



# Vague numérique chez les banquiers privés

Les outils technologiques imprègnent de plus en plus le quotidien des spécialistes du conseil bancaire haut de gamme.

[www.agefi.fr/carrieres-emplois](http://www.agefi.fr/carrieres-emplois)

PAR SORAYA HAQUANI

Belles adresses, salons chics ornés de tableaux et sculptures, bureaux feutrés à la moquette épaisse... Les codes culturels du métier de banquier privé sont chamboulés à l'heure de la révolution numérique. « Multicanal », « expérience client », « big data », « digital working », « fintech »..., les spécialistes du conseil bancaire haut de gamme doivent se familiariser

avec un tout nouveau lexique, et surtout de nouvelles tendances. « C'est une véritable lame de fond, nous n'avons pas d'autre choix que d'adapter nos pratiques », soupire un professionnel. « La banque privée n'échappe pas au 'digital', mais les établissements choisissent leur rythme. Certains veulent s'adapter rapidement, d'autres prennent leur temps », observe de son côté Dominique d'Arrenières, business solution manager chez ERI Bancaire Paris, éditeur d'un logiciel qui permet de déployer, en temps réel, des fonctions multicanal et « digitales » pour les banquiers

privés, les gérants d'actifs et leurs clients.

Encore récemment, les conseillers bancaires dédiés à la clientèle aisée ou fortunée étaient réservés sur la pertinence des nouvelles technologies dans une profession où le contact physique a toujours été l'essence de la relation client. A présent, ils apprennent à exploiter le potentiel de ces nouveaux outils. « Moi je 'digitalise' beaucoup », confie Florence Anquetil, directrice de la banque privée de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou Charentes (CEAPC) à Bordeaux. Ainsi, à la création de la banque privée de

la CEAPC (en juin dernier, NDLR), j'ai demandé à ce qu'un espace informatique partagé avec mes collaborateurs soit mis en place afin que je puisse accéder à distance aux dossiers clients des trois sites de Bordeaux, La Rochelle et Biarritz. » Cette banquière privée de 20 ans d'expérience suit une quarantaine de clients – de grands patrimoines familiaux installés sur plusieurs générations et des chefs d'entreprise – avec lesquels elle échange de plus en plus par courrier électronique. « Nos premiers échanges se font par téléphone et par e-mail, explique-t-elle. Ensuite, dans la phase de concrétisation réelle, nous nous voyons de visu. Ainsi, les canaux à distance apportent de l'interactivité. » Souvent, les outils numériques viennent en complément du service traditionnel qui passe par les rencontres en face à face. « En gestion de fortune (seuil de 5 millions d'euros d'actifs contrôlés par BNP Paribas Banque Privée), rien ne remplacera le service personnalisé que nous apportons à nos clients, en particulier avec les rendez-vous de visu trois à quatre fois par an, avertit Guy Lefort, banquier privé gestion de fortune chez BNP Paribas Banque Privée France, qui a 30 ans d'expérience bancaire, dont 15 ans sur les marchés financiers. Le banquier privé et son équipe maintiennent une relation – par téléphone, e-mail, parfois visioconférence – en continu avec les clients et leurs conseils, mais lors des rendez-vous en face à face, le client a tendance à exprimer plus aisément son ressenti sur tel ou tel sujet. Cela se voit d'ailleurs très bien lors de périodes de turbulences sur les marchés financiers. »

## S'inspirer des « fintech »

De l'avis général, le principal bénéfice qu'offre la technologie est le gain de temps. Notamment parce que le client est plus autonome sur certaines opérations basiques. « Le banquier privé est dépossédé de certaines tâches, confirme un consultant. Comme cela se constate aussi en banque de détail, il peut réinvestir ce temps dans l'amélioration de la qualité de son service, dans une meilleure connaissance de son client et de ses besoins. » « L'autonomie de la clientèle, cela commence déjà, relève

Florence Anquetil. Cela permet de libérer du temps commercial, pour la prospection. Il faut du temps pour développer sa clientèle, c'est le nerf de la guerre dans la concurrence actuelle ! » « Depuis les dernières crises financières, poursuit un autre professionnel, notre temps commercial a mécaniquement diminué en raison des nouvelles réglementations. L'utilisation des outils technologiques permet de reconquérir ce temps commercial. »

Il faut dire que de nouveaux compétiteurs bousculent les banquiers privés traditionnels. Actuellement, plusieurs fintech se lancent dans des services d'épargne, comme Yomoni qui a inauguré, le 28 septembre, son « service innovant d'épargne en ligne ». Mourtaza Asad-Syed, président et directeur des investissements de cette structure d'une dizaine de personnes, est un ancien banquier qui a entre autres exercé... dans la banque privée en Suisse. « L'objectif de Yomoni est de démocratiser les services d'épargne et de gestion patrimoniale auprès du grand public qui n'a pas accès

## L'AVIS DE...

Sébastien Lacroix, directeur associé chez McKinsey



« La profession entreprend désormais un véritable rattrapage »

### La révolution numérique présente-t-elle un danger pour les banquiers privés ?

Cette transformation est davantage une opportunité qu'une menace. Lorsqu'on compare un modèle de banque privée qui s'appuie sur un réseau d'agences physiques et un modèle de banque privée en multicanal, on voit que le multicanal génère 40 % de points de contact de plus que le « 100 % agence physique ». C'est autant d'opportunités de mieux comprendre le client, de mieux savoir comment il évolue. L'évolution de la clientèle est en effet frappante. Les clients aisés ont un usage particulièrement avancé des technologies « digitales », cela se reflète d'ailleurs dans leurs modes de consommation au quotidien, leurs équipements.

### Les banquiers privés sont-ils eux aussi de plus en plus « digitalisés » ?

La banque privée a pris du retard mais elle entreprend désormais un véritable rattrapage, sous l'effet notamment de la montée en puissance des fintech (même si, aux Etats-Unis, les fintech ont capté seulement 1 % à 2 % du marché de la banque privée). Dans deux à trois ans, les banques privées traditionnelles vont accélérer ce mouvement en développant les applications en ligne concernant le reporting, les services de la banque au quotidien, les processus d'ouverture de comptes et de souscriptions de produits à distance, le conseil de qualité à distance...

## De nouveaux canaux de contact

aujourd'hui aux produits et services des banques privées traditionnelles », explique ce quadragénaire diplômé de l'Ensaë et détenteur d'un MBA de l'université de Californie à Berkeley. L'idée lui est venue alors qu'il étudiait des options d'investissement pour sa sœur. « L'offre en France se concentre uniquement sur la fiscalité immédiate et non pas sur la performance à long terme, constate-t-il. Par conséquent, les produits bancaires sont complexes, leurs frais élevés et donc peu performants. Au fond, il n'existait pas de services abordables pour ce type de client non expert en recherche de placement diversifié de long terme. Cela a été le déclic pour s'adresser au marché français avec une offre simple et efficace »

Les grandes banques s'intéressent de très près à ces start-up (Yomoni a levé 3,5 millions d'euros auprès de Crédit Mutuel Arkéa et d'Iéna Venture). Un intérêt qui vise aussi à dénicher des idées inédites (et numériques bien sûr) pour continuer à transformer les métiers. Ainsi, le 21 septembre, BNP Paribas Wealth Management (BNPP WM) a

## Des idées inédites pour transformer le métier

organisé au Partech Shaker (un campus parisien qui accueille des *start-up*) un concours avec des *start-up* et des étudiants. « L'objectif du défi était d'imaginer et réaliser une solution innovante visant à fluidifier la relation entre le banquier privé et un client exigeant, tant sur les produits et services bancaires que sur la qualité de la relation elle-même, indiquent Fiamma Ferrero et Damien Heiss, fondateurs d'Inwibe, jeune pousse hébergée au sein du Partech Shaker qui a décroché le prix « coup de cœur » du « premier *business challenge* » de BNPP WM. Nous avons proposé une nouvelle expérience client dans la gestion de fortune à travers un concept haut de gamme et une application technologique accessible via un objet connecté. » Les dirigeants de cette petite structure, qui fonctionne comme un cabinet de conseil en s'appuyant sur des *start-up* repérées pour leur expertise, préfèrent ne pas trop détailler leur concept : « Nous avons constitué notre équipe avec trois autres sociétés, sélectionnées parmi celles de notre écosystème pour leurs compétences en matière de gestion de la marque sur les réseaux sociaux et la fourniture de services inspirés des métiers du luxe et de la santé. »

### Des moyens importants

De façon plus globale, BNPP WM ne lésine pas sur les moyens pour déployer sa stratégie numérique auprès des collaborateurs et clients à travers le monde. C'est Thierry Dereugs, *chief digital officer* (CDO) et responsable des solutions digitales de BNPP WM depuis un an, qui est investi de cette mission. Conférences en ligne « *webinar* », vidéos pédagogiques « *meet the experts* », communauté pour les héritiers des grands clients « *next gen club* »..., les initiatives se multiplient sous sa houlette. « Nous équipons progressivement les conseillers avec des iPad pour mieux partager avec leurs clients lors de leurs rendez-vous,

### TÉMOIGNAGES



Nadège Desseux, banquière privée chez Société Générale Private Banking à Paris

## « En rendez-vous, la tablette donne un accès immédiat à notre base documentaire »

« Je travaille depuis neuf ans chez Société Générale où j'exerce mon métier de banquière privée depuis trois ans. Je gère un portefeuille de 120 clients. Je fais partie d'un groupe de travail lancé il y a un an et demi sur la banque commerciale mobile. Toutes les semaines, nous échangeons lors de conférences téléphoniques avec dix à quinze autres banquiers privés qui participent à ce groupe, sur notre usage au quotidien de la tablette tactile

(je suis équipée depuis six mois), sur nos bonnes pratiques 'digitales', sur les points d'achoppement et les 'bugs' que nous pouvons rencontrer, le but étant d'améliorer le service proposé aux clients. Je me suis portée volontaire car le sujet de l'évolution numérique de nos métiers m'intéresse. Mes clients sont eux-mêmes parfois équipés, certains viennent d'ailleurs en rendez-vous avec leur tablette, donc il est important pour nous

de maîtriser cet outil car ils ne sont pas moins exigeants ! Il faut que nos rencontres soient fluides, conviviales et réactives. Par exemple, en rendez-vous, lorsque j'évoque une piste d'investissement avec un client, comme la tablette me donne un accès immédiat à notre base documentaire, je peux lui commenter un document en particulier et le lui envoyer par e-mail en direct. Il y a un enjeu de satisfaction aussi, ce qui permet de fidéliser la clientèle. »

Nathalie Rouvière, responsable de l'animation et du développement de la relation avec la clientèle patrimoniale de la banque privée à la caisse régionale Pyrénées Gascogne du Crédit Agricole

## « Les canaux à distance offrent un gain de temps précieux »

« J'ai rejoint le Crédit Agricole en 2001. J'occupe mon poste actuel depuis trois ans, j'ai conservé un portefeuille de 40 clients en gestion directe. La caisse Pyrénées Gascogne a toujours été très active en matière numérique. Dès mon premier poste, j'avais un e-mail qui me permettait d'échanger avec les clients. Aujourd'hui, en banque privée, plus de la moitié des rendez-vous sont réalisés par téléphone ou par e-mail. Cela demande beaucoup de préparation, il faut être très

précis dans ce que l'on dit. Les canaux à distance offrent un gain de temps précieux, cela permet de se consacrer davantage à la rédaction des bilans patrimoniaux par exemple. Autre évolution récente, la signature électronique avec la tablette tactile. La prochaine étape est d'avoir une seule et même interface entre le client et le banquier privé, qui permettra une continuité pour partager et enrichir les projets des clients. Actuellement, de nombreuses

offres peuvent être souscrites en ligne en tenant compte de l'horizon de placement du client, de son montant d'investissement, de la part de risque qu'il accepte, etc. Nous utilisons aussi d'autres canaux numériques : nous publions des articles sur un blog\* qui reçoit plus de 50.000 visites par an, nous avons une page Facebook et nous avons organisé des conférences en ligne avec environ 250 clients. »

\*www.parlons-patrimoine.com

affirme le CDO. La Belgique, l'Italie et le Luxembourg ont aujourd'hui déjà équipé leurs conseillers. L'équipement de la Banque privée France a commencé et se déroulera progressivement. » L'approche est très poussée dans cer-

tains pays. En Belgique (BNP Paribas Fortis), les clients ont accès à « *private banker by James* », un banquier privé en ligne à leur écoute pour échanger via Facetime ou la visiophonie durant des plages horaires très élargies. ■

