

>> e-Private Banking

Nicolas STAPEL, Responsable de missions
Jean-Baptiste NEYRET, Consultant confirmé

Il est aujourd'hui naturel de dire qu'Internet a révolutionné la relation entre le consommateur et l'entreprise (BtoC). Parmi les secteurs ayant tiré partie de cette nouvelle technologie, les acteurs de la Finance ont su développer une offre complète et compétitive.

A l'heure où d'importantes restructurations s'opèrent au sein du secteur de la banque privée, il nous a semblé opportun de faire le point sur les mutations concomitantes de l'offre internet et du métier de gestionnaire de la clientèle privée.

Après avoir brièvement rappelé la genèse de l'utilisation d'internet par les banques, nous vous présentons les apports du nouveau canal de distribution que représente Internet tant pour la clientèle HNWI⁽¹⁾ que pour les banques privées.

>> Des débuts chaotiques...

Pour illustrer les débuts difficiles de l'utilisation d'internet comme outil de gestion privée dans les années 1990 et 2000, le quotidien L'AGEFI faisait état en 2005 de deux projets, Cahoot et Egg, qui se sont soldés par des échecs notables.

Témoin de ce démarrage chaotique, la première entité, filiale de l'établissement britannique Abbey National, a connu ses premiers ennuis moins de deux heures après son lancement, les clients étant dans l'impossibilité de saisir leur formulaire d'inscription... Le second projet Egg, proposé par le groupe bancaire Prudential sur la lancée du succès de sa filiale britannique, a par exemple permis à un de ses clients d'accéder aux données d'un autre... Egg a fini par fermer sa filiale française.

Quant au projet de banque privée en ligne Y-O-U, lancé en 2001 par le zurichois Vontobel, il s'est soldé par une perte de 250 millions de francs suisses (160 millions d'euros).

Quelques temps après, la remontée des marchés financiers a permis à cette activité de se développer dans des conditions plus stables, moins risquées et avec un niveau d'expérience plus élevé conduisant au lancement de projets à grande échelle dans le domaine de l'internet, des call-centers⁽²⁾ et de la gestion personnalisée à distance.

Aujourd'hui, les offres de service des banques privées via internet sont multiples et permettent une réelle souplesse dans la gestion personnelle ou assistée d'un portefeuille d'actifs. En effet, on recense actuellement environ 80 sites internet d'institutions bancaires privées françaises ou internationales dédiés au marché français.

En 2005, le cabinet d'étude américain Datamonitor déclarait que « l'investissement dans le e-banking jusqu'à cette année était évalué à un marché de trois milliards de dollars ».

>> Le métier de banquier privé

Les banques privées sont aujourd'hui soumises à une très vive concurrence sur l'ensemble des services proposés. Fidéliser sa clientèle devient de plus en plus complexe au

regard de la volatilité élevée des marchés et des évolutions majeures subies par cette industrie au cours des dix dernières années :

- > Une internationalisation croissante de la demande et des acteurs du secteur obligeant les banques à s'adapter en développant un large éventail de services de placement, de courtage, sur plusieurs continents, dans plusieurs langues et à plusieurs niveaux de complexité et de risque...
- > L'émergence des « *mass affluents* », une gamme de clientèle à la croisée de la Banque de Détail, de la Banque Patrimoniale, de la Banque Privée et disposant, selon les seuils d'entrée, d'un capital variant entre 100 000 et 500 000 euros. Ce type de clientèle exige généralement une souplesse dans la gestion de ses placements financiers et une exécution des ordres et des services de gestion rapide au moindre coût.
- > Un rajeunissement de la clientèle de gestion privée présentant des attentes similaires à la clientèle « *mass affluent* ».
- > Une croissance continue des pays émergents. Dans son dernier rapport décrivant l'état des lieux de la Gestion Privée dans le monde, Capgemini relève que « Les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) ont continué à jouer un rôle de plus en plus important dans l'économie mondiale en 2006 ». Après l'Inde, la Russie et le Brésil se placent en tête de ce groupe de pays en termes de croissance du nombre de millionnaires avec respectivement une croissance de 15,5 % et 10,1 % ».
- > Une diversification accrue des investissements : le rapport Capgemini souligne ainsi que « Les investissements à caractère environnemental et socialement responsables ont plus que triplé entre 2003 et 2005 en Europe pour atteindre 1 033 milliards de dollars ».

Le traditionnel client fortuné n'a plus les mêmes exigences qu'il y a dix ans. Même si la confiance envers son gestionnaire reste un des critères majeurs dans son processus de sélection d'une banque privée, l'accessibilité et la disponibilité des outils mis à disposition prévalent aujourd'hui sur l'offre de produits et de services.

(1) HNWI : High-Net-Worth Individuals (HNWI) ou Ultra High-Net-Worth Individuals (UHNWI) : clientèle fortunée disposant de plus d'un million d'euros d'actifs (hors immobilier) – Cf. article de la lettre OTC Conseil n°24 - juin 2005 : « L'industrialisation du service sur mesure... utopie ou réalité ? » - (2) Call-centers : Centres d'appels téléphoniques.

Chaque segment de clientèle exprime des attentes spécifiques conduisant les banques privées à mettre en place des outils pour se prémunir du risque d'attrition⁽³⁾ client. Le suivi de cet indicateur permet de doter l'entreprise d'un outil décisionnel pour adapter son offre et prendre les décisions commerciales en adéquation avec sa stratégie d'acquisition par typologie de clientèle.

La mutation des attentes clients concourt à une segmentation plus fine de la clientèle privée croisant à la fois différents critères de niveaux d'actifs avec des spécificités comportementales, différents degrés d'aversion au risque et diversification des investissements.

>> Les mutations de la relation Banque Privée/Client

La relation de proximité entre le banquier privé et son client a considérablement évolué ces dernières années. On mesure ce changement à travers divers exemples de stratégies notamment celui de la banque Barclays qui ambitionne d'étendre en France le modèle fondé sur le standing des hôtels particuliers des banques privées des grandes villes par la création dans des villes moyennes d'entités logées dans des appartements cossus. On le note également à travers

l'apparition des agences bancaires directement intégrées au sein des entreprises permettant ainsi de renforcer la proximité et la disponibilité des gestionnaires vis à vis de leur clientèle fortunée. Ces exemples illustrent l'évolution des attentes de la clientèle pour laquelle le choix d'une banque privée repose de plus en plus sur sa capacité à accroître cette proximité.

Par extension et grâce au développement des nouvelles technologies, on peut imaginer d'ici quelques années que le client dialoguera avec son gestionnaire de patrimoine virtuellement sans avoir besoin de sortir de chez lui ... L'apparition des avatars, du WEB 3.0 et dans un futur plus lointain, des hologrammes, tout ceci participe à cette réflexion conduisant à la définition d'une « Home's bank » ou banque à domicile.

>> Internet : une palette d'outils

Les services proposés par les sites Internet des banques privées sont multiples. La grande majorité d'entre eux relaie les dépêches des agences de presse permettant ainsi au client de suivre l'actualité économique et financière en temps réel ou en léger différé. Ces sites offrent aussi, grâce aux accords contractés avec les fournisseurs de données financières, un accès à toutes les valeurs cotées des princi-

QUELLE CLIENTÈLE VISE L'OFFRE INTERNET ?

Un site internet peut difficilement s'adapter à toute la gamme de clientèle d'une banque privée. Comme l'illustre le diagramme ci-après, Internet est majoritairement utilisé par une catégorie de clientèle bien identifiée, définie par les exemples de critères suivants : « jeunesse », caractère international, indépendance et un niveau de connaissance financière et d'implication toujours plus croissant en matière de gestion de son patrimoine.

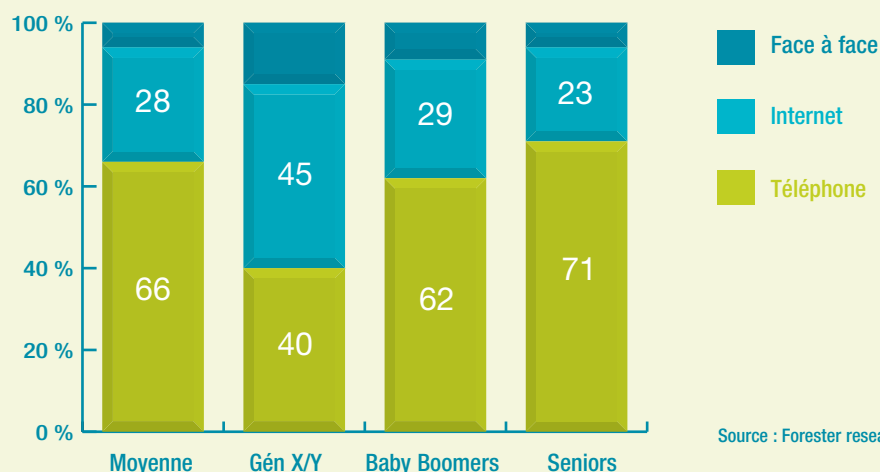
D'une manière générale, à niveau de richesse similaire et pour un même segment, les clients se distinguent selon les exemples de critères suivants :

- Origine de la fortune (patrimoniale ou non),
- Degré d'implication du client dans la gestion de ses avoirs,

- Intérêt pour les produits de la banque privée,
- Besoin de conseils,
- Rapport avec les technologies et l'Internet,
- Types d'investissements pratiqués.

Définir la sensibilité de son client à ces différents critères permet au conseiller privé de mesurer la pertinence de proposer l'outil Internet et de calibrer les types de services susceptibles d'intéresser. De plus, la mesure des attentes des clients montre que la segmentation de la clientèle privée par niveau d'actifs a beaucoup moins de sens aujourd'hui : le mode de classification doit donc évoluer vers d'autres critères...

Canaux utilisés pour le trading chez la clientèle HNWI



(3) Taux d'attrition : taux de perte de la clientèle.

paux marchés mondiaux et domestiques... Ils fournissent également :

- > Des outils de gestion de comptes,
- > Des écrans de passage d'ordres regroupant un niveau d'information presque équivalent à celui des professionnels des salles de marché,
- > Des récapitulatifs des dernières transactions,
- > Des statistiques sur les différentes variations de cours (plus hauts et plus bas du jour, du mois,...),
- > Des alertes paramétrables sur les niveaux de cours atteints par un titre.

Cette palette de données et de fonctionnalités est complétée par la mise en place de reportings dédiés à la clientèle privée et par la mise à disposition de conseils d'experts sur des problématiques d'actifs précises.

L'ensemble des services offerts par le canal internet n'est cependant pas neutre pour les banques privées en termes d'investissement, notamment au niveau informatique. La diversité et la flexibilité des outils mis à la disposition du client impliquent une gestion plus complexe des systèmes d'information et nécessitent la mise en place de processus performants et fiables. Il convient également de construire des outils de Back-Office dédiés visant à sécuriser la mise en place d'un outil dynamique, ergonomique et évolutif.

A cela s'ajoutent des problématiques de stockage d'informations (cours, mouvements sur les comptes,...) nécessitant la mise en place d'infrastructures robustes.

Les plateformes d'échange permettent également de mettre à disposition des clients divers types de documents : pédagogiques, réglementaires, directives fiscales, lettres périodiques de la banque sur la stratégie d'investissement... sous forme électronique et éditables à la demande.

Nous constatons aujourd'hui que les banques privées ont acquis en trois ans une maîtrise de l'outil internet permettant de développer des offres de service plus pointues répondant aux besoins spécifiques de chacun des segments de clientèle. Ces offres deviennent plus différenciées, sophistiquées et avancées car elles anticipent des besoins peu matures tels que le paiement sans contact, le paiement via les téléphones portables ou « *M-banking*⁽⁴⁾ »...

>> Un puissant outil marketing

Outre les services qu'il permet de proposer au client, Internet représente un formidable outil de connaissance clientèle⁽⁵⁾ et un vecteur d'image majeur.

Les utilisations que peuvent en faire les banques privées sont diverses et correspondent à différents types de processus :

- > Enrichissement des données « utiles » (adresse, téléphone, Siren,...) pour le processus de mise à jour des données clients,

- > Constitution de bases « prospects qualifiés » avec l'apport de fichiers répondant à des problématiques spécifiques (assurance, crédit, épargne,...) ou des segments de clients précis pour le processus de « chasse de la clientèle privée »,
- > Etude des données comportementales du client en vue de déterminer les axes de connaissance de la valeur client : segmentation, appétence, risques, potentiels, processus KYC,
- > Réalisation d'enquêtes spécifiques « on-line »,
- > Analyse des dernières utilisations Internet du client grâce au suivi des pages parcourues, du temps de connexion, des données spécifiques consultées, des téléchargements effectués... pour le processus de définition des offres différenciées,
- > Optimisation des portefeuilles, des contacts et de l'organisation des forces de vente au regard de l'évaluation des segments et des potentiels clients pour le processus « d'élévation » de la clientèle privée,
- > Détection automatisée de la fraude : l'évolution des méthodes statistiques et des bases de règle permet de généraliser et de diffuser facilement la connaissance détenue par les experts pour renforcer la détection des actes frauduleux, notamment lors des demandes de prêts ou plus largement lors de transactions financières, se concrétise par des processus AML⁽⁶⁾,
- > Mise en place de reportings spécifiques et dynamiques.

Ces leviers concourent à la mise en place par les banques privées de stratégies commerciales plus élaborées et par la refonte d'une offre restant aujourd'hui trop ciblée vers un segment de clientèle souvent perçu comme immuable.

Le canal Internet constitue une vitrine de la banque et représente ainsi un incontournable outil marketing. Outil qu'il faut néanmoins correctement maîtriser sous peine de voir la marque pâtir des dysfonctionnements éventuels et souffrir de risques divers tels que :

- > Le risque de réputation,
- > Le risque d'image,
- > Le risque d'attrition.

Durant ces dernières années, le canal internet est progressivement devenu un axe important de la politique multicanal des banques privées en termes de processus d'acquisition, de fidélisation et de service à condition de savoir l'intégrer dans la stratégie marketing de la banque et de le faire évoluer avec une organisation optimale et des processus métiers repensés. Sa démocratisation en fait une véritable vitrine dans des maisons où la notoriété de l'enseigne reste un critère de choix très important pour le client. Sa mise en place et son évolution dans le monde de la banque privée doivent être considérés comme de véritables projets stratégiques et opérationnels ●

(4) M-banking : cf. article « Le boom du mobile au centre des solutions NFC » page 18 - (5) KYC : « Know you Customer » - (6) AML : Anti Money Laundering, lutte anti-blanchiment.