

«Il faut mettre les clients au bon endroit»

Même si le pire semble passé avec un redressement des marchés et l'amorce d'une reprise économique, le *business model* de la banque privée continue d'être fortement remis en question. Tel est l'avis de Philippe Chassat, *partner* au sein du cabinet de conseils Roland Berger, à Bruxelles.

TRENDS-TENDANCES. Comment se porte le marché de la banque privée en Belgique ?

PHILIPPE CHASSAT. Il se porte bien. En tout cas mieux que ce qui avait été anticipé début 2009. Les résultats des établissements bancaires actifs sur le créneau du *private banking* sont moins catastrophiques que prévu. Toutefois, c'est un trompe-l'œil. Certes il y a eu un effet marché assez important dans les portefeuilles, 10% au moins. Mais les portefeuilles génèrent peu de commissions car ils sont aujourd'hui composés de minimum 40% en cash et de placements obligataires à rotation faible pour un autre bon tiers. Les banques privées ont donc gagné de l'argent via leur activité de trésorerie en la replaçant dans le marché ou en fournissant à leur maison mère un financement stable et relativement bon marché. Ceci dit, cette situation n'est pas tenable à moyen terme. Le métier de banquier privé est de faire de l'allocation d'actifs et du conseil patrimonial. C'est comme cela qu'il gagne sa vie. Pas en étant une pompe à cash.

Dans ce contexte, quels sont les grands défis auxquels les banquiers privés font face ?

Avec une machine qui génère peu de revenus sur le cœur du métier, le rôle du

banquier privé se retrouve forcément remis en question. Aujourd'hui, l'environnement de marché et l'allocation des actifs dans les portefeuilles imposent de clarifier les stratégies et les modèles opérationnels pour servir les différents segments de clientèle choisis. A commencer par le redimensionnement des équipes en contact avec cette même clientèle et la redéfinition d'une proposition de valeur pour laquelle celle-ci est prête à payer.

Comment répondre à cet impératif ?

Qu'il s'agisse des départements *private banking* des grands établissements bancaires ou des maisons spécialisées dans la gestion de patrimoine, toutes les banques ont des seuils d'entrée. Mais aucune d'entre elles ne les respecte. Or, contrairement à ce qui s'est fait au cours des dernières années, plutôt fastes, il faut oublier la course à tout prix aux actifs gérés. La solution passe par une nécessaire remontée en gamme et des seuils d'entrée. Et ce, dans le but d'exercer le vrai métier de banquier privé. Aujourd'hui, à moins de 1 million d'euros, il est compliqué d'offrir un vrai conseil. Tout simplement parce qu'avec un patrimoine de 350.000 euros les problématiques de transmission ne se posent pas. Bref, la standardisation du métier de banquier privé vers des segments les plus bas n'est pas gérable.

Quel est donc, à votre avis, le modèle gagnant ?

Il en existe deux. C'est d'abord le cœur de métier. Celui qui vise les patrimoines compris entre 1 et 5 millions d'euros. Avec une restauration de la confiance



PHILIPPE CHASSAT,
«PARTNER» CHEZ ROLAND BERGER
«Le métier de banquier privé est de faire de l'allocation d'actifs et du conseil patrimonial. Pas d'être une pompe à cash.»

du client et la démonstration de la valeur ajoutée du service. C'est le segment de clientèle le plus rentable. A côté de cela, il y a le modèle de masse, que dans notre jargon nous appelons l'*asset gathering*. En français, la capture d'actifs. Il s'agit d'un service bien différencié de celui de la banque privée, qui vise une clientèle dite des «affluent» (Ndlr: clientèle aisée disposant «seulement» de quelques centaines de milliers d'euros) pour lui proposer un conseil en investissement plutôt qu'un conseil en patrimoine. Le tout est de mettre le client au bon endroit. Encore une fois, *one size doesn't fit all !*

banquier privé. Conséquence: certains clients moins rentables devront être redirigés vers des solutions de gestion dite «libre» (où le client est seul responsable de ses investissements) ou «standardisée», avec une augmentation à venir de la tarification. Ce mouvement est déjà constaté chez certains acteurs de la place. Avec comme défi pour les banques généralistes de rebasculer certains clients vers les conseillers patrimoniaux du réseau de détail. D'où le risque qu'ils aient l'impression d'être mal considérés en bénéficiant d'un service bas de gamme dit de «*personal banking*», susurrent certaines mauvaises langues. Il se murmure d'ailleurs à cet égard que l'un ou l'autre chasseur de têtes serait déjà à l'œuvre pour débaucher ici et là les ges-

tionnaires de portefeuille de ces Belges millionnaires en euros déçus.

A l'évidence, la bataille s'annonce rude sur ce segment de base des «riches», le cœur de la banque privée, qui représente une part importante du marché belge en volume et en nombre. Aussi parce qu'il s'agit d'une clientèle mobile. En tout cas plus mobile que les *ultra high net worth individuals*, ces super-riches disposant d'un patrimoine de plusieurs dizaines de millions d'euros... qui discutent tout dans les moindres détails. Notamment les tarifs. «Je préfère de loin avoir 100 clients à 1 million d'euros qu'un seul client à 100 millions d'euros», conclut cet autre spécialiste du patrimoine. ■