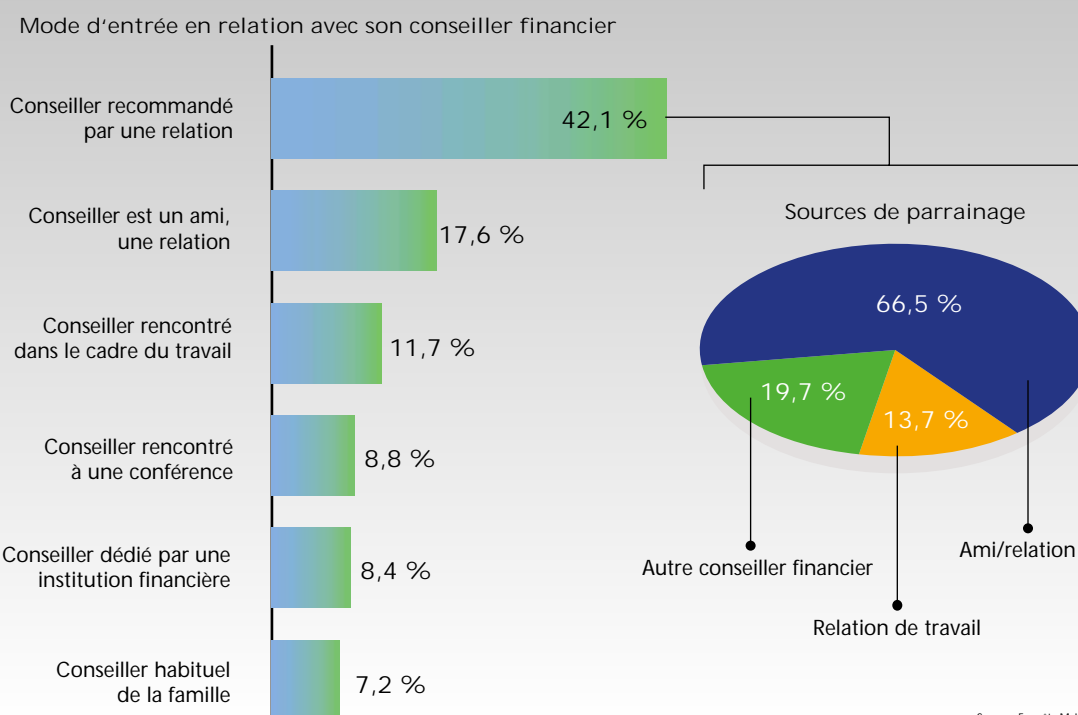
temps, le canal des gestionnaires de patrimoine indépendants gagne des parts de marché, démontrant ainsi l'intérêt pour une alternative à l'offre des banques traditionnelles. Dans ce contexte, trois facteurs seront décisifs pour la percée des nouvelles offres, qu'elles proviennent de nouveaux entrants ou d'acteurs en place.

## 4. Segmentation des comportements vis-à-vis des institutions financières



## 5. Rôle du parrainage dans l'acquisition de clients

Pourcentage des réponses



Le premier est une segmentation fine de la clientèle cible. Pour changer de relation bancaire, le client doit percevoir une différence sensible de la qualité de l'offre dans son ensemble (produits, services et conseil, tarification, marque). Or cette différence ne peut résulter que de la définition d'une offre spécifique ciblée autour des besoins d'un segment de clientèle défini selon des critères attitudinaux ou comportementaux (encadré 4). Cela explique le succès du courtier MLP en Allemagne, fondé à l'origine sur la réponse à l'ensemble des besoins financiers spécifiques des médecins.

Le deuxième facteur est une optimisation des dépenses marketing. Les déboires des courtiers en ligne témoignent de la nécessité de maîtriser les coûts d'acquisition des clients : l'équilibre économique des modèles reposant sur les services patrimoniaux ne peut supporter une hémorragie de cash-flow au lancement. Des alternatives existent aux investissements massifs en publicité. L'exemple des Etats-Unis montre d'ailleurs le rôle es-

sentiel que peut jouer un programme structuré de parrainage dans le recrutement des clients (encadré 5).

Enfin il faut bâtir une articulation intelligente des différents canaux utilisés. Même si le cœur de cible de la clientèle aisée exige une relation en face-à-face avec un conseiller, beaucoup d'événements de la relation peuvent être traités par des canaux directs moins coûteux (téléphone, internet, etc.). L'offre doit être structurée et tarifée de telle sorte que le client ne recoure à la relation «face-à-face» que pour des actes à forte valeur ajoutée.

### UN DOUBLE PARI

Si l'on considère à la fois les évolutions favorables du marché et les freins aux mouvements de clientèle, la décision de lancer une offre différenciée sur le marché des ménages aisés en France repose, au-delà de la maîtrise des facteurs de succès évoqués ci-dessus, sur un double pari.

Le foisonnement des offres de produits et services spécifiquement conçues pour les ménages aisés devrait susciter parmi ceux-

ci, une conscience nouvelle de l'existence et de l'accessibilité d'un niveau de service supérieur, qui devrait ébranler leur fidélité à leur banquier traditionnel.

L'intensification de la concurrence ne devrait se traduire ni par une guerre des tarifs, ni par une réduction des profits générés par le segment – le critère de prix n'arrivant aujourd'hui qu'en sixième position parmi les critères de choix d'une institution. Faisant ce double pari, les gagnants auront été capables de concrétiser la promesse d'une offre supérieure parce qu'ils auront accepté d'investir dans les moyens humains et techniques nécessaires, quitte, pour les acteurs en place, à cannibaliser en partie leur clientèle existante. Mais dans le contexte actuel de dépression des marchés, quels seront les acteurs qui auront la patience, la vision à long terme et la capacité de convaincre leurs actionnaires pour développer une activité qui est intrinsèquement rentable, mais exige des investissements longs dont le point mort est éloigné dans le temps ? ■