

Les clefs du succès pour une petite banque privée

L'atout essentiel pour une petite banque de gestion de fortune réside dans sa dimension humaine. Mais la clé du succès, quelle que soit la taille, est à rechercher dans la performance.

UNE ALTERNATIVE AUX GRANDES BANQUES



*Marc Brussard
Gérant de fortune,
Banque Piguet
& Cie SA.*

► **Qu'est-ce qu'une** petite banque de gestion de fortune quand certains établissements bancaires avec plusieurs milliers de collaborateurs se positionnent en alternative aux grandes banques? Alors, une petite banque de gestion de fortune sera, bien sûr, réellement petite par sa taille tout comme elle sera également une alternative aux grandes banques. Et il est admis que le talent ne se mesure pas à la taille de l'établissement bancaire.

Cela pourrait être une banque célébrant son jubilé de 150 ans puisque fondée en 1856, d'une centaine de collaborateurs avec une masse sous

gestion supérieure à cinq milliards, d'excellentes performances et un développement des affaires florissant, une banque reconnue à sa feuille de chêne, la Banque Piguet & Cie SA. De nos jours, tous les intervenants professionnels du private banking abordent le client en évoquant, sous toutes les formes, la capacité d'écoute, la personnalisation de la relation, la gestion à taille humaine, la proximité avec le client, etc. Ces messages de communication institutionnelle ambitionnent tous d'interpeller, de séduire le futur client.

Un businessman extraverti

La concurrence exacerbée dans le private banking depuis une dizaine d'années a modifié certains usages. Jusqu'alors relativement conservateur et en marge des mutations qu'a connues la plupart des acteurs économiques, le nouveau banquier-

gérant de fortune, généralement plutôt discret au point de n'être reconnu que de ses clients, a fait sa mue en un businessman extraverti, un homme de communication, un acquisateur. La relation exclusive que beaucoup de clients entretiennent avec leur patrimoine ne s'accommode pas toujours bien de cette approche parfois plus déclamatoire que sincère.

A l'évidence, une petite banque dispose de moyens de communication proportionnels à sa taille, ce qui présuppose de cibler au mieux le message. Par obligation tant que par vocation ou tradition, elle met en avant le relationnel, l'entregent, les réseaux de ses gérants de fortune qui jouent chacun un rôle aussi essentiel que personnel pour atteindre les personnes souhaitées. Aussi discrète que participative, cette approche est très opportune pour nouer des contacts directs avec l'empathie nécessaire au bon développement des affaires.

Souplesse et réactivité

Est-ce une lapalissade d'affirmer que l'atout premier d'une petite banque est sa taille? Non, assurément, car une banque d'une centaine de collaborateurs fonctionne d'une manière plus directe et spontanée que des banques d'une taille plus importante. Dans l'organisation même, les avantages sont multiples: tout va plus vite au niveau décisionnel, les dossiers sont constitués rapidement et traités sans méandres hiérarchiques ou fonctionnels, les procédures sont légères et adaptables aux circonstances particulières induites par certains profils de clientèle. Les prestations d'une petite banque sont perçues favorablement par la clientèle, grâce notamment à sa souplesse et sa réactivité.

En terme de gestion de portefeuilles,

il est légitime pour une banque d'une centaine de collaborateurs d'intégrer une gestion à architecture ouverte offrant les meilleures opportunités pour sa clientèle, regroupant celles générées à l'interne et celles désignées à l'externe. L'ambition n'est pas d'investir exclusivement en produits maison, même si ces derniers sont très bien perçus par les gérants comme par les clients. D'ailleurs, les moyens disponibles ne sauraient permettre la création d'une palette exhaustive.

L'adéquation parfaite du ratio risque/performance aux attentes du client est primordiale.

La démarche pertinente tend donc à allier également ses ressources d'analyses financières et de stratégie de placement pour l'étude des tendances économiques et la sélection rigoureuse des divers et multiples véhicules d'investissement. Pour la Banque Piquet, le choix stratégique a toujours été de proposer aux gérants ce rare privilège d'être les acteurs de la gestion des portefeuilles. Cette activité essentielle, l'une des lettres de noblesse de l'histoire de la banque suisse, passerelle entre le client et son patrimoine, place le banquier-gérant de fortune au cœur des liens tissés entre un client et sa banque.

La performance, une condition sine qua non du succès

Aujourd'hui plus qu'hier, le client reste avec son gérant et auprès de sa banque en se fondant objectivement sur le véritable critère mesurable: la performance dont la présentation

répond à des standards imposés. Quelle que soit la banque, petite ou multinationale, au-delà de l'aspect relationnel incontournable, si le portefeuille ne présente pas de bonnes performances, la condition sine qua non pour une relation pérenne, le client prendra d'autres dispositions. Par conséquent, il est primordial d'appréhender parfaitement l'adéquation du ratio risque/performance aux attentes du client, à son profil d'investisseur... Avec cette question fondamentale, on revient naturellement à la qualité de la relation humaine.

L'humain! La confiance, pièce maîtresse, est le fondement des relations humaines. Alliée au savoir-vivre comme au savoir-être, notions subjecti-

re ses clients, il ne peut que se réjouir d'être à son tour le client privilégié de son employeur (fournisseur).

Cette personnalisation se comprend tout autant pour le client que pour le gérant. Ce dernier évolue dans un contexte favorable, motivant, sans démagogie, pouvant même prendre parfois une connotation clanique. Une telle reconnaissance encourage la responsabilité et la motivation du gérant, face à son client comme à son employeur. Le développement personnel suit alors un cheminement éminemment entrepreneurial.

La culture d'entreprise

Adhérer ainsi aux valeurs défendues par la banque reflète de façon positive ce que l'on nomme la culture d'entreprise. La cohésion n'est pas une notion abstraite quand elle est perçue dans une entité bancaire d'une centaine de collaborateurs seulement. Lorsque la banque tout entière est dédiée à sa clientèle, l'incarnation de ses valeurs par chaque collaborateur génère une belle dynamique, celle du succès.

Cette perception positive se comprend aussi dans la remarquable stabilité du personnel travaillant dans une petite banque privée. L'identification à «sa» banque est particulièrement attractive quand elle représente une expression exclusive, l'émanation d'une élégance subtile. Les clients expriment aussi volontiers leur appartenance qui ne valorise dès lors que plus fortement ce beau partenariat, gage de longévité de la relation.

La gestion de fortune est un merveilleux métier si l'on donne sa place à la sensibilité humaine alliée aux meilleures compétences. Mais n'en est-il pas de même de tous les métiers où les réussites se vérifient par une éthique exemplaire dans un contexte favorisant la qualité? ■

Une petite banque met en avant le relationnel, l'entregent, les réseaux de ses gérants de fortune.

ves mais essentielles, elle génère la meilleure des motivations pour atteindre les objectifs formulés avec une approche win-win. Qui oserait prétendre que la dimension humaine ne détermine en rien le succès de ce partenariat?

La dimension humaine

Comme déjà mentionné, l'atout essentiel d'une petite banque privée réside dans sa dimension humaine. Cet avantage installe le gérant de fortune dans une «relation client-fournisseur» optimale, face au client mais aussi au sein de son établissement. Quand le gérant (fournisseur) s'engage, avec volonté et une forte identification à sa banque, pour satisfai-