

A LA UNE

Lundi 29 juin 2009

Gestion privée: ce qui a changé avec la crise

Les clients ne veulent plus être enfermés dans un profil type. Aux banques d'inventer le service de demain.

mathilde farine, sébatien ruche

«La relation client ne consiste plus à réchauffer les pieds des vieilles comtesses». Comme le remarque ce banquier, le métier de chargé de clientèle dans la gestion privée (CRM) s'est passablement étoffé, avec la sophistication des produits financiers et, plus récemment, l'évolution des demandes de clients traumatisés par le recul des marchés de l'an dernier.

«Les mêmes préoccupations reviennent après chaque crise, le cycle comportemental des investisseurs étant parfaitement corrélé avec les marchés», analyse Olivier Aubenas, Chief Investment Officer chez SG Private Banking à Genève. Conséquence, les banques sont forcées de revoir leur modèle d'affaires. «Certaines approches traditionnelles ont été remises en cause avec la crise», note Alexandre Michellod, qui développe la gestion semi-institutionnelle pour la Suisse romande chez Wegelin. «Les clients se contentent moins facilement d'un mandat de gestion qui se limite à la définition d'un profil de risque», poursuit-il. Un mandat parfois vécu comme la volonté de la banque de se décharger de sa responsabilité. Autre changement dans l'attitude des clients: ils souhaitent une transparence totale dans les prix (commissions de gestion) et dans les produits. Le secteur bancaire se prépare à accepter à l'avenir une baisse de la rentabilité, poursuit Alexandre Michellod. Ensuite, les banques devront faire preuve de plus de pédagogie. «Nous devons devenir plus simple», reconnaît Amin Khamsi, responsable de la clientèle internationale à la Banque cantonale de Genève (BCGE), qui estime qu'«il faut retrouver les valeurs de prudence du banquier suisse, avec des produits transparents connus et explicables». Et de manière générale, le dialogue avec le client s'est développé ces dernières années, observe Amin Khamsi. Enfin, une autre tendance se dessine, en particulier au niveau des grands patrimoines: la volonté de prendre les choses en mains. A travers le private equity, l'immobilier ou la détention en ligne directe d'actifs. Ironie du sort, cette dernière stratégie, censée rassurer le client, aboutit à une situation dans laquelle, pour les obligations en particulier, «tout le risque est concentré sur un seul émetteur, par opposition à la diversification qu'offre un fonds», reprend Olivier Aubenas de Société Générale.

Cette volonté de contrôle personnel et directe se heurte souvent au manque de connaissances techniques des clients, entend-on dans les milieux bancaires. Et à l'incapacité des conseillers à la clientèle à fournir des explications approfondies, répondent en substance les clients.

Les banques font également face à une nouvelle difficulté. Alors que le client montre un intérêt manifeste à comprendre son portefeuille, les gérants se heurtent aux limites des connaissances. Faut-il faire le bien du client malgré lui en utilisant certains produits efficaces mais plus complexes? «C'est au gérant de trouver le juste milieu», tranche Fabian Dufresne, responsable de la clientèle privée chez Syz & Co.

Dans ce contexte, de nombreux spécialistes soulignent le besoin de gérants expérimentés et qui ont déjà vécu des périodes de crises. Deux compétences émergent, d'après Fabian Dufresne: l'une, technique, qui permet d'expliquer les enjeux et l'autre, plus psychologique, pour gérer le stress et l'incertitude des clients. Certaines banques privilégient l'accompagnement des clients, en leur laissant la décision finale concernant chaque investissement ou presque. Des mandats discrétionnaires sont transformés en «advisory» et certains établissements mettent l'accent sur la formation des CRM. «Nous

mettons à leur disposition des outils permettant de réfléchir à l'allocation avec les clients», détaille le CIO Olivier Aubenas. Son équipe forme directement les CRM, et ceux-ci peuvent également suivre des modules de cours auprès de PRIV University, une structure mise sur pieds il y a deux ans à Paris et à Londres pour offrir aux gestionnaires de la ligne métier des formations techniques et comportementales spécifiques à la gestion de fortune.

Innover pour séduire le client

«Mettre à disposition les techniques institutionnelles aux investisseurs privés». Tel est le pari d'Alexandre Michellod, responsable de la gestion semi-institutionnelle pour la Suisse romande chez Wegelin, qui vise les intermédiaires financiers, les clients privés et les bénéficiaires de plans de prévoyance sur-obligatoires. La banque saint-galloise se base sur la gestion core-satellite, qui permet de séparer l'alpha (gestion active, un tiers du portefeuille) et le beta (gestion passive réalisée à travers des indices ou en direct, environ deux tiers du portefeuille). En outre, ce système offre une transparence totale sur les coûts d'exécution, évalués entre 0,6% et 1,1%. Autre aspect de cette méthode de gestion, le tracking error, qui permet de la marge de déviation tolérée par rapport aux indices de référence et de la limiter en fonction des objectifs de l'investisseur. Au-delà de cette vision innovante, l'idée est d'offrir un cadre de discussion plus large au client, «lassé des mandats de gestion traditionnels», explique Alexandre Michellod. (MF)

Les formations font le plein

Des attentes nouvelles qui se traduisent par un regain d'intérêt des banques pour la formation de leurs employés. «Certaines banques privées genevoises investissent dans la formation de leurs professionnels, y compris ceux qui sont spécialisés dans le contact clientèle», explique François Aubert, consultant dans le domaine bancaire et enseignant à l'ISFB de Genève. Même si la crise provoque parfois une réduction des budgets, la demande est là, comme en témoigne le succès des réunions d'informations sur la formation de Chartered Financial Analyst (CFA)». Un intérêt qui provient notamment de professionnels préparant leur reconversion. L'objectif: obtenir un socle solide de connaissances, «peut-être pas jusqu'à connaître les moindres détails de la théorie moderne du portefeuille, mais en tout à être capable de répondre à toutes les questions des clients». Stalla, l'un des principaux fournisseurs de cours préparatoires aux examens du CFA, a ainsi récemment décidé de proposer des cours en Suisse le week-end et le soir, ce qui est une première, conclut le consultant. (SR)