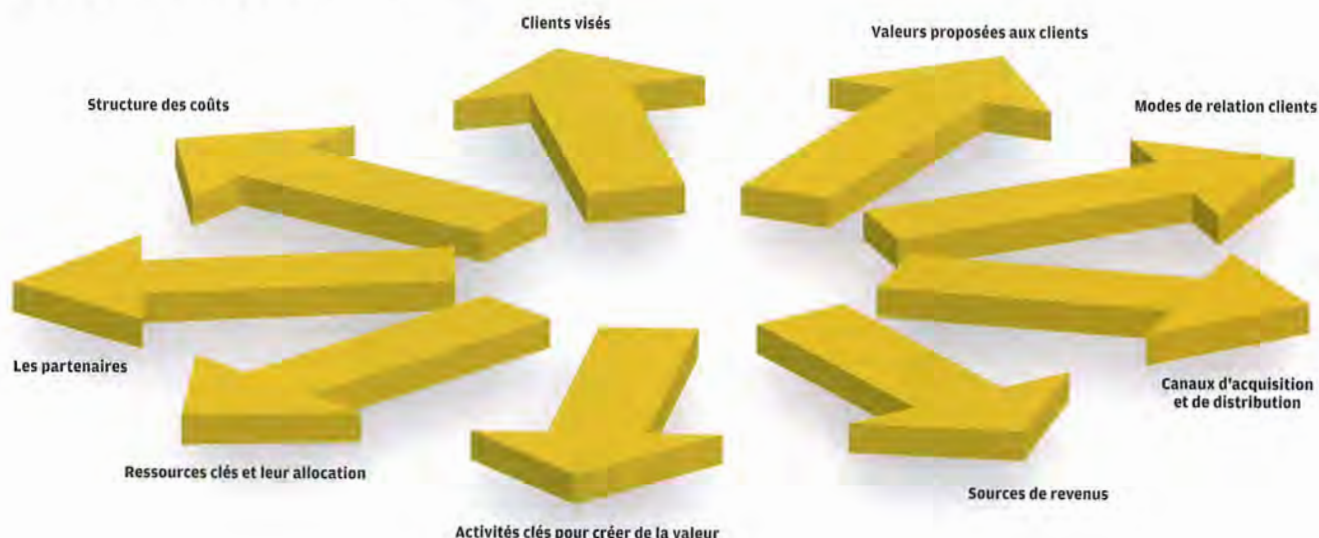


Les questions essentielles



Les praticiens et pontes du consulting n'en sont plus aux discussions byzantines. Ils s'accordent tous sur le contenu du business model. Selon Alex Osterwalder, du cabinet genevois Arvetica, leur description répond aux neuf questions suivantes :

- 1 Quels segments de clients sont visés en particulier?
- 2 Quelle est la proposition de valeur faite à ces clients?
- 3 Quels sont les modes de relation avec les clients?
- 4 Quels sont les canaux d'acquisition et de distribution pour les atteindre?
- 5 Quelles sont les sources de revenus?
- 6 Quelles sont les activités clés pour créer de la valeur?
- 7 Quelles sont les ressources clés et comment sont-elles allouées?
- 8 Quels sont les partenaires?
- 9 Quelle est la structure des coûts?

tage l'accent sur la proximité et sur la possibilité pour le client d'accéder à une large gamme de produits financiers et à un conseil indépendant, là où les établissements bancaires sont réputés pousser les produits maison. C'est incontestablement un modèle qui rencontre l'intérêt des clients, puisqu'il existe aujourd'hui en Suisse près de 3000 cabinets gérant 500 milliards de francs.

La nécessité d'évoluer

Dans toutes les activités économiques, les business models vieillissent, perdent leur originalité (surtout quand ils deviennent le modèle dominant), et finissent par ne plus être adaptés aux demandes des clients. Deux choix s'offrent alors : soit faire évoluer le modèle d'origine, au risque de le dénaturer, soit en concevoir de nouveaux. C'est là que se situe le champ de l'innovation.

L'exemple du low-cost est particulièrement édifiant. Ces dernières années, les considérations de prix sont devenues centrales pour les

consommateurs. On s'est aperçu que les modèles existants ne prenaient pas suffisamment en compte cette préoccupation (la tendance des années 1960 à 1980 ayant été de privilégier la variété et la qualité).

Ce constat a permis l'apparition, dans de nombreux secteurs, de nouveaux business models fondés sur le prix. Dès la fin des années 1980, on a vu se développer en Europe l'hôtellerie économique (représentée par l'enseigne Formule 1 du groupe Accor), les hard discounters (Lidl, Aldi ou Norma) et plus récemment les compagnies aériennes (Ryanair ou easyJet).

La gestion privée n'échappe pas à cette tendance : les business models existants semblent à la peine. La crise des subprime, qui affecte les grands établissements à dimension internationale, a mis en évidence leurs points de fragilité. Les clients de private banking ne sont, a priori, pas concernés par les errements de la banque dans son activité de gestion d'actifs. Mais ces déboires, qui se

traduisent par des pertes historiques, ne peuvent qu'affecter la confiance des clients.

En France, les mésaventures de la Société Générale qui, entre subprime et dérapage d'un trader, a englouti près de 8 milliards d'euros, ont fortement entamé sa crédibilité auprès de toutes les catégories de clients.

Les établissements spécialisés, généralement de petite taille, ne possèdent pas la taille critique nécessaire dans certains domaines de l'activité financière. Habitué à traiter une clientèle off shore, ils sont un peu dépassés par le redéploiement géographique du private banking, les nouvelles sources de richesse et le développement du on shore.

Quant aux indépendants, leur proximité et leur liberté d'action ne suffisent plus à compenser leur manque d'infrastructures ou de compétences financières pointues.

Une autre manière de faire

Dans ces conditions, il ne suffit plus d'innover en matière de »

» produits, de services ou de modes de relation avec la clientèle: il faut repenser entièrement la manière de faire. Evidemment, il est plus facile d'inventer un nouveau modèle que de faire évoluer l'existant. C'est la raison pour laquelle l'innovation est souvent l'affaire d'acteurs nouveaux ou récents.

Le cabinet Arvetica, spécialiste de l'innovation en business models dans la gestion privée (il a d'ailleurs créé un blog dédié à la question: www.privatebankinginnovation.com) a identifié en Suisse plusieurs business models innovateurs, créés pour la plupart par des acteurs locaux.

La banque suisse Syz, créée en 1996, se définit elle-même comme «une banque privée différente» car son business model est fondé sur la recherche de la performance, au travers de sa gamme de fonds Oyster et de sa division de gestion alternative 3A (Alternative Asset Advisors).

Multiplication des plates-formes

Présente en Suisse, mais surtout active au Royaume-Uni et en Australie, la banque sud-africaine Investec a fondé son modèle sur l'activité de crédit, domaine peu exploité dans le private banking traditionnel. Elle s'intéresse aux chefs d'entreprise, dont la fortune est essentiellement représentée par des actions de la société qu'ils dirigent. La formule du crédit lombard leur permet de «liquider» leur patrimoine et de diversifier leurs risques.

La banque EFG a mis au point un modèle où les chargés de relation, tout en restant des salariés de la banque, jouissent d'une très large autonomie: ils constituent de vrais centres de profit et exploitent leurs fonds de commerce respectifs comme s'ils étaient des entrepreneurs privés. Ce modèle suscite d'autant plus l'intérêt de la part des concurrents qu'EFG a affiché en 2007 des résultats remarquables.

Les chargés de relation sont mis au centre du modèle. Ce qui s'illustre par la multiplication des plates-formes dédiées aux indépendants. Arvetica cite le cas de Sodi qui a développé sa première plate-forme en 1996 et qui en possède trois actuellement, toutes

situées à Genève. Pour Maurice Lévy, un des fondateurs, elles déchargent les indépendants des activités de back et de middle-office, leur permettant de se concentrer sur la partie commerciale de leur métier, représentée par le triptyque liberté - mobilité - indépendance. Les plates-formes Sodi comptent actuellement 23 adhérents, essentiellement des cabinets de moins de 10 personnes.



De nouveaux modèles
nécessitent une
considérable communication
pour être véritablement
adoptés par des privés
ou des professionnels.

Dans le même esprit, la banque Mirabaud a créé en 2004 l'entité Mirabaud Asset Management qui a vocation à accueillir des gérants de fortune indépendants. Selon son directeur, Biagio Zoccolillo, «moyennant un apport de départ, le gestionnaire indépendant a accès à un grand nombre de services: logistique, support juridique et administratif, information financière, réseau d'experts. Il est un entrepreneur employé par Mirabaud AM (et rémunéré comme tel), un collaborateur à 100%, qui bénéficie d'excellentes conditions de travail et de développement, tout en offrant aux clients la caution d'une banque renommée.»

Connaître pour exiger

On peut encore considérer deux cas qui, s'ils ne relèvent pas directement de l'exercice de l'activité de private banking, sont à même d'en influencer grandement les acteurs. Les courtiers en ligne, comme Swissquote, ne sont pas à proprement parler impliqués en private banking. Mais ils comptent dans leur clientèle nombre de particuliers fortunés qui gèrent directement une

partie de leurs avoirs en ligne. Ils peuvent acquérir des expériences et effectuer des comparaisons sur ces plates-formes. Ce qui leur permet d'être plus exigeants vis-à-vis des établissements traditionnels, alors forcés d'adapter leurs offres et leur manière de faire.

C'est aussi dans cette optique que se situe Tiger 21. Créé en 1999, cet authentique «club de riches» réunit au travers des Etats-Unis 154 membres dont la fortune totale dépasse 10 milliards de dollars. Les adhérents, qui acquittent une cotisation annuelle de 25 000 dollars, se réunissent une journée par mois par petits groupes de 10 à 12 personnes pour partager leurs expériences de gestion de leurs portefeuilles. Ils sont assistés par des professionnels pour des explications, des critiques et des approfondissements. On imagine que ces clients acquièrent un niveau d'expertise qui doit radicalement transformer les relations avec leurs gestionnaires.

A quoi faut-il faire attention

Les différentes manières de pratiquer la gestion privée à travers le monde sont une bonne source d'inspiration. Toutefois, il faut rester attentif sur plusieurs points. Des nouveaux modèles nécessitent un gros effort de communication pour être véritablement adoptés par des clients ou des professionnels dans un domaine où l'inertie des comportements est forte. Sinon, ils n'auront vocation qu'à occuper une niche (en termes de produits ou de clients).

Il faut s'assurer de la pérennité du modèle: il doit s'inscrire dans la durée et ne pas céder aux phénomènes de mode. Il doit avoir une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, sans pour autant être dénaturé.

Troisième problème: dans le domaine de l'immatériel, sauf rares exceptions, il n'est pas possible de protéger l'innovation. Les modèles à succès risquent d'être copiés. Les exemples ne manquent pas, comme on l'a vu avec les plates-formes pour indépendants. L'avantage concurrentiel risque d'être de courte durée. Ce qui est d'ailleurs un facteur d'innovation. ■