

performance par Mathieu CABROL, Manager Stanwell

« Le monde traditionnel et feutré de la Banque Privée est en train de basculer. »



Mathieu Cabrol

Le monde traditionnel et feutré de la Banque Privée est en train de basculer. Ces établissements, qui s'adressent à une clientèle disposant d'un patrimoine financier dépassant 250K, voient leur modèle brutalement remis en question, par les clients, le marché, la concurrence et le régulateur.

La crise financière aura des conséquences durables sur le secteur dans son ensemble. La prise de conscience collective des clients qu'il existe un risque de perte significative a instauré une défiance nouvelle vis-à-vis du discours consensuel, qui met commercialement l'accent sur les performances et tend à minimiser la perception du risque. Côté revenus, c'est la double peine : effondrement des marchés (-60% entre le pic de juin 2007 et le creux d'avril 2009), donc effondrement des revenus assis sur la valorisation des actifs sous gestion, encore accentué par un phénomène de fuite vers des actifs-refuges moins rentables pour les banques ; changement de comportement des clients, qui renégocient âprement les frais prélevés sur des portefeuilles dont la performance est en berne. Cela s'ajoute à la tendance, initiée depuis plusieurs années, vers une transparence croissante des revenus. MiFiD, en 2007, en a marqué la première étape, et n'en

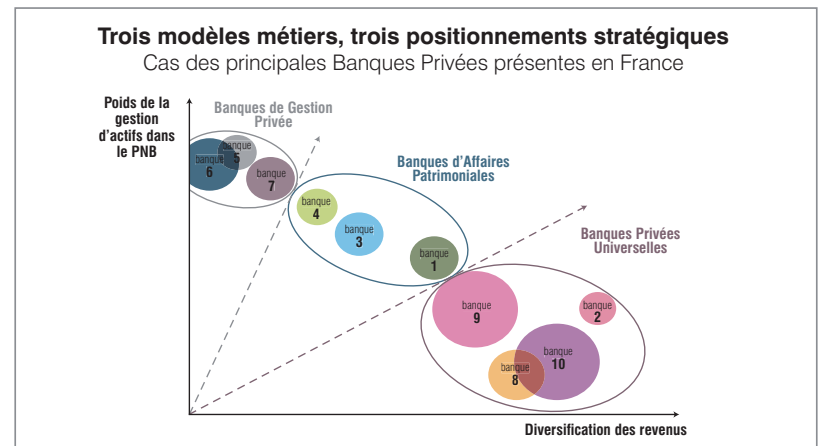
sera probablement pas la dernière. Le modèle producteur-distributeur, dans lequel les Banques Privées sont notamment (et significativement) rémunérées par rétrocessions de frais de gestion des OPCVM qu'elles commercialisent, est montré du doigt dans toute l'Europe : interdiction pure et simple des rétrocessions de frais de gestion, dès 2007 en Italie et à compter de 2012 en Grande-Bretagne ; procès gagnés par des clients allemands et suisses, exigeant le remboursement des rétrocessions perçues, sur une période allant jusqu'à 10 ans. Certains acteurs tentent même d'accélérer le mouvement : des CGPI allemands rendent à leurs clients les rétrocessions en échange d'une commission de conseil ; en Belgique, Van Lanschot Bankiers fait de même depuis mars dernier. Mentionnons enfin la concurrence directe de certaines boutiques d'asset management qui, à l'instar de Carmignac, injectent une dose de désintermédiation dans le paysage concurrentiel, accentuant encore la pression sur le modèle traditionnel. Conséquences : une chute du Return on Assets, dont il ne se remettra jamais totalement, et au-delà, un questionnement fondamental de la création de valeur et du business model des Banques Privées.

La décomposition schématique (cf. ci-dessous) des mécanismes de création de valeur dans ce secteur montre qu'il existe une certaine variété de leviers actionnables pour jouer sur le coefficient d'exploitation d'une Banque Privée.

Leviers commerciaux tout d'abord : conquérir de nouveaux clients et fidéliser les clients historiques, pour élargir le fonds de commerce, les AuM, et donc l'assise des revenus ; redynamiser la Gestion de Fortune (clients de plus de 5 millions d'euros) en logique de conquête ciblée vers la «New Money» et de collecte des actifs «Old Money» placés à la concurrence. A forces commerciales constantes, ces deux objectifs

nécessitent une connaissance intime du potentiel de ses clients, un travail intense de «chasse» des prospects à fort potentiel et une organisation humaine et managériale à même de diriger les efforts commerciaux de manière ciblée et proportionnelle aux enjeux. Autrement dit, pour un certain nombre d'acteurs français, une profonde (r)évolution culturelle, qui passe par une réappropriation de la connaissance des portefeuilles par les Banquiers et une objectivation des réussites via le dispositif de pilotage commercial et une rémunération variable assise sur l'effort fourni.

selon le modèle stratégique qu'elles se sont choisies (cf. illustration ci-dessous).
Les «Banques de Gestion Privée», orientées quasi exclusivement vers la gestion d'actifs (jusqu'à se confondre presque avec des asset managers) et positionnées très haut de gamme, accentueront davantage encore ce positionnement, pour attirer les plus importantes fortunes et facturer à des prix élevés la qualité de leur recherche et leur gestion.
Les «Banques d'Affaires Patrimoniales», qui gèrent à la fois les actifs et le passif de leurs clients, prioritairement entrepreneurs, disposent de compétences



Leviers marketing ensuite : vendre sa valeur ajoutée pour la facturer in fine au client. Il s'agit de passer d'un modèle dans lequel les services différenciants de la Banque Privée (relation intuition personnelle et disponibilité commerciale, ingénierie patrimoniale, assistance fiscale, juridique, conseils spécialisés...) sont perçus comme gratuits par des clients qui pourtant les paient via le coût de la gestion financière, à un modèle alignant tarification et services à valeur ajoutée réellement fournis aux clients. Pour y parvenir, toute la politique de tarification est à reconcevoir : structure - pour y intégrer les services fournis mais non facturés -, niveaux de prix - à adapter en conséquence -, et dispositif de pilotage - pour inciter à appliquer le nouveau modèle sans destruction de PNB.

Leviers organisationnels enfin : réduire les coûts fixes en s'industrialisant ou en s'appuyant sur une plateforme industrielle existante ; optimiser son organisation commerciale pour réduire les coûts variables par client, sans détérioration de la qualité de service.

Evidemment, toutes les Banques Privées ne sont pas également armées face à ces défis. Certes, mais elles ont toutes des atouts, qui diffèrent sensiblement

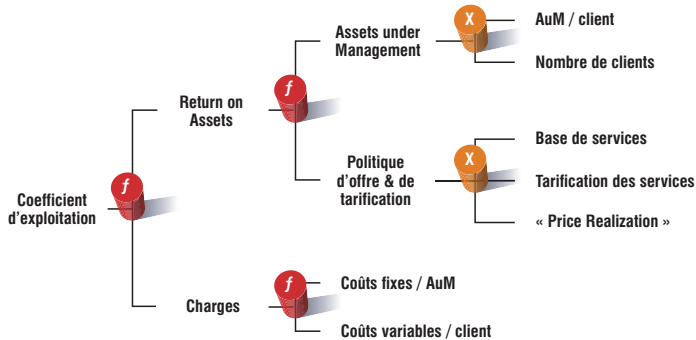
conseil pointues, étroitement intégrées au dispositif commercial. Elles sont ainsi très bien armées pour la conquête de «New Money», à condition d'actionner avec toute l'énergie qu'il convient le levier de dynamisation commerciale.

Les «Banques Privées Universelles» sont adossées aux grands réseaux français, qui sont une manne de clients éligibles. Elles disposent d'une offre exhaustive (gestion, crédit, moyens de paiement, assurance et protection) et peuvent s'appuyer sur des plateformes industrielles mutualisées pour contenir, voire réduire par effet volume, leurs coûts fixes. Elles devront maîtriser leur modèle d'adossement aux structures retail et revoir tout à la fois leur politique commerciale et tarifaire.

La seule certitude que l'on peut avoir aujourd'hui, c'est que d'ici cinq ans, les lignes de structure du marché auront profondément évolué. Il y aura des gagnants et des perdants. Les premiers seront à trouver non pas au sein d'un modèle de Banque Privée plutôt qu'un autre, mais parmi les acteurs qui auront su anticiper les défis annoncés et mobiliser énergiquement les leviers d'actions qui leur sont adaptés.

■ Mathieu CABROL

La création de valeur en Banque Privée



Performance de la Banque Privée

La collecte de fonds, un des indicateurs clefs de la performance des banques privées, repasse au S1-10 au dessus de +5% (mesurée en pourcentage des actifs sous gestion) et la tendance vue sur 4 trimestres revient à zéro après une phase marquée de décollecte initiée en 2008.

Cette stabilisation de la collecte ajoutée au redressement des performances des différentes classes d'actifs, conduit à une hausse des actifs sous gestion de

+15% en rythme annuel. Sur la base d'un échantillon de 5 banques privées (qui ont des définitions et des organisations proches de leurs activités de banque privée), cet environnement plus favorable a permis de stopper la chute des «marges» - ici les taux de commission - aux alentours de 95 pb soit 15 pb en dessous du pic de 2008, pour retrouver des niveaux voisins de ceux de 2005. Ces revenus comportent une partie dite non récurrente car liée aux transactions notamment dans les banques suisses qui peut atteindre 25% à 30% du chiffre d'affaires.

Performance Banque Privée : 5 Banques

