

BANQUE DE DÉTAIL & BANQUE À DISTANCE

Stratégie

Se positionner sur le marché de la gestion privée

La gestion privée se caractérise en France par un marché très concurrentiel et convoité par nombre de « nouveaux entrants ». Quels facteurs de différenciation les acteurs peuvent-ils afficher pour croître ou maintenir leur taux de pénétration ?

LA BATAILLE FAIT RAGE SUR le marché français de la gestion privée. Avec près de 700 milliards d'euros d'actifs sous gestion, notre pays s'est hissé au deuxième rang européen derrière l'Allemagne, mais devant la Grande-Bretagne. Une étude récente du Cabinet Data Monitor dénombre 586 000 particuliers détenant plus de 300 000 euros d'actifs financiers contre 649 000 pour l'Allemagne et 571 000 pour la Grande-Bretagne.



JACQUES CERINI
Banque
Espirito Santo
et de la Vénétie

Même si ces chiffres sont à prendre avec prudence, nul ne peut contester le patrimoine accumulé par les Français durant les cinquante dernières années. Cet accroissement des disponibilités n'est pas prêt de se tarir dans les prochaines années puis-

qu'on estime à 700 ou 800 000 les entreprises qui devraient changer de propriétaires dans les dix ans à venir (tableaux 1 et 2). Bien entendu, tous ne céderont pas leurs activités pour se constituer une fortune personnelle, certains transmettront leurs entreprises à leurs descendants. Cette situation extrêmement favorable a entraîné la pénétration du marché français par des concurrents étrangers, allemands, suisses et belgo-néerlandais spécialisés dans la gestion privée.

S'INTERROGER SUR LA PERTINENCE DE L'ENGOUEMENT DES ACTEURS

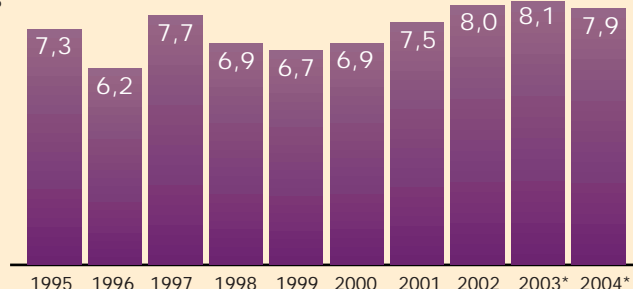
Leur entrée dans la sphère française de la gestion privée ne s'est pas faite sans heurts et reste parsemée d'échecs cinglants. Certains ont acquis des établissements à des coûts prohibitifs. D'autres n'ont

pas hésité à débaucher auprès de banques locales des équipes complètes de gestionnaires ou d'experts en ingénierie patrimoniale. Sachant que, dans le meilleur des cas, la marge brute dégagée par les activités de gestion privée serait de l'ordre de 1 % des actifs sous gestion, on peut se demander dans quel délai ces structures seront rentables. Certes, personne ne peut nier que l'implantation sur un marché concurrentiel se traduit par des coûts proportionnels au degré d'importance des barrières d'entrée. Parallèlement, pour lutter contre cette attaque commerciale, la plupart des établissements bancaires français de toute taille ont redéfini l'organisation du métier de la gestion privée en segmentant leur clientèle de manière à mieux adapter l'offre produit et par la création d'unités spécialisées.

Pourtant, la croissance des fonds de commerce résulte souvent d'un simple transfert de clientèle initié par la migration d'un gestionnaire ou d'un conseil en gestion de patrimoine d'un établissement à un autre, ou par des opérations de croissance externe (rachat d'activités ou de sociétés de gestion) avec, dans ce cas, le risque de voir s'évaporer peu à peu le fonds de commerce en cas de départ de collaborateurs si l'encadrement fait défaut. De fait, le facteur de différenciation de l'offre reste un concept relative-

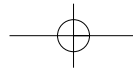
1. Le taux d'épargne financière

En %



Unité : en pourcentage du revenu disponible brut.
* Prévision.

Source : Prévisions XERFI (historique INSEE).



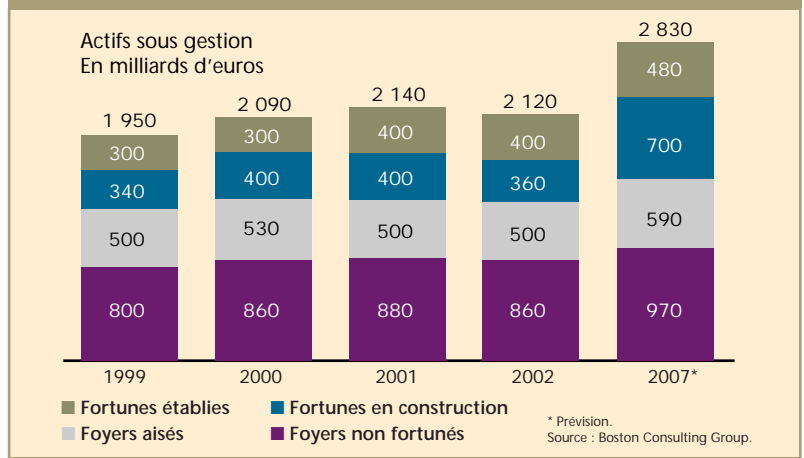
ment flou, alors qu'il devrait constituer l'axe fondamental de la réussite d'un projet de développement d'une activité de gestion privée.

CERNER LE CONCEPT DE DIFFÉRENCIATION DANS LE DOMAINE DE LA GESTION PRIVÉE

Le marché de la gestion privée est en pleine expansion, sous contrainte concurrentielle, en raison de la forte demande des clients, qu'elle émane de grandes fortunes, de clientèle patrimoniale, de l'abondance de l'offre et de la sophistication des produits ou de l'émergence d'outils de communication à distance comme l'internet. À partir de là, nous allons tenter d'analyser les critères les plus importants dans l'exercice du métier de la gestion privée et nous tenterons de montrer comment ces critères peuvent être des facteurs de différenciation entre les établissements.

Le premier critère qui s'impose à tous, est sans conteste la marque ou l'image de l'établissement. Selon Philip Kotler et Bernard Dubois, dans leur ouvrage « Marketing management »¹, « Une marque au-delà de la fonction d'identifica-

2. La répartition de la richesse en France



tion et de différenciation, est une promesse faite par le vendeur à l'acheteur dont le concept s'articule autour de six pôles » :

- « un ensemble d'attributs (Mercedes, c'est solide, plus durable, etc.),
- « un ensemble de valeurs liées à la culture de l'entreprise (Mercedes, c'est aussi la performance, le prestige, la tradition) ;
- « une culture ;
- « une personnalité (que serait la marque si elle était une personne ? un animal ? un objet ?) ;
- « un profil utilisateur (Mercedes ne convient guère à une secrétaire de vingt ans. On imagine plutôt un cadre supérieur ayant dépassé la cinquantaine).

« La marque se traduit par un nom, un symbole, un dessin ou toutes combinaisons de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur et à les différencier de ses concurrents ».

Pour bien positionner la banque ou l'activité de gestion privée sur le marché, il est donc nécessaire de posséder ou de construire une marque forte que l'on doit promouvoir à l'extérieur comme à l'intérieur de l'établissement. C'est le vecteur communication qui doit projeter l'image de la banque auprès du public. L'intensité de l'image et la perception qu'en auront les différents prospects les conduiront à se considérer comme des pré-clients. Pour

Le métier de gestion privée : état des lieux

Les données ci-dessous sont issues de la quatrième édition annuelle du PBSS (Private Banking Strategy Survey) réalisée par AmGroup auprès d'un panel d'une quarantaine d'établissements spécialisés dans la gestion privée (départements spécialisés de grandes banques, banques de gestion privée, sociétés de gestion, filiales de compagnie d'assurance, *broker-on-line* reconvertis), avec l'aimable autorisation d'Isabelle Guyot-Sionnest.

■ **Fidélisation :**
55 % des participants pen-

sent qu'il y a encore de la place pour de nouveaux entrants sur le marché français. Les deux critères majeurs susceptibles de faire la différence sont :

1. la relation *intuitu personae* ;
2. la stabilité du gérant privé (celui qui gère cette relation).

35 % reconnaissent avoir éprouvé le concept de volatilité de leur clientèle

■ **Satisfaction des clients**
15 % disposent d'un baromètre de satisfaction de leur clientèle.

50 % ont déjà fait mener une enquête de satisfaction. Parmi les 50 % n'en n'ayant pas lancé, seule la moitié serait disposée à le faire.

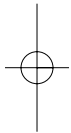
■ **Suivi des clients**
75 % ont élaboré une segmentation de leur clientèle
80 % des participants adressent concomitamment une clientèle « *old money* » et une clientèle « *new money* ».

■ **Les gérants**
le gérant privé (conseiller) est considéré comme un agrégateur de compétences dans 70 % des cas.
quelque 20 % des gérants

de portefeuilles ne sont pas en contact direct avec les clients.

• dans 50 % des cas, les gérants privés (conseillers) n'ont pas de *back-up*. Quand le *back-up* existe (50 % des cas), il prend différentes formes :
2° conseiller, assistante, middle-office clientèle...

■ **Le reporting**
75 % des participants ont mené cette année un projet d'amélioration de leur reporting clientèle
• dans 60 % des cas, le reporting est « à la carte »
• dans 60 % des cas, le reporting est multicanal.





BANQUE DE DÉTAIL & BANQUE À DISTANCE

des établissements originaires de certains pays européens, la nationalité peut suffire pour imposer leur marque (établissements suisses ou luxembourgeois).

GARDER LE SENS DE L'ÉQUIPE

Le second critère intègre une dimension humaine et psychologique puisqu'il s'agit de l'activité conseil de l'établissement. C'est à ce niveau que va se jouer l'entrée en relation du client avec la banque. C'est cette liaison qui permettra le développement des affaires que confiera le client au cours des prochaines années. La notion de compétence englobe non seulement le savoir du conseiller, mais également les qualités humaines que sont cordialité, confidentialité, équité, sérieux, éthique, attention, courage, sens de l'équipe et du devoir.

Le sens de l'équipe est un point déterminant dans le suivi et le développement de la clientèle, car le gestionnaire se doit de travailler en synergie avec les différents spécialistes de l'établissement en matières fiscale, juridique, en assurance, en gestion de portefeuille et en ingénierie financière ou successorale, de manière à proposer au client une gestion pa-

ration quotidienne avec l'établissement au travers du rôle que jouera l'assistante commerciale de son interlocuteur. C'est tout le processus de l'administration des ventes chargée d'apporter au client qualité de services et traitements rapides de ses ordres².

Certains objecteront que les produits peuvent également revêtir une certaine importance. L'idée n'est pas complètement fautive. Toutefois, on peut attester, aujourd'hui, qu'en France tous les produits financiers sont disponibles pour l'ensemble des clients, sans obligation d'avoir une relation commerciale avec l'établissement qui les gère ou les distribue. On perçoit ainsi que le conseil est bien l'avantage compétitif que pourra mettre en exergue l'établissement pour conquérir de nouveaux clients.

UN SUIVI À LA CARTE DU CLIENT

Le troisième point, le *reporting*, s'apprécie comme un élément clé du facteur de différenciation. Après avoir capté l'attention du prospect par le biais de la marque ou de l'image, puis gagné la confiance et l'intérêt du client par la qualité du conseil, il faut ensui-

de ou qu'il gère. Les moyens de communication à distance utilisés aujourd'hui, obligent les établissements bancaires et financiers à fournir des données en ligne avec un maximum de sécurité. Toutefois, il ne faut pas oublier que l'information clientèle doit être déclinée en fonction de chaque besoin et souhait du client. L'idéal est effectivement de proposer « un suivi à la carte » que le client saura choisir en fonction de ses convenances personnelles. À cela, bien entendu, s'ajoutent les documents réglementaires exigés par les autorités de tutelle, tels que les bilans de gestion lorsqu'un mandat a été donné à l'établissement pour gérer les actifs financiers de son client. Cet état devra être fiable, documenté et comporter des explications claires sur la politique de gestion menée. La présentation (graphismes, schémas, courbes de référence et de performance, couleurs et clarté des explications) et quelques exemples de simulation permettront de personnaliser l'état de gestion. L'orientation donnée à la politique de gestion pour l'année en cours ou pour les prochains mois, donnera au client l'assise nécessaire pour juger du bien-fondé de la gestion et de la qualité de gestionnaire de l'établissement ou de son interlocuteur. Tout ceci milite bien en faveur du facteur de différenciation entre les établissements.

Comme nous venons de le voir, c'est bien grâce à ce facteur de personnalisation de l'offre qu'un établissement de gestion privée assurera avec succès son positionnement sur un marché concurrentiel. Mais il ne faut pas oublier l'importance – fort heureusement – que revêt le client qui, par sa fidélité et sa confiance en son gestionnaire, assurera rentabilité et pérennité du fonds de commerce. ■

“En France, tous les produits financiers sont disponibles pour l'ensemble des clients, sans obligation d'une relation commerciale avec l'établissement qui les gère ou les distribue.”

trimonialement globale assortie de conseils pertinents, dispensés par les équipes de la banque, mais dont le suivi et l'application seront l'œuvre d'une seule personne, le gestionnaire de patrimoine. La justesse du conseil dans l'approche et dans le temps joue un rôle très important parmi les facteurs de différenciation entre les établissements.

Le suivi du client est également capital, notamment dans ses opé-

te assurer la gestion dans le temps de la relation. C'est là tout le processus de fidélisation du client. Le système d'information doit être en mesure de générer les états, soit destinés au client, soit au gestionnaire pour le suivi de sa relation.

On peut considérer que le degré d'information du client et de son gestionnaire doit être équivalent. Le client doit bénéficier en temps réel de l'information sur la valorisation des actifs qu'il possè-

1 *Marketing management*, Philip Kotler, Bernard Dubois, Publi-Union, édition 1997, 9^e édition.

2 Cf. *L'assistance commerciale, maillon essentiel de la force de vente*, Banque Magazine n° 663 novembre 2004.