

Segmentation

Clientèle haut de gamme, domaine de différenciation stratégique

Conquête et fidélisation d'une clientèle de haut de gamme imposent des arbitrages délicats en termes d'organisation et de marketing et conduisent à repenser la relation entre asset management et réseau de distribution.

LA CLIENTÈLE HAUT DE GAMME représente pour la banque un enjeu déterminant en termes de rentabilité et de potentiel d'évolution.

Elle constitue par excellence un domaine de différenciation stratégique entre les établissements.

Au sein des grands réseaux, on s'accorde généralement à considérer qu'elle représente une proportion de l'ordre de 10 à 15 % du nombre total de clients.

Mais tout d'abord, qu'entend-on par « client de haut de gamme » ? Il semble légitime de se référer au PNB réalisé annuellement avec le client. Un seuil de 1 000 € sera souvent considéré comme pertinent dans une banque à réseau. Il pourra être notablement plus élevé dans un établissement ayant choisi une stratégie de niche. Encore faut-il se pencher sérieusement sur la composition de ce PNB, une forte proportion de marge sur crédit conduisant à s'interroger sur le risque qui lui est associé. C'est donc sur la notion de PNB net de provision qu'il semble préférable de se baser.

Il est tout aussi légitime de se référer à un autre critère, plus directement lié, celui-là, à une approche marketing : le montant des avoirs du client (bilan et hors bilan), dès

lors qu'il justifie une approche patrimoniale et la prise en compte des objectifs personnels. Un seuil de l'ordre de 100 000 € semble dans ce cas un critère pertinent. Pourtant, là encore, une interrogation surgit : il conviendrait – en toute rigueur – de prendre en considération les avoirs totaux du client, son poids véritable, c'est-à-dire celui d'inclure les actifs détenus dans d'autres établissements (donnée, bien évidemment, difficilement accessible mais un taux de multibancarité supérieur à 60 % rend la question incontournable).

Et comment prendre en considération le potentiel du client, qu'il s'agisse d'une perspective d'héritage (à détecter), de stocks-options, ou plus simplement de l'exercice de la sagacité du chargé de clientèle face à un salarié à l'évolution professionnelle sortant de l'ordinaire ?

Ces approches de bon sens pour qualifier le client mettent en évidence la complexité technique de la mise en œuvre. On le pressent, décisions d'organisation, à caractère stratégique, pilotage commercial et marketing supposent des bases de données orientées client. Il faut par ailleurs faire appel à des techniques sophistiquées d'analyse statistique pour qualifier de manière pertinente les segments de clientèle, et à l'intérieur de ceux-ci les clients.

Cela conduit à s'intéresser à la segmentation de la clientèle haut de gamme. On distingue généralement en France trois segments (*encadré*). Ce découpage, les propos qui précèdent et le fait que, sauf exception, « on ne naît pas client haut de gamme, on le devient », mettent en évidence un impératif, celui de la fluidité au sein du réseau.

LE CHALLENGE DE LA FLUIDITÉ OPÉRATIONNELLE

Conquête et fidélisation d'une clientèle de haut de gamme supposent d'organiser la fluidité au sein de l'établissement : Comment amener un exploitant à « céder » certains de ses clients, par exemple pour les confier à une gestion pri-



**PHILIPPE
CROUY**
Consultant

La segmentation de la clientèle de haut de gamme

	Affluent	HNWI	Gestion de fortune
Seuils de définition	100 000 €	500 000 €	3 000 000 €
Population	4,5 millions	0,4 million	30 à 40 000
Montant total des avoirs financiers	100 mm €	100 mm €	100 mm €
Taux de multibancarité	67 %	85 %	NC (100 %?)
Attentes :			
• % mandat	25 %	NC	NC
• Conseil juridique et fiscal	Diagnostic	Accompagnement	Omniprésence
• Asset management	Allocations	M distribution	M gestion
Organisation (ratio d'effectifs : middle-office/front-office)	1/3	1/1	3/1
Rentabilité des actifs (en «gestion privée»)	1,3 à 1,5 %	0,8 à 1,2 %	0,7 à 1,0 %

vée ou à une gestion de fortune ? Comment articuler la conquête de clientèle et l'affectation d'un client dans le fonds de commerce adéquat ? Nous nous trouvons en présence de problèmes délicats de cohérence entre segmentation théorique et segmentation organisationnelle, mais également de reconnaissance des résultats individuels et collectifs (aux conséquences très concrètes sur les rémunérations).

Des solutions existent ainsi qu'en témoignent différents exemples. Elles demandent une attention permanente aux dérives. De surcroît, un établissement diversifié a nécessairement à cœur d'exploiter au mieux les synergies internes : Comment faire en sorte que le chef d'entreprise et la profession libérale deviennent clients à titre personnel ?

Comment éviter de laisser échapper les opportunités de mutation du patrimoine (vente d'activité ou d'entreprise) ? Et quelle rémunération accorder à ce titre au prescripteur interne ?

La maîtrise de la fluidité et le contrôle des actions de conquête impliquent une réelle sophistication dans l'identification et le suivi des clients, en même temps que la prise en compte adéquate des facteurs de motivation des collaborateurs. L'objectif est bien entendu la maximisation de la rentabilité. Il repose en premier lieu sur l'écoute et la satisfaction des attentes de la clientèle.

ÉCOUTE DES ATTENTES ET « JUSTE SERVICE »

Les attentes des clients haut de gamme n'ont sans doute jamais été aussi marquées. Elles concernent en premier lieu le « service de base » qui doit apparaître totalement fiable. Son étendue de ce service ne cesse de s'accroître. Imagine-t-on attendre plus de quelques jours un accord de crédit, fût-il immobilier ? Le choix d'offrir un service bancaire de base relativement large fait de son industrialisation un point de passage obligé (pouvant fort bien donner lieu, d'ailleurs, à sous-traitance pour un établissement de niche).

Soucieux d'obtenir une prestation de qualité, le client de haut de gamme attend de surcroît un service personnalisé : attitude proactive de sa banque, qui ne se limite pas à proposer le produit du mois, écou-

te, transparence de la tarification, possibilité constante de choix, conditions dérogatoires, prise en compte des spécificités et des événements de la vie du client ou des opportunités de marché.

La rentabilité sera, dans ces conditions, subordonnée au respect des modèles économiques (*encadré*). Ils mettent en adéquation les produits (marge sur ressources, commissions de service...) avec les charges (front et middle-offices).

Encore faut-il disposer d'une offre adéquate. Cela ne va pas de soi ainsi que l'illustre l'analyse des relations avec l'asset management.

LES EXIGENCES À L'ÉGARD DE L'ASSET MANAGEMENT

La performance et le marketing de l'*asset management* sont devenus des facteurs primordiaux pour la banque, compte tenu, notamment, de l'importance des commissions de placement dans la formation du PNB. Le rythme de l'innovation financière, conjugué à un taux de multibancarisation élevé, crée des obligations de compétence chez le gérant de patrimoine et génère une pression permanente chez l'*asset manager*. Ce dernier doit apprendre à fonctionner en temps réel, en « inventant » constamment des produits à la fois performants et séduisants : produits adaptés à la conjoncture du marché (exemple, produits à capital garanti ou fonds à promesse) ; produits d'appel et de diversifica-

tion (pierre papier, produits de défiscalisation); produits relais (réinvestissement de produits venant à échéance); produits déconnectés des indices et visant à une performance distinctive, etc.

Il convient, ici, d'accorder une mention particulière à la gestion sous mandat. Cette spécialité française constitue une bonne réponse à l'attente d'une clientèle large: la diversification des actifs. Celle-ci est, de fait, une des clefs de la performance dans la durée. Il s'agit en même temps d'un enjeu d'importance pour la banque, en lui permettant de faire progresser le rendement sur actifs à travers la rotation de ceux-ci. C'est à nos yeux la voie à privilégier dans l'offre à la clientèle *mass affluent* (*encadré*), tout en sachant qu'en ce domaine les établissements financiers se heurtent à une difficulté d'envergure. Bien qu'ayant confié un mandat à sa banque, le client souhaite continuer d'être informé et traité de façon personnalisée. Cela pose les problèmes de l'information et de la compétence des chargés de

“Parmi les sujets polémiques entre réseau de distribution et *asset management*, la multidistribution figure en bonne place.”

clientèle, en notant que la plupart des établissements ont opté pour une solution de centralisation de la gestion de portefeuille, mal adaptée de ce point de vue. La technique permettant potentiellement une décentralisation dans des conditions de rigueur et de productivité tout à fait satisfaisantes, il y a là une voie privilégiée pour l'entretien de la compétence des collaborateurs et l'enrichissement du dialogue avec leur clientèle. Cet aspect est particulièrement important pour la clientèle «*High*

Net Worth Individuals (HNWI) en devenir». Des clients «affluent» à fort potentiel ont en effet des attentes fortes en termes de personnalisation. Refuser de les prendre en compte crée des risques importants de défidélisation. On le voit, la proximité du réseau de distribution et de l'*asset manager* est un point de passage obligé.

MARKETING ET GESTION DE LA COMPLEXITÉ

La synergie de l'*asset management* et du réseau présente une difficulté réelle dès lors que l'*asset management*, d'une certaine taille, a sa propre politique de développement. Il peut, par exemple, faire appel à d'autres canaux de distribution (conception et distribution de « produits blancs », distribution en direct à des institutionnels ou distribution à des gestionnaires indépendants). Cela justifie la création d'une interface de haut niveau au sein du réseau de distribution en vue de représenter au mieux ses intérêts auprès de l'*asset manager*.

Parmi les sujets polémiques entre réseau de distribution et *asset management* figure en bonne place, à côté du partage des marges, la multidistribution (proposition à la clientèle de produits conçus par d'autres). Répondant à une attente croissante de clients désireux de se voir proposer les produits les plus performants, elle a vocation à s'étendre. La maîtrise de la multidistribution implique de suivre dans la durée la performance, les caractéristiques, le processus de fabrication de concurrents potentiels. Cela nécessite une compétence de haut niveau et se heurte à des objections fortes de cannibalisation, à notre avis non fondées, de la part de l'*asset management*. La performance d'établissements ayant intégré ce concept dans leur offre le démontre.

La complexité et la sophistication des échanges de l'*asset management* avec le réseau sont à l'ima-

ge de ce qui se noue entre ce même réseau et d'autres entités (crédit, produits IARD, assurance vie, etc.): la montée de la complexité induit un changement profond du marketing du réseau de distribution. Enfin, le client de haut de gamme attend, à côté d'une offre adaptée, une bonne qualité de conseil. Celui-ci fait partie intégrante de la prestation et implique une expertise patrimoniale assise sur des compétences juridiques et fiscales de bon niveau, que le chargé de clientèle devra, le cas échéant, aller chercher. La valeur ajoutée au client suppose en définitive la mise en œuvre de compétences diverses, nécessairement réparties dans différents secteurs de l'organisme. La fluidité des échanges, la facilité du recours à des produits et services très variés deviennent ainsi des enjeux déterminants.

À cela vient s'ajouter la nécessité de prendre en considération la montée en puissance des échanges à distance. Il peut s'agir de prestations de base (virements, opérations sur les comptes), comme de prestations à valeur ajoutée telles que les opérations sur valeurs mobilières. Dans ce domaine, il faut considérer que l'on est encore, en France, en période d'apprentissage. Les exemples des pays nordiques (ou, plus proche de nous, de l'Allemagne, le succès en Grande-Bretagne s'expliquant par des facteurs spécifiques), la volonté stratégique claire (et le succès) d'un acteur aussi important qu'ING montrent que si la bataille est différée elle sera intense. D'autant que la rémunération des dépôts sera, dans l'intervalle, devenue libre. À côté du facteur prix, elle se jouera à terme sur le terrain de la valeur ajoutée en conférant à la qualité du marketing. ■