

Améliorer l'expérience client en gestion de fortune :

Une question à 200 milliards de dollars

Suite page Une

Elle couvre en effet tous les aspects de la vie d'une personne, qu'ils soient privés ou professionnels. Un gestionnaire de fortune doit pouvoir suivre et servir son client depuis la phase initiale de constitution de sa fortune jusqu'à la transmission à ses héritiers en passant par toutes les étapes intermédiaires : crises personnelles ou financières, changements de vie, etc. Notre étude démontre que trois éléments essentiels déterminent l'expérience client en matière de gestion de fortune : la performance, l'engagement et la confiance.

La performance semble être a priori la notion la plus facile à maîtriser. Le sujet est pourtant plus compliqué qu'il n'y paraît. Il existe en effet trois définitions différentes de la performance. Pour certains clients, performance veut dire rendement en ligne avec le marché. Un banquier qui offrira un rendement sur actifs proche des indices de marché pourra satisfaire ces derniers. D'autres interprètent la performance comme la capacité à faire mieux que le marché.

Une troisième catégorie de clients comprend la performance comme la capacité à atteindre des objectifs personnels sans référence à des données de marché : atteindre la sécurité financière, sécuriser un capital, transmettre son patrimoine selon des modalités précises. Ce dernier groupe est le plus large puisqu'il comprend 36% des clients. On comprend donc aisément que répondre au besoin de performance du client nécessite de bien comprendre, tout d'abord, dans quelle catégorie il se trouve et d'y apporter ensuite les bonnes réponses. Le reporting devra donc s'adapter au profil du client et lui permettre de suivre l'atteinte de ses objectifs.

Le deuxième composant que nous appelons «engagement» recouvre les éléments plus classiques d'interaction entre le client et le gestionnaire de fortune : canaux de communication et d'exécution des transactions, caractère intuitif et simple des processus.

Le client souhaite interagir avec son gestionnaire selon ses propres termes et au moment qui lui convient le plus. L'étude EY montre que les clients

souhaitent de plus en plus utiliser les mêmes outils ou modes de fonctionnement dans leurs rapports avec leur banque que dans les autres compartiments de leur vie. La composante «digital» devient essentielle, quel que soit le niveau de fortune. Il est clair que les pratiques popularisées par les réseaux sociaux vont devenir applicables au monde financier.

Interagir avec d'autres clients sur les prestations de la banque, ou être en mesure de noter son chargé de clientèle font partie maintenant des attentes en gestion de fortune. Alors que souvent les institutions financières voient les réseaux sociaux comme un outil de transmission d'informations à sens unique vers le client, ce dernier souhaite les utiliser pour créer et partager lui-même du contenu.

Ce besoin est exprimé par tous les segments de clientèle. Penser que les canaux digitaux ne sont pertinents que pour la catégorie des «mass affluent» serait une erreur. Les clients les plus fortunés (plus de 25 millions de dollars d'actifs) expriment clairement leur volonté d'une offre digitale. 45% des clients européens sont même prêts à ouvrir un compte auprès d'un acteur purement digital sans interaction humaine.

Le dernier élément de l'expérience client est la confiance. Être considéré comme un conseiller de confiance est ce que tout gestionnaire recherche. Historiquement, les financiers se sont essentiellement reposés sur leur réputation. Avoir un grand nom ou une histoire prestigieuse sont des atouts mais il est intéressant de constater que des acteurs purement digitaux ont réussi en très peu de temps à gagner des clients sans nom ou histoire.

Est-ce à dire que la réputation est aujourd'hui démodée ? Certes non, 42% des clients consultés continuent à mentionner la réputation de l'institution et 32% la réputation du chargé de clientèle comme levier de confiance. Ce qui est nouveau est que le premier levier de confiance

évoqué à près de 60% par les clients est la transparence sur la performance et le niveau des frais et commissions prélevés. Une proportion significative de clients indique même ne pas comprendre sur quelle base les services financiers sont facturés ! La transparence doit aussi s'appliquer sur le mode de rémunération du conseiller financier. Ce dernier est en effet souvent soupçonné de «pousser» certains produits financiers en fonction de son intérêt personnel.

Des écarts importants entre attentes des clients et pratiques des gestionnaires de fortune

En synthèse, et à travers l'exploration de ces leviers de l'expérience client, l'étude EY fait ensuite ressortir trois domaines dans lesquels il existe un écart important entre les attentes des clients et les pratiques des gestionnaires de fortune : le besoin de transparence, l'utilisation des canaux digitaux et le rôle du chargé de clientèle.

Ce besoin de transparence est aujourd'hui redéfini par les clients. Il s'agit bien sûr de donner toutes les informations nécessaires sur les portefeuilles en matière de performance, de commissions, de frais, mais ce qui est nouveau est le besoin de transparence «publique» : échanger avec d'autres clients, noter les conseillers de clientèle. Dans le monde de la gestion de fortune où le secret était de mise, c'est un élément nouveau.

Les attentes en matière de canaux digitaux sont beaucoup plus fortes que par le passé et ne sont pas réservées aux segments les moins fortunés. Si les interactions physiques sont toujours valorisées, elles ne remplacent pas l'immédiateté que procurent les outils digitaux. Il est désormais clair que le digital sera un canal privilégié. C'est également une opportunité pour les gestionnaires de fortune d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de contenir les coûts tout en renforçant la proximité.

Le rôle du chargé de clientèle est aussi mis en question par les clients sondés. Si par le passé, ce dernier incarnait totalement et exclusivement l'expérience client, cela ne sera plus le cas à l'avenir. Beaucoup de clients se posent la question de la valeur ajoutée du conseiller et du rapport qualité / prix de sa prestation. Si son rôle se limite à vendre une allocation d'actif définie en central par un département spécialisé, qu'apporte-t-il de plus qu'une plate-forme de type «robo-advisor» ?

Face à ce constat d'écart entre attentes des clients et services proposés, que doivent faire les gestionnaires de fortune ? Comment établir les bonnes priorités ? Dans un monde où la réputation ne constitue plus une barrière à l'entrée, les risques sont importants pour les acteurs tradi-

tionnels de perdre une part considérable de leurs clients, alors que 73% d'entre eux ont plusieurs relations de gestion de fortune et que 40% indiquent être prêts à changer de gestionnaire.

Se poser les bonnes questions

A notre sens, tout gestionnaire de fortune doit se poser un certain nombre de questions stratégiques.

La première est celle du modèle de service. Continuer sur un modèle purement humain, adopter des systèmes automatiques et digitaux ou bien combiner le meilleur des 2 mondes pour construire un modèle hybride ?

La deuxième est celle de la transparence. Quel modèle de facturation adopter pour améliorer la transparence et mettre en avant la valeur ajoutée générée pour le client ?

La question de l'usage des médias sociaux doit être aussi abordée. Veut-on utiliser ces outils pour «écouter plus que parler» afin d'améliorer la rétention des clients et augmenter les mécanismes de référencement viraux ?

Enfin, le rôle du chargé de clientèle, pivot historique du monde de la gestion de fortune, doit être revu et certainement changé pour s'adapter au monde nouveau.

Les réponses concrètes et opérationnelles à ces questions ne sont pas faciles à élaborer et nécessitent une profonde réflexion qui doit partir du client. Le développement d'une «app» ou d'un nouveau programme d'allocation d'actifs peut-être partie de la solution. Mais avant d'aller vers des modalités techniques, il est indispensable de conduire une démarche rigoureuse d'analyse du parcours client dans sa relation avec l'organisation.

Une démarche structurée basée sur les «persona», des archétypes «incarnés» issus d'une segmentation stratégique, permet de mieux définir ce que doit être l'expérience client idéale. C'est alors seulement que les solutions technologiques pourront être mise en œuvre, utilisant des méthodes de type «agile», qui seules permettent de répondre avec la réactivité requise dans un monde digital. C'est dans la qualité et la rapidité d'exécution que les gestionnaires de fortune pourront se différencier. Là comme sur le plan stratégique de la relation client, tout est affaire d'expérience...

Olivier MARÉCHAL,
Financial Services Advisory Leader,
EY Luxembourg

Pour une Europe politique et une défense commune... les vraies leçons de l'histoire

Par Jean MARSIA⁽¹⁾

Depuis 2005, l'Union européenne, l'Europe politique et l'Europe de la défense stagnent et même, depuis 2014, régressent. Plusieurs États ont rétabli le contrôle aux frontières intérieures. Le populisme prospère. La Méditerranée est devenue un piège pour les réfugiés et les migrants. Les terroristes mitraillent ou s'explodent dans nos villes. Bien que les États membres de l'Union européenne (UE) décaissent pour la défense un tiers des États-Unis, soit 200 milliards par an, nos capacités de défense n'atteignent pas 6% des américaines, car la paie des 1,5 millions de militaires européens, dont 95% ne sont pas utilisables en opérations extérieures, absorbe le gros des budgets.

Ce qui reste pour la formation et l'entraînement, le rééquipement,⁽²⁾ le renseignement, la cyberdéfense et l'entretien des équipements est très insuffisant. Résultat : beaucoup de chars, d'avions de combat, de navires de guerre sont inopérants. Nos services de renseignement peinent à communiquer entre eux, même dans le cadre de l'antiterrorisme.

C'est que les fondateurs de la Communauté du charbon et de l'acier (CECA), trop imbus de leur souveraineté, n'ont pas suivi le conseil donné en 1951 par le général Eisenhower, alors commandant suprême de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) : «c'est seulement en réalisant son unité dans une fédération, que l'Europe obtiendra la sécurité». Sans avoir défini une poli-

tique européenne de sécurité, ils ont conçu la Communauté européenne de défense (CED) de façon baroque. L'armée «européenne», mais placée sous commandement américain, devait être «dirigée» par une autorité supranationale, chargée de son organisation, de son équipement et de son financement.

L'autorité aurait été sous le contrôle de l'Assemblée parlementaire (non élue) et de la Cour de justice de la CECA. Heureusement, en 1954, l'Assemblée nationale française a refusé la prise en considération de la ratification du traité CED. L'OTAN a assuré depuis notre sécurité extérieure, son pilier européen étant une Union de l'Europe occidentale (UEO), végétative jusqu'en 1986 : l'Acte unique fonde l'Union européenne (UE) et la charge de la politique de relations extérieures et de sécurité.

Le diplomate belge Alfred Cahen, secrétaire général de l'UEO, fait de celle-ci l'élément «défense» de l'UE et un pilier européen effectif de l'Alliance atlantique. Il déménage ses services de Londres à Bruxelles, crée des structures politico-militaires et lance dès 1987 une première opération, *Cleamsweep*, pour déminer le golfe Persique. Puis le traité de Maastricht dispose que la politique étrangère et de sécurité commune doit conduire à une défense commune, en s'appuyant sur l'UEO. En 1999, l'UE reprend à l'UEO ses moyens et ses missions. En dix ans, elle lance 23 missions dans les Balkans, le Caucase, l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient.

Mais, le 29 avril 2003, les chefs d'État et de gouvernement d'Allemagne, de France, du Luxembourg et de Belgique, envisagent de créer un quartier général européen. Les Britanniques se sentent dupés. L'échec du «traité constitutionnel», en 2005, renforce les eurosceptiques. La

volonté de faire progresser l'Europe de la défense disparaît et le traité de Lisbonne, censé fonder une défense européenne, reste lettre morte sur ce point. Le président du Conseil européen attend mars 2012 pour prendre conscience de ce que celui-ci n'a plus débattu de la défense depuis 2005. Cela a initié un processus qui a conduit les 28 chefs d'État et de gouvernement de l'UE à fixer, en décembre 2013, un plan d'action et un nouveau rendez-vous en juin 2015. Mais lors de celui-ci, l'examen des questions de défense est reporté au second semestre 2016.

Les dysfonctionnements dont nous pâtissons face au terrorisme et aux flux de réfugiés ou de migrants sont le résultat des manquements de nos gouvernements. Ils ont laissé l'insécurité régner depuis le nord de la Norvège jusqu'à l'est de l'Afghanistan, puis de là jusqu'à la Mauritanie, mais aussi à Paris et à Bruxelles. Ils rendent impossible une défense et une sécurité efficaces, à un coût socialement acceptable. Ils affaiblissent l'Alliance atlantique, par le déséquilibre flagrant entre ses deux piliers, qui démotive les Américains d'encore assurer notre défense. L'UE est absente sur la scène géostratégique.

Pour peser sur les relations internationales, pour garantir notre liberté, notre sécurité et notre défense, sans répéter les erreurs fatales à la CED, nous devons retrouver la vision d'Eisenhower et le savoir-faire d'Alfred Cahen. Incitons les petits États européens, particulièrement le Benelux et les États baltes, à fonder les États-Unis d'Europe (EUE) !

Une fois constitués, les EUE attireraient progressivement ceux qui se croient encore souverains. Chargés des relations extérieures, de la défense et de la sécurité, les EUE auraient une influence bénéfique sur la gouvernance européenne, dans

tous les domaines. Les EUE feraient rayonner nos valeurs, vers l'étranger, mais aussi vers les citoyens européens, en particulier vers les membres des services de sécurité et de secours et vers les militaires : elles seules peuvent soutenir la force morale dont ils ont besoin pour accomplir leur devoir.⁽³⁾

Un mouvement d'opinion est nécessaire pour obliger les gouvernements à créer les États-Unis d'Europe, car cela implique que les premiers ministres nationaux ne soient plus sur la photo du Conseil atlantique avec le président américain, mais bien le président des États-Unis d'Europe. C'est nécessaire pour assurer la protection de nos intérêts et garantir l'avenir des Européens.⁽⁴⁾

C'est pourquoi la Société européenne de défense (SéD - www.seurod.eu), une association internationale sans but lucratif de droit belge, a été fondée fin 2015 pour concrétiser les conclusions de la thèse de doctorat que j'ai rédigée une fois retraité de l'armée. La SéD s'adresse, devant la carence des politiques, aux citoyens, aux entreprises, aux groupements et associations, pour promouvoir l'union politique de l'Europe et la défense européenne. La personnalité juridique lui a été accordée par arrêté royal du 25 mars 2016. Au 1^{er} juin, la SéD compte 42 membres, représentant 9 États membres de l'Union européenne.

1) Président de la Société européenne de défense a.i.s.b.l. (SéD) et membre du comité de soutien de Stand Up for the United States of Europe a.s.b.l.

2) Chaque État achète son matériel militaire, c'est un surcoût de 13 milliards d'€ par an.

3) Pour en savoir plus, voyez le site de la SéD www.seurod.eu, qui coopère pour ces questions avec Stand up for Europe, et Jean Marsia, De l'École royale militaire de Belgique à une université européenne de Défense, La clé d'une Défense européenne, celle des États-Unis d'Europe I, Bruxelles, Academic & Scientific Publishers, 2015.

4) Et pour promouvoir les valeurs européennes, qui se résument en un mot : l'humanisme.