



JUILLET 2024

# BANQUE PRIVÉE

**Un marché dynamique et atomisé porté par l'attractivité financière de Paris et une nouvelle clientèle fortunée**

## BANQUE PRIVÉE

**Un marché dynamique et atomisé porté par l'attractivité financière de Paris et une nouvelle clientèle fortunée**

**D**es millionnaires plus nombreux, des ménages aisés plus fortunés qu'auparavant, une nouvelle clientèle d'entrepreneurs de la tech : la demande potentielle pour les services de gestion de patrimoine connaît une croissance soutenue. Des mesures d'attractivité fiscale et la promotion de la place financière de Paris dans le contexte du Brexit ont également contribué à dynamiser l'écosystème français de la banque privée.

Grands groupes bancaires, acteurs indépendants, start-up... Le marché attire de nombreuses entreprises, offrant un paysage concurrentiel riche et éclaté. Malgré quelques opérations de consolidation, le secteur reste très atomisé et ne présente pas de fortes barrières à l'entrée, permettant l'arrivée d'acteurs émergents comme celle de sociétés financières positionnées sur d'autres segments.

Entre spécialisation et modèle généraliste, approche digitale et démocratisation, les stratégies adoptées par les acteurs suivent des chemins variés. La concurrence demeure rude pour les nouveaux acteurs, dans un secteur réputé conservateur et où les acteurs historiques s'adaptent à l'évolution de la clientèle par le phygital et l'importance de leurs réseaux locaux.



# DANS CE DOSSIER

RECOMMANDATIONS .....	4
UN CONTEXTE PORTEUR POUR UN SECTEUR ATOMISÉ ET CONCURRENTIEL .....	5
Un vivier d'épargnants aisés en croissance .....	5
En France, un secteur à forte intensité concurrentielle .....	7
Une dynamique générale favorable .....	9
DES STRATÉGIES DIFFÉRENTES POUR SE RENFORCER SUR LE MARCHÉ.....	11
Le modèle généraliste face aux banques privées indépendantes .....	11
Démocratisation ou différenciation : deux approches pour se positionner .....	13
Miser sur la croissance externe .....	15
De plus en plus présent, le digital ouvre la voie à des start-up .....	16
PRINCIPALES SOURCES UTILISÉES .....	19

# RECOMMANDATIONS

- Un futur prometteur se dessine pour le secteur de la banque privée. La clientèle potentielle continue de croître, notamment **grâce au mouvement de la "start-up nation"**, à l'origine de fortunes rapidement créées. Ces entrepreneurs viennent **rajeunir la clientèle traditionnelle** des banques privées.
- Le nombre de millionnaires a augmenté ces dernières années en France, et **le patrimoine des ménages les plus riches s'est fortement accru**. Cette dynamique conduit les banques privées à **disposer de davantage de capitaux** sous gestion.
- À présent en période de ralentissement, **l'inflation érode le pouvoir d'achat de l'épargne**. Le pic inflationniste de ces dernières années a conduit les ménages fortunés à chercher de nouveaux moyens pour préserver leur patrimoine. Il s'agit notamment de **se tourner vers les banques privées** pour atteindre un rendement du capital supérieur à l'inflation.
- Cette situation bénéficie aux acteurs en place et **attire de nouveaux entrants** : banques étrangères, fonds d'investissement, start-up... La dynamique est accentuée par **les mesures réglementaires et fiscales** en France décidées durant la période du Brexit.
- Face à cette forte concurrence, chacun tente de **trouver la voie la plus efficace** pour se positionner ou se renforcer sur le marché. Si les barrières à l'entrée sont relativement faibles, **se maintenir s'avère plus complexe**, la gestion privée étant considérée comme **un domaine conservateur**, où les offres émergentes ont plus de difficultés à percer. La numérisation y est également plus lente que dans la banque de détail.
- Les grandes banques misent sur **leur modèle généraliste**, où leur département de banque privée bénéficie de l'assise financière solide du groupe. **Leur présence internationale** leur permet d'offrir des opportunités de placements variées, tandis que **des équipes plus spécialisées** peuvent se charger des clients spécifiques ou disposant d'un patrimoine particulièrement élevé.
- Les banques privées de banques universelles ainsi que certains acteurs indépendants tendent à **proposer une offre standardisée**, où les clients sont répartis selon un nombre limité de profils ou de méthodes de gestion. **Économies d'échelle et simplification** de la gestion sont les principaux avantages attendus d'une telle approche.
- **La croissance externe peut également constituer une voie** pertinente pour compléter son positionnement avec par exemple des acteurs plus spécialisés.
- **Certains acteurs misent sur la démocratisation**, cherchant à abaisser les tickets d'entrée face aux banques privées historiques, tandis que d'autres mettent en avant la qualité de service pour **cibler les profils les plus fortunés**.
- Le digital est de plus en plus présent chez l'ensemble des acteurs. Qu'il s'agisse de proposer **des offres 100 % numérique**, des services phygitaux ou une aide à la gestion de portefeuille en BtoB, tous s'adaptent aux nouvelles attentes d'**une clientèle plus jeune et en quête d'autonomie**.
- Le maillage territorial et **l'intégration dans les réseaux économiques locaux** représentent un atout des acteurs historiques, qui peuvent offrir des opportunités supplémentaires à leurs clients.



# UN CONTEXTE PORTEUR POUR UN SECTEUR ATOMISÉ ET CONCURRENTIEL

## Un vivier d'épargnants aisés en croissance

*“Tous les acteurs proposent des conseils très personnalisés sur la gestion d'un patrimoine, l'allocation d'actifs ou encore les solutions de financement et d'investissement.”*

*Vincent Joulia, membre du directoire de la Banque Transatlantique, 2024*

- Spécialisé dans la gestion de l'épargne pour les personnes aisées, voire les très riches, le monde de la banque privée **se décline en trois catégories** : la gestion de patrimoine, la gestion privée et la gestion de fortune, **en fonction du montant des avoirs** à gérer. Les seuils pour passer de l'une à l'autre sont toutefois variables entre les acteurs.

- Le marché est dynamique, **les flux d'épargne en France restent à un niveau élevé** : 315 milliards d'euros en 2023, dont 109 milliards dirigés vers les placements (source : Banque de France). Après les pics observés lors de la période Covid-19 (plus de 26 %), le taux d'épargne des Français s'est normalisé, mais demeure à **un niveau supérieur à l'avant-crise sanitaire** : 17,5 % fin 2023, contre autour de 15 % en 2019. Ce taux est l'un des plus élevés au niveau européen, après l'Allemagne (à plus de 20 %) et devant l'Espagne, à 13 % (source : Fédération bancaire française).

- Avec 2,82 millions de millionnaires en France en 2023, contre 2,79 millions en 2021, le pays se classe **à la troisième place en nombre de millionnaires** dans le monde. Avec 4,8 % du total mondial, l'Hexagone est passée devant le Japon, qui occupait ce rang depuis 2014. Le nombre de millionnaires en France devrait continuer d'augmenter pour atteindre 3,94 millions en 2026 (source : Crédit suisse).

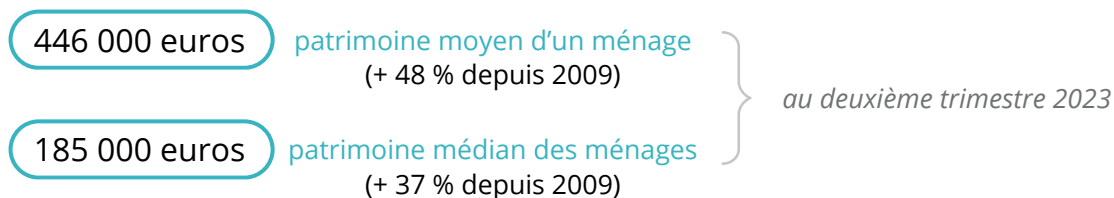
- Le nombre de ménages assujettis à l'impôt sur la fortune immobilière (IFI) a **augmenté de 8 %** entre 2018 et 2020. **La hausse avait déjà été de 23 %** entre 2011 et 2017 lorsque cet impôt était encore baptisé ISF (impôt sur la fortune), avec une assiette visant un patrimoine plus large que les biens immobiliers (source : Observatoire des inégalités).

- **Le patrimoine des ménages aisés s'est également accru**, favorisant le recours aux banques privées. Les 10 % des ménages les plus dotés en patrimoine détenait 52,7 % du patrimoine total des ménages en 2009 ; ce taux monte à 54,2 % en 2023 (source : Banque de France).

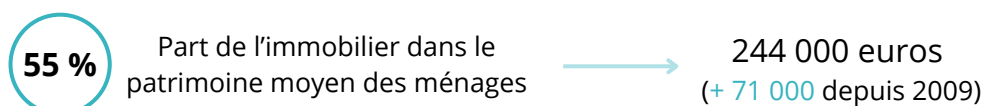
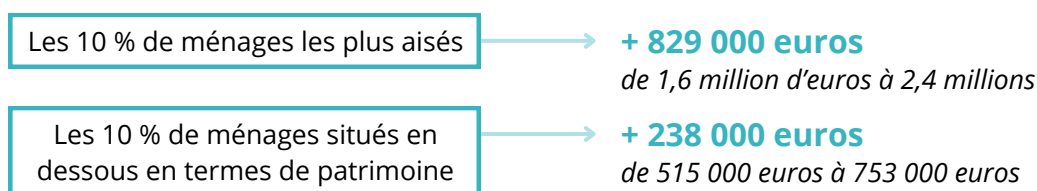
- La structure du patrimoine des plus gros épargnants diffère de l'ensemble de la population. Ils détiennent **davantage de patrimoine financier ainsi que du patrimoine professionnel**, une partie d'entre eux étant des entrepreneurs. Les 10 % plus gros détenteurs de patrimoine possèdent plus de 85 % du patrimoine professionnel des ménages, plus de 80 % des actions cotées, 70 % de l'assurance-vie et retraite et plus de 90 % des titres de créances. **À l'inverse, l'immobilier compte pour une large part** (environ les trois quarts) du patrimoine des classes moyennes supérieures (source : Banque de France).

- Cette part plus importante du patrimoine financier ou professionnel présente plusieurs atouts. Les portefeuilles de titres financiers disposent en général **d'une liquidité plus élevée** que des biens immobiliers, permettant un redéploiement et une optimisation grâce à l'appui des banques privées. **La disponibilité des fonds est également accrue**, alors que la vente d'une résidence principale sert généralement à financer un nouveau logement.

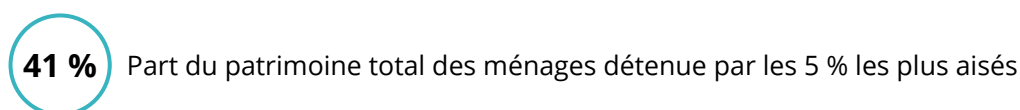
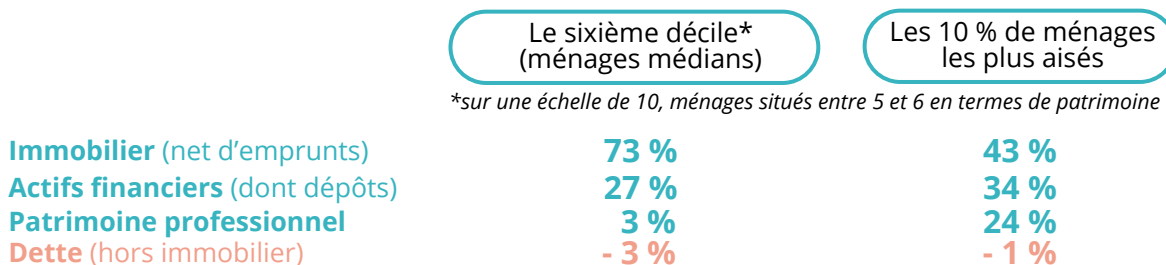
## Tiré par l'immobilier, le patrimoine des ménages s'est accru, notamment chez les plus aisés



### Hausse du patrimoine net moyen sur la période 2009-2023 (T2)



### Répartition du patrimoine net moyen selon le niveau de richesse



Traitement IndexPresse. Source : Banque de France

## En France, un secteur à forte intensité concurrentielle

### De nombreux acteurs intéressés par le marché

*“La Belgique diffère d'un pays comme la France, où le nombre de banques privées a augmenté ces dernières années.”*

*Geoffroy Vermeire, managing director  
Belgique de Lombard Odier, 2023*

*“Beaucoup de nouveaux entrants, banques et fintechs, sont attirés par ce métier peu consommateur en fonds propres et qui génère des commissions.”*

*Choy van der Hooft-Cheong, directrice commerciale de la gestion de fortune d'ABN Amro, 2023*

- Le marché de la banque privée connaît des transformations de son paysage concurrentiel. Traditionnellement, **les banques privées indépendantes**, comme Meeschaert, Oddo, Milleis ou encore la Compagnie financière Edmond de Rothschild, œuvrent aux côtés **des conseillers en gestion de patrimoine** (CGP). Ces derniers, à la différence des banques privées, n'investissent pas directement les fonds, mais vont chercher sur le marché les produits les plus adaptés à leurs clients.

- **De grands groupes bancaires** se sont également lancés sur le marché. C'est le cas par exemple de Crédit Agricole avec sa filiale Indosuez, Crédit Mutuel avec la Banque Transatlantique, ou encore de HSBC et Bred (groupe BPCE) avec leurs divisions Banque privée. **Les compagnies d'assurance** comme Axa et SwissLife sont aussi présentes sur le marché.

- Des acteurs du domaine de l'investissement cherchent également à se positionner. **L'arrivée**

**de fonds de dette** comme Apollo, Blackstone et Carlyle diversifient leurs sources de financement, à l'origine centrées sur les investisseurs institutionnels, vers les particuliers. “C'est une priorité stratégique pour Apollo de développer dans le monde son activité de gestion de fortune, notamment en Europe”, indique le fonds. La banque d'affaires Goldman Sachs tente également de s'implanter sur le marché.

- Le monde de la banque privée voit par ailleurs **l'émergence de start-up**, misant fortement sur le numérique. Des acteurs comme Colbr, Ramify, Finary ou encore Alpien viennent ainsi proposer des solutions digitales dans la gestion de patrimoine.

- L'arrivée de nouveaux acteurs tient à une volonté de profiter d'un marché en croissance et de **bousculer les positions des acteurs historiques**. Moins contraints par les procédures réglementaires, les fonds de dette peuvent ainsi **lever rapidement des montants considérables**. “C'est hallucinant. Prenez la société de logiciels Calypso rachetée par [le fonds de dette] Thoma Bravo 3,7 milliards de dollars au printemps 2021, les fonds de dette étaient prêts à mettre 15 fois l'Ebitda de la société, **plus du double que ce que les banques pouvaient !**”, souligne un banquier interrogé par *Les Échos*. Les actifs des fonds de dette pourraient atteindre 2 690 milliards de dollars en 2026, soit le double de 2022. Ils se réunissent en “clubs deals” pour accroître leur force de frappe financière, et **noient des collaborations avec les banques**. “C'est bon pour les deux parties, mais les fonds sont les vrais gagnants parce qu'ils ont accès à une large palette d'options de financement”, indique Juan Gelabert, associé de DLA Piper.

- Les start-up peuvent de leur côté mettre en avant la simplicité de leurs outils pour s'adresser à **un public en quête de davantage d'autonomie** dans la gestion de son patrimoine.

### Des mesures au bénéfice de l'écosystème hexagonale

*“La France a bénéficié du Brexit et d'un certain nombre de mesures fiscales du président Macron qui lui ont permis d'attirer de nouveaux acteurs.”*

*Geoffroy Vermeire, managing director  
Belgique de Lombard Odier, 2023*

*“La loi Pacte a apporté une certaine souplesse pour l'incorporation de ce type de solution en assurance-vie. Le format ELTIF, qui permet de ‘passeporter’ une stratégie alternative dans l'Union européenne et de la distribuer à des investisseurs non professionnels, est aussi une solution intéressante pour les banques privées.”*

*Thomas Friedberger, directeur général adjoint  
de Tikehau Capital, 2022*

- Au-delà des mesures fiscales sur le capital décidées à partir de 2017, **une politique favorable à l'activité des banques privées** a été menée, notamment à la suite du référendum sur la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit).

- La France a en effet cherché à **bénéficier du Brexit pour renforcer la place financière de Paris**. Des efforts pour attirer les institutions financières étrangères ont été déployés, comme **l'initiative Choose Paris**, qui fait écho aux sommets Choose France organisés chaque année au château de Versailles. Il s'agissait de **faciliter les démarches des entreprises** pour s'installer à Paris, alors que

les acteurs financiers implantés à Londres ne pouvaient plus disposer du “passeport européen” nécessaire aux activités financières sur le continent. Depuis le Brexit (voté en 2016), **entre 2 800 et 4 500 financiers auraient quitté Londres pour s'installer à Paris** (sources: EY et Europlace).

- Cette politique a été poursuivie en 2024 avec **la loi sur l'attractivité financière**, qui met en place plusieurs dispositifs favorables au dynamisme des activités dans le domaine. **Le fractionnement des actions** permet à des investisseurs d'engager des montants plus faibles, améliorant la liquidité des marchés. **L'autorisation des actions à droits de vote multiples** devrait inciter certains entrepreneurs à coter leur société à Paris pour éviter une trop grande dilution de leurs parts au capital. Les fonds de capital-investissement pourront en outre **investir dans des sociétés valorisées jusqu'à 500 millions d'euros**, contre 150 millions d'euros auparavant. La numérisation des activités de financement du commerce international constitue en outre une mesure de fluidification de ce segment de marché.

- Votée en 2019, la loi Pacte a introduit des dispositifs pour diversifier les placements relatifs à l'assurance-vie. Il s'agit notamment d'**offrir une place plus importante aux unités de compte**, des supports d'investissement corrélés aux performances des actions. **Plus risqués mais potentiellement plus rémunérateurs** que les fonds placés en obligations, ces produits peuvent intéresser des ménages ayant déjà constitué une épargne de précaution suffisante. Pour les banques privées, **cette flexibilité accrue en termes de modulation des portefeuilles d'actifs** constitue une bonne nouvelle et ouvre la voie à des placements en assurance-vie plus rentables.



# Une dynamique générale favorable

*“Les attentes, telles que la digitalisation de certains services, le conseil ou la proactivité, ne sont pas nouvelles. En revanche, elles deviennent plus fortes en raison de la forte volatilité des marchés financiers. Aujourd’hui, nos clients souhaitent de la performance, mais aussi que nous fassions preuve de pédagogie.”*

*Cédric Goguel, responsable clientèle patrimoniale chez Crédit Agricole, 2023*

*“La clientèle est de plus en plus jeune et n’est pas toujours familière avec les sujets patrimoniaux et financiers.”*

*Nicolas Hubert, directeur générale de Milleis, 2023*

*“Les banques privées doivent connaître et intégrer les écosystèmes de leurs clients. Le conseiller privé doit être en mesure d’enrichir le réseau d’affaires de son client.”*

*Cédric Goguel, responsable clientèle patrimoniale chez Crédit Agricole, 2023*

- L’évolution récente du contexte financier représente une aubaine pour les banques privées. **Les tensions inflationnistes et l’érosion du capital** qu’elles provoquent incitent les épargnants à rechercher de nouvelles manières d’investir pour préserver leur patrimoine.

- Les hausses successives des taux d’intérêt ont conduit **les banques à être de plus en plus frieuses** dans leur politique de financement. Cette situation **permet l’arrivée d’acteurs alternatifs** obtenant des capitaux auprès des particuliers pour aller investir dans **des projets considérés comme trop risqués** par le monde bancaire. “Les banques ont de gros bilans et un faible coût du

capital, mais elles sont devenues plus réticentes face au risque”, confirme Rashmi Madan du fonds Blackstone. Il existe un potentiel : **certaines sociétés, notamment de taille moyenne** (entre 20 et 200 millions d’euros d’Ebitda), peuvent avoir des difficultés à se financer. Trop grosses pour une partie des investisseurs, trop petites pour les marchés financiers, elles peuvent se situer dans **une position intermédiaire inconfortable**. Le marché semble toutefois moins profitable en Europe : “Ça ne peut pas être la même équation économique qu’aux États-Unis. **En France et en Europe continentale, les entreprises sont habituées à emprunter beaucoup moins cher** qu’à 8 % ou 10 %. Et les coûts de distribution des fonds auprès des particuliers sont significatifs. Les promesses de rendement seront donc nécessairement plus faibles”, indique le fondateur d’Eiffel Investment, Fabrice Dumonteil.

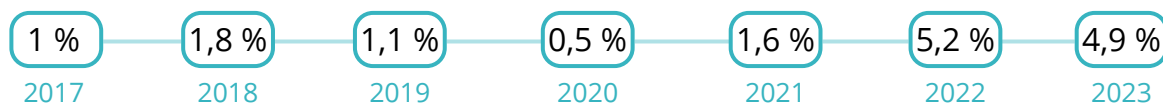
- Une autre évolution majeure concerne **les besoins en digitalisation**, eux-mêmes liés au rajeunissement de la clientèle. **La montée en puissance des fondateurs de start-up**, disposant relativement tôt d’un patrimoine important, accroît la demande pour une gestion à la fois **plus transparente et plus autonome**. Le digital facilite cette approche et sied à ce public habitué à la technologie. Ce changement n’est pas anodin pour un secteur réputé conservateur.

- **Ce public se rapproche sur certains points des artistes ou des sportifs**, dont les connaissances en gestion de patrimoine sont lacunaires et parfois influencées par un entourage aux intérêts divers. Des différences existent toutefois : la prise en compte **des liens entre le patrimoine professionnel et le patrimoine privé** sont à prendre en compte. La question des réseaux d’affaires devient également incontournable, tant pour le banquier que pour l’entrepreneur. **Facilitateur d’affaires** pour son client, le banquier privé peut aussi accepter de gérer les avoirs encore modestes d’un entrepreneur si ce dernier **fait partie d’un réseau à potentiel**.

## Un contexte économique offrant des opportunités

L'inflation érode le capital et pousse à rechercher une performance accrue

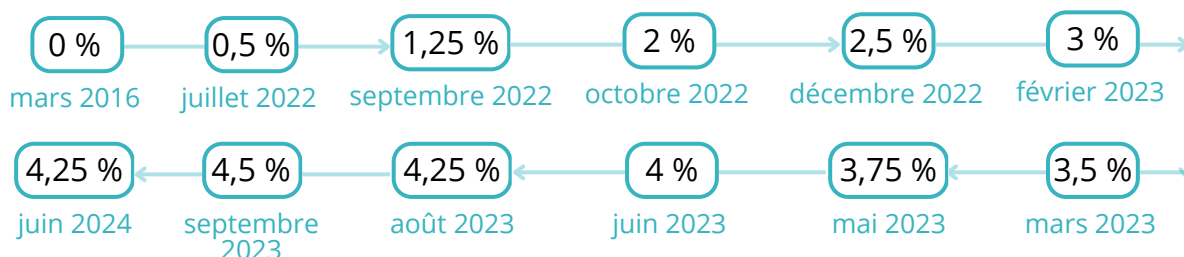
Taux d'inflation en France



*"Nous visions une croissance annuelle nette des actifs sous gestion de 5 % à 7 %."*

*Geoffroy Vermeire, managing director Lombard Odier Belgique*

Taux d'intérêt directeur de la BCE (refinancement)

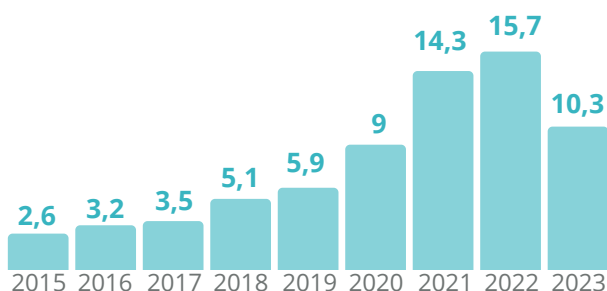


*"En raison des politiques monétaires des banques centrales mises en place pour endiguer l'inflation, les placements obligataires connaissent un regain d'intérêt, avec une rentabilité de 3,25 %."*

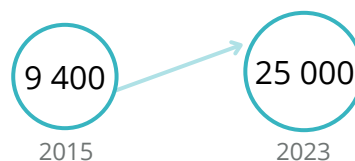
*Jean-Patrice Prudhomme, directeur du pôle gestion de Milleis Banque Privée*

## Un fort développement de la French Tech, propice à l'émergence d'une nouvelle clientèle

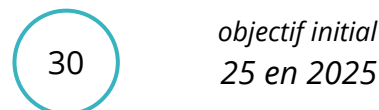
Fonds levés par les start-up de la tech françaises  
en milliards d'euros



Nombre de start-up dans l'écosystème  
français



Nombre de licornes françaises



Traitement IndexPresse. Sources : Insee, BCE, Dealroom, Bpifrance

# DES STRATÉGIES DIFFÉRENTES POUR SE RENFORCER SUR LE MARCHÉ

## Le modèle généraliste face aux banques privées indépendantes

*“Son statut de filiale permet à Indosuez d’apporter le meilleur des deux mondes. (...) Nos clients sont rassurés que nous soyons filiale d’un groupe bancaire solide.”*

*Guillaume Rimaud, directeur général France d’Indosuez, 2023*

*“Jamais le service dédié d’un établissement bancaire n’égalera le niveau de prestations proposé par une banque privée indépendante et familiale, quel qu’il soit.”*

*Joël-Alexis Bialkiewicz, associé gérant de la banque Delubac & Cie, 2023*

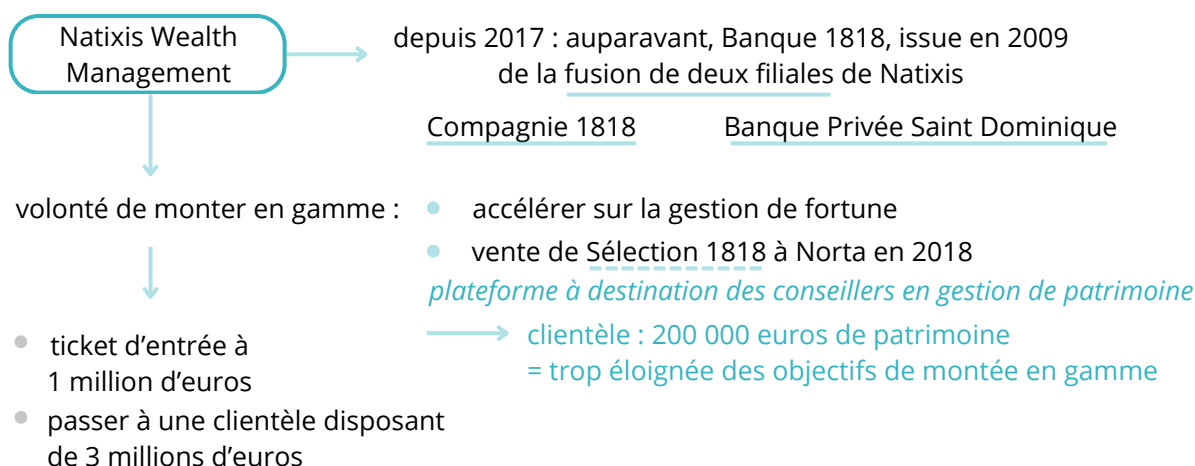
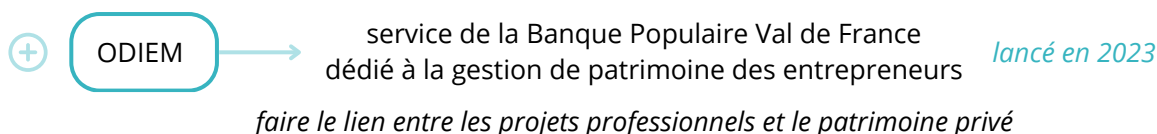
- La concurrence entre groupes bancaires et banques privées indépendantes permet à différents modèles de coexister sur le marché. Les banques universelles peuvent **s’appuyer sur la solidité du groupe** pour promouvoir leur branche dédiée à la gestion de fortune. Elles peuvent en outre faire **basculer leurs clients sur des équipes plus spécialisées** si nécessaire : c’est par exemple le cas chez LCL. Des synergies sont en outre mises en place avec les autres segments de marché sur lesquels est présent le groupe bancaire. Les grands acteurs généralistes disposent en outre d’un **maillage territorial important**. LCL Banque Privée affichait ainsi 41 pôles répartis dans l’Hexagone en 2023. Société Générale a quant à elle fusionné son réseau avec celui de Crédit du Nord en 2024 afin de disposer de 22 implantations en-dehors de la capitale. “Il faut respecter l’ADN des régions. Il est très important d’être partie prenante de de chaque tissu économique local”, explique Mathieu Védrenne, directeur de Société Générale Private Banking France.

- Ces atouts mis en avant par les banques généralistes ne sont toutefois pas forcément absents chez les banques privées indépendantes. Elles peuvent **disposer de partenariats, notamment avec des family offices**, pour élargir la diversité des produits proposés. Ces liens assurent en outre une plus grande implantations sur le territoire, alors que les acteurs indépendants soulignent **le besoin de proximité de leurs clients**. Mil-leis affiche par exemple sept sites et 18 “espaces patrimoniaux” répartis dans des villes moyennes (Dijon, Aix-en-Provence...) pour échanger avec ses clients. “La gestion patrimoniale touche à **des sujets sensibles (...) qui se traitent mieux en présentiel**”, confirme son directeur général, Nicolas Hubert. L’intégration dans des réseaux informels locaux, la création de liens sur le long terme et la discrétion sont également des éléments avancés pour privilégier les implantations de proximité.

- **Les banques indépendantes revendiquent plusieurs avantages** par rapport aux acteurs généralistes. D’une part, leurs conseillers sont **cautions des avoirs gérés**, alignant leurs intérêts avec ceux de leurs clients. D’autre part, elles proposent **un accompagnement plus personnalisé**, avec quelques dizaines de clients par conseiller, contre par exemple 250 clients chez LCL. Leur taille plus petite leur apporte une plus grande réactivité. Enfin, elles proposent **une gestion sur mesure** face aux offres jugées plus standardisées des banques universelles.

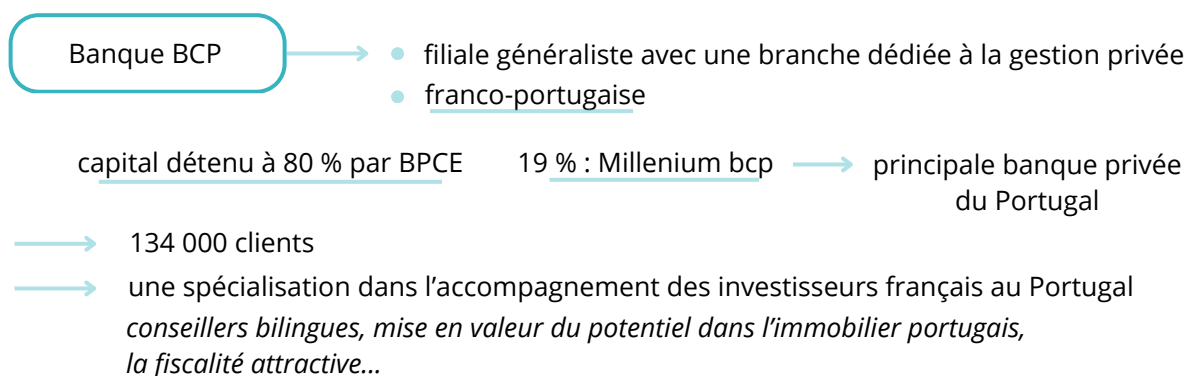
- L’opposition entre ces différents modèles doit également être nuancée. La diversification des portefeuilles conduit parfois à une gestion d’actifs s’appuyant **à la fois sur les banques indépendantes et les départements des généralistes**.

## Groupe BPCE : de multiples structures dans la banque privée



*"Ce n'est pas le même métier que celui de gestion de fortune. C'est un métier plus industriel de fournisseur de plateforme de services. À un moment donné nous devons choisir nos combats."*

*George-Eric de la Brunière, directeur général de Banque 1818*



Traitement IndexPresse.

# Démocratisation ou différenciation : deux approches pour se positionner

## Standardiser, voire démocratiser : une hérésie pour la gestion privée ?

*“Que ce soit dans le domaine de la banque privée ou les grandes banques, de nombreux acteurs proposent une gestion discrétionnaire via un nombre limité de fonds.”*

*Geoffroy Vermeire, managing director  
Belgique de Lombard Odier, 2023*

- Confier la gestion de son patrimoine à une banque privée est **habituellement perçu comme une affaire de personnes fortunées**. Le niveau de service, la disponibilité, la confidentialité sont autant d'arguments pour revendiquer **une prestation premium**. Les tickets d'entrée s'élèvent au minimum à **plusieurs centaines de milliers d'euros**, quand il ne s'agit pas de plusieurs millions d'euros.

- Plusieurs mouvements sont toutefois allés **dans un sens contraire**. D'une gestion sur mesure, certains acteurs se sont éloignés pour se tourner davantage vers **une offre plus standardisée**, facilitant les processus de gestion et la réalisation d'économies d'échelle. Une volonté de **toucher une clientèle plus large** a aussi conduit à abaisser le niveau de patrimoine minimal, une logique **loin de l'exclusivité propre à la gestion de fortune**. Aux États-Unis, Blackstone a ouvert son offre aux particuliers affichant un patrimoine et un revenu annuel d'environ 70 000 dollars, avec un ticket d'entrée fixé à 2 500 dollars.

- La banque privée belge **Delen a suivi cette stratégie**. Fin 2022, elle disposait de 54 milliards d'actifs sous gestion, dont 35 milliards en Belgique. Delen a doublé de taille en dix ans. Ce développement s'appuie sur **le ciblage d'une clientèle plus large** que la plupart des acteurs traditionnels du secteur. La moitié de ses 500 000 clients disposent ainsi d'un patrimoine inférieur à 700 000 euros. **“Nous n'avons pas de ticket d'entrée pur et dur**. Dans un cadre familial, même avec 20 000 euros, vous êtes tout aussi bienvenu que le client qui en dispose de plusieurs millions”, affirme le CEO de Delen, Michael Buysschaert. La banque propose **une offre unique de gestion basée sur huit profils de risque** différents. Elle délaisse donc le sur-mesure et la gestion conseil. Cette standardisation, si elle facilite la gestion, est également censée **rassurer le client et lui “procurer une tranquillité d'esprit”**, ce dernier n'ayant pas à craindre un mauvais choix face à une offre pléthorique. Delen tend par ailleurs à **adopter une gestion prudente** plutôt que de s'engager sur des placements plus rémunérateurs mais présentant un risque accru. Il s'agit d'une voie empruntée par d'autres acteurs. **“Nos clients ne souhaitent pas que nous leur proposons le dernier produit à la mode**, mais une stratégie de rendement basée sur leurs besoins, élaborée selon leurs objectifs de long terme”, indique Edouard de Saint Pierre, de chez Lombard Odier France. Des coûts très optimisés en regard de la moyenne du secteur viennent en outre contribuer à la pérennité du modèle de Delen.



### Se focaliser sur la gestion de fortune, une voie alternative

*“Le recentrage de la banque sur le conseil en investissement et la banque privée, allant du personal banking au wealth management, a continué de porter ses fruits.”*

*Olivier Delfosse, CEO de Deutsche Bank Belgique, 2024*

- Certains acteurs ont suivi une approche différente, concentrée sur une clientèle fortunée. C'est par exemple le cas de Deutsche Bank en Belgique. Auparavant banque universelle, elle a choisi de **se retirer du segment de la banque de détail** pour se focaliser sur l'investissement et la gestion privée. Divisant son nombre de clients par deux (à 150 000), elle a dans le même temps **accru les volumes de capitaux** qu'elle gère. Les nouveaux clients de Deutsche Bank affichent ainsi **un patrimoine trente fois plus important** qu'auparavant, compensant largement les pertes de clients dans le *retail*.

- Deutsche Bank se démarque avec sa stratégie hybride : elle souhaite **miser sur une logique premium, mais a tout de même abaissé le ticket d'entrée** pour ses services de banque privée, passé d'un million d'euros à 500 000 euros. Néanmoins, le cap fixé est clair pour le CEO de la branche belge : “Nous voulons être les meilleurs dès qu'on parle d'accueil, **de conseil, de service personnalisé et de profondeur de l'offre** en produits d'investissement. (...) Nous ne sommes pas vendeurs de solutions de gestion de portefeuille discrétionnaire toutes faites.” Le dirigeant sou-

ligne que **plus des trois quarts des transactions** effectuées de façon numérique par ses clients sont **précédées d'un échange avec un conseiller**.

- La banque d'affaires **Goldman Sachs** cherche de son côté à se tourner vers les particuliers et **se développer dans la gestion de fortune**. Cette activité se montre plus stable que celui de l'investissement, plus volatil et cyclique. Goldman Sachs a **renforcé ses équipes en France** dans le but de se déployer davantage sur ce marché, qui compte pour 15 % de ses revenus et 10 % de ses profits. Elle dispose de 25 banquiers dédiés à Paris, soit une multiplication par quatre en quelques années.

- La stratégie de Goldman Sachs consiste à **se concentrer sur les grandes fortunes**, des individus possédant un patrimoine de plus de 60 millions d'euros. “Nous avons **de grandes ambitions en France**. C'est un marché très intéressant, et qui convient bien aux spécificités de Goldman Sachs”, souligne Stefan Bollinger, coresponsable des activités de banque privée EMEA (région Europe, Moyen-Orient, Afrique). La banque cible particulièrement **les Américains installés en France et les jeunes entrepreneurs de la French Tech**, à qui elle peut notamment apporter un réseau international. Elle met en avant ses services de conseil personnalisé et **les opportunités de co-investissement** avec des associés de la banque sur des projets exclusifs.

- **D'autres acteurs du monde bancaire** anglo-saxon suivent des stratégies similaires, comme les banques JPMorgan et Citi, qui ont toutes deux renforcé leurs équipes françaises dédiées à la gestion de fortune.

### Miser sur la croissance externe

“Nous sommes ouverts à des discussions en vue d'acquisitions ciblées qui apporteraient une valeur ajoutée à nos activités.”

Choy van der Hoof-Cheong, directrice commerciale de la gestion de fortune d'ABN Amro, 2023

- L'atomicité du marché de la banque privée n'empêche pas la réalisation d'opérations de croissance externe, qui permettent aux acteurs de **renforcer rapidement leurs positions** et d'étendre leur couverture géographique.

- En 2024, la banque néerlandaise **ABN Amro a procédé à l'acquisition de l'allemande Hauck Aufhäuser Lampe**, qui affichait 26 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Le nouvel ensemble atteint **70 milliards sous gestion**, se plaçant à la troisième place du marché allemand de la banque privée. Cette opération, d'un montant de 672 millions d'euros, pourrait **augmenter de 4 % à 5 % les bénéfices du groupe**. ABN Amro est leader sur le marché néerlandais et implantée dans divers pays, dont la France. Le groupe revendique au total 210 milliards d'actifs sous gestion, déployant **une stratégie mêlant banque privée et services de financement** pour les entreprises et leurs fondateurs.

- ABN Amro se déclare **ouverte à d'autres acquisitions**. “Si on se demande comment grandir, **la croissance externe peut être une option**, mais elle doit bien correspondre à notre façon de faire. En Allemagne, en France, en Belgique ou au Royaume-Uni, nos entités locales sont très connues pour leur qualité et leur expertise”, explique Choy van der Hoof-Cheong, membre de la direction générale. Des prises de participations pourraient par ailleurs **viser ABN Amro elle-même**. L'État néerlandais avait en effet nationalisé la banque lors de la crise financière de 2008, et **son retrait progressif du capital** offre des opportunités aux acteurs du marché.

- Associé à l'assureur Axa, ABN Amro a choisi en 2024 de **vendre la coentreprise Neuflyze Vie à BNP Paribas Cardif**. Neuflyze Vie est spécialisée dans l'assurance-vie, en particulier en unités de compte (64 % des encours), et distribue ces contrats auprès de la branche de banque privée Neuflyze OBC, **qui cible une clientèle fortunée, et de conseillers en gestion de patrimoine**. Cette vente s'inscrit toutefois dans un contexte commercial difficile pour Neuflyze Vie, avec un recul de 15 % du chiffre d'affaires en 2023.

- En 2018, ABN Amro s'était renforcée en Belgique avec **le rachat de la branche Private Banking de Société Générale** dans le pays.

- En 2024, le Crédit Agricole, via sa filiale de gestion de fortune Indosuez, a annoncé **l'acquisition de Degroof Petercam**, alors la plus importante banque privée indépendante de Belgique. Le rachat a d'abord porté sur les 60 % du capital détenus notamment par plusieurs familles belges. Le groupe bancaire souhaite également racheter les 20 % de titres flottants (échangés sur les marchés). L'opération aboutit à **un ensemble gérant 200 milliards d'euros d'actifs** et devrait accroître le résultat net de 150 à 200 millions d'euros à l'horizon 2028.

- Milleis a réalisé **l'acquisition en 2021 de la banque privée Cholet-Dupont-Oudart**, qui comptait alors 7 000 familles fortunées comme clientes et 4 milliards d'euros sous gestion. “Nous restons **à l'affût d'opportunités**. Il peut s'agir typiquement de petites sociétés de gestion privée, ou de petites banques privées”, indiquait alors le dirigeant de Milleis, Nicolas Hubert.

- La Financière Patrimoniale d'Investissement (LFPI) a **racheté Meeschaert** en 2021. Le spécialiste du non coté, surtout présent auprès d'investisseurs institutionnels, se diversifie avec la clientèle de Meeschaert, composée de familles fortunées.

# De plus en plus omniprésent, le digital ouvre la voie à des start-up

## Les banques privées développent le numérique dans leurs offres

*“Les attentes des clients des banques privées rejoignent celles des clients des banques de détail : le recours à des plateformes faciles d'utilisation et une autonomie de gestion croissante.”*

*Aude Fredouelle, rédactrice en chef adjointe chez Mind Fintech, 2023*

- Le secteur de la banque privée se transforme avec **les évolutions technologiques et l'arrivée de nouvelles clientèles digital native**. D'une part, la diffusion de pratiques dans la banque de détail, tel **le recours aux applications**, conduit la banque privée à imiter ces tendances. D'autre part, **l'émergence d'une clientèle plus jeune**, notamment du fait de la croissance de l'écosystème de start-up, pousse les acteurs à proposer **d'avantage d'opérations de gestion passant par des canaux numériques**. Si certaines banques privées mettent en place des offres 100 % digitales, d'autres misent sur des approches hybrides.

- La branche **Private Banking de Société Générale** a développé des outils numériques pour faciliter les échanges avec les conseillers et la prise de décision par le client. Outre une solution pour le conseil en investissement, elle a mis au point **Kwiper, un logiciel dédié à la gestion patrimoniale**. Utilisé par les conseillers, il les aide dans l'analyse des patrimoines et simplifie la transmission des informations aux clients grâce à des visuels et une approche pédagogique.

- De son côté, **LCL parie sur l'hybridation** entre le digital et les échanges en présentiel. La banque souhaite apporter un maximum d'autonomie

à sa clientèle grâce au numérique, limitant les réunions physiques aux décisions les plus importantes. “Chez LCL, nous avons fait le choix d'être une banque privée fondée sur **une relation à 100 % humaine et à 100 % digitale**, avec nos clients. À terme, nous souhaitons que l'ensemble des usages puissent être assurés à distance”, explique Régis Abgrall, directeur de la branche de banque privée.

- La banque Delubac & Cie a lancé **un nouveau moyen de paiement** par smartphone baptisé delupay. Il est censé combiner **les avantages d'un portefeuille numérique** en termes d'instantanéité et de simplicité du paiement, mais **sans l'inconvénient de devoir le recharger**, le système étant relié au compte bancaire de l'utilisateur. Il permet en outre de payer sur Internet et en différé. L'outil est **gratuit pour les particuliers** et revendique **des frais plus faibles** que ceux des cartes bancaires **pour les commerçants**, avec l'absence de frais fixes et des commissions moins élevées.

- La banque belge CBC a quant à elle choisi de suivre **une double stratégie**, à la fois sur le digital et sur l'articulation entre le patrimoine professionnel et le patrimoine privé. Il s'agit via ces deux volets de mieux **cibler la clientèle des nouveaux entrepreneurs**, à la fortune récemment constituée. La solution Digital Private Banking offre ainsi **une gestion entièrement à distance**, les rendez-vous avec les conseillers passant par des outils de visioconférence. **Gratuite et accessible à partir de 250 000 euros de patrimoine**, la solution donne accès aux mêmes services et produits que l'offre en présentiel. En parallèle, les néo-entrepreneurs sont aussi visés par **l'offre Family Capital Solutions**. “Cette clientèle était demandeuse de services plus intégrés faisant davantage **le pont entre les sphères professionnelles et privées**”, indique Xavier Falla, directeur de la banque privée chez CBC. Décloisonnant les

## DES STRATÉGIES DIFFÉRENTES POUR SE RENFORCER SUR LE MARCHÉ

métiers, l'approche cherche à **évaluer les conséquences d'une opération d'ordre professionnel** (cession, acquisition, gestion de la trésorerie...) **sur le patrimoine privé** de l'entrepreneur. L'objectif de CBC est de convaincre **3 000 nouveaux clients comptant 2 milliards d'euros d'encours** sous gestion supplémentaires à l'horizon 2026.

### Des start-up cherchent à concilier digital et banque privée

*“Le but des nouveaux acteurs (...) est de démocratiser la banque privée, mais ils ne font pas d'ombres aux acteurs traditionnels. Il est compliqué de trouver un business model rentable.”*

*Aude Fredouelle, rédactrice en chef adjointe chez Mind Fintech, 2023*

*“Le marché est assez neuf. Les fintech occupent moins de 1 % du marché et seule une infime minorité de Français possèdent des actions. Tout est à construire.”*

*Gustav Sondén, cofondateur de Colbr, 2023*

- Plusieurs start-up émergent dans le domaine de la banque privée, souhaitant se positionner à côté des acteurs traditionnels. Elles cherchent en général à **s'adresser à une clientèle jeune** et à l'aise avec le digital, et qui dispose d'un **patrimoine inférieur aux clients habituels** des banques privées et des conseillers en gestion de patrimoine. Les outils numériques permettent de **faciliter l'acquisition de clients comme la gestion** des portefeuilles. D'autres peuvent au contraire apporter des solutions destinées aux professionnels du secteur.

- Fondée en 2021, la start-up Colbr se positionne en particulier **auprès des entrepreneurs et salariés de la tech** disposant d'un revenu élevé. Elle fixe son ticket d'entrée aux alentours de 150 000 euros et espère le faire passer à 100 000 euros dans

un horizon proche. Elle disposait en 2023 d'environ 15 millions d'encours sous gestion et affichait 2 000 utilisateurs. Sa solution de gestion de patrimoine **connecte tous les comptes des clients** (y compris ceux dédiés aux cryptoactifs), et réalise sur cette base des analyses permettant de fournir des recommandations personnalisées. **L'outil est gratuit et seuls des frais variables sont prélevés**, en fonction du type et du montant des investissements : 1,75 % pour l'assurance-vie en gestion pilotée, 1 % en moyenne pour le non coté... Colbr propose **différents supports d'investissement**, de l'assurance-vie à l'immobilier en passant par le non coté. **“Nous visons 15 % de performance par an sur dix ans** avec cette offre en non coté, où notre mission consiste à sélectionner les meilleurs produits pour nos clients”, indique le cofondateur, Gustav Sondén. Ces investissements sont permis par **des partenariats avec des fonds**, tels que Peqan, Ardian ou encore Rothschild Five Arrows, et **des compagnies d'assurances** comme Lombard International, Generali et Swiss Life. “C'est un modèle rémunérateur qui permet de rentabiliser notre activité”, souligne Gustav Sondén. Colbr a en outre **levé un million d'euros** en 2023.

- Une autre société créée en 2021, baptisée **Finary**, se positionne elle aussi sur le marché avec un outil d'agrégation des comptes des utilisateurs. Ces derniers s'élevaient à 200 000 au premier trimestre 2023. Sa spécificité réside dans **son modèle freemium et dans une approche mêlant conseil et investissement**. Elle propose ainsi un produit en non coté et un autre en cryptoactifs. “La tranche patrimoniale la plus mal servie par les banques se trouve **entre 100 000 et 2 millions d'euros**. Notre application est pensée pour cette cible”, précise Mounir Laggoune, cofondateur de Finary. La société a levé 2,2 millions d'euros en 2021 puis **une autre opération d'un montant de 8 millions d'euros** a été réalisée l'année suivante. Finary se finance **également par crowdfunding**, en permettant à ses clients d'apporter leurs capitaux à l'entreprise et de suivre leur investissement via la solution digitale de Finary. La start-up s'est **déployée en Europe et vise les États-Unis**. Quelques mois après son lancement, elle disposait de 2 milliards d'euros d'actifs.

## DES STRATÉGIES DIFFÉRENTES POUR SE RENFORCER SUR LE MARCHÉ

- En Suisse, la start-up Alpian mise sur **une personnalisation poussée** des propositions d'investissement. Lancée fin 2022, elle vise les individus disposant d'un **patrimoine à investir compris entre 100 000 et un million** de francs suisses (soit un peu plus d'un million d'euros). Ce ticket d'entrée relativement faible permet de se différencier des acteurs historiques du secteur. Basée sur **un questionnaire de finance comportementale**, la solution permet de cerner précisément les profils des clients et ainsi de proposer une gestion de portefeuille adéquate. "Alors que dans une banque privée classique il n'y a que quatre ou cinq profils de risque, chez Alpian, **nous avons autant de profils que de clients**", explique la fondatrice de l'entreprise, Marion Fogli. "Ce questionnaire porte sur **les valeurs et les préférences du client**. Notre application peut ainsi connaître et anticiper ses réactions et ses émotions et lui créer une portefeuille unique." Alpian met également à disposition de ses utilisateurs diverses fonctionnalités, tels qu'un **compte et une carte bancaire multidevises** permettant une conversion automatique à taux de change préférentiel. Les clients peuvent prendre des rendez-vous en visioconférence avec des conseillers **dans la langue de leur choix**. La société organise par ailleurs des événements en présentiel.

- Ces entreprises sont **conurrencées par d'autres acteurs émergents** proposant des supports d'investissement pour une variété de clientèles, et **pas uniquement pour les personnes fortunées**. C'est par exemple le cas de Ramify, qui cible prioritairement les personnes dotées d'un patrimoine allant de 100 000 euros à 5 mil-

lions d'euros. La société dispose de trois offres en assurance-vie, dont les deux premiers portefeuilles (Essential et Flagship) sont **disponibles à partir de 1 000 euros** d'épargne investie. Le dernier, offrant la plus grande diversification avec une ouverture sur les actifs en *private equity*, est accessible à partir de 10 000 euros, là encore un niveau inférieur aux standards ciblés sur le marché. Ramify a de plus **levé 11 millions d'euros** en 2024 pour accélérer son développement. Cette stratégie de forte démocratisation de l'épargne **accroît la porosité entre les services financiers classiques et la gestion privée**, et peut menacer les acteurs spécialisés. Capter une clientèle à potentiel avant que celle-ci ne dispose de capitaux abondants peut permettre de lui proposer par la suite des services adaptés au sein d'une même application.

- Plutôt que de cibler les particuliers, une autre voie peut consister à **se positionner après des professionnels**. C'est le choix fait par la start-up Libertify, fondée en 2023. Elle s'adresse aux banques privées et aux conseillers en gestion de patrimoine, et **utilise des algorithmes** pour aider ces derniers à mieux gérer leurs portefeuilles et exécute automatiquement des ordres (achats ou ventes d'actifs financiers). "Nous parlons avec des néobanques et des grandes banques car pour elle nous apportons **du coaching d'investissement guidé**. Surtout, la banque va gagner plus d'argent avec le même client", souligne Steve Rosenblum, fondateur de Libertify. La société a démarré avec les portefeuilles de cryptoactifs, et souhaite ensuite se diversifier vers les actions. À terme, elle **visé l'ensemble des actifs liquides et cotés**.



# PRINCIPALES SOURCES UTILISÉES

Boisseau Laurence, “Députés et sénateurs s’accordent pour renforcer l’attractivité financière de la place de Paris”, *lesechos.fr*, 28 mai 2024

Buron Sébastien, “Pas de ticket d’entrée, vous êtes le bienvenu”, *Trends*, 1<sup>er</sup> décembre 2022, p.32-33

Buron Sébastien, “CBC compte attirer 3 000 clients en banque privée”, *Trends*, 14 mars 2024, p.18-19

Buron Sébastien, “Nous gérons plus d’actifs avec beaucoup moins de clients”, *Trends*, 25 avril 2024, p.48

Buron Sébastien, “Degroof Petercam bientôt sous pavillon étranger”, *Trends*, 29 juin 2023, p.48-49

Claerhout Patrick, Buron Sébastien, “Nous voulons devenir la référence en matière de gestion de fortune en Belgique”, *Trends*, 30 novembre 2023, p.90-92

Drif Anne, “Quand les géants du private equity incitent les particuliers fortunés à faire crédit”, *lesechos.fr*, 7 février 2022

Drif Anne, “Les fonds de dette, ces nouveaux argentiers qui inquiètent les banques”, *lesechos.fr*, 8 juin 2022

Drif Anne, “Banques américaines à Paris : ‘Brexit ou pas, on ne reviendrait pas en arrière’”, *lesechos.fr*, 20 juillet 2022

Duchêne Nathalie, Vedrenne Mathieu, “Société Générale Private Banking s’appuie sur le numérique pour ses diagnostics patrimoniaux”, *Revue Banque*, novembre 2023, p.63

Fay Pierrick, “Comment Paris a profité du Brexit pour attirer les banques”, *lesechos.fr*, 23 juin 2023

Frumholtz Marie, “Des fintechs dans la banque privée”, *Le nouvel Économiste*, 13 octobre 2023, p.18, 20

Gegaden Armelle, “Les banques privées jouent la carte régionale”, *Le nouvel Économiste*, 23 février 2024, p.16, 18

Gueugneau Romain, “Goldman Sachs pousse les feux dans la banque privée en France”, *lesechos.fr*, 11 mai 2024

Gueugneau Romain, “Une loi en préparation pour renforcer l’attractivité financière de Paris”, *lesechos.fr*, 8 janvier 2024

Gueugneau Romain, “Goldman Sachs démarre l’année en trombe”, *lesechos.fr*, 15 avril 2024

Laurin Amélie, “Le spécialiste du non coté LFPI acte son mariage avec Meeschaert”, *lesechos.fr*, 19 avril 2021

Laurin Amélie, Drif Anne, “BNP Paribas va racheter Neufilize Vie à AXA et ABN Amro”, *lesechos.fr*, 13 mai 2024

Lederer Édouard, “Le néerlandais ABN AMRO se dit ouvert à des acquisitions pour grandir”, *lesechos.fr*, 25 septembre 2023

Lederer Édouard, “La banque privée Milleis pour la première fois dans le vert”, *lesechos.fr*, 3 juin 2024

Madelin Thibaut, “ABN Amro achète une banque privée en Allemagne”, *lesechos.fr*, 28 mai 2024

Perreau Charlie, “Ces start-up qui bousculent la banque privée”, *lesechos.fr*, 18 avril 2023

Perrier Agathe, “Banques privées : sélectives mais avisées”, *Le nouvel Économiste*, 31 mai 2024, p.12, 14-15

Quoistiaux Gilles, “Tout comprendre au rachat de Degroof Petercam par Indosuez”, *lecho.be*, 4 août 2023

Ramond-Mignon Sonia, “Quand les nouveaux VIP s’intéressent à la finance”, *Option Finance*, 24 juillet 2023, p.38-42

Sébirot Sophie, “Banque privée, indépendante ou généraliste ?”, *Le nouvel Économiste*, 15 décembre 2023, p.12-13

Sébirot Sophie, “Les banques privées jouent la prudence”, *Le nouvel Économiste*, 16 juin 2023, p.15-16

“Gestion de fortune, ABN Amro : le filon allemand”, *lesechos.fr*, 28 mai 2024

“La France compte près de trois millions de millionnaires, selon un rapport”, *leparisien.fr*, 15 août 2023

# La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

## **IndexPresse** *Business Etude*

Date de parution - juillet 2024.



**Renaud HAMMAMY**

renaud.hamamy@indexpresse.fr

Auteur



Photo de couverture : ©Atstock Productions



IndexPresse

IndexPresse  
19 rue René Thomas  
38000 Grenoble  
Tél. 04 76 92 05 25  
[indexpresse@indexpresse.fr](mailto:indexpresse@indexpresse.fr)