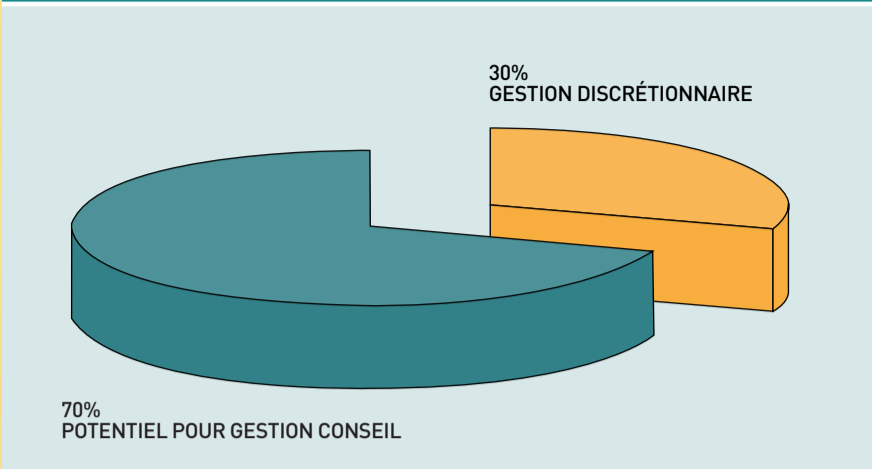


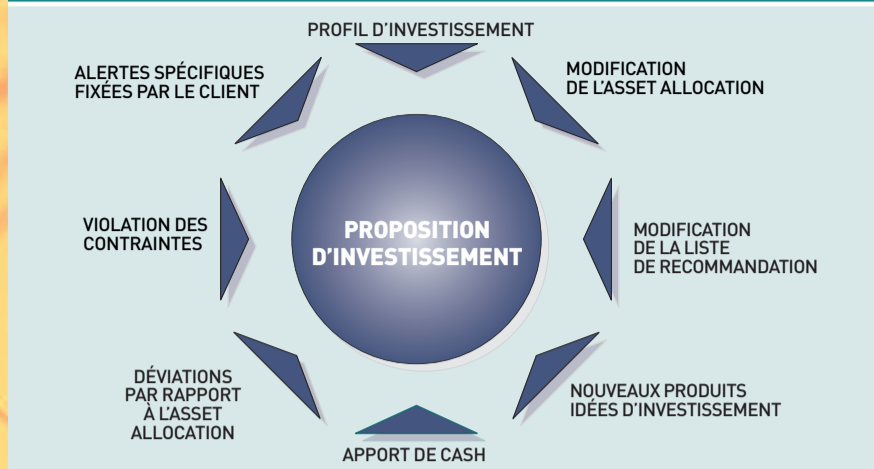
TITRE DU GRAPHIQUE TITRE DU GRAPHIQUE TITRE DU GR 55 SIGNES



Commentaire commentaire commentaire commentaire commentaire commentaire
commentaire commentaire commentaire commentaire commentaire 170 signes.

Source: Odyssey Asset Management Systems

TITRE DU GRAPHIQUE TITRE DU GRAPHIQUE TITRE DU GR 55 SIGNES



Commentaire commentaire commentaire commentaire commentaire commentaire
commentaire commentaire commentaire commentaire commentaire 170 signes.

Source: Odyssey Asset Management Systems

→ ADVISORY

La «gestion conseil», un nouvel Eldorado pour la banque privée



MICHEL MATHYS
Manager,
large accounts,
Odyssey Asset
Management Systems.
mmathys@odyssey-group.com

La plupart des banques se sont engagées dans l'«advisory», un nouveau type de prestation de conseils en matière d'investissements susceptible de générer des revenus significatifs, à condition que les produits et services correspondent aux attentes des clients.

LE PROBLÈME ACTUEL de la banque privée est de trouver comment créer de la croissance. Le modèle d'affaires pratiqué autour de la gestion discrétionnaire est suffisamment éprouvé pour assurer bon an mal an revenus et profits confortables. Dans ce créneau, représentant environ 25 à 35% de la clientèle en

banque privée, la croissance est fortement liée à la performance des marchés et dépend donc de facteurs exogènes. Les apports d'argent frais représentent un facteur de croissance très variable d'un établissement à l'autre et dépendent des conditions de place qui peuvent rapidement varier de façon importante.

Fort de ce constat, la plupart des établissements se sont maintenant engagés avec plus ou moins de conviction dans la conquête des autres 65 à 75% de leur clientèle. La «gestion conseil» – ou l'«Advisory» – trouve ici toute sa place. Ce gisement de croissance peut générer des revenus nets significatifs à condition que les produits et services correspondent aux attentes. Autres raisons d'y consacrer une grande attention, le temps de latence très bref avant l'arrivée des premiers résultats tangibles et la durée de vie de ce nouveau flux de revenus qui peut s'avérer pérenne.

Veiller à donner les bons conseils au bon moment

Puisque ces clients n'ont pas (encore) accepté le mandat de gestion discrétionnaire, il faut les convaincre de la capacité de la banque à produire des conseils d'investissement de qualité. S'agissant ici du «fond» en lien direct avec l'expertise de la gestion, on peut supposer que la prestation est de qualité mais peu différenciatrice. Vient donc la «forme» qui va faire la différence. De quoi s'agit-il sinon de veiller à ce que ces bons conseils soient communiqués vers les bons clients au bon moment. C'est à partir de là que la problématique devient spécifique à la banque privée.

teur où la confidentialité reste un pilier du modèle d'affaires. Mais alors, comment s'y prennent ceux qui peuvent déjà se targuer d'être actifs dans l'advisory en banque privée?

Segmentation de la clientèle

Tout d'abord, l'ensemble des clients potentiellement concernés doit être segmenté pour assurer la correspondance du

vers des décisions d'investissement génératrices de revenus pour la banque. Le domaine de l'investissement n'est pas celui du trading, et il arrive plus souvent qu'à son tour que le client repousse sa décision à une date ultérieure. Des établissements procurent alors à ces clients une «proposition d'investissement» sous forme de rapport détaillé qu'il étudiera à loi-

DÉLIVRER UN CONSEIL PERSONNALISÉ CONTRIBUTEUR NET EN TERME DE MARGE.

produit au client. Certaines banques ont mis en place des algorithmes complexes faisant appel aux sciences mathématiques et statistiques et se basent sur des données précises. Le modèle résultant est définitivement cartésien mais ne brille pas par sa flexibilité. D'autres misent sur la perception marketing et pratiquent une approche plus holistique laissant une plus grande place à l'opportunité. D'autres encore synchronisent leur segmentation avec les toutes dernières informations collectées sur le client, ils pratiquent une segmentation en quasi temps-réel.

Des listes de clients ciblés pour des actions bien définies

Dans tous les cas, la finalité de la segmentation est de proposer des listes de clients ciblés pour des actions bien définies. Heureusement, l'informatique est d'un grand secours et rend ce ciblage transparent et immédiat: l'information exacte et actuelle d'un clic de souris. Voilà donc le gestionnaire (ou toute autre personne concernée) en contact avec le bon client qui accepte d'entrer en matière. Son expérience lui permet de ne pas tomber dans le piège de la vente de produit dans laquelle il mettrait en avant les caractéristiques de celui-ci en passant trop vite sur les attentes du client. Surgissent plutôt les questionnaires de risque, de profilage d'investissement qui indiqueront dans quelle direction entreprendre le client.

Proposition d'investissement

L'acte de conseil démarre alors et aboutira plus ou moins rapidement, au travers d'un processus plus ou moins structuré,

avant le prochain contact avec son gestionnaire. La recette n'est pas figée, chaque établissement, chaque gestionnaire, chaque client influencent sur la manière de pratiquer l'advisory en banque privée. Une constante, le besoin de piloter cette activité pour en vérifier l'efficacité comme pour s'assurer de sa conformité générale et particulière (compliance).

Un phénomène général

Prenant un peu de hauteur par rapport à la démarche elle-même, le phénomène advisory en banque privée semble s'apparenter à un nouvel Eldorado. Quel établissement peut en effet affirmer ne pas s'y intéresser même si le modèle traditionnel de la banque privée est légèrement bousculé? La réponse est évidente et le phénomène est général. Chaque établissement ajuste son image pour englober harmonieusement cette nouvelle prestation. Il suffit de prêter attention aux communications émanant des banques et à la réorientation de leurs messages pour s'en convaincre immédiatement. Petit bémol, le risque de cannibalisation vis-à-vis de la gestion discrétionnaire, définitivement la plus rentable, du fait de la possibilité pour le client de comprendre et de participer au fil de l'eau aux décisions d'investissement de ses avoirs.

L'offre advisory est déjà bien engagée du point de vue de sa formalisation, les premières analyses basées sur un échantillonnage représentatif pourront dès lors débiter sous peu et on se réjouit de découvrir l'ampleur du phénomène chiffres à l'appui. ■

LA PLUPART DES BANQUES SE SONT ENGAGÉS DANS LA CONQUÊTE DES AUTRES 65 À 75% DE LEUR CLIENTÈLE.

Dans toute autre industrie, on activerait la force de vente directe et indirecte qui irait solliciter la clientèle dans le cadre d'entrevues personnelles, d'appels téléphoniques ou encore de mailing de masse personnalisé. Aucune place pour une telle approche dans un sec-