

## ENQUÊTE

# BANQUES ET GESTIONS PRIVÉES : LA CHASSE EST OUVERTE



Isabelle  
Guyot-Sionnest

Directeur  
amGroup

MiFID oblige, les banques se sont remises sur les traces de leurs clients, réveillant au passage certains d'entre eux qualifiés de "dormants" ; mais l'enjeu majeur reste l'acquisition de nouveaux clients. D'où la redécouverte des vertus de la "chasse", outre le développement du réseau de prescripteurs et les déploiements en province. Sans oublier les rapprochements porteurs d'avantages concurrentiels.

Plus que jamais cette année, la banque privée en France est en mouvement ! Première tendance identifiée, les clients éligibles remontent le versant de la pyramide des richesses puisque, contrairement aux trois années précédentes, les établissements ont considéré que le ticket d'entrée était non plus à 300 000 euros mais à 1 million d'euros. Au-delà de cette question d'éligibilité, compte tenu notamment de l'environnement concurrentiel, il est opportun de se

(re)poser les bonnes questions : qui sont mes clients, quels sont leurs besoins et leurs attentes ? Faut-il segmenter son fonds de commerce et si oui, pourquoi et comment ? Ce sont là les interrogations essentielles qui occupent les esprits de la profession et la MIF a, pour certains de ses membres, constitué le meilleur alibi pour à la fois formaliser tout le processus de mise en relation client et introduire de nouveaux outils CRM...

### CONNAÎTRE SES CLIENTS : DES LIMITES DU CRM...

Pourtant et même si le CRM correspond au premier poste d'investissement informatique de la profession depuis 8 ans déjà (source PBSS [1]), force est de constater qu'à ce jour, les pratiques démontrent que l'usage de tels outils se limite essentiellement à deux fonctions : la gestion de la to-do list des *relationships managers* et l'organisation des événements dédiés. Mais quid de la réelle connaissance des clients ? "Je n'ai pas l'impression que les choses ont fondamentalement changé. Même si nous avons des outils extraordinaires, nous ne

les connaissons jamais assez", remarque Jean-François Marie, vice-président de Montpensier Finance.

### ...ET DE LA SEGMENTATION

La segmentation est un des corollaires du CRM et dans ce domaine également, le bilan est décevant, même si plus de 60 % des établissements segmentent leur clientèle privée. Longtemps assimilé au chef d'entreprise, le *new money* [2] fait à son tour l'objet d'une segmentation, notamment par secteur d'activité comme c'est le cas chez Crédit Suisse. Mais la segmentation reste souvent un outil "stérile" car elle intègre une vision en stock et non en flux. Ce qui fait dire, à juste titre, aux acteurs que leur clientèle est peu volatile, en témoignent leurs capitaux "dormants". En revanche, ils ne voient pas que les nouveaux flux leurs échappent et sont captés par des établissements qui se montrent plus offensifs. Pour corriger ce biais, Hervé de Montlivault, président du directoire de Crédit Suisse France Private Banking, rappelle les principes retenus dans son établissement : "Nous avons décliné en taille

[1] "Private Banking Strategy Survey", enquête annuelle menée par amGroup auprès d'un panel de banques privées. Les chiffres cités dans l'article sont relevés dans la 8<sup>e</sup> édition de l'enquête réalisée en 2008.

[2] Les nouveaux riches, initialement assimilés aux anciens chefs d'entreprise, notamment dans le secteur des nouvelles technologies, après la vente de leur société.



### Dominique Benoît

Directeur gestion privée  
Pictet & Cie

“L’argent n’est pas forcément à Lyon, Marseille ou dans les grandes villes : nous avons fait de belles opérations au Mans, à Rennes, des villes presque secondaires.”

potentielle, mais fondée sur l’ensemble de la fortune plutôt que sur ce qui est déposé dans notre établissement. Nous avons aligné nos équipes commerciales sur les profils de clients [...] Les équipes voient l’intérêt de se spécialiser pour être plus performant et plus percutant”.

### CAPTER DE NOUVEAUX CLIENTS : INTUITU PERSONAE VERSUS INSTITUTION

Quid du sourcing de leur clientèle ? Seuls quelque 10 % des établissements s’appuient exclusivement sur le vecteur de la recommandation (source PBSS). “Pour nous, structure entrepreneuriale, l’intuitu personae est l’essence même de la relation”, confie Jean-François Marie. Pour un établissement bancaire tel que Crédit Suisse, HSBC ou Merrill Lynch, l’intuitu personae est cependant indissociable de la marque de l’établissement : celle-ci favorise l’entrée en relation mais l’institution s’efface ensuite au profit du banquier privé, “la marque facilite le premier contact, le deuxième est aussi compliqué pour tout le monde”, résume Hervé de Montlivault. Et Gérard Griseti, CEO Europe Sud d’EFG International, d’ajouter “plus la marque est forte, plus le client est disposé à confier un niveau important de son patrimoine”.

Dans tous les cas, face aux chefs d’entreprise, cible privilégiée de la profession depuis 4 ans, une approche très en amont dans le temps permet de développer une certaine intimité avec lui. À l’instar de Rothschild & Cie, quand l’établissement jouit de la notoriété de sa banque d’affaires, il peut faire l’impasse, dans ses équipes, sur de purs profils de “chasseurs”. Parce que si 2008 renforce le poids des apporteurs et fait la part belle aux prescripteurs, elle tend à marquer le retour des chasseurs dans tous types d’établissement y compris dans certains dans lesquels ils avaient été interdits de séjour, voire eux-mêmes chassés ! Résultat, il y a aujourd’hui

sur la place des établissements qui hébergent exclusivement des chasseurs, c’est le cas de Merrill Lynch Gestion Privée ou EFG International, d’autres qui n’en comptent pas un seul dans leurs équipes et entre les deux, à l’instar de CIC Banque Transatlantique, des modèles se développent en faisant cohabiter “chasseurs” et “éleveurs”.

### LE CHASSEUR : CASANOVA OU MOUTON À CINQ PATTES ?

Qu’est-ce qu’un “chasseur” ? Avant tout, c’est un banquier privé, en charge de démarcher de nouveaux clients. Il doit avoir un appétit commercial évident et conjuguer avec talent son goût de la prospection, sa qualité d’empathie avec ses interlocuteurs et une expertise patrimoniale globale “car face à la cible privilégiée que sont les chefs d’entreprise, l’angle de l’ingénierie patrimoniale est indispensable dans cette vague de cessions d’entreprise”, précise Gilles Dard, PDG de Merrill Lynch France. Sans compter qu’il est aussi un homme de réseaux.

Pour autant, le chasseur garde une image commerciale un peu brutale dans l’univers feutré de la banque privée : un chasseur est “une personne qui poursuit des animaux pour les tuer” se plaît à rappeler Guillaume de Malliard, associé gérant chez Rothschild Patrimoine, et Régis Brochot, direc-

“La segmentation reste souvent un outil « stérile » car elle intègre une vision en stock et non en flux.”



### Hervé de Montlivault

Président du directoire  
Crédit Suisse France Private Banking

“Nous avons décliné en taille potentielle mais fondée sur l’ensemble de la fortune plutôt que sur ce qui est déposé chez nous.”



**Claude Garnier**

Co-président fondateur  
Aforge Finance

“Il ne faut pas chercher seulement où nous nous complétons, il faut chercher où nous nous ressemblons.”

“Le fait d’être présent dans les grandes villes de province ouvre les portes sur les sous-préfectures qui regorgent, elles aussi, de cibles éligibles à la banque privé.”

teur de la clientèle privée d’HSBC, de renchérir : “Quand on parle de chasseur, on parle de gibier, ce n’est pas très valorisant pour nos clients ou futurs clients”. Ainsi pour réhabiliter la fonction, la sémantique peut être utile : HSBC a choisi d’héberger dans ses équipes des “prospecteurs” et des “développeurs”. Les premiers ont pour mission la conquête de nouveaux clients, les seconds doivent entretenir la relation. Un objectif également demandé aux prospecteurs sur un échantillon de clients, histoire de les maintenir au contact du terrain. Et dans tous les modèles, le chasseur s’appuie sur une équipe et la qualité de l’institution qu’il représente est un “plus” indéniable.

#### L’ATTRAIT DE LA PROVINCE

La marque a également de son importance quand l’établissement décide de se déployer en province. Aujourd’hui, en effet, rares encore sont ceux qui n’ont pas pris un ticket pour la province, quitte à prendre le train en marche, et Lyon n’est désormais que la première étape d’un long trajet qui fait effectivement le tour du territoire national. Qu’est-ce qui a déclenché le mouvement ? Le besoin de proximité, bien sûr, mais aussi la nécessité de suivre ses clients quand ils quittent la capitale pour finir leurs jours en province,

sans compter une caractéristique propre aux new money, par opposition aux old money : ils ne se déplacent plus systématiquement à Paris. En outre, le fait d’être présent dans les grandes villes de province ouvre les portes sur les sous-préfectures qui regorgent, elles aussi, de cibles éligibles à la banque privée. “L’argent n’est pas forcément à Lyon, Marseille ou dans les grandes villes, confie Dominique Benoît, directeur de la gestion privée de Pictet & Cie. Nous avons fait de belles opérations au Mans, à Rennes, des villes presque secondaires”. Et reconnaît Patrick de Fayet, directeur de la gestion privée chez UBS, “la concurrence est plus faible en région qu’à Paris” : elle se limite essentiellement à la banque de réseau qui a

financé l’entreprise et à quelques professionnels libéraux ou CGPI. Enfin, un dernier avantage et non des moindres : la découverte d’un nouveau segment de clients, non identifié sur – et de – Paris. Patrice Dordet et Patrick de Fayet ont ainsi évoqué les cliniques privées et les maisons de retraite...

#### À LA RECHERCHE DU “PARTENAIRE IDÉAL”

Et quand on manque de terrains de chasse, de clients ou de compétences, il est un moyen auquel de plus en plus recourent les établissements : la recherche d’un partenaire, voire plus, si affinités ! 2008 a consacré les différentes formes de partenariat avec les “rapprochements” de type LBPGP-Oddo, Richelieu Finance-KBL, Aforge Finance-Banque Degroof, Sycomore GP-EFG International ou de grandes opérations bancaires en cours telles que La Compagnie 1818-BPSD ou encore les transactions plus confidentielles opérées entre CGPI et SGP... Un maître mot préside à toutes ces opérations : complémentarité. Elle est visée notamment par les actionnaires quand ils décident de rapprocher deux structures. Pour autant, suffit-il qu’elle soit évidente sur le papier pour que le rapprochement qui en résulte soit créateur de valeur ?



**Jean-Marc Bernon**

Directeur général  
Fortis gestion privée

“Il faut une clarification de la tarification en adéquation avec le niveau de valeur créée pour le client.”

Ce serait trop simple... D'ailleurs Claude Garnier, co-président fondateur d'Aforge Finance, estime qu'"il ne faut pas chercher seulement où nous nous complétons, il faut chercher où nous nous ressemblons" et de décrire ce qu'Aforge Finance et la Banque Degroof ont en commun : "Une typologie d'actionariat et donc des dirigeants et des équipes qui ont envie de voir respecter ce qu'ils sont venus rejoindre". Bref l'évidence réside dans le "fit" entre les hommes qui se rapprochent : en témoigne le modèle de croissance externe de la banque Martin Maurel via des prises de participation dans des sociétés de gestion de portefeuille qui, s'il est devenu stratégique au début des années 2000, "n'a jamais pris la prééminence sur le choix des partenaires de faire quelque chose ensemble", avoue Patrice Henri, président du directoire. Même schéma pour Sycomore GP dont le rapprochement avec la banque suisse EFG International permet, à elle aussi, de bénéficier d'un avantage dont toute SGP est nativement dépourvue : le statut bancaire qui confère le droit d'octroyer des crédits.

#### REVISITER SON OFFRE ET SON BUSINESS MODEL...

Plutôt que de promouvoir la profondeur ou l'exhaustivité de l'offre, il convient désormais de pouvoir afficher dans sa vitrine les incontournables que sont précisément le crédit, l'immobilier, la gestion financière. Tous les membres de la profession s'accordent à dire que la banque privée ne pourra plus se contenter "d'un accompagnement heureux et talentueux d'indices au sens large". Que faut-il penser des gestions dites alternatives ou encore des gestions thématiques de type épargne solidaire, ISR, philanthropie ? Si elles restent l'apanage des patrimoines fortunés, elles fournissent aux banquiers ou gérants pri-

**« Plutôt que de promouvoir la profondeur de l'offre, il convient de pouvoir afficher dans sa vitrine les incontournables que sont précisément le crédit, l'immobilier, la gestion financière. »**

vés de belles histoires à raconter... et permettent aussi de diversifier les risques en termes de sources de recettes.

Or, inéluctablement, 2008 va marquer un tournant dans la profession, non seulement dans son offre – pourra-t-on encore mettre en avant l'innovation ? – mais plus généralement, dans son business model et dans le business plan associé : dans un contexte où les marges s'amenuisent toujours plus, les maisons vont devoir trouver de nouvelles recettes et opérer un re-calibrage de leur tarification au regard de leurs clients, c'est-à-dire, explicite Jean-Marc Bernon, directeur général de Fortis gestion privée, "une clarification de la tarification en adéquation avec le niveau de valeur créée pour le client".

#### POUR MIEUX ATTIRER ET RETENIR LES CLIENTS ET LES TALENTS

Une opération de rapprochement doit à terme générer de nouvelles sources de profit. Reste que souvent, pendant que les états-majors se consacrent à la restructuration de leurs maisons, les collaborateurs se démobilisent... et les clients prennent leur distance. Et dans les deux cas, c'est notamment parce qu'il y a carence en matière de communication, tant externe qu'interne. Le PBSS 2008 n'a-t-il pas dénoncé l'absence d'intérêt notoire de la profession pour deux fonctions support pourtant essentielles à nos yeux : le marketing et les ressources humaines ? ■

**Cet article est une synthèse des exposés présentée lors de la 3<sup>e</sup> journée de la gestion privée organisée par amGroup, à laquelle ont participé :**

- Jean-Marc Bernon, directeur général, Fortis Gestion Privée ;
- Philippe de Cholet, vice-président, Cholet-Dupont ;
- Jean-François Marie, vice-président, Montpensier Finance ;
- Hervé de Montlivault, président du directoire, Crédit Suisse France Private Banking ;
- Gilles Dard, président-directeur général, Merrill Lynch ;
- Gérard Griseti, CEO Europe Sud, EFG International ;
- Philippe-Jean Péron, directeur développement et ingénierie patrimoniale, CIC Banque Transatlantique ;
- Régis Brochot, directeur de la clientèle privée, HSBC ;
- Guillaume de Malliard, associé gérant, Rothschild Patrimoine ;
- Dominique Benoît, directeur de la gestion privée, Pictet & Cie ;
- Patrice Dordet, directeur de la clientèle privée et gestion du patrimoine, LCF Rothschild ;
- Patrick de Fayet, directeur de la gestion privée, UBS (France) ;
- Bruno Narchal, président, Crystal Finance ;
- Patrice Henri, président du directoire, Banque Martin Maurel ;
- Jean-Marc Maurice, président-directeur général, Affinity Gestion ;
- Antoine Lacourt, associé, Sycomore Gestion Privée ;
- Claude Garnier, co-président, fondateur Aforge Finance ;
- Rodolphe de Kesling, directeur adjoint, Neufelize OBC Entreprises.