



PRIVATE BANKING
**LA BANQUE
« SUR MESURE »**

VOUS DISPOSEZ
D'UN CAPITAL ?
DANS CET UNIVERS-CI,
LE CLIENT EST ROI.
DÉMONSTRATION.

La banque privée – ou gestion de fortune – est un marché de niche sur lequel évoluent les banquiers les plus expérimentés de Belgique et les plus grandes fortunes, qui préfèrent déléguer la gestion de leurs actifs à des professionnels que de se lancer elles-mêmes dans la spéculation. « Je parle très rarement aux journalistes », souffle Marcel Creutz, le fondateur d'une société de gestion de patrimoine prospère. Nous sommes un monde un peu fermé... » Dans cette bulle où la discrétion est de mise, le client est roi : ses désirs doivent être des ordres, ses moindres doléances prises en compte dans l'instant. Banquiers, experts, fiscalistes et juristes se pressent à leurs côtés, prétendant leur apporter le service le plus adapté, au niveau de risque le plus faible, animé par l'espoir de garder, pour nombre d'années encore, ces poids lourds dans leur carnet de clients, ainsi que leurs enfants, leurs petits-enfants, voire leurs arrière-petits-enfants.

Stéphane Vermeire,
directeur général de la
branche « private banking »
de BNP Paribas Fortis, dans
les salons feutrés et
modernes de la banque.

UN DOSSIER DE CÉLINE SCHOEN
PHOTO RONALD DERSIN

LA BANQUE PRIVÉE EST À LA FINANCE CE QUE LA HAUTE COUTURE EST À LA MODE

« **J**e vous serais reconnaissant de ne laisser aucun ordre financier sur cette boîte vocale », enjoint un banquier privé belge sur son répondeur, après avoir promis de rappeler son interlocuteur au plus vite. Il joue avec le feu : un bon banquier privé se doit d'être disponible à toute heure du jour, voire de la nuit. Les clients qui font appel à ses services sont souvent particulièrement exigeants et confient assez de capitaux pour estimer

banque privée, le défi est constant : les experts doivent gérer le patrimoine global de leurs clients afin d'en tirer le meilleur rendement, dans le but de créer toujours plus de richesse.

« Notre dessein est de sauvegarder le capital de ceux qui nous font confiance, et de le faire croître, dans la mesure du possible », résume Marcel Creutz, le fondateur de la société de gestion de patrimoine Creutz & Partners. « Mais nous ne créons pas de fortune : les gens qui viennent chez nous l'ont déjà ! » Dans ce monde du « toujours plus », largement masculin, la compétition fait rage : quelques acteurs se partagent l'accompagnement de quelques grandes fortunes dont la tutelle leur permettra, à leur tour, d'engranger des bénéfices pour leurs organismes financiers. Philippe Goossens, conseiller financier senior chez TreeTop Asset Management, ne le cache pas : « La loi de Pareto s'applique aussi en banque privée : souvent, 20 % des clients représentent 80 % du chiffre. »

« POURQUOI ON NOUS A FAIT PERDRE 1% »

La banque privée est à la finance ce que la haute couture est à la mode : toutes reposent sur le « sur mesure », aussi bien en termes de produits proposés que de solutions apportées. Cela rend malaisée la comparaison entre les « maisons » qui opèrent sur le territoire du Plat Pays. Il serait tout aussi malvenu de dépeindre un secteur sans foi ni loi, où seul l'argent règne en maître, dans une insatiable quête du profit. Mais pour qui veut s'aventurer sur le terrain de la banque privée, il faut en comprendre et en accepter les règles du jeu : les différences de traitement entre clients existent. Ces derniers sont d'ailleurs répertoriés par « segments » – une notion chère au marketing – et l'attention qui leur est portée dépend largement du nombre de zéros qui ornent leur compte en banque.

De ce paysage flou se dégage néanmoins une certitude : il existe plusieurs types de banques privées. Certains organismes sont spécialisés uniquement dans

ce domaine (c'est le cas, par ordre de grandeur, de Degroof Petercam, de la banque Delen ou de Puilaetco Dewaay) ; d'autres sont adossés à de grands groupes qui exercent une activité de banque de détail (de « banque classique », donc). En pole position se trouve BNP Paribas Fortis, qui détient entre 23 % et 25 % de parts de marché, avec pas moins de 70 milliards d'euros d'actifs sous gestion.

Autre réalité : les bénéficiaires de la gestion de fortune sont « multibancaisés », selon l'expression consacrée par Stéphane Wathier, directeur commercial de la banque privée à la Société Générale. Chez TreeTop Asset Management, Philippe Goossens partage ce constat : « Les gros clients ne sont pas exclusivement chez nous. Ils raisonnent en se disant qu'il ne faut pas mettre tous leurs œufs dans le même panier. Travailler avec un gestionnaire, c'est faire confiance à sa vision. Il ne serait donc pas sain de n'en consulter qu'un. » TreeTop Asset Management détient quant à elle quelque deux milliards d'actifs sous gestion.

« Quand le client n'est pas content, il change de banque. Il a souvent deux, trois, quatre portefeuilles différents », expose un autre banquier. « Si, au bout du trimestre, la performance chez nous est de 1,5 % alors que dans un autre établissement elle est de 2,5 % avec le même niveau de risque, ils essayeront de comprendre "pourquoi on nous a fait perdre 1 %". Car eux voient cela ainsi ! C'est une pression énorme. »

« AUCUN CLIENT N'EST TROP GRAND »

Les tickets d'entrée dans ces banques privées ne sont pas tous les mêmes. Ainsi, pour bénéficier des services d'un banquier privé estampillé Degroof Petercam, comptez 250 000 euros d'actifs mobiliers dans leurs murs. Chez Puilaetco Dewaay, il faudra pouvoir aligner pas moins de 750 000 euros. La Société Générale Private Banking réclame un million d'euros de capital pour accé-

der à ses services de banque privée « pure ». La banque Delen a, quant à elle, opté pour une autre stratégie ; cette dernière n'exige pas de montant minimal. « Parfois, dans le cadre de la planification patrimoniale, nous ouvrons des comptes pour les enfants. Or, quand les parents font des donations, ce n'est pas forcément d'un montant de 500 000 euros. On ne va donc pas mettre un minimum », lance René Havaux, membre du comité de direction de l'établissement. « Mais en général, la moyenne d'un compte chez nous tourne autour du million. » Au total, la banque Delen gère quelque 25 milliards d'euros, répartis entre environ 20 000 comptes. Toutefois, toutes les banques privées s'accordent pour dire que ces seuils ne sont pas des lignes rouges infranchissables : « Mieux vaut regarder la complexité des problématiques des individus plutôt que de fixer une barrière à l'entrée », préconise Nicolas Nève, le responsable de la succursale belge de la Banque de Luxembourg.

« LE DÉFI EST CONSTANT : LES EXPERTS DOIVENT GÉRER LE PATRIMOINE GLOBAL DE LEURS CLIENTS AFIN D'EN TIRER LE MEILLEUR RENDEMENT »

Les ambitions du client jouent également un rôle important : « En banque privée, nous n'avons aucun intérêt à compter parmi nous quelqu'un qui a 750 000 euros, le tout en cash, et qui assure qu'il n'investira jamais. Alors qu'une personne qui n'a que 350 000 euros mais qui accumule rapidement sa fortune pourra davantage profiter de la valeur ajoutée de la banque privée », explique Stéphane Vermeire, le directeur général de la branche « private banking » de BNP Paribas Fortis. Cependant, pour un vrai conseil sur mesure, il semble qu'il faille confier à une banque – quelle qu'elle soit – au moins un million d'euros. « Aucun client n'est trop petit, aucun client n'est trop grand. Mais naturellement, plus riche est le client, plus nous pouvons appliquer et élargir notre savoir-faire », résume Marcel Creutz, qui a basé sa société à Weiswampach, « au milieu des prairies luxembourgeoises », loin de la frénésie des grandes villes.

« LE TALENT, C'EST MOI »

Si l'activité des banquiers privés touche aussi aux crédits et aux assurances, leurs occupations principales se décomposent entre investissement et structuration patrimoniale. Ce dernier domaine relève de questions juridiques et répond à une interrogation en apparence simple : comment transmettre de manière optimale son patrimoine à travers les générations ? Mais les réponses sont compliquées, et sans l'aide d'un spécialiste, il est difficile de déceler la meilleure option. D'autant qu'entre limiter les droits de succession, protéger un conjoint ou garder la maîtrise de ses capi-

taux le plus longtemps possible, les motivations peuvent être diverses et variées.

Côté investissements, il s'agit, pour le banquier privé, de s'assurer que les portefeuilles sur lesquels il veille soient composés de manière équilibrée et diversifiée. En effet, soit le client délègue son portefeuille à la banque, soit il cherche du conseil. Dans le premier cas (on parle alors de gestion discrétionnaire), le client choisit un système de gestion et donne carte blanche à la banque pour se charger de toutes les opérations. Cette solution semble idéale pour ceux qui ne sont pas très à l'aise avec les placements, dividendes et autres taux d'intérêt fluctuants. (Suite page 90)



René Havaux, membre du comité de direction de la banque Delen : « Parfois, dans le cadre de la planification patrimoniale, nous ouvrons des comptes pour les enfants. Or, quand les parents font des donations, ce n'est pas forcément d'un montant de 500 000 euros. »

mériter une attention pleine et entière de la part de ceux qui les assistent dans la gestion de leur fortune. « Mon travail est franchement stressant par moment », témoigne le professionnel. « Mais il est extrêmement intéressant. Il offre une grande liberté, une certaine autonomie. Il est dense, basé sur une matière qui évolue tout le temps. » Car dans le petit milieu de la

LES 3 RÈGLES D'UN PORTEFEUILLE BIEN COMPOSÉ

Philippe Goossens, conseiller financier senior au sein de la banque privée TreeTop Asset Management, dévoile trois caractéristiques absolument nécessaires à un portefeuille sain, avec un niveau de risque acceptable.

1 Un bon portefeuille est un portefeuille mondialisé : « Allez donc essayer d'acheter des actions en Inde avec un banquier traditionnel ! Nous, nous parvenons à dénicher des perles rares dans le monde entier, et aussi à les acheter. Nous sommes une société d'asset management très orientée vers les pays émergents, avec une préférence pour l'Asie, plus que pour les États influencés par le prix des matières premières, comme la Russie. »

2 Un bon portefeuille est un portefeuille diversifié. « Il faut avoir une approche multiseCTORIELLE. Il s'agit par exemple d'éviter la concentration belgo-belge, ou de ne pas permettre au pôle financier d'occuper une place trop importante. C'est l'une des leçons de la crise de 2008. Il faut être attentif. La rotation sectorielle s'opère toujours. Le domaine de la pharmacie, typiquement, a été très performant pendant deux ou trois ans, jusqu'à la fin 2015. Il est beaucoup moins favorable depuis le début de l'année. »

Philippe Goossens (TreeTop Asset Management) : « Le domaine de la pharmacie a été très performant pendant deux ou trois ans, jusqu'à la fin 2015. Il est beaucoup moins favorable depuis le début de l'année. »

Quant aux sociétés pétrolières et parapétrolières, elles pourraient reprendre des couleurs en 2017. »

3 Un bon portefeuille est un portefeuille qualitatif. « Il faut toujours avoir la possibilité de justifier le choix d'un investissement par la qualité de l'entreprise. Elle se traduit par son "leadership", actuel ou futur, qui rime avec une performance financière au-dessus de la moyenne. Une telle entreprise va dicter sa marge à toutes les autres. Notre rôle, c'est de trouver de genre de sociétés, qui détiennent un quasi-monopole. C'est par exemple le cas de Safran, un grand groupe dans le domaine de l'aéronautique ou, au Canada, de la société Alimentation Couche-Tard : elle regroupe des tas de petites enseignes qui jouxtent les pompes à essence. Cette entreprise québécoise est quasiment le seul gros acteur dans ce domaine. »

Mais en réalité, ceux-là sont rares. « Les clients des banques privées ne sont pas riches par hasard », souligne Stéphane Wathier, de la Société Générale Private Banking. « Nous ciblons des entrepreneurs qui ont fait fortune et continuent à réinvestir. » Ceux-là ont, assez naturellement, des compétences dans la finance. Reste à savoir s'ils ont envie de s'y frotter. « Souvent, ce sont des gens qui s'y connaissent extrêmement bien, mais qui n'ont pas le temps pour cela »,



« La confiance aveugle, c'est la pire des choses », pense Nicolas Nève, de la Banque de Luxembourg. « Notre responsabilité, c'est aussi d'expliquer comment nous travaillons. »

témoigne un banquier privé. « Plus précisément, ils se disent qu'il sera bien plus facile de contrôler un professionnel, de le "challenger", que de faire le job eux-mêmes ! » Marcel Creutz, de Creutz & Partners, développe : « Nous aimons bien que nos clients suivent ce qu'on fait, qu'ils soient à la hauteur, mais tous ne le sont pas. La plupart n'ont pas le niveau de connaissances nécessaire. Dans le football, tout le monde se dit entraîneur. Dans mon domaine, tout le monde est un peu gestionnaire. Mais les vrais "doués" sont rares. Toutes les banques ont des compétences, mais il faut un talent. Et le talent, c'est moi. Quand je ne serai plus là, il y aura un autre talent, après moi. Par contre, si quelqu'un me donnait un pot de couleurs, je ne saurais rien dessiner ! Chacun son talent. »

Même ceux qui ne montrent pas un appétit féroce pour les marchés financiers et autres places boursières sont obligés de s'y intéresser un tant soit peu ; en effet, pour éviter les abus, la réglementation européenne les force à acquérir un minimum de connaissances dans le domaine. « La confiance aveugle, c'est la pire des choses », pense Nicolas Nève, de la Banque de Luxembourg. « Notre responsabilité, c'est aussi d'expliquer comment nous travaillons. » Il donne notamment l'exemple du Brexit : au lendemain du vote des Britanniques en faveur de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, en juin dernier, sans grande surprise, les marchés ont corrigé. Mais ses clients étaient prévenus, bien conscients du positionnement de leurs portefeuilles ; ils savaient qu'un retour à la normale ne se ferait pas attendre. « Le plus grand drame de la finance aujourd'hui, c'est son manque de côté didactique », ajoute celui qui cite pour modèle le très pédagogue économiste luxembourgeois Guy Wagner.

CONTREDIRE LE CLIENT

Dans le deuxième cas, quand le banquier n'est pas seul capitaine à bord (on parle alors de gestion conseil), le client à la recherche de l'information doit signer en amont de chaque opération. Cette option satisfait les individus les moins enclins à accorder leur confiance à un tiers. Mais pas que : « Certains voient l'investissement comme un hobby », indique un banquier privé. « Et puis, évidemment, il y a ceux qui pensent tout savoir mieux que tout le monde ! » Ces derniers ont tendance à prendre des décisions irrationnelles. « Parfois, leurs choix vont à l'encontre de toute logique. Imaginons un amoureux des sociétés belges, qui leur consacre un quart de son portefeuille », illustre le banquier. « Voilà quelque chose qu'un professionnel ne ferait jamais ! On peut aussi rencontrer de vieilles familles qui ont des actions chez Solvay ou chez UCB et ne veulent pas les jeter parce qu'elles sont historiques, parce qu'elles ont toujours bien fonctionné. Si l'on se penche sur leur portefeuille d'un peu plus près, on voit bien qu'il faut répartir le risque ! » Tout l'art du banquier privé est de ramener son interlocuteur sur la voie de la raison, sans jamais le froisser : « Notre valeur ajoutée se trouve dans le fait de contredire le client », s'avance René Havaux, riche de son expérience à la banque

Delen. « Il faut parfois oser le conseiller à contretemps. »

Etre banquier privé, c'est surtout donner à tout un chacun l'impression qu'il sort du lot. Sans pour autant vouloir trop en faire. « Le banquier doit connaître le client et sa famille dans les moindres détails. Il doit être capable de montrer des marques d'attention, de reconnaissance. C'est, par exemple, ne jamais rater l'anniversaire du client, ni celui de sa femme ou de ses enfants. Selon les occasions, c'est envoyer un petit mot, offrir des fleurs, une bouteille », explique Stéphane Wathier, de la Société Générale Private Banking. « Mais si le banquier devient l'ami de ses clients, il y a un problème. Il faut garder une distance professionnelle, ne pas mélanger les genres. Il ne s'agit pas de faire copain-copain, même si cela doit exister dans le métier. »

L'une des clefs est de savoir mettre à l'aise le client. Ainsi, la BNP Paribas Fortis accueille les bénéficiaires de sa branche « wealth management » dans des locaux modernes, au style soigné, soigneusement pensé. Les canapés sont moelleux, le café toujours chaud. A chaque fenêtre, de longs rideaux blancs empêchent de deviner ce qui se joue à l'intérieur : la discrétion est de mise. Et, dans cette bulle brillante, elle se veut centrale. Cet attachement à la discrétion, est-ce une spécificité belge ? « Des clients tellement préoccupés par la discrétion, oui, c'est le propre de la Bel-

« DANS LE FOOTBALL, TOUT LE MONDE SE DIT ENTRAÎNEUR. DANS MON DOMAINE, TOUT LE MONDE EST UN PEU GESTIONNAIRE. MAIS LES VRAIS "DOUÉS" SONT RARES. TOUTES LES BANQUES ONT DES COMPÉTENCES, MAIS IL FAUT UN TALENT »

gique », admet Stéphane Wathier. « Je suis français, j'ai longtemps travaillé au Luxembourg... Je remarque bien que l'attachement au secret est quelque chose de primordial pour la clientèle belge. Parmi les familles qui ont fait fortune, certaines aiment se retrouver dans la presse, mais de manière générale, elles

sont rares. Les gens, ici, ne s'exposent pas. » Il faut qu'il en aille de même pour les banquiers privés. Ainsi, à la Société Générale, interdiction stricte de discuter des clients au sein comme en dehors de l'établissement.

AU CHAMPAGNE

Les liens les plus forts ne se tissent toutefois pas dans un bureau ou dans un salon privé, mais à domicile. « Ceux qui pensent que se rendre chez le client est une perte de temps et d'argent se trompent complètement », soulève Sabine Caudron, administrateur délégué chez Puilaetco Dewaay. « Aller chez le client le met plus à l'aise et permet d'engager une discussion plus profonde, où la notion de temps disparaît. » Marcel Creutz aime également se rendre directement chez ses petits protégés. En toute décontraction, promet-il : « Je me promène en jeans depuis quarante ans ! Si par hasard je viens en costume, on me demande à coup sûr : "Qu'est-ce qu'il se passe ? Il y a un problème ?" On croit que je viens pour annoncer une mauvaise nouvelle. » En moyenne, il consacre une heure et quart à chaque visite, mais jure : « On ne regarde pas notre montre. »

Le profane imagine aisément un banquier privé reçu par un majordome, dans une sublime villa ultrasécurisée du sud de Bruxelles ou de la riche Knokke (où plusieurs banques ont des antennes), Ferrari au garage et manteaux de vison dans la penderie. Mais les professionnels insistent : les grandes fortunes belges ne vivent pas (toutes) dans l'opulence. « J'en ai quand même un qui me reçoit à chaque fois au champagne », s'amuse un banquier privé. Mais s'il mentionne ce client-là, c'est bien parce qu'il fait figure d'exception. « Il ne faut pas croire : j'ai des rendez-vous à Schaerbeek (une commune relativement populaire de la capitale belge) », poursuit-il. « Oui, il y a des fortunes, des gens qui ont l'argent en Belgique, mais qui vivent de façon assez discrète, qui n'ont pas besoin de faste. » Sabine Caudron, qui, pour sa part, a quitté BNP Paribas Fortis pour rejoindre Puilaetco Dewaay il y a cinq ans, ajoute : « Se rendre sur place, c'est aussi pour nous l'occasion de rencontrer les enfants. »

DES POINTURES

La gestion de fortune se pratique en clans. Stéphane Wathier récapitule : « Dans la banque privée, nous parlons très souvent de familles. Si c'est un succès



Stéphane Vermeire (BNP Paribas Fortis) : « Il faut s'assurer que chacun d'eux comprend et connaît les produits qui lui sont proposés. »

LA DIRECTIVE MIFID, CASSE-TÊTE POUR LES BANQUES

La directive sur les marchés d'instruments financiers encadre sévèrement les activités bancaires. « La législation est de plus en plus développée », note Stéphane Vermeire, directeur général de la banque privée de la BNP Paribas Fortis. « Le but est louable : il s'agit de protéger les intérêts des clients. Il faut s'assurer que chacun d'eux comprend et connaît les produits qui lui sont proposés. » Alors, sa banque – comme toutes les autres en Europe – est obligée de faire passer un test à ses clients. « Nous avons besoin que 100 % des réponses soient

correctes. Et le test est assez compliqué... » Sabine Caudron, administrateur délégué de la banque privée Puilaetco Dewaay, l'atteste : « Faire passer MiFID à fond à un client prend bien deux heures ! » Voici un échantillon des questions posées dans ce cadre. Saurez-vous y répondre ?

1. Pouvez-vous vendre une obligation à tout moment ?

En principe oui, mais il est possible que je doive vendre à un cours (prix) défavorable. De plus, je dois tenir compte de la liquidité du marché.

Non, je dois toujours garder une obligation jusqu'à l'échéance.

Je ne sais pas.

2. Si l'entreprise dont vous détenez une action fait faillite, pouvez-vous toujours récupérer le capital que vous avez investi ?

Oui, je récupère toujours mon capital investi.

Non, je cours le risque de perdre mon capital investi, totalement ou partiellement.

Je ne sais pas.

3. Vous achetez un fonds émis dans une devise étrangère (par exemple, en dollar américain). Courez-vous un risque de change ?

Oui, la valeur de la devise étrangère dans laquelle j'ai investi peut augmenter ou baisser par rapport à l'euro.

Non, je ne suis pas exposé aux fluctuations de la devise étrangère.

Je ne sais pas.

4. Comment pouvez-vous investir dans l'or physique ?

Investir dans l'or physique ne se fait que d'une seule manière : en achetant des lingots d'or ou des pièces en or que je conserve moi-même ou que je dépose sur mon compte-titres.

Investir dans l'or physique peut se faire de plusieurs manières. Je peux acheter des lingots d'or ou des pièces en or que je dépose sur mon compte-titres. Mais je peux également acheter des trackers sous la forme d'Exchange Traded Commodities (ETC). Ces ETC achètent de l'or pour moi et le conservent dans de grands coffres.

Je ne sais pas.

Les bonnes réponses : 1a - 2b - 3a - 4b

d'entreprise familial, c'est monsieur, c'est madame, ce sont les enfants... » Puilaetco Dewaay a ainsi mis sur pied la « Next Generation Academy », dédiée aux 25-35 ans, afin de les initier aux rouages de la finance. « J'ai des clients que je suis depuis quarante ans », se réjouit le gestion-

naire Marcel Creutz. « Au début, eux avaient 40 ans, et moi, j'en avais 24. Aujourd'hui, eux ont 80 ans, et moi 66. Ils me disent : "Monsieur Creutz, combien de temps allez-vous encore venir ?" J'ai une petite-fille, Faustine, qu'ils ne connaissent pas encore. (Suite page 92)

Je leur réponds : « Jusqu'à ce que Faustine reprenne l'affaire ! » Alors, ils demandent son âge. Faustine a 5 ans. Et les voilà soudain rassurés ! » Même son de cloche du côté de la banque Delen, où René Havaux, 54 ans, rencontre souvent des clients qui lui parlent de ses parents, voire de son grand-père, déjà gestionnaire en son temps. Comme chez Puilaetco Dewaay, avec la « Delen Academy », il rêve de cueillir la progéniture des grandes fortunes au berceau. « Nous organisons des conférences, avec un but didactique. Toute la difficulté, c'est d'amener ces jeunes à un même niveau de compréhension, de celui qui fait médecine à celui qui a arrêté ses études. »

Les banquiers privés, eux, sont très qualifiés. Ceux que dirige Stéphane Vermeire, à la BNP Paribas Fortis, sont des pointures : « Ils suivent seize jours de formation intensive. Surtout, ils doivent passer un examen devant un jury, environ un an après leur prise de fonction. C'est un élément de stress pour eux. Mais c'est surtout un gage de qualité. » Un banquier privé peut rater une seule fois ce test. Et en cas de deuxième échec ? « Il devra évoluer vers une autre fonction », répond pudiquement Stéphane Vermeire, chantre de l'excellence. Pour les dirigeants, il est primordial de

garder leur équipe soudée : puisque les banquiers privés sont invités à nouer une relation de confiance avec leur clientèle, une forte rotation des conseillers n'est pas envisageable. Alors, comment se prémunir contre une valse des cols blancs ? « Il faut payer les banquiers raisonnablement », précise Stéphane Wathier, de la Société Générale Private Banking. « La clé du succès de la banque privée, c'est la connaissance du client. Pour connaître le client, il faut gagner sa confiance. Pour gagner sa confiance, il faut du temps. »

A CLIENTS SPÉCIAUX, BANQUIERS SPÉCIAUX

La Société Générale Private Banking, présente en Belgique depuis 2000, s'attache à appliquer cette recette à la lettre. Avec ses quelque huit milliards d'actifs sous gestion, elle se présente, par rapport à ses concurrents, comme « la plus grande des plus petites ou la plus petite des plus grandes banques privées », toujours selon Stéphane Wathier. Il ajoute : « Nous tenons une position de "challenger". » La Société Générale Private Banking travaille sur trois segments : le « key clients segment » – secteur clé – pour les clients qui détiennent plus de 15 millions d'actifs dans la banque

(ou qui disposent d'une fortune supérieure à 50 millions d'euros), ceux entre 1 et 15 millions (qui constituent le secteur « corps »), et ceux sous le million, pour qui l'offre de produits, de services et d'accompagnement se voit réduite.

Une cinquantaine de banquiers privés se partagent ces trois segments. Les plus « seniors » – au niveau de technicité le plus élevé – sont en charge de la tranche supérieure. « Nous avons une équipe spécialisée sur le très haut de gamme », explique Stéphane Wathier. « Le profil des banquiers en charge des "key clients" est plus complexe, plus sophistiqué. Souvent, ils cumulent une expérience dans une banque d'investissement et dans une banque privée, ce qui leur permet de gérer des problématiques liées à des patrimoines privés ou d'entreprise. » Ainsi, à clients spéciaux, banquiers spéciaux. Stéphane Wathier poursuit : « Le "key clients segment", pour nous, est un élément essentiel. Dans sa stratégie, le groupe Société Générale prétend pouvoir accompagner ces grandes fortunes. Nous sommes une banque internationale. Or, la première caractéristique d'une grande fortune belge est de n'avoir pas seulement des problématiques en Belgique, mais dans le monde entier. Ces clients-là ont souvent des besoins d'investissements internationaux, vont acheter de l'immobilier hors du pays... Et nous, nous avons des implantations un peu partout en Europe. »

« LE VRAI RISQUE, C'EST UN CRASH »

Mais qu'importe l'internationalisation des profils, l'essentiel est de connaître l'appétence des particuliers au risque. « Si un client maintient qu'il ne veut aucun risque, mais veut avoir 5 % de performance annuelle, nous savons bien que c'est incompatible. La réalité, c'est qu'un rendement n'existe pas sans un risque », éclaire Marcel Creutz. « Mais si un client pense qu'acheter une action Nestlé, c'est un risque, il fait erreur. Ce n'est pas un risque, c'est un investissement ! » Nicolas Nève, qui s'exprime au nom de la Banque de Luxembourg, renchérit : « La façon dont nous faisons notre métier est extrêmement attractive dans cet environnement plein d'incertitudes. Les gens ont besoin d'être rassurés sur la qualité de leur banque. Et nous, nous n'avons pas de risque au bilan. » Car le réel danger est ailleurs : « Le vrai risque, c'est un crash. (Suite page 94)



Sabine Caudron
(Puilaetco Dewaay) :
« Beaucoup de gens
sont à la recherche
d'autres moyens
d'investir. »

L'ART, UN PATRIMOINE À PART

Comme plusieurs autres banques privées, Puilaetco Dewaay porte une attention toute particulière aux œuvres d'art car elles occupent une place de choix dans le patrimoine de leurs clients, du fait de la charge émotionnelle qu'elles comportent. « Beaucoup de gens sont à la recherche d'autres moyens d'investir », explique Sabine Caudron, administrateur déléguée de cet établissement financier. L'art, notamment contemporain, en fait partie. Certains clients sont des no-

vices et cherchent à être initiés. D'autres souhaitent savoir qui sont, dans ce domaine, les acteurs de confiance. « Je me souviens d'un client qui voulait vendre un tableau d'une valeur de 7 millions de livres sterling. Notre conseillère a su le guider vers les commissaires-priseurs les plus fiables. » Avec son département de conseil en gestion de patrimoine artistique, Puilaetco Dewaay mise donc sur sa capacité à aider les clients à prendre les bonnes décisions dans ce domaine haut en couleur, où allier rentabilité et goûts personnels n'est pas toujours des plus aisés.



*Stéphane Wathier
(Société Générale):
« La première
caractéristique d'une
grande fortune belge
est de n'avoir pas
seulement des
problématiques en
Belgique, mais dans
le monde entier. »*

LA BANQUE PRIVÉE 2.0

Toutes les banques privées ont dû prendre le virage du digital. Parmi elles, la BNP Paribas Fortis a lancé il y a bientôt deux ans le service « James », sorte de « private banker » nouvelle génération. « James » intervient à distance ; il s'agit en fait d'un conseiller « en chair et en os », qui se trouve derrière son écran et dispose également d'un réseau de spécialistes pour l'épauler. Ainsi, il assiste ses clients par email, téléphone, SMS et surtout visioconférence. « Private banking by James s'adresse aux clients qui ont peu de temps pour les entretiens en face à face », explique Stéphane Vermeire, directeur général de la banque privée de la BNP Paribas Fortis. « Ce service plaît notamment beaucoup aux entrepreneurs. »

Venir chez nous, ce n'est pas un risque », assure Marcel Creutz. « Mieux encore : à partir du moment où un client est chez nous, il quitte le risque. Les bourses font des vagues, mais ne constituent pas un risque. Le vrai risque, c'est acheter une structure qui s'écroule. » La question brûle les lèvres : cela ne lui est-il jamais arrivé ? « Never, never ! » s'exclame le fondateur de Creutz & Partners, passant soudain à la langue de Shakespeare, pour bien marquer son point.

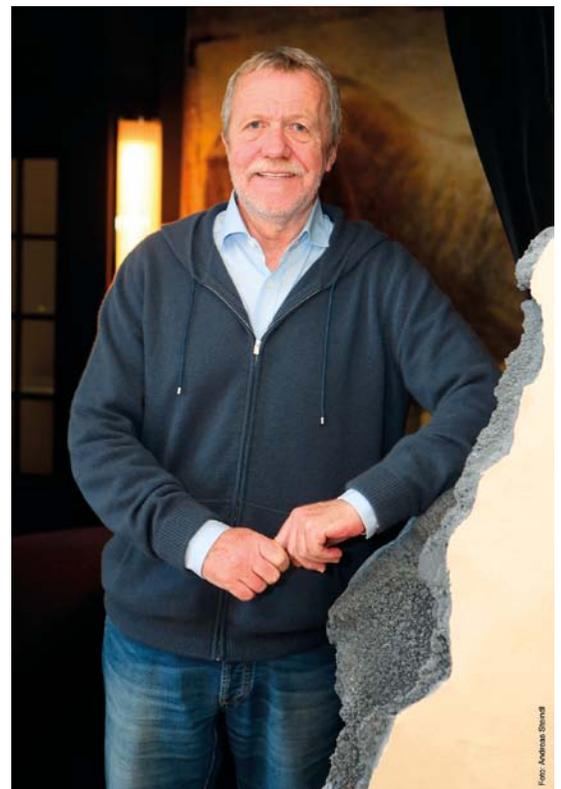
Sûr de lui, Marcel Creutz a quitté la Deutsche Bank pour créer Creutz & Partners en 1997. « Nous sommes indépendants », martèle le germanophone. « Toute la responsabilité est chez nous et nous ne subissons aucune pression, aucune directive de quiconque. » Dans son établissement, une dizaine de conseillers de clients sont épaulés par une trentaine d'experts : « Cette organisation a pour conséquence que ceux qui fréquentent les clients ne font rien d'autre que cela. Ils peuvent se concentrer pleinement sur eux. Chaque conseiller a autant de clients qu'il peut le supporter, il n'y a pas de limite. » Marcel Creutz a toutefois jugé bon d'imposer deux règles à ses collaborateurs : premièrement, ils n'ont pas le droit de prendre plus de trois rendez-vous dans une même journée, afin d'être toujours bien disposés pour ces rencontres. « Quand je travaillais à la Deutsche Bank, on me demandait de voir huit clients par jour, au minimum ! » s'exclame l'homme d'affaires. Deuxièmement, quand un nouveau client marque son intérêt pour

l'organisme financier Creutz & Partners, il doit décrocher un entretien avec un banquier privé dans les cinq mois suivants. « A la Deutsche Bank, ce délai atteignait les quatre ans », soupire le grand patron.

Ces nouveaux clients sont très précieux pour les banques privées, qui constituent un secteur en croissance en Belgique. « Le meilleur ambassadeur que l'on puisse avoir, c'est un client satisfait », énonce René Havaux, de la banque Delen. Il est plutôt contre l'idée de démarcher proactivement de nouvelles poules aux œufs d'or, mais est conscient que parfois, il ne manque qu'un petit coup de pouce à des clients potentiels pour se lancer. « Je me souviens d'un monsieur qui venait de vendre son entreprise, à qui j'avais envoyé une gentille lettre pour demander s'il était intéressé par nos services. Il a répondu que cela faisait bien longtemps qu'il se disait qu'il devait nous rencontrer ! » Mais la chasse ne doit jamais être trop agressive ; mieux vaut qu'elle s'opère en finesse, en toute discrétion, par exemple lors d'événements (du type tournois de golf ou conférences) organisés par les banques, auxquels les clients actuels viennent accompagnés de « cibles » probables.

« Pour nous, le plus important, c'est le client, certainement pas le non-client », s'emballe Marcel Creutz. « Nous soignons nos clients et en acquérons de nou-

veaux. Dans d'autres institutions, ils acquièrent de nouveaux clients et oublient de prendre soin des autres. » Au total, Creutz & Partners compte environ 750 clients, et gère « un chiffre de dix unités » – donc entre un milliard et 9 999 999 999 euros. Dans le milieu, la maison peut être considérée comme une petite structure. « De la façon dont nous travaillons, ce n'est pas possible d'être grand », devise Marcel Creutz. Et de comparer : « Une banque privée doit fonctionner comme un bon restaurant : un trois étoiles peut faire 40 couverts. Quand il fait 100 assiettes, ce n'est plus un trois étoiles. » Lui préfère garder son triple A. ■



Marcel Creutz (Creutz & Partners) : « Le vrai risque, c'est un crash. Venir chez nous, ce n'est pas un risque. »