

Private banking: le défi de la technologie

CHRISTOPHE PERRITAZ*

Lorsque le très anglo-saxon *Financial Times* demande dans son édition du 1^{er} février 1999 à Rudi Bogni, patron de l'UBS Private Banking, pourquoi la place financière suisse occupe une place prépondérante dans la gestion de patrimoine au niveau mondial, la réponse est claire: «Nous avons une culture de discrétion et de relations avec le client unique au monde.»

Dans les pays anglo-saxons, la gestion de patrimoine met l'accent sur la performance des investissements et relègue au second plan la relation exclusive du banquier avec son client. Pourtant, les grandes institutions ont bien compris les avantages qu'elles pouvaient tirer des technologies de l'information. Elles pourraient ainsi se rapprocher de leurs clients et espérer grignoter les parts de marché de leurs rivales helvétiques.

Les technologies de l'information représentent donc pour nos banquiers un défi de taille. Bien plus, un dilemme. Les adopter dans l'état actuel des choses entraîne l'acceptation d'un concept très à la mode: la «mass-customisation», ce qui signifie dans notre cas particulier que la banque réponde à chacun des besoins de ses clients, mais de façon standardisée, grâce notamment à l'automatisation informatique. Cette vision va à l'encontre de la banque privée qui prône l'exclusivité de chaque client.

L'autre option consiste à négliger les développements en cours, en se concentrant sur sa compétence de base pour renforcer les méthodes traditionnelles. Cette stratégie peut porter ses fruits, mais elle confine la banque dans une niche qui s'amenuisera toujours plus, en fonction du nombre croissant d'adeptes des technologies de l'information. Certaines entreprises reconnaissent d'ores et déjà leur erreur.

Ainsi, David H. Komanski, CEO de Merrill Lynch, avouait il y a quelques semaines dans les colonnes de *Business Week* «We probably made a mistake up until now not serving those [on-line] needs».

Dans son livre, «*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*», Clayton M. Christensen, professeur à la Harvard Business School, démontre le défi que représente l'utilisation de nouvelles technologies pour une entreprise. Les meilleures entreprises sont celles qui perçoivent les besoins de leur clientèle. Le problème, c'est que les nouvelles technologies entraînent un changement de la base des clients.

Ce qui se passe incontestablement dans le private banking, comme le met en évidence l'article de Francis Mateeson (p. 90). Les entreprises conservatrices se retrouvent hors course parce que leurs clients traditionnels, qui leur restent fidèles, n'expriment pas de besoins suffisamment innovateurs pour leur permettre de rester dans le coup.

Quelle voie choisir en Suisse? Il n'est pas sûr qu'il n'existe que deux possibilités. On peut encore innover et n'oublions pas que le Web a été inventé à Genève, même s'il faut concéder aux Américains une exploitation plus intensive.

Nos banquiers doivent investir résolument dans les technologies de l'information parce qu'elles leur permettent d'affiner encore leur approche du client et d'être encore plus rapide dans l'exécution de ses désirs. On peut, aujourd'hui, déterminer plus précisément le profit de son client. On peut aussi lui apporter des services plus performants, par exemple en matière de reporting. A cette condition, ils peuvent tourner le dos à la «mass-customisation», parce qu'ils inventeront l'«exclusive customisation». ■

* *Economiste, Observatoire de la Finance, Genève & Université de Fribourg.*