

La banque privée internationale en expansion

Pour séduire le client privé international, les banques doivent faire preuve d'une organisation sans faille, de compétences financières et technologiques sophistiquées.



HENRI
QUINTARD
Directeur de la
Banque Privée
Internationale

BNP

LA BANQUE PRIVÉE INTERNATIONALE consiste à gérer de façon internationale le patrimoine de clients fortunés. La définition peut paraître banale mais elle est nécessaire pour éviter la confusion qui règne parfois entre les notions de banque domestique, de proximité, *on* ou *offshore*, des non-résidents... Il reste cependant à définir :

■ Le client fortuné international

Il y a pratiquement autant de critères définissant le client-cible que de banques privées :

- à la BNP par exemple, il dispose d'avoirs à gérer d'au moins USD 250 000 lors d'une entrée en relations, pour rapidement, lorsque la confiance est établie, atteindre et dépasser USD 1 million. Au-delà de USD 10 millions, il devient *High Net Worth Individual* (HNWI) ;

- s'il ne dispose pas lui-même de cette fortune, il peut appartenir à un groupe social pouvant en bénéficier ou bien y prétendre (familles, héritiers, professionnels et entrepreneurs...);

- il recherche une gestion personnalisée et internationale de son patrimoine, au-delà de ses frontières nationales et des produits domestiques d'investissement.

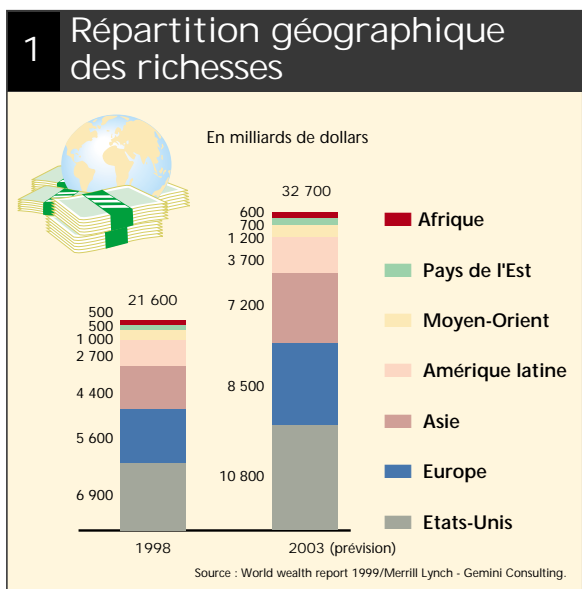
Son profil d'investissement va du plus conservateur (le dépôt !) au plus exotique (produits dérivés, marchés exotiques, *private equity*).

Enfin, le client fortuné est relativement bien réparti sur le globe, ce qui n'est pas neutre, pour le banquier, en termes de dispositif commercial (*schéma 1*).

■ La gestion internationale de patrimoine

Le banquier privé international doit être en mesure d'offrir une gamme extrêmement vaste de produits qui vont du plus basique (service de caisse et de change-transfert) aux investissements les plus sophistiqués qui s'apparentent souvent à du «sur mesure». Ces produits et ces services doivent être disponibles et accessibles partout, c'est-à-dire dans plusieurs régions du monde, dans plusieurs agences traitant dans des devises différentes et être en dépit de tout cela, d'une qualité irréprochable.

Le montant des volumes gérés ainsi que le profil de risque déterminé conjointement par le *private banker* et le client sont déterminants dans le «mix produit» suggéré ou recherché par le client. Enfin



il est souvent nécessaire d'ajouter à la gestion financière une gestion patrimoniale de sa fortune, par la constitution de véhicules ad hoc (*trusts*, fondations...).

DE NOUVEAUX ENJEUX

Toutes les banques se mobilisent pour servir le client privé fortuné, international ou non d'ailleurs. Les enjeux sont en effet considérables :

- d'après une étude menée par Merrill Lynch et Gemini Consulting, la fortune des clients privés va connaître une croissance à deux chiffres dans les prochaines années pour atteindre 23 trillions de dollars au début du prochain millénaire ;
- le marché spécifique de la banque privée internationale est estimé à 7 trillions de dollars : plus de 6 millions de personnes détiennent dans le monde des actifs financiers d'une valeur excédant 1 million de dollars (*schéma 2*) ;
- la gestion privée est sans doute l'une des activités bancaires les plus rémunératrices : elle consomme peu de fonds propres, elle génère des commissions et elle permet d'extérioriser des rendements sur fonds propres appréciés des actionnaires ;
- enfin il s'agit d'une activité pérenne puisque la création de richesse progresse et que quels que soient les aléas des marchés, les clients privés demeurent et attendent de leur banquier qu'il en tire le meilleur parti.

Même si le marché est très concur-

rentiel, ses évolutions donnent leur chance aux nouveaux entrants :

- les «héritiers» deviennent plus rares et laissent la place aux entrepreneurs et dirigeants d'entreprises qui sont désormais à l'origine de 70 % de la création de richesse ;
- plus jeune et plus experte en gestion financière, cette nouvelle clientèle attend des produits plus sophistiqués et est bien plus exigeante en terme de performance des placements et d'accès à l'information ;
- la globalisation et l'internationalisation nécessitent des dispositifs et des tailles critiques qui amènent les intermédiaires les plus modestes par la taille et le réseau à rechercher des alliances ou à perdre des parts de marché ;
- en effet la disparition retentissante de plusieurs banques dans les années récentes a amené nombre de clients, qui mettent toujours la sécurité en tête de leurs préoccupations à s'intéresser au rating de leur banquier.

Au total le marché de la banque privée est très atomisé et donc relativement ouvert (*schéma 3*). Les parts de marché des grandes banques à réseau, si l'on excepte bien entendu les banques suisses, sont modestes et la redistribution actuelle des rôles offre des opportunités uniques pour les banques dynamiques qui s'organisent pour relever maintenant ces défis.

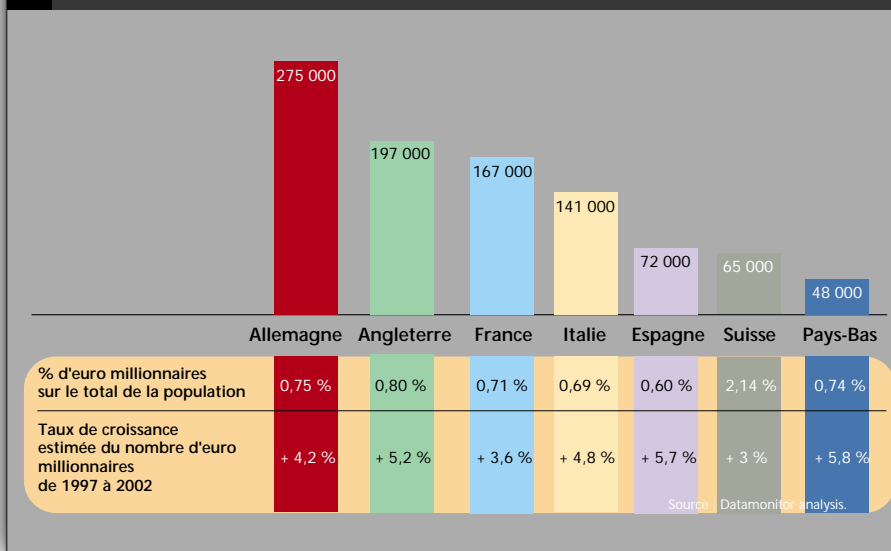
LES FACTEURS DU SUCCES

■ Les hommes

Le *private banking* est sans aucun doute l'activité bancaire qui repose le plus sur les équipes. Cela tient à la natu-

re de fortune repose dans sa capacité à favoriser l'expression, par le client, de son degré d'appétit pour le risque et à bien gérer le couple rendement-risque. C'est ensuite dans le mix produit et le «savant» dosage des instruments, des devises et de la géographie des investissements que la banque va répondre aux attentes des clients.

2 Nombre d'euro millionnaires en 1997



■ Un réseau

Le schéma «ratio actifs offshore/total des actifs financiers» donne une bonne vision de l'importance des flux *offshores* dans des zones géographiques souvent éloignées des bases historiques des principales banques de l'OCDE (schéma 4). Il existe donc un «ticket d'entrée» dans ce marché qui devient très élevé dès lors que l'on ne dispose pas d'un vaste ré-

seau international.

re de la relation qui s'établit entre le gestionnaire de patrimoine et son client. Il faut parfois des années avant que ne se tissent les liens de confiance qui conduiront le client à confier la gestion discrétionnaire de sa fortune à son banquier.

Et c'est bien de l'homme qu'il s'agit et non de l'institution. Certes celle-ci doit être solide et offrir des produits de qualité, mais elle restera toujours à l'arrière plan pour une large part de la clientèle qui reste en sympathie avec son conseiller. Il est d'ailleurs probable que si celui-ci change d'employeur, ses clients l'accompagneront dans une nouvelle banque.

seau international.

Afin de se doter d'un véritable accès à l'international, nombre d'excellentes banques privées ou d'intermédiaires financiers sont ou seront conduits à s'allier ou fusionner avec de grandes banques à réseau qui disposent naturellement d'un avantage compétitif parfois mal exploité.

■ Des moyens technologiques de pointe

Pour que la réunion de ces équipes et la mise en œuvre de ces produits complexes dans de vastes réseaux crée effectivement de la valeur, il faut disposer d'une technologie impeccable.

Le client fortuné a légitimement l'envie de connaître l'évolution de son patrimoine dans plusieurs endroits du monde, investi dans un grand nombre d'instruments financiers et dans des devises différentes. Cet ensemble doit être constamment réévalué, notamment en période de crise et, fait relativement nouveau, le client veut accéder à l'information, voire initier des opérations à distance à partir d'Internet par exemple. Ceci en toute sécurité et confidentialité. Toute déficience dans ce domaine est lourde de conséquences financières et en terme

“ La gestion privée est sans doute l'une des activités bancaires les plus rémunératrices. ”

■ Les bons produits pour le bon client

Le gérant valorise le patrimoine de ses clients grâce à la mise en œuvre de produits divers et complexes. Les grandes banques ne manquent généra-

lement pas de concepteurs de produits financiers.

Mais ce qui compte, c'est l'adéquation des investissements proposés au profil du client. Tout l'art du gestionnaire

d'image.

- Cultiver l'excellence et une certaine différence

Mettre le client au centre est la condition du succès. C'est cette nouvelle vision de la relation avec la clientèle qui conduit les banques à reconnaître que le client privé fortuné doit être considéré comme exceptionnel et bénéficiaire d'un service différent.

La logique de segmentation de la clientèle bancaire a été systématisée en France il y a dix ans seulement. Elle trouve son aboutissement dans le segment de la banque privée internationale, où elle entraîne une modification profonde de l'organisation des banques.

LES MODÈLES D'ORGANISATION : VERS DES RÉSEAUX SPÉCIALISÉS...

Afin de mieux répondre aux besoins spécifiques du client fortuné international, pratiquement toutes les grandes banques filialisent leurs activités de Banque privée internationale. Se constituent ainsi des réseaux spécialisés qui graduellement remettent en question le modèle de la succursale à l'étranger à activités multiples.

Les organisations en chapelets de sièges généralistes où la logique dominante était la géographie sont remplacés par des réseaux mondiaux ultra spécialisés et performants correspondant à des lignes de clientèle ou de métiers, selon les modèles qui prévalent aujourd'hui

dans l'asset management, le brokerage et le corporate finance.

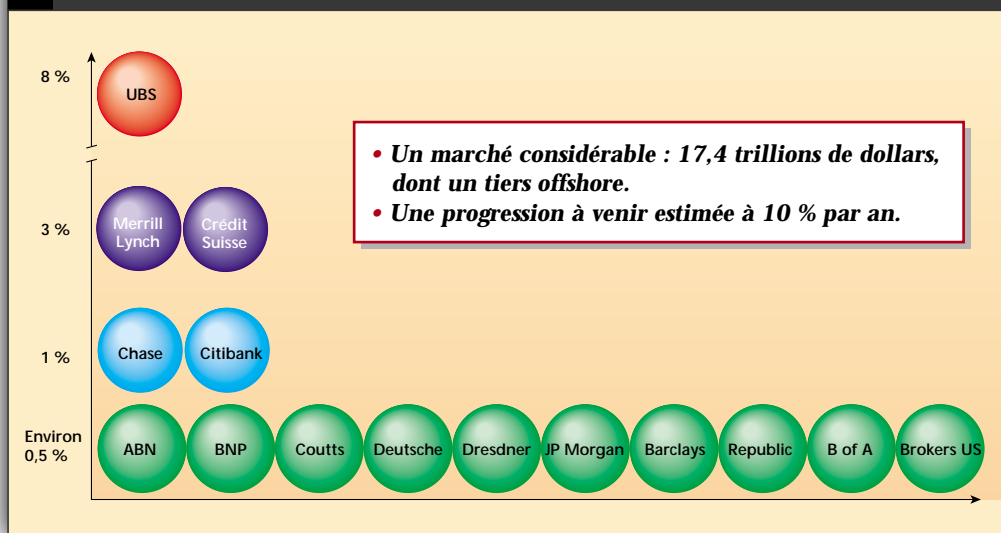
Ces filiales sont plus flexibles pour suivre les évolutions du marché. Reste à gérer la communication au niveau local, afin que cette spécialisation ne se traduise pas par un cloisonnement, préjudiciable au *cross-selling* entre les différentes entités.

La filialisation permet à la banque privée internationale de fonctionner comme une entreprise globale. Cette logique, adoptée récemment par la BNP, présente de multiples avantages :

- les volumes gérés (le seul réseau de la BPI de la BNP gère plus de 25 milliards de dollars) et une politique produits homogène stimulent l'innovation et se traduisent par des tarifs plus compétitifs ;
- elle permet une centralisation des ressources informatiques et des back offices, ce qui augmente très sensiblement la productivité et la qualité des prestations dans le domaine souvent ingrat de la gestion des titres. La BNP vient d'adopter un standard mondial pour son informatique privée dont le déploiement accéléré va permettre à ses vingt entités d'être reliées à deux ...

“ Tout l'art du gestionnaire de fortune repose dans sa capacité à aider le client à exprimer son degré d'appétit pour le risque et à bien gérer le couple rendement-risque. ”

3 Un marché en forte croissance et très atomisé



centres de traitement en Europe et en Asie ;

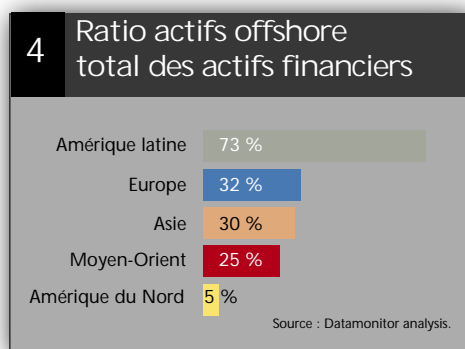
- enfin, elle favorise une meilleure maîtrise des risques dans une activité qui n'en est pas exempte : crédits, techniques, marchés, éthiques, déontologiques, réputation...

... ET LE CLIENT AU CENTRE DU DISPOSITIF

Dans les schémas d'organisation en cours de déploiement, le banquier privé dispose au sein d'un établissement dédié, d'une gamme de produits complète et performante dans laquelle il peut puiser. Ses outils de gestion informatiques sont désormais bâtis autour de son poste de travail et tout est fait pour valoriser sa relation avec le client.

En contrepartie, son autonomie est légèrement réduite en matière de décisions d'investissement. Il constitue en effet l'étape ultime d'une chaîne d'experts qui successivement élaborent la stratégie d'investissement générale de la Banque, des grilles types d'allocations d'actifs, des portefeuilles modèles adaptés aux profils des clients et aux régions, des listes de recommandations de valeurs.

“ Le client privé fortuné doit être considéré comme exceptionnel et bénéficiaire d'un service différent. ”



La gestion financière des avoirs de sa clientèle est en outre souvent séparée de la fonction relationnelle, les portefeuilles étant gérés soit collectivement via, des Opcvm de plus en plus pointus et ciblés, soit par des gérants qui fonctionnent en tandem avec le «marketer».