

Ethique, Finance & Responsabilité

**Les banques à la reconquête de leurs clients /
How banks are trying to woo back their clients**
Chairman: Paul H. Dembinski, Observatoire de la Finance

Compte-rendu / Review

Jeudi 22 octobre / Thursday, October 22nd (09.45)

Jean-Marie Salina, s'exprime en sa qualité de Chef de région en charge de la clientèle avec le rang de *Managing Director Senior Advisor*, Credit Suisse, Genève.

M. Salina rappelle que son établissement tient au modèle de banque intégrée basée sur trois piliers à savoir la gestion de fortune, la banque d'investissements et l'*Asset management*. Il évoque la stratégie de la banque pour reconquérir et ne pas perdre de clients : augmenter le capital de la banque et diminuer les risques afin de rassurer les clients.

Outre les mesures de limitations des risques et les augmentations de capital, la banque a procédé à regrouper sa clientèle afin de mieux servir ses clients. En effet, Credit Suisse séparait ses clients en quatre catégories : les UHNWI (individus très fortunés), les HNWI (fortunés), les clients aisés (CHF 50'000-250'000) et les clients privés (moins de CHF 50'000). Néanmoins, la banque a revu sa classification en août 2009 : les catégories des UHNWI et des HNWI demeurent inchangées tandis que celles des clients aisés et des clients privés ont été regroupés en une seule catégorie. Selon M. Salina, ce regroupement est justifié car les besoins des clients aisés et privés sont relativement similaires et méritent donc un même traitement. Cette nouvelle stratégie fait que la gestion de fortune se déplace des grands centres à l'ensemble du réseau d'agences rapprochant ainsi les conseillers de leur clientèle.

Pascal Cettier, speaks as Head of Family office & Service Advisory and Responsible Investment at Wegelin & Co., Lausanne.

He argues that not all models have failed within private banking. Some banks have even seen their funds under management increase. According to Mr Cettier, the question is not necessarily what some banks are doing to "woo back" lost clients but rather what the ingredients are for a truly sustainable private banking relationship that can form a basis for high client satisfaction and retention. He goes on defining three core elements: (1) a sustainable business model based on independence and oriented towards the long term; (2) a sustainable client relationship based on independent advice, transparency and continuity of service and (3) a sustainable investment solutions which respond effectively to client values by offering both adequate financial and extra-financial returns. With regard to the remunerations, he advocates for a merit and values culture based on long-term performance.

Georges Gloukoviezoff, PhD en économie, s'exprime en sa qualité d'académicien. Il est actuellement chercheur invité à la *Trinity College* à Dublin.

Dans son exposé intitulé *Moderniser la banque pour les clients en difficultés ?* Georges Gloukoviezoff rappelle que les produits bancaires sont incontournables depuis 30 ans et que les particuliers sont devenus une source de profit pour les banques. Or, en raison de la contrainte de rentabilité, les établissements de crédit proposent des prestations différenciées aux clients selon leur potentiel économique. Cette segmentation privilégie la rentabilité de court terme au détriment de la satisfaction des besoins des clients. Cette inadéquation alimente le processus d'exclusion bancaire qui devrait s'accroître avec la crise.

Comment y remédier ? Selon M. Gloukoviezoff, la solution au problème de l'exclusion bancaire ne peut se limiter à des innovations techniques mais doit porter également et principalement sur la régulation du secteur bancaire dans son ensemble. Basée sur

Ethique, Finance & Responsabilité

l'évaluation, la sanction et la péréquation, une telle régulation ferait prévaloir le principe de réciprocité sur ceux de marché et de redistribution, tout en s'appuyant sur eux pour produire ses effets. Cette régulation devrait pouvoir mettre l'inclusion bancaire sur le même pied que la rentabilité.

Discussion :

Une intervenante se demande si le fait d'augmenter la prise en charge par les banques des personnes en difficultés n'entraînerait-il pas une sorte de déresponsabilisation et/ou une sorte d'assistanat? M. Gloukoviezoff refuse cette thèse car il s'agit plutôt de créer de partenariats entre les banques, l'Etat (et ses services sociaux) et les clients où chaque partenaire assume pleinement ses responsabilités. Pour lui, ces partenariats responsables pourraient même s'avérer viables financièrement.

Un autre intervenant évoque le rôle de substitution que la micro-crédit peut jouer pour les oubliés du système bancaire. Un éclairage est donné par Paul H. Dembinski qui rappelle que le micro-crédit ne doit pas être assimilé à un accès aux services financiers. Le micro-crédit est plutôt l'attribution de prêts de faible montant à des entrepreneurs ou des consommateurs qui ne peuvent pas accéder aux prêts bancaires classiques. Une autre intervenante évoque les diverses expériences positives liées à l'inclusion financière par exemple en France, Suisse ou au Brésil.

La question des hautes rémunérations a été évoquée ainsi que la remise en cause de la vision « courtermiste » du secteur financier en général

Nelson Vera, Observatoire de la Finance