

| EXCLUSIF

Jean-Marc Ribes (Banque Richelieu France) : « Il faut réhumaniser la banque privée »

Fraichement nommé à la présidence du directoire de Banque Richelieu France, Jean-Marc Ribes revient pour L'Agefi Gestion Privée sur les atouts de la banque et sur les recettes qu'il compte appliquer pour gagner des parts de marché. Plus largement, il évoque les défis auxquels la banque privée doit faire face et les évolutions que l'on peut en attendre...

Publié le 9 janvier 2025 à 19:09 - Maj 9 janvier 2025 à 19:12



Abonnés Votre abonnement [Agefi Private Equity](#) vous permet d'accéder à cet article



L'Agefi Gestion Privée : Dans quel état d'esprit prenez-vous la présidence du directoire de Banque Richelieu France ?

Jean-Marc Ribes : Je suis impatient de relever ce nouveau défi. Avec 40 ans d'expérience dans le monde bancaire au cours desquels j'ai créé, racheté, structuré et développé des banques qui exercent dans le

monde de l'entreprise et de la clientèle privée, je me définis comme un banquier entrepreneur. Et je suis ravi d'intégrer Banque Richelieu France, une banque familiale dont l'ADN est résolument tourné vers le client. Ce dernier est au cœur du projet du groupe, dont l'ambition est de réhumaniser la banque privée et la relation clients, afin d'être proche d'eux, anticiper leurs besoins et leur proposer des produits et des services adaptés à leurs attentes. J'ajoute que le groupe Banque Richelieu a de belles ambitions et dispose des moyens de les réaliser. Nous avons à ce jour 8 milliards d'actifs sous gestion et notre objectif est d'atteindre très rapidement les 10 milliards d'euros. Par ailleurs, nous disposons d'un ratio de solvabilité très élevé de 24% qui va nous permettre de nous développer. Enfin, nous sommes présents à Paris, à Lyon et à Monaco et notre volonté est de créer une plateforme de banque privée et de gestion de fortune internationale.

Avez-vous un plan de route déjà établi, notamment en matière de segmentation de la clientèle ?

Ma feuille de route est simple. Développer la gestion de fortune de Banque Richelieu France. Notre clientèle est composée de chefs d'entreprise issus plutôt des milieux PME et ETI, de personnalités du monde du conseil, de fondations, de familles patrimoniales et de startuppeurs. Un ticket d'entrée a bien été fixé mais je me méfie des curseurs. La photo ne suffit pas. C'est le devenir et le potentiel du client qui importe pour notre activité de gestion de fortune. Nous n'avons pas de segmentation à proprement parler, mais plutôt une vision globale de la gestion patrimoniale de nos clients.

La compliance occupe une place croissante dans l'emploi du banquier privé, au détriment de son activité au contact des clients. Cela vous inquiète-t-il ?

La compliance pour moi est essentielle. Elle n'est pas optionnelle et très clairement donc, toutes les banques, quelle que soit leur taille, se doivent de respecter des exigences réglementaires tout en développant leur activité commerciale. L'objectif de la compliance est bien

d'encourager les bonnes pratiques éthiques et légales tout en protégeant les clients, les collaborateurs et la banque. Je pense plus précisément que la compliance est complémentaire à l'activité commerciale et qu'il ne faut surtout pas la vivre comme une contrainte mais une opportunité.

Que voulez-vous dire ?

Sans doute suis-je un peu disruptif en disant cela mais les banquiers privés vivent parfois la compliance comme un acte administratif lourd. Or, c'est aussi une opportunité lorsqu'ils doivent mettre des dossiers à jour qui nécessitent de contacter leurs clients. Ils vont pouvoir réévaluer leur appétence au risque, connaître précisément leur patrimoine, les conseiller et leur proposer le cas échéant les produits dont ils ont besoin. Et puis parfois, il faut savoir refuser une opération si la demande du client n'est pas conforme à la réglementation. D'où je le répète, son importance.

Comment articuler cela avec l'activité commerciale de la banque ?

De manière générale, je pense que les banques privées ne sont pas assez proactives. Même dans la gestion de fortune, les clients notent qu'on les appelle uniquement pour leur demander des documents administratifs, des avis d'imposition ou des pièces d'identité. Les clients préféreraient qu'on les appelle également pour leur conseiller des produits ou des services. C'est une pratique qui n'est pas assez développée, l'un n'empêchant pas l'autre.

Comment allez-vous vous y prendre chez Banque Richelieu ?

Je pense que la solution tient à la recherche d'une organisation optimale dans notre organigramme et dans nos processus. Elle va nous permettre d'avoir un bon équilibre entre le travail des banquiers privés et de leurs assistants et le respect des règles. Il faut suivre aujourd'hui l'évolution des technologies car il importe de rendre un temps commercial aux banquiers privés. Il faut donc faire de la compliance de manière intelligente.

Comment jugez-vous la période actuelle pour la banque privée? Opportune?

Oui. Je crois tout d'abord qu'il y a de la place pour tout le monde. Les clients fortunés sont d'ailleurs souvent multi bancarisés. Tout va donc se jouer sur les performances des produits bien sûr, mais surtout sur les services. C'est une vraie demande de la clientèle de gestion de fortune aujourd'hui.

Selon moi, le banquier privé doit faire partie de la famille « patrimoniale » et intervenir en conseil. Il doit être visible aussi. C'était probant dans la banque « à l'ancienne » où l'on connaissait très bien les familles. Mes 40 ans de banque me permettent de connaître trois générations ! Ce qui me permet d'échanger avec les petits enfants aujourd'hui âgés de 25-30 ans et leurs grands-parents sur des sujets d'intérêt patrimonial, de succession ou de transmission. Et l'intérêt d'une telle pratique est double ! Car nous savons très bien que nos clients sont les meilleurs prospects de nos concurrents. Avec d'excellents services et de très bons produits, les banquiers privés de Banque Richelieu France accroîtront l'activité commerciale. C'est un cercle vertueux en quelque sorte et ce d'autant que le Groupe Banque Richelieu est bien armé, en disposant d'une très belle offre en architecture ouverte ainsi que d'une activité de crédit patrimonial afin de lever des actifs sous gestion. En outre, en ayant créé il y a peu Richelieu Corporate Finance, cette entité va pouvoir travailler en synergie avec la clientèle privée des entrepreneurs.

Jusqu'où l'intelligence artificielle peut-elle s'imposer dans la banque privée?

Je la vois beaucoup plus dans des métiers d'analyse financière ou dans des métiers régaliens, de conservations de titres, que dans le cadre de la relation client. Le client a besoin d'un contact physique. L'IA sera un outil pour aider le banquier mais le client aura toujours besoin de rencontrer son conseiller ou son gérant. Les premières applications de l'intelligence artificielle aujourd'hui concernent d'ailleurs plutôt les

activités bancaires qui n'ont pas de contact avec les particuliers et ne délivrent pas de conseil.

Il y a une concurrence féroce que se mènent les banques privées afin d'attirer les banquiers privés de talent. Cela vous inquiète-t-il et comment ne pas en être victime ?

Je pense que ce sujet de fidélisation des talents passe par plusieurs éléments. L'expérience me l'a montré. Premier point essentiel, il faut un management de proximité. Pour garder les talents, il faut être proche des équipes. Il faut aimer son métier, aimer ses clients et aimer ses collaborateurs. Or, ces notions aujourd'hui n'existent quasiment plus. Et puis, il faut aussi une rémunération adaptée, qui doit être motivante sur la réalisation du « business » tout en respectant le réglementaire. J'ajouterai enfin qu'il est important de donner un cap stratégique aux équipes. Combien de fois dans les banques met-on en place des plans de réorganisation et/ou de transformation ? Tous les ans ? Tous les 18 mois ? Cela ne peut pas fonctionner ainsi.

Quelle est votre vision de la banque privée à brève échéance ?

Ma vision de la banque privée est simple. Il y a à la fois les grands réseaux qui possèdent leur propre banque privée et les maisons familiales dont fait partie Banque Richelieu France. Je pense que la consolidation des banques aujourd'hui en France a déjà été réalisée. Je crois plus à un mode de consolidation via les sociétés de gestion. On constate qu'un grand nombre d'entre elles sont de petites tailles et indépendantes et que les exigences réglementaires, d'investissements technologiques et de reportings vont les contraindre à s'adosser.