

# La gestion de patrimoine et de fortune

## Les leviers d’optimisation des business models

Les modèles d’affaires sont sous pression. Dans un secteur où les conditions de marché demeurent difficiles, les acteurs de la gestion privée, longtemps réticents, sont incités à saisir toutes les opportunités d’optimisation de leur business model, parmi lesquelles le digital. Profilage des clients, segmentation affinée, nouveaux services, automatisation du conseil... sont en effet autant de nouvelles voies d’exercice du métier. Dans cette étude, les experts de **Precepta** décryptent les facteurs clés de succès au regard des différents modèles économiques et les pistes de réflexion stratégiques pour restaurer des marges sous pression, en s’appuyant sur l’analyse de cas concrets. Ils vous présentent par ailleurs les différentes visions prospectives pour anticiper les évolutions stratégiques à venir dans un secteur en pleine mutation. Dès lors, quelles seront les évolutions des business models demain ? Comment évoluera l’exercice du métier à l’ère du digital ? Quelles seront les mutations de l’offre autour d’une proposition de valeur servicielle numérique innovante ?

Ce rapport s’accompagne d’une video de 20 minutes, chapitrée en séquences courtes, qui présente les principales conclusions de notre analyse et permet de vous réapproprier l’étude sous une forme pédagogique, vivante et interactive. Il a été spécialement conçu pour apporter une réflexion structurante et des idées stimulantes afin de vous aider à élaborer vos décisions. Pour recevoir ces documents, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l’avoir complété, ou de vous rendre sur notre site internet [www.xerfi.com](http://www.xerfi.com).

**Nathalie Morteau**  
Directrice d’études Precepta

# La gestion de patrimoine et de fortune

## Les leviers d'optimisation des business models

Une étude pour :

### Anticiper l'évolution du contexte de marché

Découvrez nos prévisions stratégiques sur l'évolution du marché de la gestion de patrimoine et de fortune qui vous permettront de mieux appréhender les mutations à venir. Quelles perspectives d'évolution des patrimoines au regard du contexte économique et financier ? Quelles évolutions des attentes de la clientèle et réponses à y apporter ? Comment évaluer l'impact de la directive MIFID II sur les modèles de rémunération et les évolutions envisageables des revenus ?

### Analyser les options stratégiques possibles

Notre étude présente les pistes de réflexion sur les grands leviers de croissance à actionner pour optimiser des modèles économiques sous pression. Elle décrypte en outre les évolutions potentielles du métier à l'heure de la digitalisation. À cet égard sont étudiées les propositions de valeur de FinTech, devenues sources d'inspiration. L'étude analyse également l'accélération à venir de la consolidation du secteur ainsi que les autres leviers pour maîtriser les coûts et déployer des synergies.

### Identifier les business models les plus performants

Precepta a réalisé un benchmark approfondi des business models de la gestion de patrimoine et de fortune. Notre analyse vous permettra d'identifier leurs facteurs clés de succès, de comparer les performances des entreprises et de vous positionner par rapport à ces modèles d'affaires.

### Les points forts de l'étude

- ➔ Le décryptage des business models des acteurs de la gestion de patrimoine
- ➔ La cartographie détaillée de la concurrence sur 4 principales familles d'acteurs (banques universelles et spécialisées, CGPI, assureurs)
- ➔ L'analyse des leviers stratégiques discriminants pour optimiser les modèles d'affaires
- ➔ Des focus sur des initiatives stratégiques de certains acteurs du marché

### Precepta

Precepta, c'est une expertise de plus de 25 ans dans l'analyse stratégique et toute la compétence du groupe Xerfi dans la connaissance sectorielle réunies dans une étude opérationnelle et stimulante.

Precepta, c'est également une approche méthodologique rigoureuse et éprouvée qui s'appuie sur une connaissance accumulée, une expertise fine des secteurs et de leurs acteurs, et des entretiens réguliers avec les professionnels. Nous disposons des outils d'analyse à la pointe de la réflexion en management stratégique pour vous stimuler et vous accompagner dans vos prises de décision.

# TABLE DES MATIÈRES ET CONTENU DE L'ÉTUDE

120 pages

## 1. LES PRÉVISIONS STRATÉGIQUES DE PRECEPTA

*Dans cette partie, Precepta vous délivre les grandes conclusions de l'étude et fournit ses prévisions sur l'évolution du jeu concurrentiel. L'objectif de cette partie est de stimuler votre réflexion stratégique et de vous permettre de mieux appréhender les signaux faibles annonciateurs de profondes mutations à venir.*

### LES CONCLUSIONS DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE

- Une présentation concise, structurée et percutante des principales conclusions de l'étude sur la gestion de patrimoine et de fortune

### LES PRÉVISIONS STRATÉGIQUES SUR LA GESTION DE PATRIMOINE ET DE FORTUNE

- Pour anticiper les évolutions stratégiques à venir, Precepta vous livre sa vision prospective de l'activité. Quelles seront les évolutions des business models demain ? Comment évoluera l'exercice du métier à l'ère du digital ? Quelles seront les mutations de l'offre autour d'une proposition de valeur servicielle numérique innovante ?

### PRÉVISION 1 : L'ÉVOLUTION DES MODÈLES DE RÉMUNÉRATION EN FAVEUR DU CONSEIL

- Un scénario qui prévoit une évolution des modes de rémunération des acteurs tirée notamment par une hausse de la disposition à payer pour les prestations de conseil et une baisse des coûts de gestion.

### PRÉVISION 2 : LE BOULEVERSEMENT DE L'EXERCICE DU MÉTIER SUR LA BASE DE L'AUTOMATISATION DU CONSEIL ET DU DÉPLOIEMENT D'OUTILS DIGITAUX À DISPOSITION DES BANQUIERS PRIVÉS

- Un scénario basé une diffusion massive des technologies déjà opérationnelles dans les modèles d'affaires des FinTech susceptible de redéfinir en profondeur le métier.

### PRÉVISION 3 : L'ÉMERGENCE DE PLATEFORMES DE SERVICES PATRIMONIAUX

- Un scénario sur la gestion de patrimoine et de fortune du futur basé sur la montée en puissance d'applications servicielles innovantes regroupées au sein de plateformes patrimoniales multiservices.

## 2. L'ANALYSE DES BUSINESS MODELS

*Cette partie est dédiée à l'analyse des mécanismes de création et de capture de la valeur des acteurs de la gestion de patrimoine et de fortune.*

### L'ANALYSE DES FACTEURS DE FRAGILISATION DES BUSINESS MODELS

- La baisse des marges du secteur dans un contexte macroéconomique morose et financier instable fragilise les modèles d'affaires de la gestion de patrimoine et plus encore ceux de la gestion de fortune.
- Les pressions sur les ressources, compétences et organisations s'exacerbent et posent de nombreuses questions : Quels profils de banquiers pour quelles rémunérations ? Quels modèles de diversification à des fins de synergies ? Quelle organisation pour les développer et mener le chantier de la transformation digitale ?
- La promesse de valeur du secteur est impactée à la fois par la nécessité de restaurer la confiance, par la baisse des rendements qui incitent à de nouvelles allocations d'actifs mais aussi par les évolutions réglementaires (MIFID II) qui mettent les modèles de rémunération sous pression.

### LES BUSINESS MODELS DES ACTEURS DE LA GESTION DE PATRIMOINE

- Le business model à succès des banques universelles.  
⇒ Étude de cas : BNP Paribas Banque Privée
- Le business model remis en cause des banques privées spécialisées.  
⇒ Étude de cas : Edmond de Rothschild
- Le business model des conseillers en gestion indépendants et l'incitation aux regroupements.  
⇒ Étude de cas : Cyrus Conseil
- Le business model des assureurs s'impose difficilement.  
⇒ Étude de cas : Generali Patrimoine
- Le business model des sociétés de gestion en banque privée.  
⇒ Étude de cas : Carmignac Gestion

### LE BENCHMARK DES GROUPES STRATÉGIQUES

- Une analyse comparative des business models des principaux groupes stratégiques au regard des facteurs discriminants.
- Les forces et faiblesses, opportunités et menaces des grandes familles d'acteurs : banques universelles, banques privées spécialisées, CGPI, assureurs et sociétés de gestion.

### 3. LES GRANDS AXES DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Dans cette partie, Precepta présente les grands leviers stratégiques de croissance et analyse les évolutions de l'exercice du métier à l'ère du digital.

#### QUELLES NOUVELLES ATTENTES DE LA CLIENTELE ET EVOLUTIONS POTENTIELLES DES MODES DE REMUNERATION ?

- Les attentes de la clientèle sont en décalage avec les prestations proposées : un défaut de conseil personnalisé. Les facteurs favorables à une rémunération du conseil sont de plus en plus prégnants.
- Les attentes de diversifications nouvelles et l'intégration des offres des FinTech
- Les leviers d'une relation privilégiée : réactivité, confidentialité, expertise, offres privilégiées...

#### COMMENT ACCROITRE LA VALEUR CLIENT ?

- Le chantier de la connaissance client et de segmentations affinées s'impose à l'heure où les marges sont sous pression. Les apports du Big Data.
- Le digital ne supprime pas le conseiller mais s'impose comme une brique supplémentaire au service d'une réinvention de la relation client. Les systèmes intelligents et la gestion de patrimoine et de fortune du futur.
- Le Big Bang technologique, les nouveaux usages et l'innovation en matière d'expérience client : quels nouveaux services et fonctionnalités ? L'exemple des applications de BNP Paribas Wealth Management.
- Les FinTech comme sources d'inspiration. Quelle proposition de valeur ? Quels parcours et expériences clients ? Les rapprochements entre acteurs traditionnels et robo-advisors.

#### QUELS ENJEUX ET LEVIERS DE MAITRISE DES COUTS ?

- Les analyses des synergies à déployer : la baisse des coûts de conquête et de fidélisation, les synergies commerciales, de revenu...
- Les leviers de maîtrise des coûts : le digital, la consolidation...
- Les prévisions d'accélération de la consolidation du secteur : la taille critique et les mouvements de rapprochements

### 4. LES FONDAMENTAUX ET L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Dans cette partie, Precepta évalue les grands déterminants de l'activité, présente les principales typologies d'acteurs et analyse les rapports de forces entre les acteurs.

#### LES FONDAMENTAUX STRATÉGIQUES

- Comprendre le métier de la gestion de patrimoine et de fortune et identifier les forces en présence par segment, patrimoine et offre.
- Les facteurs déterminants de la gestion de patrimoine et de fortune : le contexte économique et financier, l'environnement réglementaire, la diffusion des technologies...
- Le patrimoine des ménages et ses évolutions : la croissance de la richesse privée, la répartition et l'évolution du patrimoine des ménages français et ses perspectives de croissance. Les marges sous pression.

#### LE PANORAMA CONCURRENTIEL ET STRATÉGIQUE COMPLET DE LA GESTION DE PATRIMOINE ET DE FORTUNE

- Un panorama des forces en présence : typologie des acteurs et classements par famille.
- **Une cartographie détaillée des acteurs (caractéristiques, positionnements, parts de marché, palmarès)** pour chacun des 4 segments de marché suivants : banques universelles, banques privées spécialisées, CGPI et assureurs.
- Les FinTech, nouveaux entrants : Advize, Marie Quantier, Fundshop, Yomoni, Wesave et Grisbee.

### PRINCIPAUX ACTEURS CITÉS DANS L'ÉTUDE

ABN AMRO	CA INDOSUEZ PRIVATE BANKING	GOLDMAN SACHS	NATIXIS ASSURANCES
ALLIANZ BANQUE PRIVEE	CA PRIVATE BANKING	GROUPAMA BANQUE PRIVEE	NEULIZE OBC
AMUNDI	CARMIGNAC GESTION	HSBC ASSURANCES	NORTHERN TRUST
AVIVA FRANCE	PRIVATE BANKING (FRANCE)	HSBC FRANCE	ODDO BANQUE PRIVÉE
AXA BANQUE GESTION PRIVEE	CAISSE D'EPARGNE GESTION	HSBC PRIVATE BANK FRANCE	OXFORD FINANCIAL GROUP
AXA FRANCE	PRIVEE	SOLUTIONS	PICTET & CIE
BANK OF AMERICA MERRILL	CHOLET DUPONT	JP MORGAN	QUILVEST BANQUE PRIVÉE
LYNCH	CIC BANQUE PRIVEE	JULIUS BÄR	ROCKEFELLER & CO.
BANK OF NY MELLON	CITI PRIVATE BANK	KBL RICHELIEU	ROTHSCHILD & CIE
BANQUE HOTTINGUER	CNP ASSURANCES	LA BANQUE POSTALE	ROYAL BANK OF CANADA
BANQUE PALATINE	COVEA	LAZARD FRERES GESTION	SANTANDER
BANQUE POPULAIRE GESTION	CREDIT AGRICOLE	LBP GESTION PRIVEE	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
PRIVEE	CREDIT MUTUEL-CIC	LE CONSERVATEUR	SWISSLIFE BANQUE PRIVÉE
BANQUE PRIVEE 1818	CREDIT SUISSE	LOMBARD ODIER	UBS
BANQUE TRANSATLANTIQUE	DEUTSCHE BANK	MARTIN MAUREL	WELLS FARGO
BARCLAYS	EDMOND DE ROTHSCHILD	MEESCHAERT BANQUE PRIVÉE	
BNP PARIBAS	GENERALI FRANCE	MORGAN STANLEY	
BNP PARIBAS CARDIF	GENERALI PATRIMOINE	MUTAVIE (MACIF)	
BPCE	GLENMEDE		



## CES ÉTUDES POURRAIENT ÉGALEMENT VOUS INTÉRESSER

- **Les FinTech et nouveaux entrants dans la banque et l'assurance**  
Février 2017, 7ABF16
- **Le Big Data dans la banque et l'assurance**  
Janvier 2017, 6ABF21
- **Le crowdfunding ou financement participatif en France**  
Décembre 2015, ABF25
- **Les enjeux de la distribution d'assurance : le tournant inédit**  
Novembre 2016, 6ABF75

Retrouvez sur le site [xerfi.com](http://xerfi.com) le plus vaste catalogue d'études sur les secteurs et les entreprises.

Pour recevoir votre étude **IMMEDIATEMENT, COMMANDEZ** directement sur : **XERFI.COM**

- ➊ Rentrez le code **6DIS73** dans la barre de recherche pour la retrouver
- ➋ Achetez l'étude directement en ligne par carte bancaire
- ➌ Recevez votre étude dès la finalisation du paiement en format pdf sur votre compte client Xerfi.com

Pour toutes **PRESTATIONS PERSONNALISÉES** (présentation, conférence, étude sur mesure, etc.), contactez Laurent Marty, Directeur Associé, [lmarty@xerfi.fr](mailto:lmarty@xerfi.fr)

# BON DE COMMANDE

à retourner à :

**PRECEPTA** groupe Xerfi 13-15, rue de Calais 75009 Paris  
Téléphone : 01.53.21.81.51. / Email : [commande@xerfi.fr](mailto:commande@xerfi.fr)

ÉTUDE  
COMMANDÉE

Réf : **7ABF67 / PTA**

## La gestion de patrimoine et de fortune

Les leviers d'optimisation des modèles d'affaires

### INFORMATIONS CLIENT

Nom : \_\_\_\_\_  
Prénom : \_\_\_\_\_  
Fonction : \_\_\_\_\_  
Société : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Code Postal : \_\_\_\_\_  
Ville : \_\_\_\_\_  
Adresse e-mail (en lettres capitales) : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_  
TVA Intra. : \_\_\_\_\_  
N° SIRET : \_\_\_\_\_

### MODE DE RECEPTION DE L'ETUDE COMMANDEE :

1 version papier	1 version PDF	1 version papier + 1 version PDF
<b>2 500 EUR HT</b> 2 637,50 EUR TTC (TVA 5,5%)	<b>2 900 EUR HT</b> 3 059,50 EUR TTC (TVA 5,5%) Avec le video report	<b>3 295 EUR HT</b> 3 476,23 EUR TTC (TVA 5,5%) Avec le video report
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### MODE DE REGLEMENT CHOISI :

- dès réception de l'étude et de la facture
- par carte bancaire sur [www.xerfi.com](http://www.xerfi.com)
- chèque joint à l'ordre de XERFI-DGT

Date, signature et cachet

XERFI-DGT SAS au capital de 5 786 051 euros - 13-15 rue de Calais 75009 Paris  
RCS Paris B 523 352 607 APE 6311Z TVA intracommunautaire : FR22523352607

**PRECEPTA** :::  
GROUPE xerfi