

Gestion de fortune

Les conditions du succès à l'heure des incertitudes

Le Boston Consulting Group (BCG) a publié en juillet 2002 un rapport sur la gestion de fortune. Ce document explique pourquoi certains acteurs ont mieux réagi que d'autres aux conditions difficiles de l'année 2001.

IL Y A ENCORE QUELQUES ANNÉES, la banque privée passait pour un métier plus simple qu'aujourd'hui : des clients riches et fidèles étaient servis par des établissements haut de gamme, à mi-chemin entre banque et club fermé. La gestion de fortune¹ était considérée comme une activité stable, à forte marge et peu consommatrice de fonds propres.



**DIDIER
RIBADEAU
DUMAS**

Senior vice-
president



**PHILIPPE
MOREL**

Vice-president

The Boston
Consulting Group

L'euphorie des années quatre-vingt-dix a renforcé cette image. La hausse des avoirs financiers a enrichi les clients, tout comme les banques privées qui les servaient. La prospérité a attiré des acteurs nouveaux mais, en dépit d'une concurrence plus vive, elle a permis de gagner de l'argent sans remettre en cause le business model. Rares sont les acteurs qui ont poussé à la rationalisation de leur activité.

En réalité, cette période a masqué une complexification du métier que révèle l'éclatement de la bulle financière.

En première approche, la plupart des grands acteurs se retrouvent dans la segmentation et l'offre suivantes (graphique 1) : *family offices* pour les clients disposant de plus de 100 millions d'euros, approche sur mesure dans des centres de fortune privée pour les *very high net worth individuals*, (au-delà de 5 millions d'euros), approche personnalisée, mais adaptée à un niveau d'exigence différent, pour les *high net worth* (1 million d'euros et plus) et approche plus similaire à celle des banques à réseau pour les *affluents* (250 000 euros et plus).

Cette segmentation est nécessaire. Du fait de la crise boursière, les clients sont devenus plus exigeants et moins fidèles. Chaque segment doit être sous-segmenté plus finement en fonction des profils des clients, de leurs attentes, de leurs comportements.

UNE ACTIVITÉ DE PLUS EN PLUS SEGMENTÉE

La concurrence s'est avivée au fil des années. La chute des indices la rend sensible. Au même moment, il apparaît que les segments constitués par les clientèles les plus riches ont une taille relativement limitée et sont ceux où la concurrence est la plus forte. En France, par exemple, seuls 250 000 ménages détiennent plus de 1 million

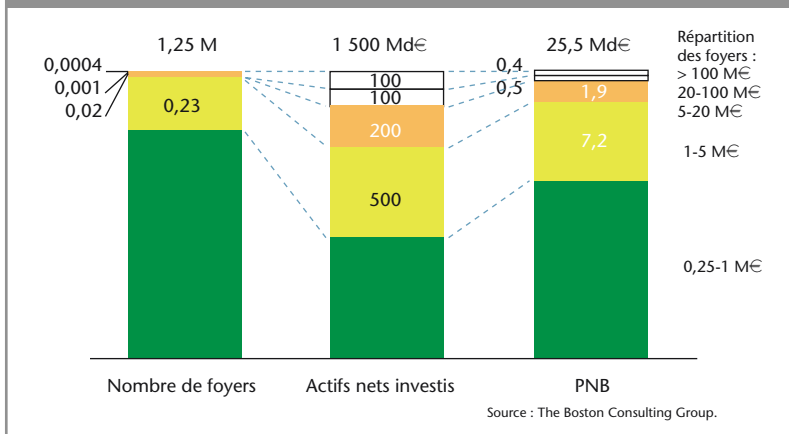
d'euros. Les clients disposant de moins de 1 million d'euros constituent une cible dont le potentiel est beaucoup plus important et qui, à ce jour, est encore sous-exploité. Mais ces clients constituent une cible privilégiée pour les banques à réseau, car ils justifient mal les coûts élevés d'une banque privée.

LES REVENUS DE LA BANQUE PRIVÉE ONT BAISSÉ

Les revenus de la banque privée ont baissé sous l'effet de contraintes diverses : les exigences accrues des clients, la pression des concurrents, la baisse des avoirs gérés, le reflux vers des produits à marges moins fortes, la rotation moindre des portefeuilles. En conséquence, le PNB des gestionnaires de fortune de notre échantillon a baissé de 6 % dans le monde et de 14 % sur le continent européen (graphique 2). Les coûts n'ont pas été ajustés rapidement : en Europe par exemple, ils n'ont diminué que de 1 % en moyenne en 2001. Baisse des revenus et quasi-stabilité des coûts ont entraîné pour les banques européennes une chute de 34 % de leur contribution.

En résumé, la crise des derniers mois révèle l'usure du modèle de la banque privée traditionnelle : une banque rentable, au résultat peu volatil, fondée sur un relationnel

1. Détention et revenus des actifs des foyers fortunés en France en 2001



fort. Elle montre que les clients peuvent être infidèles, que les revenus sont aléatoires et les coûts fixes importants, et que les acteurs peuvent perdre de l'argent.

LES VOIES DU REDRESSEMENT

Dans le contexte difficile de 2001, alors que certains concurrents avaient des résultats nettement insuffisants, un petit nombre de banques privées bien gérées dégageaient une rentabilité sur fonds propres supérieure à 20 %. En Europe, les écarts de rentabilité entre les moins bonnes et les meilleures des banques privées peuvent aller de 1 à 2,5.

La taille explique en partie cette

différence : dans ce métier où peu d'acteurs acceptent l'idée qu'il y ait des économies d'échelle, les réponses à notre enquête montrent que les coûts de traitement (back et middle-office) peuvent varier du simple au double entre une banque gérant 10 milliards d'euros d'encours et une banque en gérant plus de 50 milliards.

Mais la masse des encours gérés n'explique pas tout : des établissements de même taille ont des rentabilités significativement différentes. Certains sont mieux gérés que d'autres. Notre étude montre que les acteurs les mieux placés ont su construire simultanément un avantage de revenus et

un avantage de coûts. C'est sur ces deux dimensions qu'il faut jouer, par le biais de plusieurs leviers (graphique 3).

AUGMENTER L'EFFICACITÉ DES CONSEILLERS

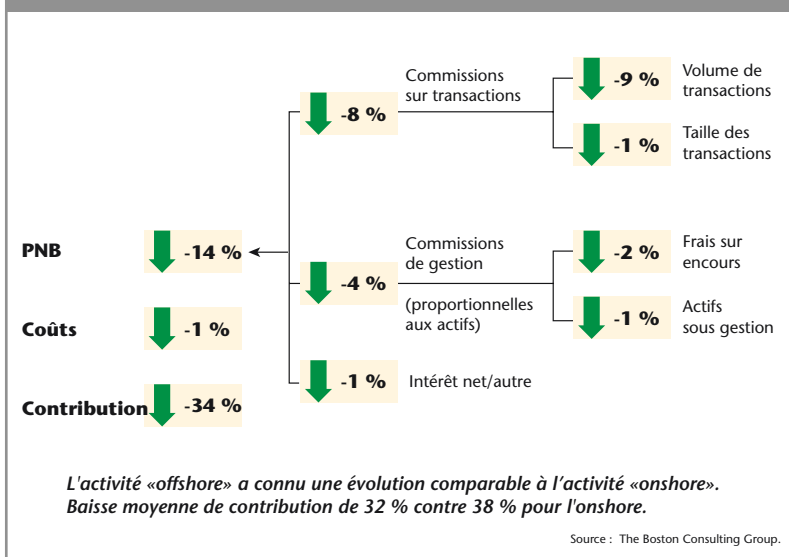
Les conseillers de clientèle coûtent cher (en moyenne 40 % des coûts d'une banque privée). Empêchés par des tâches administratives, les conseillers de clientèle de notre échantillon passent moins de la moitié de leur temps en face-à-face avec les clients. Ils manquent des occasions de développer des relations nouvelles, de renforcer celles existantes et d'augmenter le chiffre des encours gérés. Il faut leur donner les moyens d'accroître le temps commercial et leur productivité.

Il faut aussi augmenter leur efficacité. Cette optimisation passe par le choix d'une organisation du service adaptée aux clients. Certaines banques de notre échantillon préfèrent des conseillers gérant individuellement la relation avec leurs clients. D'autres adoptent une approche par équipe : des petits groupes de conseillers travaillent ensemble à répondre aux attentes des clients. Notre expérience montre que l'efficacité est directement corrélée à la taille de l'équipe, la taille optimale semblant se situer autour de quatre à six conseillers.

DES AVOIRS INFÉRIEURS AU SEUIL MINIMUM

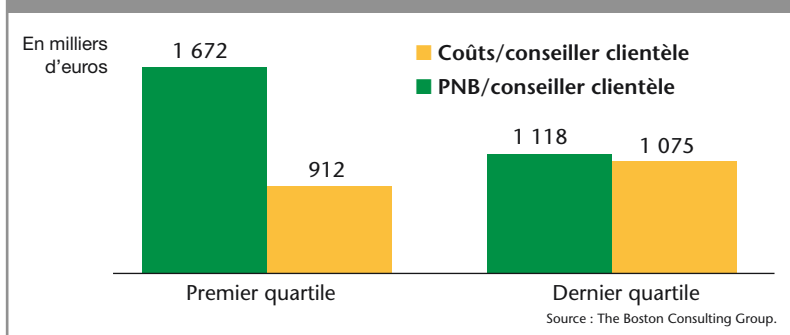
Un facteur essentiel de l'amélioration de la rentabilité consiste à aligner, par segment de clientèle, le niveau de service – et donc de coûts – en fonction du niveau de revenus. Ce n'est pas la situation la plus fréquente : en moyenne, deux tiers des clients de notre échantillon confient des avoirs inférieurs au seuil minimum de gestion de fortune défini par leur banque. Ils reçoivent donc un service dont le coût dépasse le revenu attendu. Les conseillers de clientèle justifient cette anomalie par l'idée que les

2. Evolution du PNB et des coûts en 2001



L'activité «offshore» a connu une évolution comparable à l'activité «onshore». Baisse moyenne de contribution de 32 % contre 38 % pour l'onshore.

3. PNB et coûts par conseiller de clientèle en 2001



petits comptes finiront bien par se développer un jour. Nos analyses montrent que plus de 50 % des comptes actuellement en dessous du seuil de gestion l'étaient déjà trois ans plus tôt. Le temps passé à servir des clients en dessous du seuil empêche de servir les clients cibles. De telles pratiques nuisent évidemment à la performance de la banque. Il faut veiller à fournir à chacun un service correspondant aux encours qu'il fait gérer.

RÉDUIRE LES GAMMES DE PRODUITS

Se concentrer sur le bon segment est nécessaire mais non suffisant. Il faut aussi répondre à une demande qui a évolué avec la crise. Les clients, confrontés à la baisse des marchés boursiers, sont plus conservateurs ; ils préfèrent placer davantage d'argent dans des produits moins risqués. En 2001 dans le monde, les placements en actions ont baissé de plus de 20 %, alors que l'immobilier de rapport, les obligations et les dépôts/liquidités augmentaient respectivement de près de 2, 3 et 8 %.

Parallèlement, il y a un appétit croissant pour les investissements alternatifs souvent présentés comme décorrés des évolutions de marché (parmi lesquels les hedge funds et le private equity notamment). La progression de ces nouveaux produits a toutes les chances de se poursuivre tant que les marchés ne rebondiront pas. Mais produit décorré ne veut pas dire produit sans risque. La

vente de ces produits exige une bonne pédagogie.

Ces nouvelles strates de produits viennent s'ajouter à celles qui se sont accumulées au fil du temps (fonds indiciels, assurance vie, fonds profilés ou multigestion). Cette accumulation a un coût induit : augmentation des coûts unitaires de gestion en raison de la baisse des volumes par fonds géré, augmentation du coût d'interface avec des fournisseurs externes plus nombreux, coûts de marketing et de reporting, frais de formation des conseillers de clientèle, etc. Les meilleures banques de notre échantillon procèdent à une gestion rigoureuse de leurs gammes de produits ; elles n'hésitent pas à les réduire régulièrement afin de limiter les coûts associés.

DES POLITIQUES TARIFAIRES RIGOUREUSES

La tarification fournit un autre levier pour augmenter la rentabilité. Certaines banques américaines sont en pertes parce que leur structure de tarification est inadaptée aux conditions de marché actuelles. Si les évolutions en cours persistent, il en ira de même pour de nombreuses banques européennes.

Dans la mise en œuvre de la tarification, les conseillers de clientèle bénéficient souvent d'une autonomie considérable. Ils sont parfois confrontés à des clients aguerris à ce type de négociation. Dans l'une des banques que nous avons analysées, pour un même montant d'ac-

tifs gérés, nous avons noté un écart de un à deux sur les commissions prélevées par des conseillers laissés libres de leur décision. Le levier de la tarification, encore peu utilisé, recèle un potentiel d'amélioration des résultats significatif. Les banques qui ont mis en place des politiques tarifaires rigoureuses, offrant peu de marge de manœuvre aux conseillers, ont connu des améliorations de rentabilité souvent supérieures à 10 %.

UN NOUVEL ÉQUILIBRE

La banque privée a longtemps été un monde rentable, générant peu de risques et consommant peu de fonds propres. Elle évoluait comme un métier auquel les contraintes des autres activités de la banque ne s'appliquaient pas vraiment. Ni le contrôle des coûts, ni la gestion des revenus n'étaient une priorité stratégique. La croissance régulière des revenus masquait disparités et inefficacités. La crise actuelle marque la fin d'une époque. Il faut réinventer le business model de la banque privée, ou plutôt des banques privées.

D'une manière générale, notre rapport montre que, comme d'autres acteurs économiques, les banques privées doivent réduire leurs coûts, améliorer leur efficacité, re-dynamiser leurs forces de vente, réduire leurs gammes de produits en adoptant une approche par segment. Elles doivent revoir leur politique de tarification. Elles doivent se focaliser sur les clientèles auprès desquelles elles peuvent faire valoir leurs différences et abandonner les autres. Chaque banque privée doit définir son propre modèle, adapté aux segments de clients qu'elle souhaite servir. Chaque banque doit trouver le sien – ou contribuer à la consolidation d'une industrie encore fragmentée. ■

¹ Ce terme, au sens où nous l'utilisons dans le texte, vise des patrimoines supérieurs à 250 000 euros ; il exclut l'immobilier résidentiel mais inclut la valorisation des entreprises familiales, l'endettement et les contrats d'assurance vie.