

La Gestion de Fortune indienne



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Malavika RAJALINGAM

Conseiller au Travail de Bachelor :

Emmanuel FRAGNIERE, Professeur HES

Genève, 01 Juin 2012

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Economie d'Entreprise en Emploi, Spécialisation Banque & Finance

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Bachelor en Economie d'Entreprise avec une spécialisation en Banque & Finance. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

«J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie.»

Fait à Genève, le 1^{er} Juin 2012

Malavika Rajalingam

Remerciements

Avant d'entamer le vif du sujet, je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont soutenues et aidées à réaliser mon mémoire de bachelor en vue de valider mon diplôme.

Je désire profiter de cette opportunité pour citer les personnes qui ont eu la gentillesse de contribuer, grâce à leurs connaissances et à leurs expériences, dans la progression et l'achèvement de ce projet.

Le Professeur, **Emmanuel Fragnière** et son assistante, **Nathalie Turin**, m'ont énormément aidé à accomplir cette recherche en bonne et due forme. Ils ont été toujours à mon entière disposition pour des interrogations et des précisions désirées au fur et à mesure de l'avancement de ce dossier. C'est grâce à leur soutien que ce travail a été élaboré.

Je profite également de cette occasion pour remercier mon entourage qui m'a beaucoup soutenu dans l'accomplissement de cette formation universitaire.

Résumé

Etant moi-même d'origine indienne et employée dans la gestion de fortune auprès d'une grande banque suisse, cela m'intriguait de connaître l'expérience vécue en terme de services rendus par les conseillers de banques indiennes ainsi que les clients indiens qui possèdent à la fois des relations bancaires auprès des banques suisses et des banques indiennes.

Cette étude a été élaborée grâce à des entretiens effectués auprès d'un échantillon de douze personnes, composé de six conseillers indiens et de six clients indiens. Lors de cette rencontre, les participants ont fait des témoignages sur leurs expériences et leurs impressions relatives aux services bancaires obtenus.

Une fois les données récoltées grâce aux entretiens, elles ont été analysées. Le résultat de l'analyse est intéressant et débouche sur des recommandations précisant les éventuelles améliorations que les banques suisses devraient entreprendre pour attirer l'afflux des fonds de la clientèle indienne en Suisse.

Les résultats obtenus sont assez évidents et étonnants sur certains aspects. Les deux axes clefs qui sont ressortis, sont l'axe culturel et l'axe infrastructure et technologie.

Le respect de la culture et le côté humain dans le cadre d'une prestation bancaire sont très importants pour maintenir une relation d'affaires à long terme. Parallèlement, l'infrastructure et la technologie sont des aspects fondamentaux pour être à la hauteur des attentes de la clientèle.

Table des matières

Déclaration.....	2
Remerciements.....	3
Résumé.....	4
Table des matières.....	5
Liste des Tableaux.....	6
Liste des Figures.....	6
Liste des Graphiques.....	6
Liste des Processus.....	6
1. Problématique.....	7
1.1 Pistes de réflexion.....	7
1.2 Mise en situation.....	7
2. Introduction.....	8
2.1 L'Inde en chiffres.....	8
2.2 L'éthique des affaires en Inde.....	9
2.3 Le système de caste.....	11
2.4 La gestion de fortune indienne.....	12
3. Développement.....	17
3.1 La méthodologie adoptée.....	17
3.1.1 L'entretien semi-directif.....	17
3.1.2 L'immersion.....	18
3.1.3 La sélection de l'échantillon.....	18
3.1.4 La composition du questionnaire.....	19
3.2 La récolte des informations nécessaires.....	22
3.2.1 Descriptions des profils.....	24
3.2.2 Exemples d'entretiens.....	27
3.3 Analyse des données récoltées : en chiffres.....	32
3.3.1 L'âge de l'échantillon.....	32
3.3.2 Le sexe de l'échantillon.....	33
3.3.3 La formation de l'échantillon.....	33
3.3.4 L'expérience dans le domaine bancaire de l'échantillon.....	34
3.4 Analyse des données récoltées : en thèmes.....	36
3.4.1 Le service : l'expérience vécue.....	36
3.4.2 La qualité du service rendu.....	46
3.4.3 La fidélité du client & les raisons de sa visite.....	49
3.4.4 Le conseiller.....	51
3.4.5 L'image et la réputation de la banque.....	52
3.4.6 Comparaison : le service banquier suisse (international) vs indien (national).....	53
3.5 Synthèse et Recommandations.....	57
3.5.1 Synthèse.....	57
3.5.2 Recommandations.....	59
3.5.3 Recommandations générales.....	62
3.6 Recommandations retenues.....	63
4. Conclusion.....	65
4.1 Problématique.....	65
4.2 Hypothèses.....	65
4.3 Les stratégies de succès pour le marché indien.....	65
4.4 Conclusion personnelle.....	66
5. Sources.....	68

6. Annexes.....	69
6.1 Retranscriptions des entretiens menés en Inde.....	69
6.2 Présentation PowerPoint de la soutenance orale du 29 Juin 2012.....	89

Liste des Tableaux

Tableau 1: Inde en chiffres.....	8
Tableau 2: Répartition par segments.....	15

Liste des Figures

Figure 1: Pyramide des castes.....	11
Figure 2: Acteurs de la gestion de fortune en Inde.....	12
Figure 3: Objectifs et outils utilisés en gestion de fortune en Inde par tranche d'âge.....	13
Figure 4: Représentation d'une succursale de banque étatique en Inde.....	39
Figure 5: Représentation d'une succursale de banque privée en Inde.....	40

Liste des Graphiques

Graphique 1: Distribution de la clientèle HNWI par âge et par région géographique.....	14
Graphique 2: Répartition par segments.....	15
Graphique 3: Age des conseillers.....	32
Graphique 4: Répartition par âge des conseillers.....	32
Graphique 5: Age des clients.....	32
Graphique 6: Répartition par âge des clients.....	32
Graphique 7: Répartition par sexe des conseillers.....	33
Graphique 8: Répartition par sexe des clients.....	33
Graphique 9: Répartition par années d'expérience des conseillers.....	34
Graphique 10: Répartition par années d'expérience des clients avec leur compte en Inde...	34
Graphique 11: Répartition par années d'expérience des clients avec leur compte en CH....	35
Graphique 12: Répartition des clients interviewés par catégorie de fortune.....	58

Liste des Processus

Processus 1: Déroulement d'un entretien - banque étatique en Inde, axe client.....	42
Processus 2: Déroulement d'un entretien - banque étatique en Inde, axe conseiller.....	43
Processus 3: Déroulement d'un entretien - banque privée en Inde, axe client.....	44
Processus 4: Déroulement d'un entretien - banque privée en Inde, axe conseiller.....	45
Processus 5: Déroulement idéal d'un entretien auprès d'une banque.....	46

1. Problématique

Comment attirer les fonds de la clientèle indienne en Suisse ?

1.1 Pistes de réflexion

- Est-ce que le service bancaire rendu par les banques indiennes est le même que celui fourni par les banques suisses?
- Est-ce que la culture du client a un impact sur sa relation avec son conseiller?
- Comment les conseillers de banques indiennes effectuent leur travail? Quelle est leur valeur-ajoutée?

1.2 Mise en situation

La gestion de fortune indienne, une prestation qui a connu un énorme essor ces dernières années grâce au développement fulgurant de l'Inde et l'augmentation aiguë du nombre d'individus potentiellement apte à être des clients du private banking.

Néanmoins, le système bancaire indien ainsi que la classification des individus selon leur richesse diffèrent du système connu dans le monde occidental. Il est également nécessaire de souligner que le marché suisse est beaucoup plus mature dans le domaine bancaire du fait de son savoir-faire de longue date. Tandis qu'en Inde, c'est encore à un niveau primaire, mais les développements sont rapides pour donner lieu à un marché de qualité.

Ce travail a été élaboré afin de connaître davantage le service indien et essayer de définir sur quels axes nos banques suisses pourraient se concentrer pour attirer les fonds indiens domestiques en Suisse tout en améliorant la prestation rendue.

Pour cela, en premier, une présentation culturelle de l'Inde sera effectuée afin de se familiariser avec l'environnement de l'étude. Puis, le noyau du rapport avec la partie analytique sera élaboré grâce à une approche ethno-méthodologique. Finalement, des recommandations et une conclusion seront effectuées sur la base de l'analyse des données.

2. Introduction

L'Inde, une des plus grandes nations émergentes qui regroupe tous les aspects nécessaires pour devenir potentiellement la 3^{ème} puissance du globe d'ici quelques années, après les Etats-Unis et la Chine.

Ce pays détient un avantage incontournable en comparaison avec la Chine, qui est son système politique qui le classe comme la plus grande démocratie du monde.

Cet Etat est uni malgré le fait d'avoir dans ses territoires, différentes langues (vingtaine de langues officielles et des milliers de dialectes), différents états (au nombre de vingt-huit), différentes religions (hindouisme, islam, christianisme, etc.), différentes cultures (nord vs sud), différentes mentalités, différents statuts sociaux (système de caste), différents systèmes d'éducatons, etc. C'est peut-être toutes ces différences qui font de ce pays un lieu unique.

2.1 L'Inde en chiffres

Tableau 1: Inde en chiffres

Territoire	3'287'263 km carré
Population	1.2 milliards
Espérance de vie	Homme 64 ans / Femme 67 ans
Alphabétisme chez l'adulte	63%
Nbre de personne par famille (en moyenne)	5.3
Monnaie	INR – Roupie Indienne
PIB (2010)	US\$ 1'430 milliards
PIB par habitant	US\$ 1'190
Secteurs d'activités	Agriculture 60% Industrie 17% Services 23%

Malgré que l'Inde soit majoritairement un pays vivant de l'agriculture, le secteur tertiaire qui regroupe les nouvelles technologies d'information & de la communication (NTIC), les banques & institutions financières, etc. restent primordiaux et grandissent à une vitesse impressionnante. De ce fait, il y a un potentiel d'expansion dans ce domaine d'activité.

Economiquement, l'Inde a connu ces dernières années un boom grâce à la technologie d'information et à l'implantation des milliers de sociétés multinationales désirant commercer là-bas. Le marché indien est énorme de par sa capacité financière et de par sa démographie.

Il y a également une disparité croissante entre les riches et les pauvres, néanmoins, la classe moyenne profite de cet d'essor en obtenant la plus grosse part du gâteau, en termes de fortune globale et de pouvoir d'achat. De plus, classé deuxième population mondiale, l'Inde peut vite devenir comme lieu incontournable pour la génération et l'augmentation des revenus dans les affaires pour les entreprises.

2.2 L'éthique des affaires en Inde¹

La hiérarchisation & l'autorité:

Le système des affaires en Inde est très hiérarchisé. Les indiens ont besoin d'avoir un chef et l'autorité ne leur est pas un inconvénient. Généralement la décision est prise au plus haut niveau de l'échelon, puis, descend aux niveaux plus bas. Ces décisions sont rarement opposées, car le fait de contredire le supérieur est mal perçu et est considéré comme un manque de respect. Cette attitude est d'autant plus accentuée dans des entreprises familiales où les membres d'une famille font partie du conseil d'administration et les employés suivent leurs instructions à la lettre sans objection.

Souvent, le directeur général élit un gestionnaire qui se charge de mettre en application ses instructions et qui assume un rôle d'intermédiaire entre le chef suprême et les subordonnés. Malgré cette hiérarchisation accrue, le business indien continue de s'enrichir. En effet, les personnes trouvent normal que certains individus soient plus hauts placés que d'autres et qu'ils méritent le respect pour leur rôle au sein d'une firme. On peut constater que les chargés d'équipes (directeur général) ont beaucoup de responsabilité, à tel point que, le succès ou la défaite d'un projet ne dépend que d'eux, car c'est eux qui ont pris les différentes décisions.

En Inde, certaines sociétés sont dirigées par des jeunes de moins de trente ans. La jeunesse n'est pas vue comme une incompetence, mais plutôt, comme un nouveau dynamisme.

Il est à souligner que les femmes dirigeantes sont assez rares, mais, si c'est le cas, elles ne sont pas discriminées, puisque, les gens sont persuadés qu'il doit bien avoir une raison pour laquelle la femme a un poste élevé. De ce fait, ils sont respectueux envers les compétences et les qualités de cette personne sans se figer sur son sexe.

Les entretiens & la communication:

Les entretiens traditionnels indiens sont plutôt informel où typiquement des interruptions durant la séance peuvent se produire.

Etant donné que la civilisation indienne est très axée sur les liens et les relations de longue durée, avant le début d'un entretien, il y aura pratiquement toujours une discussion sur la situation familiale des deux parties et leurs futurs projets.

En conséquence, avant d'arriver sur le vif du sujet, le côté personnel est toujours abordé pour avoir un rapprochement et se faire de plus ample connaissance.

¹ TRADE CHAKRA. Business Culture of India. In: *Site de Trade Chakra*. Mis à jour en 2008.
<http://www.tradechakra.com/business-culture-india.html> (consulté le 20.01.2012)

La communication en Inde est effectuée en anglais pour les affaires, car toute personne de classe moyenne ou de classe plus élevée, et ayant un minimum de scolarité, a un bon niveau d'anglais. L'anglais est considéré comme une langue neutre et unificatrice en comparaison aux multiples autres langues du territoire.

Un autre trait de caractère des indiens, est le fait qu'ils n'aiment pas ou se sentent gênés de dire "non". Par conséquent, ils essayent de contourner la discussion. Donc, il faut faire très attention dans les mots, les termes utilisés, afin de faire passer correctement le message souhaité.

Quelques bonnes pratiques à avoir pour entrer dans une relation d'affaires saine en Inde:

- 1) Le pays est très divers de par sa population et de par ses multiples cultures internes. Avant de rencontrer le client, il faut bien se renseigner sur son arrière-plan et adapter le sujet de la discussion afin d'atteindre l'objectif fixé.
- 2) Les relations personnelles et la maintenance de celles-ci sont très importantes. Il faut continuellement veiller à ce que cela ne se dégrade pas. Les entretiens commencent toujours par des discussions sur la famille, car l'aspect familial est primordial pour la société indienne.
- 3) La hiérarchisation est normale. Les personnes s'attendent à avoir des instructions claires à suivre pour l'exécution des tâches. De plus, le respect dû est donné aux personnes qui ont une certaine autorité et cette attitude est très normale.
- 4) La ponctualité est quelque chose de difficile à faire respecter. Les entretiens qui débutent et finissent tardivement sont "normaux".
- 5) La langue de prédilection utilisée dans les affaires est l'anglais. On peut s'attendre à ce que notre interlocuteur ait un bon voire un excellent niveau.
- 6) Les personnes ont beaucoup de difficulté à refuser et/ou à contredire. Il faut faire très attention dans le cryptage de l'information transmise et être persuadé du message que l'on veut faire passer, ainsi que de la réponse qu'on reçoit pour celui-ci. Le but étant de ne pas se retrouver dans une situation embarrassante pour les deux parties.
- 7) Il faut faire attention aux aspects religieux. Même si la majorité de la population est hindoue, il y a aussi des musulmans, des chrétiens, et des croyants d'autres religions qui cohabitent. Il faut montrer une certaine sensibilité selon les pratiques religieuses de l'interlocuteur. A noter qu'il y a plusieurs fêtes nationales du fait de cette diversité religieuses et par conséquent, plusieurs jours fériés.

2.3 Le système de caste

C'est un moyen d'évaluer le statut d'un individu au sein de la société indienne. A la base, c'est un regroupement par corps de métier et l'appartenance à une caste est héréditaire. Lorsqu'un individu né dans une caste, il est impossible pour lui de monter d'une caste ou de la changer même s'il a une solide assise financière.

C'est une représentation pyramidale où la caste au sommet est l'excellence et plus, on va vers le bas, plus le statut (corps de métier moins qualifié) se dégrade. L'origine de ce système remonte à l'origine de la culture indienne.

Certaines mauvaises interprétations de cette catégorisation ont donné lieu à une ségrégation et à une discrimination vis-à-vis des castes plus basses.

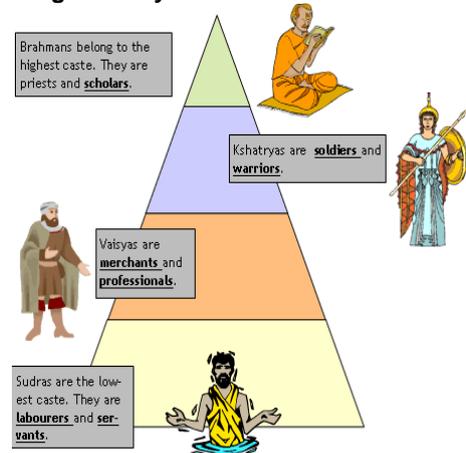
Heureusement, grâce au développement technologique, à la mondialisation et à l'augmentation de l'alphabétisme, la société indienne commence petit à petit à "briser" cette hiérarchisation, mais, le chemin reste long. En effet, il existe encore une séparation marquée où les peuples les plus défavorisés, venant de la dernière caste ou étant hors caste, n'ont pas toujours les mêmes accès et les mêmes opportunités financières, académiques et professionnelles.

Voici une illustration qui permet une meilleure visualisation¹:

Les différentes classes sont:

- 1) Brahmans: c'est la caste par excellence. Ils sont alphabétisés et sont considérés comme des serviteurs de Dieu. Ils exercent des métiers de prêtres, de savants, de scolaires.
- 2) Kshatryas: c'est la caste des guerriers, des soldats et des gouvernants. Ils dirigent la société.
- 3) Vaisyas: c'est la caste des commerçants et des marchands. Ils sont amenés à voyager régulièrement dû à la nature de leur profession.
- 4) Sudras: c'est la dernière caste. Elle regroupe toutes les professions les moins qualifiées comme les servants, les ouvriers, etc.

Figure 1: Pyramide des castes²



¹ ENGLISH ONLINE, Hinduism, In: *Site d'English Online*. Mis à jour en 2012. <http://www.englishonline.at/religion/hinduism/hinduism.htm> (consulté le 22.01.2012).

² ENGLISH ONLINE, Hinduism, In: *Site d'English Online*. Mis à jour en 2012. <http://www.englishonline.at/religion/hinduism/hinduism.htm> (consulté le 22.01.2012).

- 5) Enfants de Dieu: cette classe est aussi appelée "Hors-Caste", comme le nom indique, ça n'apparaît pas dans le système pyramidale. Ces individus sont les plus démunis et les plus défavorisés de l'Inde. Ils n'ont rien, pas de logement, pas de nourriture, pas de vie, etc.

2.4 La gestion de fortune indienne¹

L'avenir de la gestion de fortune indienne a un fort potentiel corrélé au développement économique du pays d'ici 2030, raison pour laquelle, c'est un marché stratégique tant pour les banques locales qu'internationales.

Ce domaine d'activité reste encore très fragmenté et fragile, étant donné l'essor récent de ce secteur. Il est donc important pour les nouveaux entrants de prendre les précautions nécessaires pour la mise en place d'une structure et d'une stratégie adéquates et performantes. Le but étant d'avoir une solide réputation et d'inspirer beaucoup de confiance, afin que les investisseurs potentiels soient convaincus que leur argent est entre de bonnes mains.

A l'heure actuelle, les majeurs acteurs dans la gestion de fortune en Inde sont:

Figure 2: Acteurs de la gestion de fortune en Inde²

Players in the Wealth Management Space

Business Models	Market Position	Examples	Main Characteristics
Universal Banks	Strong	Kotak, HDFC, ICICI, HSBC, Axis	<ul style="list-style-type: none"> Developed lending offering. Good reach. Large players, relatively low entry levels for wealth management services. Cross-sell potential with retail/corporate network.
Wealth Management Specialists	Medium	Deutsche, BNP Paribas	<ul style="list-style-type: none"> Primarily foreign players with focus on advisory and offering of managed/structured products. Wide range of wealth management entry levels; typically high entry barriers.
Global Investment Banks	Weak	Morgan Stanley	<ul style="list-style-type: none"> Focus on the ultra high net worth segment. Institutional approach to serve clients with investment banking products.
Brokers/Dealers [Online, Retail]	Strong	DSP Merrill Lynch, ICICI Direct	<ul style="list-style-type: none"> Wide range of brokers targeting mass affluent market without focused approach for the HNWI segment. Domestic equity/mutual funds focus. Limited research recommendations.
Family Office	Weak	Client Associates	<ul style="list-style-type: none"> Holistic advisory services for specific client segments such as entrepreneurs, professionals.
Others	Medium	Independent Fund/ Insurance Advisors	<ul style="list-style-type: none"> Very low entry levels Serve clients across segments No dedicated wealth management offering Commission-driven model.

Source: Cognizant Research Center analysis

On peut constater que les banques universelles ainsi que les négociants en valeurs mobilières (brokers, dealers), ont une solide position sur le marché indien avec des

¹ COGNIZANT REPORTS. *Wealth Management in India: Challenges and Strategies*. Rapport daté de juin 2011, 10p.

² COGNIZANT REPORTS. *Wealth Management in India: Challenges and Strategies*. Rapport daté de juin 2011, 10p.

propositions de produits et de services variés dans leur gamme d'offre. Les autres raisons de leur succès sont leur implantation, leur expérience et leur connaissance approfondie du marché. Ces instituts sont très connus en Inde et bénéficient d'une très bonne réputation. Ceci rend la situation plus rude et contraignante pour les autres compétiteurs. On peut également articuler quelques noms connus internationalement comme HSBC, Deutsche Bank, BNP Paribas, etc. qui ont leurs filiales en Inde, afin d'être actifs et prêts à engranger des nouvelles parts du marché.

Profil des personnes fortunées:

En plus des personnes très fortunées, la classe moyenne ne cesse de s'agrandir et de s'enrichir. Dans cette catégorie, il y a une clientèle extrêmement jeune et exigeante qui se développe, avec une perception et une vision différentes en matière d'investissement.

Voici un tableau qui montre les différents objectifs des individus en fonction de leur âge ainsi que leur préférence en matière d'outils utilisés pour les services bancaires:

Figure 3: Objectifs et outils utilisés en gestion de fortune en Inde par tranche d'âge¹

Wealth Management Objectives and Channel Preferences

Age Group	Primary Objective	Preferred Primary Channels	Level of Service	Technology Adoption
Below 30	Building wealth	Online	Standard services	Expert
30-50	Accumulating wealth	Online + personal	Customized services	Proficient/ Conversant
50+	Accumulating wealth, retirement planning	Almost entirely personal	Individual services	Conversant/ Beginner
60+	Protecting wealth, succession planning	Entirely personal	Individual services	Beginner

Source: Cognizant Business Consulting

La plupart du temps, les clients de moins de 30 ans, sont des personnes travaillant soit dans des sociétés de technologies de l'information ou dans d'autres domaines connaissant les outils modernes, Internet et ses avantages.

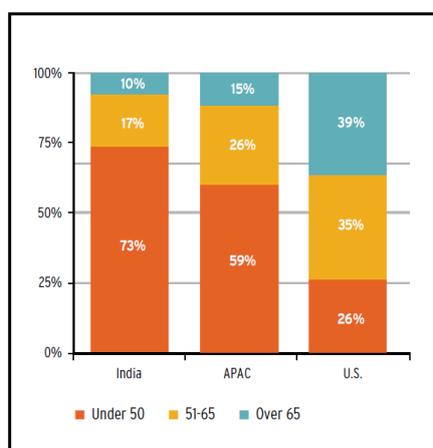
Les clients plus âgés, notamment, ceux qui ont plus de 50 ans, ont des visions plus traditionnelles en matière d'investissement.

On peut également constater selon le graphique ci-dessous que sur les High Net Worth Individuals (HNWIs) indiens, la majorité d'entre eux ont moins de 50 ans, c'est-à-dire 73% des HNWIs Inde. Cette jeunesse est impressionnante et est le signe d'un fort potentiel, alors que, dans les pays occidentaux comme les Etats-Unis, seuls 26% des HNWIs US ont moins de 50 ans.

¹ COGNIZANT REPORTS. *Wealth Management in India: Challenges and Strategies*. Rapport daté de juin 2011, 10p.

Graphique 1: Distribution de la clientèle HNWI par groupe d'âge et par région géographique¹

**HNWI Demographic Distribution
by Age Group**



Sources: IRS Status of Income Bulletin, Fall 2008, Datamonitor

La mentalité d'investissement:

En termes d'investissements, globalement, les investisseurs cherchent des moyens de placement variés pour diversifier. Néanmoins, la mentalité reste très conservatrice dans la prise de risque et est soucieuse d'avoir un haut rendement.

Il est à noter que les produits financiers ne sont pas très développés en comparaison avec les marchés financiers occidentaux. Les indiens, au lieu d'investir de gros montants dans des investissements « virtuels », comme la bourse, préfèrent se diriger vers des véhicules plus tangibles, tels que l'immobilier, les métaux précieux (or et argent), la création d'un business, etc. A leurs yeux, ce type d'investissement présente un risque moins élevé avec un excellent rendement.

Il y a aussi l'aspect de la proximité, car, lors d'un investissement en terre, en immeuble ou en or, l'acquéreur a accès directement à ce bien, il peut se rendre sur les lieux, peut contrôler et voir si tout se déroule selon ses attentes. Cependant avec les produits financiers, le client n'a pas de contrôle sur les composants du produit, il est "obligé" de subir, ne peut pas être un intervenant actif et n'a pas forcément la possibilité de surveiller les transactions selon ses envies.

¹ COGNIZANT REPORTS. *Wealth Management in India: Challenges and Strategies*. Rapport daté de juin 2011, 10p.

Les segments de la gestion de fortune:

La classification de la clientèle

Actuellement, il y a plusieurs types de catégorisation au sein de la gestion de fortune en Inde. Voici un exemple¹:

- 1) Mass Market : USD 2'000 à 20'000 (Rs 2-10 lakh)
- 2) Mass Affluent : USD 20'000 à 100'000 (Rs 10-50 lakh)
- 3) Super Affluent : USD 100'000 à 1'000'000 (Rs 50-400 lakh)
- 4) High Net Worth Individual : USD 1'000'000 à 10'000'000 (Rs 400-4'000 lakh)
- 5) Super HNWI : USD 10'000'000 à 30'000'000 (Rs 4'000-12'000 lakh)
- 6) Ultra HNWI : au-dessus d'USD 30'000'000 (plus de Rs 12'000 lakh)

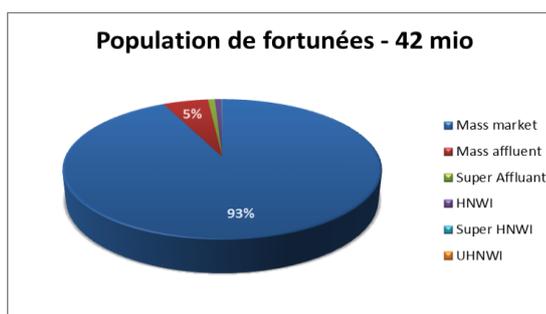
La répartition de la population de la clientèle indienne par classe

Selon le même rapport, le marché de la gestion de fortune indienne représenterait en 2012, une population de 42 millions avec la répartition suivante entre les segments:

Tableau 2: Répartition par segments

Segments	Population	Pourcent
Mass market	39,000,000	93%
Mass affluent	2,277,500	5%
Super Affluent	350,000	1%
HNWI	320,000	1%
Super HNWI	42,000	0%
UHNWI	10,500	0%
Total	42,000,000	100%

Graphique 2: Répartition par segments



Par conséquent, hormis certains acteurs financiers de niches qui se spécialisent dans un segment de clientèle particulier, la plupart des institutions financières se concentrent sur les marchés de "Mass Market" et de "Mass Affluent". Ces deux catégories représentent le plus grand volume de clients avec une somme totale d'actifs sous gestion importante. De plus, c'est une clientèle très jeune possédant une nouvelle vision de la gestion de fortune et une nouvelle approche vis-à-vis des investissements.

¹ LIVEMINT.COM THE WALL STREET JOURNAL. India to become trillion-dollar wealth management market by 2012. In: *Site de Livemint.com*. Article publié le 06.06.2008. <http://www.livemint.com/2008/01/06121309/India-to-become-trilliondolla.html> (consulté le 22.01.2012).

En comparaison, en Suisse, la classification de la clientèle en gestion de fortune est différente. Selon certaines banques, ce service est fourni qu'à partir de CHF 250'000 voire CHF 500'000. Pour les catégories supérieures, elles rejoignent celles des banques indiennes, avec la classe des HNWI's débutant à partir de CHF 1'000'000.

Je vais passer, maintenant, dans la partie « Développement » du travail qui consiste à analyser les services bancaires indiens grâce à douze entretiens, six avec des conseillers à la clientèle en Inde et six avec des clients indiens.

3. Développement

3.1 La méthodologie adoptée

La méthodologie utilisée est celle de l'ethnométhodologie qui consiste à analyser un service rendu à l'aide d'entretiens effectués auprès de prestataires de service et des consommateurs de ce service.

Dans mon cas, les prestataires de services sont les conseillers à la clientèle travaillant dans des banques indiennes en Inde et les clients (les consommateurs de ce service) sont ceux qui ont un compte dans une banque en Inde ainsi qu'un compte auprès d'une banque internationale hors de l'Inde.

Dans le cadre de cette méthode, les outils employés pour l'obtention des données sont des entretiens semi-directifs pour une majeure partie et de l'immersion dans une moins grande ampleur.

3.1.1 L'entretien semi-directif¹

L'entretien semi-directif est une technique fréquemment utilisée pour récolter des données qualitatives stipulées par l'interviewé, directement sur le terrain. Ce type d'entretien permet de récupérer des informations subjectives et des opinions basées sur l'expérience vécue du sondé.

Contrairement à un entretien purement directif, il n'y a pas de règles rigides dans la manière de répondre aux interrogations, dans le sens où l'intervenant pose la question et/ou évoque un thème au répondant et celui-ci lui fournit toutes ses connaissances sur la matière.

Pour réaliser ce type de sondage, le déroulement se passe en quatre phases:

Phase 1: Un guide d'entretien / un questionnaire est défini en fonction des thèmes et des sujets que l'interrogeant souhaite aborder et approfondir avec l'interrogé. Dans mon cas, un questionnaire préétabli a été mis à ma disposition par le Professeur Emmanuel Fragnière.

Phase 2: Une fois que le guide a été élaboré, il faut choisir l'échantillon avec lequel ce sondage sera effectué. La taille peut être entre dix et vingt entretiens avec des individus variés pour obtenir des informations pertinentes. Dans mon cas, la taille de mon échantillon est de douze, six entretiens avec des conseillers et six entretiens avec des clients.

¹ WIKIPEDIA, Entretien semi directif, In: *Site de Wikipedia*. Mis à jour le 06.04.2012.

http://fr.wikipedia.org/wiki/Entretien_semi_directif (consulté le 23.04.2012).

EUREVAL. *Réaliser un entretien semi-directif*. Rapport daté de 2010, 2p.

Phase 3: La conduite des entretiens se déroule sur le terrain. L'enquêteur explique au préalable la raison et les enjeux des questions posées, puis, présente au fur et mesure, les différents sujets/questions. Dans mon cas, je me suis directement rendue dans les banques concernées pour les conseillers et pour les clients, à leurs domiciles. Puis, j'ai expliqué le but de mon travail et entamé les entretiens en me basant sur le questionnaire.

Phase 4: Une fois que les informations ont été récoltées, il faut procéder à l'analyse de celles-ci et les interpréter. Dans mon cas, une fois l'analyse effectuée sur la base des données obtenues, j'ai émis des recommandations et une conclusion en lien avec la recherche accomplie.

En résumé, ces entretiens permettent d'avoir les renseignements nécessaires concernant la qualité du service bancaire rendu et les attentes des clients.

3.1.2 L'immersion

L'immersion est l'observation faite sur le terrain par l'enquêteur. Avec cet outil, c'est l'expérience vécue par le questionneur qui est évoqué ainsi que les différentes dispositions matérielles du lieu examiné.

Dans mon cas, j'ai eu l'occasion de faire un peu d'immersion lors de mes visites dans les succursales des banques indiennes pour l'accomplissement de mes entretiens avec les gestionnaires. Dans ce cadre là, j'ai pu observer les dispositions de la banque à l'extérieur et à l'intérieur des bâtiments, ainsi que les manières de procéder lors de l'intervention du client dans la filiale.

3.1.3 La sélection de l'échantillon

La sélection des conseillers

Pour des raisons de confidentialité, je ne suis pas permise de citer les noms des conseillers interviewés, ainsi que, les banques concernées. Néanmoins, je peux confirmer que les personnes choisies sont du domaine bancaire et sont aptes à répondre aux questions posées pour l'analyse désirée de ce travail. Par ailleurs, un bref profil de chaque conseiller a été élaboré dans la partie "Récolte des informations nécessaires" pour une meilleure compréhension.

Il a été convenu d'effectuer six entretiens avec les conseillers. La sélection des gestionnaires a été faite sur le terrain, lors de mon voyage en Inde à Chennai (au Sud-Est) dans le courant du mois de janvier 2012. Au début, il était difficile de trouver la personne appropriée active dans la gestion de fortune, mais, une fois qu'un conseiller a été identifié et questionné, j'ai pu

demander des références et des contacts pour arriver à obtenir mon échantillon de conseillers.

En fin de compte, les entretiens ont pu être finalisés en quatre jours pour la partie concernant les gestionnaires de fortune.

La sélection des clients

Pour ce qui est des clients, j'ai choisi de conduire ces entretiens avec des indiens domiciliés en Suisse, ayant à la fois un compte en Suisse et un compte en Inde. Là aussi, j'ai pris six clients parmi mes connaissances qui pouvaient être potentiellement des clients pour la gestion de fortune en Inde. Ici également, les personnes n'ont pas souhaité dévoiler leur identité, donc, par respect à leur requête, aucun nom ne sera référé. Néanmoins, des mini-profiles ont été développés dans la section "Récolte des informations nécessaires" pour faciliter la compréhension.

Ces clients sont pour la plupart, des employés des Organisations Internationales habitant Genève et son agglomération.

Les entretiens ont été menés sur plusieurs weekends en fonction de la disponibilité des personnes concernées.

Une fois les échantillons sélectionnés, l'étape suivante consistait à leur soumettre le questionnaire.

3.1.4 La composition du questionnaire

Les questions posées sont axées principalement sur le service bancaire. Le questionnaire proposé a été inspiré d'un modèle existant effectué par le Professeur, Emmanuel Fragnière.

Pour les gestionnaires ainsi que les clients, il y a six questions dans chaque enquête. Les questions posées se focalisent sur les expériences vécues, donc, les opinions données sont très subjectives.

Voici une vue d'ensemble des questionnaires pour le conseiller et pour le client:

Questions pour le conseiller

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec vos clients ?*

- Cette question permet d'avoir un aperçu sur la manière dont le conseiller procède lors d'un entretien avec ses clients. Cela donne également une idée sur les sujets abordés et les préoccupations primaires pour mettre à l'aise le client.

2) *Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce secteur ? Quels types de formation avez-vous suivis pour exercer le métier de gestionnaire de fortune?*

- Cette question permet d'avoir un aperçu sur la solidité de l'expérience du conseiller ainsi que sur son bagage académique qui pourrait le soutenir dans l'exercice de son métier. C'est également un signe de crédibilité vis-à-vis du client, car, plus le conseiller a une formation élevée, plus le client peut être rassuré que son argent est entre de bonnes mains.

3) *Quels sont les critères d'une séance bien menée avec vos clients ?*

- Cette question permet de voir quels sont les aspects importants selon le conseiller pour aboutir sur une séance positive. C'est soit des critères prédéfinis soit une marche à suivre infligée par son établissement ou simplement une méthodologie personnelle appliquée par le conseiller pour atteindre ses objectifs.

4) *Comment jugez-vous si un client a du potentiel ?*

- Cette question permet de savoir comment le conseiller identifie la potentialité d'un client. Cela lui donne la possibilité de vérifier si la capacité financière du client est bien évaluée et s'il y a encore des opportunités à exploiter.

5) *Vous diriez plutôt, que vous êtes un artisan (service personnalisé) ou un maillon de la chaîne de production bancaire (service standardisé)? Comment vous situez-vous ?*

- Cette question permet de définir si le conseiller a une marge de manœuvre dans ses propositions d'investissements ou s'il est restreint par les règles internes de sa banque. Cela permet de voir l'indépendance du conseiller dans ses propositions d'investissements et dans ses agissements vis-à-vis du client.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre métier au niveau local et ceux exerçant le même métier que vous, mais auprès des banques internationales ?*

- Cette question permet de connaître quelles sont les différentes perceptions d'un même métier et éventuellement de cerner des inconvénients. Cela permet de voir à quel point les conseillers de banques internationales sont sophistiqués comparés aux conseillers locaux en Inde.

Questions pour le client

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec votre conseiller local ?*

- Cette question permet de valider la façon de procéder du conseiller et l'expérience vécue par le client, lors de sa rencontre avec son gestionnaire.

2) *Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir à l'aise avec votre conseiller ?*

- Cette question donne la possibilité de connaître les aspects importants pour le client à l'égard de son conseiller, qui permettent de se sentir à l'aise et d'avoir une relation de confiance de longue durée.

3) *Comment et pourquoi avez-vous choisi votre conseiller ?*

- Cette question permet de savoir quels sont les critères retenus par le client pour la sélection de son gestionnaire ainsi que les aspects qui lui importent le plus pour poursuivre cette relation sur une vision à long terme.

4) *Depuis combien de temps êtes-vous avec ce conseiller ? Pourquoi resterez-vous encore longtemps avec votre conseiller ?*

- Cette question permet de définir le degré de fidélité du client vis-à-vis de sa banque, ainsi que la valeur ajoutée de son conseiller qui l'incite à continuer à collaborer avec celui-ci. Cette question est liée à la précédente, dans le sens où certains éléments importants aux yeux du client, font qu'il désire interagir avec le même conseiller sur une longue durée. Cela peut être soit le côté relationnel, soit le côté intellectuel ou les connaissances techniques du gestionnaire qui permettent de préserver la fidélité du client.

5) *Possédez-vous un compte auprès d'une banque internationale ?*

- Si cette question est répondue positivement, elle permet de déboucher sur une comparaison entre un compte local et un compte dans une banque internationale. Le client ayant un compte domestique (en Inde) et à l'étranger aura plus de facilité à cerner les principales différences et ainsi choisir le meilleur service des deux pour continuer ses affaires à long terme.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre conseiller local et votre conseiller international ?*

- Cette question permet de comparer les deux conseillers (local et international). Les côtés objectifs & subjectifs ainsi que l'esprit critique du client sont appelés pour répondre à cette question. Grâce à cette interrogation, on peut trouver les points d'améliorations sur lesquels il faut se focaliser pour attirer les clients indiens et ce qu'ils attendent réellement du service rendu. On peut également tirer l'inventaire des points forts des concurrents. Cela pourrait même permettre à une banque d'avoir une analyse des forces et des faiblesses (sorte d'analyse SWOT en miniature).

3.2 La récolte des informations nécessaires

Comme indiqué dans la partie précédente sur la méthodologie utilisée, les informations nécessaires ont été obtenues par le biais des entretiens conduits auprès des conseillers indiens et de clients indiens. Pour des raisons de discrétion, aucun nom de conseiller et de client n'apparaîtront. Cet échantillon de gestionnaires et de clients a été choisi selon les critères généraux suivants:

- *La nationalité*: tant les conseillers que les clients doivent être d'origine indienne.
- *La résidence*: pour les conseillers, il est important qu'ils exercent leur métier dans une banque en Inde. Tandis que pour les clients, ils doivent avoir une relation bancaire dans une institution en Inde indépendamment de leur lieu de domicile.
- *La vision*: les conseillers et les clients doivent avoir un état d'esprit ouvert, une vision claire du métier exercé, ainsi qu'une attitude pragmatique et critique vis-à-vis du service rendu. Les éléments fournis lors des entretiens doivent avoir un sens et une pertinence afin d'en faire bon usage lors de l'analyse des données.
- *L'âge* : les personnes interviewées doivent être des adultes, mais, aucune restriction particulière n'a été appliquée lors de la sélection des individus dans l'échantillonnage.

En plus de ces éléments, certains autres critères spécifiques devaient être appliqués pour la sélection adéquate de l'échantillon.

Les conseillers

- *L'expérience*: dans l'échantillon, j'ai voulu avoir des conseillers ayant une expérience solide dans le domaine bancaire et éviter un biais qui pourrait être causé par un individu non-expérimenté dans le domaine financier.
- *L'arrière-plan académique*: en générale, les gestionnaires doivent avoir un minimum de qualification académique. La formation de base est importante, d'une part, pour être digne de confiance vis-à-vis du client, et d'autre part, pour pouvoir avoir des connaissances techniques suffisantes, afin d'être capable de gérer les questionnements des clients. Lorsqu'un conseiller a un cursus scolaire solide, le client se sent plus rassuré par le fait que son argent est entre de bonnes.
- *La position dans la banque*: ils doivent exercer le métier de conseiller à la clientèle et être en relation permanente avec les clients, indépendamment, de leur statut hiérarchique au sein de leur établissement.

- *L'approche dans les affaires*: ce qui est captivant dans ces entretiens, c'est de connaître la façon de travailler et d'interagir face aux clients. Chacun peut avoir sa propre méthodologie et sa propre vision des affaires pour atteindre ses objectifs. Il peut également avoir beaucoup de similitudes, étant donné que le corps de métier et les buts fixés sont similaires, malgré que les banques diffèrent. Il est également intéressant de voir sur quels critères ces gestionnaires se basent pour la définition d'un client potentiel et quelles sont les actions menées pour la rétention et la satisfaction de celui-ci à long terme.

Les conseillers choisis travaillent dans différentes banques en Inde. Ces banques sont des établissements très connus dans le territoire indien pour leurs services rendus.

Au niveau de leur statut juridique, ce sont des institutions nationales (étatisées) et des firmes privées.

En Inde, les banques étatiques sont aussi puissantes que les privées. Le client tend souvent, à se diriger, en premier lieu, vers les banques nationalisées notamment pour la sécurité et la fiabilité garanties par le gouvernement.

Néanmoins, les banques privées restent redoutables, grâce à leur offre de produits et de services spécifiques et variés.

Par conséquent, les entretiens ont été conduits de façon à obtenir un mélange de conseillers de ces deux types d'institutions afin que l'étude menée soit enrichissante.

Les clients

- *La capacité financière* : étant donné que le sujet d'intérêt est la gestion de fortune indienne, la sélection des clients doit être faite de façon à ce que la personne interviewée fasse partie de l'univers. Sa capacité financière doit être suffisamment élevée pour qu'elle soit considérée comme un individu fortuné au standard de la gestion de fortune dans une banque indienne.
- *La situation professionnelle* : de par le métier exercé, il peut être facile d'identifier une personne potentielle. Si c'est un entrepreneur ou un salarié, il y a une différence. De même que si c'est un salarié en Inde ou un salarié en Suisse, il y a une différence dans sa capacité financière. De plus, une personne bénéficiant d'une bonne qualification, occupera très certainement une position importante, même si elle est salariée.
- *Le mode de vie* : la façon de vivre des personnes, leur famille, leur habitat, leur attitude et leurs actions etc. sont des indices explicites de l'arrière-plan d'un individu. Si une personne habite dans une maison dont elle est propriétaire et qu'elle possède

des voitures de marques, d'autres objets de luxe, etc., sont des éléments qui permettent de juger le potentiel d'un individu.

- *La mentalité* : lorsqu'on discute avec une personne, sa façon de voir les choses, ses perceptions, sa vision, etc. peuvent également donner des indications sur sa capacité. Peut-être que cette personne ne semble pas être fortunée au premier contact visuel, mais, l'entretien avec celle-ci, peut être très fructifiant.

Les clients choisis sont des individus résidents en Suisse, depuis plusieurs années et dont j'ai des convictions qu'ils sont des clients de la gestion de fortune en Inde, possédant des avoirs tant en Suisse qu'en Inde.

Les personnes interrogées sont toutes des salariées en Suisse, mais, pour le standard indien, leur salaire est classé comme aisé, raison pour laquelle, elles ont été choisies dans cet échantillon.

Tous ces individus possèdent une relation bancaire en Inde et un compte en Suisse, ce qui permet de pouvoir comparer plus facilement la qualité des services rendus en Inde et en Suisse.

Ils sont propriétaires de biens immobiliers en Suisse et en Inde, donc, on peut facilement qualifier que leur capacité financière est saine et solide avec un grand potentiel à l'avenir.

3.2.1 Descriptions des profils

Conseillers

Conseiller 1:

Il est employé dans une des plus grandes banques nationalisées de l'Inde, depuis plus de trente ans et est âgé d'une cinquantaine d'années.

Il a beaucoup d'expérience dans les différents départements de la banque. Grâce à ses connaissances approfondies, il a décidé d'orienter sa carrière vers le conseil à la clientèle de clients NRIs (non-résident indiens).

Je l'ai choisi pour son savoir-faire de longue durée dans le domaine et sur le fait qu'il soit conseiller pour des clients indiens résidents hors du pays.

Conseiller 2

Il est employé auprès de la première banque privée de la nation en matière de gestion de fortune.

Il a une trentaine d'années et bénéficie déjà d'une solide expérience de six ans dans le monde financier, dont quatre ans auprès d'une compagnie d'assurance et deux ans à son poste actuel en qualité de conseiller à la clientèle.

C'était intéressant pour moi de l'interviewer car il est jeune et le fait d'avoir le point de vue d'un individu de cet âge m'intriguait.

Conseiller 3:

Il est employé auprès de la seconde banque privée de la nation en matière de gestion de fortune.

Il a une quarantaine d'années et travaille dans ce secteur depuis cinq ans. Il est actuellement conseiller à la clientèle et sa précédente expérience était entant que représentant auprès d'une société pharmaceutique.

Il était captivant de l'interviewer car il expliquait que son ancien poste l'avait beaucoup aidé à faire face aux clients bancaires et à comprendre leurs besoins.

Conseiller 4:

Il est un ancien employé d'une des plus grandes banques étatiques de l'Inde.

Il est actuellement à la retraite et est âgé d'une soixantaine d'années. Il a été primordial pour moi d'avoir un entretien avec cette personne, car elle était active dans le monde financier jusqu'à il y a trois-quatre ans, et elle occupait un poste à haut niveau dans le conseil à la clientèle.

Par conséquent, son point de vue et sa vision du métier ne pouvaient qu'être enrichissants pour mon analyse. De plus, c'est un individu ayant presque une quarantaine d'années d'expérience dans sa banque dont sept ans dans des postes de direction.

Conseiller 5:

Il est employé auprès d'une grande banque privée de la place financière indienne. Il est âgé entre quarante – cinquante ans et a une expérience de plus de 9 ans dans le domaine du conseil.

Il est chargé du conseil à la clientèle et est responsable d'une succursale à Chennai (Sud-Est de l'Inde).

C'est une personne très éduquée possédant un double Master. Lors de l'entretien, on pouvait très vite apercevoir sa passion et son intérêt à l'égard de son métier.

Conseiller 6:

Il est employé dans une des plus grandes banques nationalisées du pays. Il est âgé d'une cinquantaine d'années.

Il occupe un poste de haut niveau et possède sous ses responsabilités, une des succursales les plus importantes de la banque, située au cœur de la ville de Chennai.

Il bénéficie d'une vaste expérience de plus de trente-cinq ans dans la banque et m'a parlé de son métier avec une perspective différente des précédents conseillers interrogés.

Clients

Client 1:

C'est un homme âgé d'une quarantaine d'années, travaillant dans le secteur privé et est de nationalité indienne.

Il habite la Suisse avec son épouse depuis presque cinq ans et le couple n'a pas encore d'enfants à charge. Son épouse travaille pour une organisation internationale.

Par ailleurs, ils sont propriétaires d'un appartement dans le canton de Genève.

Tous ces éléments permettent de constater qu'ils ont une situation financière solide pour avoir un compte de gestion de fortune en Inde, raison pour laquelle, j'ai inclus cette personne dans mon échantillon de clients indiens. Ils ont également des relations bancaires en Suisse.

Client 2:

C'est une femme qui est dans sa cinquantaine et exerce le métier de traductrice. Elle est de nationalité indienne.

Elle habite à Genève avec son mari et son fils depuis une trentaine d'années. Son mari est actuellement retraité de l'ONU (Nations Unies) et son fils est employé auprès d'une banque privée de la place financière genevoise.

La mère de famille possède un compte en Inde ainsi qu'un en Suisse.

Clients 3 & 4:

C'est un homme âgé d'une cinquantaine d'années travaillant pour une organisation internationale et est de nationalité indienne.

Il habite en Suisse avec son épouse depuis une vingtaine d'années et le couple a un fils. Son épouse, de nationalité indienne et âgée d'une cinquantaine d'années, travaille également pour une organisation internationale.

Ils possèdent un appartement dans le canton de Genève ainsi qu'une villa dans le canton de Vaud.

Les époux possèdent chacun une relation bancaire en Inde, mais, avec des banques différentes.

De ce fait, j'ai décidé de faire deux entretiens avec cette famille, un avec l'époux et l'autre avec l'épouse. Par conséquent, l'entretien trois concerne le mari et l'entretien quatre concerne la femme.

Lors du déroulement de la discussion, je me suis assurée que les deux interviewés ne soient pas dans le même lieu, dans le but d'avoir des données plus pertinentes.

Il est vrai qu'à la lecture des réponses données par chacun d'eux, on peut constater qu'ils ont des points de vue différents sur certains aspects, mais, aussi des similitudes, malgré le fait qu'ils aient leur compte auprès de deux banques différentes. Ces deux personnes possèdent des relations d'affaires bancaires en Suisse.

Client 5:

C'est un homme âgé d'une soixantaine d'années, il est retraité. Auparavant, il était employé auprès d'une organisation internationale.

Il est marié et avec sa femme, ils sont propriétaires d'un appartement dans le canton de Genève. Ils habitent la Suisse depuis presque vingt-cinq ans.

Il possède un compte en Inde depuis une longue durée et effectue régulièrement des transactions bancaires.

On peut dire qu'il a une vaste expérience des services bancaires indiens et internationaux grâce à son compte en Suisse.

Client 6:

C'est une femme âgée d'une trentaine d'années, de nationalité indienne et qui travaille pour une organisation internationale.

Elle est mariée et habite en Suisse depuis cinq ans. Par ailleurs, elle est copropriétaire avec son mari d'un bien immobilier dans le canton de Genève. Son mari est également employé dans une organisation internationale.

Cette personne possède un compte en Inde ainsi qu'en Suisse.

Il a été intéressant d'avoir son point de vue sur les services bancaires car elle est jeune et dynamique. De plus, sa mère est elle-même conseillère à la clientèle auprès d'une banque en Inde.

3.2.2 Exemples d'entretiens

Toutes les retranscriptions des entretiens sont à votre disposition dans la partie annexe. Néanmoins, en voici deux que j'ai trouvé intéressant de partager dans cette section, un avec le conseiller n°6 et un avec le client n°1.

Conseiller 6

Age: 50-55 Sexe: masculin

Travail: Assistant General Manager

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec vos clients ?*

Dans l'institution du répondant, il y a deux types de meetings:

Le premier qui est standard avec la planification de l'entretien avec des sujets à discuter en présence du client, ainsi que la préparation des propositions selon les connaissances qu'il a sur le client. Puis, lors de l'entretien, il y a la discussion sur la situation générale, des éventuelles améliorations que la banque pourrait effectuer, afin de fournir un service impeccable.

Le second est basé sur le statut professionnel des clients. Dans ce cadre-là, des séances trimestrielles sont organisées, par exemple: entre médecins, entre industriels, etc. pour discuter des actualités financières, ainsi que de la banque et de son offre. Cette occasion est également utilisée pour demander un feed-back aux clients sur le service rendu, des critiques et/ou des suggestions.

2) *Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce secteur ? Quels types de formation avez-vous suivis pour exercer le métier de gestionnaire de fortune?*

Il affirme avec beaucoup de fierté et d'enthousiasme qu'il travaille dans la banque depuis plus de trente-cinq ans.

Il a rejoint la banque sans papier universitaire, puis, a fait un bachelor en Commerce (B.Com) en emploi complété par des formations internes. La banque a également son propre centre de formation où des sessions régulières sont organisées sur des nouvelles mises à jour et/ou des thèmes financiers ciblés.

3) *Quels sont les critères d'une séance bien menée avec vos clients ?*

Selon lui, il y a quatre principes qu'il suit lors de ses séances:

- 1) Être au point sur l'offre de la banque et maîtriser les produits.
- 2) Connaître les attentes du client.
- 3) Faire une sorte d'analyse SWOT du client afin de mieux le comprendre et d'être sur la même longueur d'onde.
- 4) Avoir des preuves qui justifient les propos, par exemple, lors de l'élaboration d'une proposition au client, le justifier avec un historique positif du produit en question.

« Pour moi, un conseiller, qui prépare ces quatre points avant son entretien, possède les outils fondamentaux nécessaires pour la réussite d'une bonne séance avec son client,

en terme relationnel et professionnel. » « Bref, le gestionnaire est le médium qui véhicule l'image et la réputation de la banque. »

4) *Comment jugez-vous si un client a du potentiel ?*

Le répondant informe qu'il faut investiguer sur internet, afin de connaître la situation du client. Puis, interagir avec celui-ci.

Il faut aussi lui demander s'il a des comptes auprès d'autres banques et si oui, contacter directement les conseillers de ces banques pour obtenir des renseignements.

Sa situation professionnelle, académique, familiale, etc donnent également un bon aperçu sur le potentiel du client.

5) *Vous diriez plutôt, que vous êtes un artisan (service personnalisé) ou un maillon de la chaîne de production bancaire (service standardisé)? Comment vous situez-vous ?*

Le sondé indique qu'il fournit un service standardisé. Sa banque est capable de s'adapter technologiquement, mais, au niveau des produits, le champ est restreint et les conseillers doivent se conformer aux directives internes.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre métier au niveau local et ceux exerçant le même métier que vous, mais auprès des banques internationales ?*

Il exprime qu'en Inde, il y a une culture de famille très enracinée. Même au bureau, les collaborateurs ont l'impression d'être au sein de leur famille, donc, chacun accepte de faire des compromis pour que son collègue ("frère" ou "sœur") puisse se sentir à l'aise et qu'ils aillent tous ensemble pour atteindre les buts fixés. « Mes collègues font partie intégrante de ma famille. »

Tandis que dans les banques internationales, cet esprit familial est pratiquement inexistant et il y a beaucoup de compétition entre les employés, donc, la satisfaction de l'emploi n'est pas forcément garantie.

Client 1

Age: 35-40 Sexe: masculin Travail: employé dans le secteur privé

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec votre conseiller local ?*

Le client indique qu'en premier, son gestionnaire le contacte pour connaître ses disponibilités lors de sa prochaine visite en Inde. Une fois, la période connue, ils conviennent mutuellement d'un entretien dans les locaux de la banque en Inde.

Le conseiller accueille chaleureusement le client et le présente à ses collègues de la filiale. Puis, les deux entrent dans une discussion générale, dans le cadre duquel, il y a un rapprochement entre le conseiller et le client. Entre-temps, le client reçoit des boissons et selon le potentiel du client, plusieurs conseillers peuvent être présents à l'entretien.

La prochaine étape est celle où le conseiller identifie les besoins du client, afin que la banque puisse l'aider au mieux à optimiser ses investissements. Si le client désire retirer du cash ou recevoir un nouveau chéquier, un des autres conseillers présents va chercher ces éléments pour assurer la satisfaction du client. Si le client a besoin d'une carte de débit, la banque lui commande la carte et s'assure de l'expédition rapide de celle-ci et même parfois, selon l'urgence, la carte est délivrée en main propre par un employé de la banque.

Une attention spéciale est accordée au client à chaque visite.

S'il n'y a pas de visites en Inde prévues, le banquier s'assure que les besoins du client soient accomplis dans la mesure du possible par téléphone et/ou par email.

2) Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir à l'aise avec votre conseiller ?

Le sondé indique que c'est une relation très amicale où il se sent à l'aise et ce très rapidement. Il y a un très bon suivi des affaires (téléphone, email, etc.). Le conseiller se donne la peine de maintenir une relation d'affaires de longue durée et de satisfaire le client à tout moment. Dès qu'il y a des nouvelles offres, le conseiller l'informe immédiatement et l'aide à prendre ses décisions d'investissements proactivement. Lors des entretiens, l'accueil est toujours chaleureux.

3) Comment et pourquoi avez-vous choisi votre conseiller ?

Le client indique qu'à la base, le compte a été ouvert « online ». Puis, une fois que le compte a été ouvert, c'est relié à une succursale en Inde. Le manager de la succursale devient le conseiller principal de la relation d'affaires. Ce compte a été ouvert car les conditions et les formalités d'ouverture de compte sont plus faciles qu'auprès d'autres banques.

4) Depuis combien de temps êtes-vous avec ce conseiller ? Pourquoi resterez-vous encore longtemps avec votre conseiller ?

Le répondant indique qu'il a un compte avec son conseiller depuis plus de six ans. « Mon gestionnaire est toujours en communication étroite avec moi et m'informe des nouvelles financières. »

Il stipule que malgré les frais élevés en comparaison avec d'autres concurrents, le service est rapide et efficace. De plus, il n'a pas le temps de chercher d'autres conseillers, donc,

étant donné que le service rendu par l'actuel est très bien, il dit « autant continuer avec celui-ci. »

5) *Possédez-vous un compte auprès d'une banque internationale ?*

La personne affirme qu'elle possède un compte en Suisse.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre conseiller local et votre conseiller international ?*

Le répondant pense que l'Inde est un marché plus mature que la Suisse. En Inde, il n'y a pas de sécurité sociale, ni de bons systèmes de trafic de paiements, ni des technologies modernes pour la gestion du patrimoine. De ce fait, le banquier est obligé de s'assurer que le client a transmis des données correctes et que tout soit parfait, avant de rentrer dans une relation d'affaires sûre et saine. Ceci rend les tâches d'identification du client et de suivi plus difficiles, mais au moins, dès que le conseiller a les informations, il peut être sûr que la provenance de celles-ci est d'une source valide. Le gérant peut être rassuré par le fait qu'il n'y a aucun voire faible risque de perte ou de fraude avec le client en question. Donc, le conseiller doit faire preuve d'une bonne diligence afin de survivre. Toutes ces raisons font que le marché doit être mature pour assurer un minimum de services.

Par contre, en Suisse, les conseillers ont accès à toutes les dernières technologies bancaires, avec des systèmes de paiements & de transactions automatisés et rapides, donc, ils n'ont probablement pas besoin de dépenser beaucoup d'énergie et d'être « extrêmement vigilants ».

En résumé, l'interrogé estime qu'il n'y a aucune comparaison au niveau de la technologie entre ces deux pays. Néanmoins, au niveau de la relation humaine, il peut soutenir qu'en Inde, il a l'impression d'avoir un service personnelle avec une touche personnelle tandis qu'en Suisse ce n'est pas le cas. Il manque le côté humain. « Je regrette d'avoir l'impression que le côté humain est moins valorisé dans les services rendus en Suisse qu'en Inde. C'est dommage ! »

3.3 Analyse des données récoltées : en chiffres

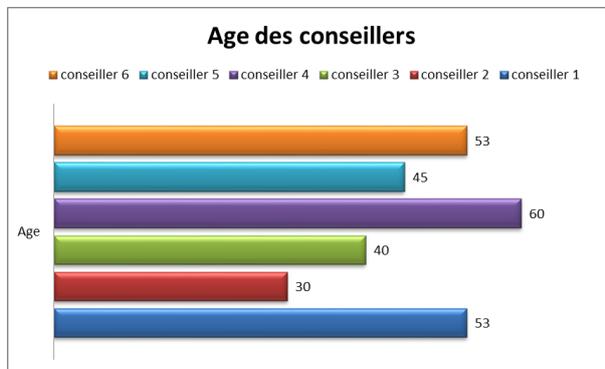
3.3.1 L'âge de l'échantillon

✚ **Moyenne d'âge à 47 ans avec une médiane à 50 ans (conseillers et clients)**

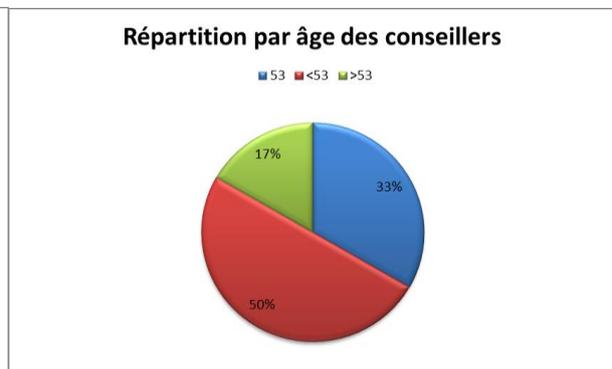
Les conseillers

L'âge moyen des conseillers se situe à 47 ans avec une médiane à 49 ans (50% des conseillers ont plus que 49 ans et 50% des conseillers ont moins que 49 ans). Selon le graphique en secteurs, on peut constater que 50% des gestionnaires sont âgés de moins de 53 ans. Lors de la sélection de mon échantillon, j'ai fait en sorte d'avoir des entretiens avec des groupes d'âges variés.

Graphique 3: Age des conseillers



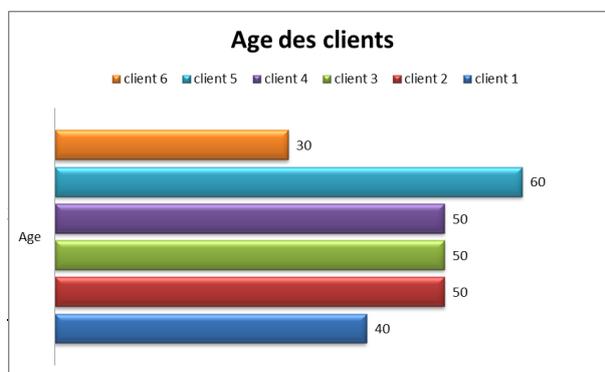
Graphique 4: Répartition par âge des conseillers



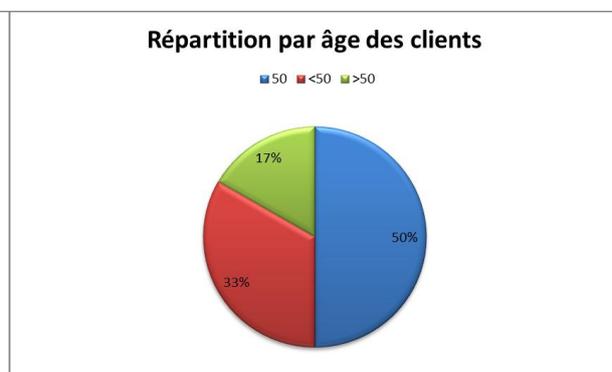
Les clients

L'âge moyen des clients se situe aussi à 47 ans avec une médiane à 50 ans. Selon le graphique par secteurs, on peut constater que 50% des observations sont âgées de 50 ans et les autres 50% se répartissent entre les individus ayant moins de 50 ans (33%) et ceux qui ont plus de 50 ans (17%). Ici également, lors du choix des individus, j'ai fait en sorte d'avoir des groupes d'âges variés afin d'obtenir des expériences différentes.

Graphique 5: Age des clients



Graphique 6: Répartition par âge des clients



3.3.2 Le sexe de l'échantillon

Les conseillers

Toutes les personnes interviewées étaient masculines, ce qui n'est pas très étonnant. En effet, dans ce domaine d'activités, les femmes ne sont que minoritairement représentées à cause de la nature du métier qui exige des contraintes, des restrictions et d'une grande flexibilité. Pour une femme, la gestion de fortune est un secteur qui demande beaucoup d'organisation et de soutien de la famille, car comparé à l'homme, elle a beaucoup plus d'obligations personnelles.

Graphique 7: Répartition par sexe des conseillers



Les clients

Afin de compenser ce manque de gente féminine dans mon échantillon de conseillers, j'ai voulu avoir une répartition plus égalitaire au niveau des clients, c'est-à-dire, 50% des clients questionnés étaient des hommes et les 50% restants étaient des femmes.

Graphique 8: Répartition par sexe des clients



3.3.3 La formation de l'échantillon

✚ L'échantillon a au minimum une formation universitaire (conseillers et clients)

Tant les clients que les gestionnaires avaient une formation de niveau universitaire. Quant aux conseillers, leur bagage académique était complété par des cours de perfectionnement et des certifications internes délivrés par leurs institutions bancaires.

3.3.4 L'expérience dans le domaine bancaire de l'échantillon

Les conseillers

Les personnes interrogées avaient une expérience en moyenne de 21 ans dans le domaine bancaire avec une médiane située à 20 ans. On pouvait les répartir avec une fréquence de 50% pour ceux qui avaient plus de 30 ans d'expérience et 50% pour ceux qui avaient moins de 30 ans d'expérience, sachant que le nombre d'années minimum de pratique de l'échantillon était de 5 ans. Donc, on peut conclure que les individus étaient qualifiés tant par leur expérience pratique que par leurs connaissances théoriques.

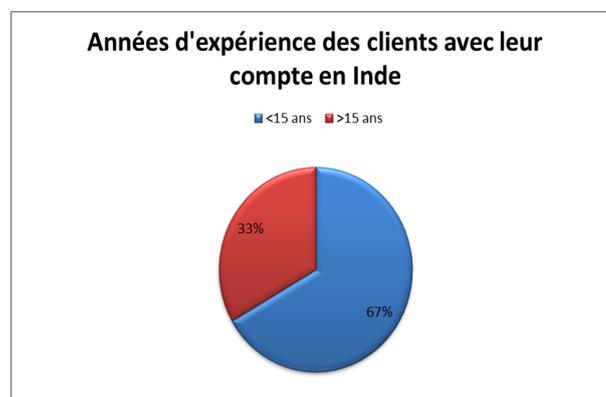
Graphique 9: Répartition par années d'expérience des conseillers



Les clients

Ces individus ont été choisis car ils avaient un compte en Inde et un en Suisse, donc, la comparaison des services étaient plus justifiables. Leurs expériences avec les comptes bancaires en Inde étaient en moyenne de 13 ans avec une médiane à 7 ans et leurs vécus avec les comptes bancaires en Suisse étaient en moyenne de 17 ans avec une médiane à 20 ans. Donc, ils bénéficient de suffisamment de recul pour porter un jugement décent sur la qualité du service en Inde et en Suisse.

Graphique 10: Répartition par années d'expérience des clients avec leur compte en Inde



Graphique 11: Répartition par années d'expérience des clients avec leur compte en Suisse



L'analyse des données en chiffres est terminée et la prochaine partie va traiter l'analyse des données en thèmes.

3.4 Analyse des données récoltées : en thèmes

Selon les résultats des entretiens menés, j'ai regroupé l'analyse des données en six thèmes afin d'obtenir des faits pertinents vis-à-vis du sujet de la recherche.

Ces constatations ont été effectuées, d'une part grâce aux questionnaires soumis et d'autre part, grâce à ma propre expérience lors des visites des banques dans le cadre de ce travail.

Les informations sont regroupées et synthétisées de manière à assurer une meilleure lisibilité.

Les thèmes qui seront développés dans les prochaines sections sont :

- 3.4.1 Le service : l'expérience vécue
- 3.4.2 La qualité du service rendu
- 3.4.3 La fidélité du client & les raisons de sa visite
- 3.4.4 Le conseiller
- 3.4.5 L'image et la réputation de la banque
- 3.4.6 La Comparaison entre le service banquier Suisse vs. Inde

3.4.1 Le service : l'expérience vécue

L'expérience du service débute déjà à l'extérieur du bâtiment de la banque avant que le client rentre dans l'immeuble et se poursuit à l'intérieur jusqu'à la sortie du client de l'immeuble, après avoir obtenu le service désiré.

J'ai donc séparé ce thème en 3 sous-sections:

- Environnement externe
- Environnement interne
- Le service

Environnement externe

J'ai eu l'occasion de visiter tant des banques nationalisées que privées, situées au cœur de la ville de Chennai qui est une des plus grandes villes de l'Inde.

J'ai pu constater que la localisation des succursales était stratégique, dans le sens où, afin de bien gérer les éventuels problèmes d'embouteillages, ainsi que le manque d'espace suffisant pour des zones de parkings, certains des bâtiments étaient des anciennes maisons louées et réaménagées à l'intérieur pour donner la sensation de se trouver dans une banque.

Ces établissements sont localisés dans des rues calmes du centre-ville, tout en bénéficiant d'une bonne accessibilité par les transports publics et des places de parcs pour les voitures, les motos, etc.

Certaines banques ont recourt à la sous-location des maisons car le prix pour en acquérir est énorme pour ces localisations, donc, la location de la succursale est meilleure marché que la propriété.

D'autres banques possèdent directement un immeuble à un étage, et prévoient suffisamment d'espace autour et devant l'établissement pour les facilités de parkings.

J'ai également eu l'occasion de visiter les succursales principales des banques où tout un immeuble d'une dizaine d'étages est loué ou possédé par une banque.

Dans cet immeuble, à l'entrée on peut voir un panneau indiquant tous les départements qui sont présents.

Il faut également avouer qu'on s'y perd facilement si on se rend dans ces lieux sans une personne d'accompagnement.

Pour les banques nationalisées, le service de gestion de fortune est souvent proposé dans la succursale principale car selon les besoins du client, certaines personnes d'un autre département peuvent facilement intervenir pour expliquer au client ou lui proposer des solutions en adéquation à sa requête. Certaines banques étatiques proposent le service de gestion des avoirs directement dans les succursales avec le service de banque de détail.

Par contre, pour les banques privées, elles offrent les mêmes services que les banques étatiques, mais pour ceux de la gestion de fortune, elles prévoient des succursales spécifiques de plus petites tailles ayant un accès direct à leur branche principale.

On peut donc constater que pour la gestion de fortune auprès d'une banque privée, il y a une allocation d'une filiale spéciale où seulement les opérations et les services y relatifs sont rendus, tandis que dans une banque étatique, les deux segments bancaires, c'est-à-dire, la gestion de fortune et la banque de détail, cohabitent sous le même toit.

Par conséquent, l'aspect de l'environnement externe varie selon si c'est une succursale simple ou une succursale principale, mais également, si c'est une banque privée ou une banque nationalisée, en terme d'emplacement, d'accessibilité et de services mis à disposition de la clientèle.

Par ailleurs, dans toutes les succursales visitées, j'ai pu remarquer qu'il y a au minimum un gardien et un agent de sécurité avec un fusil devant la filiale. Ces personnes sont présentes 24h sur 24h afin de protéger la banque, ainsi que les clients qui pourraient effectuer des opérations de caisse avec des sommes de liquidités importantes. En principe, l'agent de

sécurité ne doit pas user du fusil à chaque infraction car l'arme est là pour dissuader le malfaiteur et pour protéger les intérêts publics.

Il est également à noter que toutes les banques visitées ont devant leurs succursales des bancomates pour assurer les services de retrait d'espèces pour leurs clients.

Environnement interne

Les aspects d'aménagement intérieur de la succursale seront traités dans cette section. Une distinction sera faite selon si c'est une banque publique ou si c'est une banque privée. Ces éléments ont été observés lors de mes visites rendues dans le cadre de ce travail de recherche et de mon expérience vécue à ce moment-là.

Banque publique

Comme indiqué dans la précédente partie, souvent, sous un même toit, les services bancaires pour la clientèle de gestion de fortune et de détail sont offerts.

Donc, lorsqu'on rentre dans la succursale, c'est assez confus car les prestations sont très variées et il n'y a pas de réception ou un coin d'information qui pourrait diriger les clients, selon leur raison de la visite. A la place, il y a des panneaux indicateurs qui définissent les différents services et leur emplacement dans la succursale, comme par exemple: « retrait d'espèces », « versement d'espèces », « encaissement de chèques », « émission de chèques », « coffre », « NRI – Non-Résident Indien / Gestion de fortune » etc.

Dans le cas d'un client de détail, pour les services comme « versement d'espèces », le client doit faire la queue selon le système de « token » où un numéro lui est attribué selon son ordre d'arrivée et il peut aller s'asseoir dans l'emplacement prévu pour les attentes jusqu'à que son tour arrive.

Par contre, pour les clients de la gestion de fortune, ils peuvent directement se rendre dans la zone « NRI – Non-Résident Indien / Gestion de fortune » où il y a en général peu de monde en attente et le nombre de conseillers alloué est plus grand.

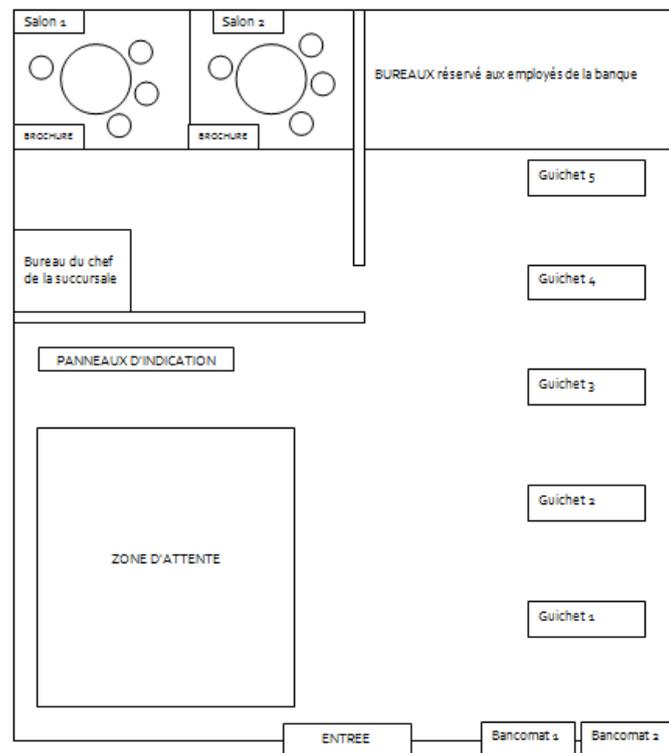
Il y a un grand et un petit salon pour recevoir les clients de ce segment. Les conseillers accueillent le client fortuné chaleureusement du moment que la personne se dirige dans ces lieux, l'installe dans le salon et lui offre des rafraîchissements.

A l'intérieur du salon, le client a à sa disposition des brochures de produits et aussi les descriptions de certains fonds de placement proposés par la banque. S'il désire d'autres précisions, le conseiller peut lui procurer des plaquettes de l'offre complète. Le client est

installé autour d'une table ronde ou carré, afin que le conseiller et son client soient hiérarchiquement au même niveau et qu'il n'y ait pas entre eux de complexe ou de sentiment de supériorité.

Voici une représentation schématique d'une succursale de banque étatique:

Figure 4: Représentation d'une succursale de banque étatique en Inde



Banque privée

Pour la gestion de fortune auprès d'une banque privée, il y a des succursales spécifiques qui s'occupent de cette catégorie de clientèle.

Par conséquent, l'aménagement intérieur est un peu différent et plus organisé que pour celui d'une banque nationalisée.

A l'entrée, il y a un portier qui ouvre la porte d'entrée de l'établissement, puis le client est dirigé vers la zone d'accueil.

La plupart du temps, la branche est calme, il n'y a pas beaucoup de monde et le client est bien entouré et est orienté vers les bonnes personnes.

Une fois que le client est conduit à l'accueil, si celui-ci possède déjà une relation d'affaires auprès de cette banque, il indique au réceptionniste le nom de son conseiller à la clientèle.

Le rendez-vous se déroule, donc dans un salon client où des brochures sur l'offre de la banque sont disponibles. Il y a une table ronde avec quatre chaises à leur disposition.

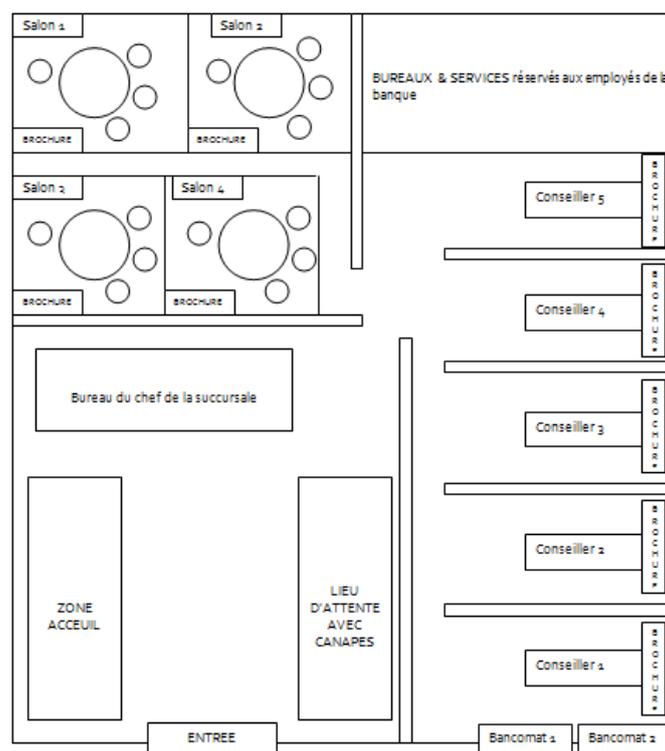
Les entretiens se déroulant dans un salon sont destinés aux prospects et aux clients démontrant une forte potentialité en termes d'avoirs sous gestion dans le portefeuille.

Pour les clients et les prospects de plus petite taille de la section gestion de fortune, suite à leur annonce dans la zone accueil, ils sont dirigés vers une autre salle, où il y a plusieurs conseillers qui sont installés en rangé et le client est conduit vers un de ces gestionnaires. Le travail de conseil est directement rendu dans ce lieu et les brochures marketing des produits proposés par la banque sont placées derrière l'emplacement du conseiller, qui les présente, au fur et à mesure, selon le souhait du client et son profil d'investissement.

Il est à souligner que les produits offerts ne sont pas seulement ceux de la banque, mais aussi des concurrents, afin de disposer d'une vaste palette d'offre pour subvenir aux besoins de la clientèle.

Voici une représentation schématique d'une succursale de banque privée:

Figure 5: Représentation d'une succursale de banque privée en Inde



Le service

Le service rendu selon si c'est une banque étatique ou une banque privée est différent. Néanmoins, on peut regrouper le déroulement du service prodigué en plusieurs phases

selon si c'est une banque nationalisée ou une banque privée et selon si c'est du point de vue du client ou du point de vue du conseiller à la clientèle :

Dans une banque étatique:

Lorsque le client est dans le salon, le conseiller lui demande si en plus des produits bancaires et d'autres remaniements de son portefeuille, il désire effectuer des transactions sur son compte comme "le retrait d'espèces", "l'émission d'un chèque bancaire" ou la visite de son "coffre", etc.

Si le client répond positivement, le conseiller se charge d'envoyer ses subordonnés pour le retrait cash ou un autre service, afin d'éviter que le client ait à subir l'attente. Le client fortuné n'a pas besoin de faire la queue ou d'être confronté aux problèmes de mauvaise compréhension de ses besoins. Son conseiller est garant et assure que ses requêtes soient menées rapidement, efficacement et correctement.

Le client de ce segment est privilégié, il évite toute attente et est sûr que toutes ses demandes seront traitées en priorité et avec la diligence nécessaire.

Le conseiller fait en sorte que son client ne soit jamais seul. Il lui communique les nouveautés de l'offre de la banque, de la situation financière/macro-économique et profite de l'occasion, pour lui faire des nouvelles propositions en conformité à son profil de risque, ainsi que de mettre à jour ses connaissances sur le client selon les normes KYC¹ (Know Your Customer).

Le conseiller s'assure que toutes les transactions désirées du client ("retrait", "versement", "encaissement de chèque", etc.) soient exécutées par ses subordonnés entre-temps, avant l'achèvement du tour d'horizon qu'il est en train d'effectuer parallèlement avec son client.

Une fois que toutes les démarches et les transactions ont été accomplies, le conseiller demande si le client a besoin d'autres services.

Une fois l'entretien fini, le conseiller accompagne le client à sortie du bâtiment selon sa potentialité et lui transmet ses adieux.

Selon le potentiel du client, le conseiller le présente au chef de succursale et/ou fait intervenir d'autres conseillers et spécialistes du monde financier.

¹ Reserve Bank of India. KYC Norms & Guidelines. In: *Site de la Reserve Bank of India*. Mis à jour 01.07.2009. http://rbi.org.in/scripts/BS_CircularIndexDisplay.aspx?Id=5083 (consulté le 23.04.2012).

Le déroulement d'un entretien en cinq phases selon le point de vue du client:

Processus 1: Déroulement d'un entretien dans une banque étatique en Inde, selon l'axe client



Phase 1: Le client se rend dans les locaux de la banque si le rendez-vous a été fixé là-bas. Sinon, le conseiller peut également se déplacer directement dans le lieu de résidence du client. Par souci de simplicité, je considère, ici, que c'est le client qui entre dans la succursale.

Phase 2: Si c'est la première fois qu'il se rend dans ces locaux, il doit identifier le service de gestion de fortune grâce aux panneaux muraux. Dans le cas où, le client a l'habitude du lieu, il pourra se diriger directement sans consultation des panneaux de direction.

Phase 3: Après identification de l'emplacement, le client se dirige vers la zone de conseil où les services de gestion de fortune sont donnés et s'annonce auprès de son conseiller dans le cas d'un client existant. Si c'est un prospect, selon sa potentialité, il est dirigé vers le conseiller responsable du segment en question. Typiquement, comme indiqué à la fin de la partie introduction, chaque conseiller a son portefeuille de clients selon les avoirs sous gestion, en fonction de la classification de la clientèle.

Phase 4: Phase conseil où le client entre en relation d'affaires avec son conseiller. En premier lieu, le gestionnaire propose des rafraîchissements au client. Puis, les deux se mettent autour d'une table pour discuter et faire un tour d'horizon du portefeuille existant ou du portefeuille futur (dans le cas d'un prospect). Le client peut expliquer à ce moment-là les services désirés, ces besoins, ainsi que les transactions qu'il désire effectuer. Après avoir écouté le client, le conseiller le dirige vers des solutions adéquates.

Phase 5: Une fois le conseil terminé, le conseiller transmet ses adieux au client et selon sa potentialité l'accompagne jusqu'à la sortie des locaux.

Le déroulement d'un entretien en cinq phases selon le point de vue du gestionnaire:

Processus 2: Déroulement d'un entretien dans une banque étatique en Inde, selon l'axe conseiller



Hormis les étapes d'accueil, de discussion « small talk », d'offre de rafraîchissements et de la fin de l'entretien de conseil, il y a des phases inévitables dans le métier de conseiller pour pouvoir offrir un service irréprochable vis-à-vis du client et des concurrents.

Phase 1: Même si le client est déjà connu de la banque, il est toujours bien de passer en revue sa situation familiale, professionnelle et financière. Pour les prospects, ces aspects doivent bien évidemment être plus approfondis, afin de garder ces informations dans les bases de données de la banque et pouvoir s'assurer de leur mise à jour régulière. Cela permet au gestionnaire d'être proche de son client.

Phase 2: Cette étape est présente uniquement dans le cadre d'une relation d'affaires existante. Si c'est un prospect, cette phase n'a pas lieu, étant donné qu'il n'y a pas de portefeuille ni de compte ouvert, donc, il faut passer à la phase 3. Pour un client existant, le conseiller lui fournit les indications sur la performance de son portefeuille et explique les facteurs qui ont contribué positivement ou négativement au développement de sa fortune. Le gestionnaire remet également un relevé de fortune à jour afin que le client puisse avoir un support papier.

Phase 3: Une fois que le tour d'horizon a été accompli, le gestionnaire demande au client ses besoins, ses critiques et ses suggestions pour améliorer le service rendu et booster ses investissements. Le but étant que le client ramène plus d'avoirs sous gestion et qu'il investisse ces montants dans des classes d'actifs, comme des actions, des obligations, etc. Ici, la tâche du conseiller est d'écouter attentivement les dires et les désirs du client.

Phase 4: Une fois que les besoins ont été dûment identifiés, le gestionnaire fait son devoir de proposition de solutions. Dans le cadre d'une banque étatique, le conseiller peut uniquement offrir des produits de la maison comme les fonds de placements et les produits du marché monétaire. Par contre, il est toujours possible d'investir dans des actions et des obligations d'autres sociétés, mais, la proposition de ces classes d'actifs n'est pas active. L'offre est élaborée à l'aide des factsheets avec les descriptions des fonds et la composition de ceux-ci, qui est donnée au client pour

une meilleure compréhension. Sur la base de ces documents et des explications reçues par le gestionnaire, le client doit décider d'investir ou pas.

Phase 5: C'est l'étape décisive tant pour le gestionnaire que pour le client. Pour le conseiller, c'est la signature du contrat par le client qui permet de conclure l'investissement proposé. Pour le client, la signature du contrat implique que son argent va être investi. Souvent, c'est à ce moment-là que, le client va essayer de négocier les frais bancaires pour les réduire et poser à maximum de questions avant de se lancer dans l'aventure. Coté gestionnaire, il va fournir au client le plus d'information possible et garder son sang-froid lors de la négociation des tarifs pour arriver à une situation propice entre les deux parties. Le gestionnaire va essayer de convaincre le client d'investir et pour cela, il va tenter de réduire les commissions bancaires dans sa sphère de compétence, pour montrer au client, qu'il fait un geste et que sa fidélité lui est importante.

Dans une banque privée:

Suite à l'annonce du client auprès du réceptionniste, celui-ci contacte le conseiller pour voir ses disponibilités. En Inde, selon l'expérience que j'ai vécue, même si le conseiller est très occupé, il se libère de ses tâches et considère que le client est sa première priorité en se rendant rapidement dans le salon pour l'accueillir.

Si c'est un nouveau prospect, il explique ses besoins et selon la potentialité délectée, le/la réceptionniste le met en contact avec le gestionnaire en question. Puis, le conseiller arrive et prend en sa charge le prospect.

Par la suite, l'étape de conseil est prodiguée au client selon ses besoins.

Le déroulement d'un entretien en cinq phases selon le point de vue du client:

Processus 3: Déroulement d'un entretien dans une banque privée en Inde, selon l'axe client



Les phases 1 & 5 sont identiques à celles du déroulement vu dans une banque étatique, par conséquent, seules les étapes restantes seront expliquées ci-dessous :

Phase 2: Il y a une réception à l'entrée de la banque où le client peut s'y rendre pour se renseigner et indiquer le nom de son gestionnaire. Si c'est un prospect désirant

ouvrir une nouvelle relation d'affaires, c'est dans cet emplacement qu'il doit l'indiquer afin d'être dirigé vers la personne appropriée.

Phase 3: Suite aux détails fournis concernant le gestionnaire au réceptionniste, celui-ci demande au client de patienter et informe le conseiller de l'arrivée de son rendez-vous.

Phase 4: Le gestionnaire vient accueillir le client et l'emmène au salon. Puis, une fois installés autour d'une table, le gestionnaire propose au client des rafraîchissements. Ensuite, les deux entament leur discussion sur le portefeuille. Dans la banque privée, le gestionnaire peut proposer en plus des produits de la maison, des produits des sociétés concurrentes (banques & assurances). Par conséquent, la proposition est plus personnalisée et englobe une plus vaste palette d'offre. Parallèlement, le conseiller effectue un tour d'horizon et demande au client si ses besoins sont accomplis et s'il a des critiques et/ou des suggestions pour améliorer le service bancaire.

Le déroulement d'un entretien en cinq phases selon le point de vue du gestionnaire:



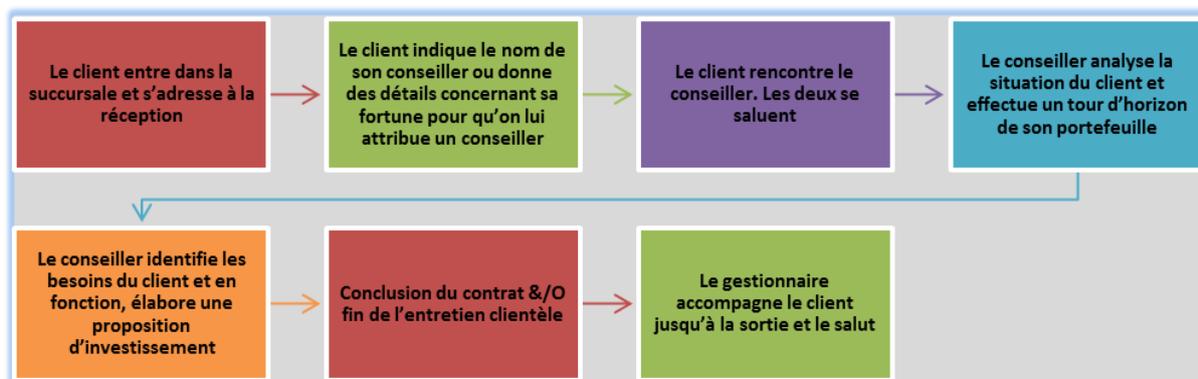
Comme on peut le constater, les étapes sont similaires à ceux d'une banque nationalisée. Je donnerai dès lors qu'une précision pour la phase 4 qui varie un peu dans le cadre de la banque privée.

Phase 4: Le champ d'investissement est peu restrictif. Le conseiller a la possibilité de proposer activement tous types de produits : fonds de placements, actions, obligations, investissements dans le marché monétaire, etc.

Par ailleurs, les fonds de placements et autres types de produits peuvent soit être de la maison ou des entreprises concurrentes, comme des banques ou des sociétés d'assurances. La palette d'offre est donc très variée et le client a plus de choix dans sa sélection, selon ses besoins et son profil de risque. Le gestionnaire dispose également de tous les factsheets des produits concernés qu'il transmet au client sous format papier ou visuel, lors de l'élaboration de la proposition d'investissement. Le client a l'avantage d'avoir une meilleure diversification et de recevoir une solution d'investissement personnalisée.

A partir des étapes élaborées ci-dessus, on peut définir qu'un entretien idéal devrait avoir le cheminement suivant où le client est accompagné par son gestionnaire du début à la fin:

Processus 5: Déroulement idéal d'un entretien auprès d'une banque



C'est un schéma en sept étapes où le client interagit dans les deux premières étapes avec le/la réceptionniste, puis, le gestionnaire arrive et assure le suivi du client jusqu'à la fin de l'entretien (les cinq phases restantes).

Quelques citations¹

Conseiller 1: « Je dois être parfaitement au courant de la situation de mon client. » / « J'arrive à juger la potentialité d'un client par mon expérience. » / « Il faut parler au client de ce qui lui plait, parler de sa famille, etc. ».

Conseiller 2: « Si je laisse un délai, je risque de perdre ce client au détriment d'un concurrent, donc, je dois être rapide. » / « Toujours être derrière le client » / « Il faut, donc, avoir beaucoup de patience et de persévérance ». / « Ce qui permet de rendre une expérience unique et personnalisée pour mes clients. »

Conseiller 6: « Pour moi, un conseiller, qui prépare ces quatre points avant son entretien, possède les outils fondamentaux nécessaires pour la réussite d'une bonne séance avec son client, en termes relationnel et professionnel. »

Client 2: « tout se passe très bien » / « les conseillers sont versatiles, ils sont capables de traiter plusieurs demandes en même temps. »

3.4.2 La qualité du service rendu

Selon les clients interviewés en Inde, indépendamment, si c'est une banque étatique ou une banque privée, la qualité du service rendu est similaire.

¹ Retranscriptions complètes dans la partie Annexes du présent dossier, citations effectuées lors des entretiens.

Il y a deux axes de la qualité qui ont été soulevés. Le premier, c'est au niveau de l'infrastructure et de la technologie disponibles pour assurer les services bancaires, et le second, c'est au niveau des employés de la banque.

Infrastructure & Technologie

Pour faire suite aux descriptions faites dans la section précédente sur les environnements (externe et interne), on peut constater que l'infrastructure est très rudimentaire. Les meubles et leur aménagement restent classiques sans réel amélioration ou rénovation. Des fois, on a l'impression de se trouver dans des bâtiments qui datent et avec des matériaux âgés de lustres. De plus, malgré que les salons clients soient bien agencés, ils ne sont pas très grands.

Technologiquement parlant, les équipements et les installations informatiques n'ont pas l'air d'être très performants et à jour. En effet, dès qu'on rentre dans la banque, on s'aperçoit que les outils informatiques sont de la précédente décennie avec des ordinateurs, des claviers, des souris et des imprimantes (noir & blanc) obsolètes. Malgré, ces inconvénients, les employés de banques exercent brillamment leur métier. Si un client leur demande un travail de recherche sur une transaction ou tout autre renseignement, l'employé est capable de lui fournir avec précision les informations demandées, dans un bref délai.

Enfin, les clients ont indiqué que leur plus grand étonnement est le fait que malgré qu'en Inde, l'infrastructure et la technologie utilisées soient périmées en comparaison aux pays occidentaux, les banques indiennes arrivent à assurer un service irréprochable et à rendre un feedback rapide sur la requête du client.

Quelques citations¹

Conseiller 3: « Les conseillers des banques internationales ont plus de ressources et de flexibilité à leur disposition. »

Client 6: « Je suis toujours aussi étonné de la rapidité du fonctionnement, malgré, certaines déficiences technologiques. »

Les employés

Pour la gestion de fortune, depuis l'arrivée du client jusqu'à son départ, il est toujours entouré de personnes compétentes qui le coconnent. Le client a tout de suite le sentiment d'être écouté et d'avoir un service efficace en parfaite conformité avec ses attentes.

¹ Retranscriptions complètes dans la partie Annexes du présent dossier, citations effectuées lors des entretiens.

Au début, le client est accueilli chaleureusement par les collaborateurs de la zone accueil. Puis, dès que le client annonce la personne qu'il désire rencontrer, le/la réceptionniste fait en sorte d'en aviser le gestionnaire avec effet immédiat, afin de limiter au maximum le temps d'attente du client.

Du côté du conseiller, dès qu'il reçoit le coup de fil de la réception, il se dépêche de venir à l'entretien et à son tour salut chaleureusement le client, puis, l'emmène dans un salon où les discussions en matière d'investissements sont entamées.

Le gestionnaire parle toujours de la famille en premier lieu, afin de mettre à l'aise le client et lui pose des questions d'ordre général sur sa visite en Inde et la durée de celle-ci.

Ensuite, les deux entament la conversation sur le portefeuille et la situation financière. Entre-temps, le gestionnaire propose au client des rafraîchissements.

Une fois l'entretien terminé, le conseiller présente le client à son supérieur hiérarchique ainsi qu'aux autres collègues présents dans la succursale, afin que le client ait plusieurs personnes de contacts dans la banque.

Le gestionnaire donne même son numéro de portable privé au client pour qu'il puisse le contacter à tout moment.

Toutes les personnes interviewées étaient extrêmement impressionnées de la prestation rendue par leur gestionnaire qui était toujours à leur disposition malgré ses propres contraintes professionnelles et personnelles.

Du coup, les clients ont la sensation de recevoir un service personnalisé et humain, dans le sens où, ils peuvent se confier sans réservation et être sûr de l'exécution correcte de leurs transactions.

Ils se sentent plus en confiance et en sécurité.

Quelques citations¹

Conseiller 3: « tout est basé sur les interactions entre le conseiller et le client. Il faut savoir identifier les besoins du client et pouvoir lui proposer une solution adéquate à ses demandes. »

Conseiller 6: « Mes collègues font partie intégrante de ma famille. »

Client 2: « tout se passe très bien » / « les conseillers sont versatiles, ils sont capables de traiter plusieurs demandes en même temps. »

Client 4: « C'est cette efficacité qui me motive à garder ce compte en Inde. »

Client 5: «Lors d'un changement de gestionnaire, l'ancien et le nouveau prennent soin d'annoncer le changement au client en même temps. »

3.4.3 La fidélité du client & les raisons de sa visite

La fidélité du client

100% des clients interrogés ont indiqué que leur principal fondement pour garder le compte auprès de leur banque indienne est le service rendu par celle-ci et leur conseiller.

Les clients sont toujours contactés par leur gestionnaire de manière régulière soit par des entretiens, soit par téléphone ou par email.

Il y a un très bon suivi des affaires avec des mises à jour régulières des nouvelles offres de la banque ainsi que des recherches sur la situation financière mondiale et sur l'économie indienne.

Par ailleurs, le conseiller est toujours connu, même si la personne quitte son travail ou part à la retraite, elle s'assure que son remplaçant soit dûment présenté aux clients.

De ce fait, les clients ont une autre personne de contact, mais, ils restent rassurés du fait que la qualité du service rendue sera la même, étant donné que la plupart du temps, le client aura déjà fait connaissance du nouveau gestionnaire, lors de ses précédentes visites.

Il est à souligner que le fait de présenter ses supérieurs ainsi que ses autres collègues au client, permet au conseiller de démontrer à quel point son client lui est important.

De plus, le gestionnaire ne se sent pas dérangé et n'hésite pas à se déplacer chez le client, même un dimanche, pour lui rendre service.

Par-dessus tout, ce qui rend le client fidèle, est le fait que son banquier n'exerce pas seulement son métier, mais, le dépanne pour d'autres types de services, dans la mesure du possible, en se servant du réseau qu'il a pu se construire dans la banque, comme:

- trouver un terrain, une maison, ou un immeuble,
- trouver une usine,
- suggérer une bonne école, une université pour ses enfants,
- recommander un bon hôpital ou un bon médecin pour un traitement particulier,
- mettre en lien des personnes de contacts pour trouver un mari/ une femme pour ses enfants,
- etc.

Tous ces services complémentaires sont rendus sans frais bancaires supplémentaires, donc, même si le client estime qu'il paie des frais élevés, il ne les négocie que rarement car sa

¹ Retranscriptions complètes dans la partie Annexes du présent dossier, citations effectuées lors des entretiens.

relation d'affaires avec le gestionnaire est plus qu'une simple rencontre. Le client maintient sa fidélité auprès de l'institution bancaire car il est certain qu'il peut se reposer sur sa banque et son gestionnaire en toute confiance.

Quelques citations¹

Conseiller 1: « Je dois être parfaitement au courant de la situation de mon client. » / « Il faut parler au client de ce qui lui plait, parler de sa famille, etc. ».

Conseiller 5: « Il faut cerner ses besoins pour gagner sa confiance et sa fidélité. »

Client 2: « Tout me parvient à la maison, je n'ai presque jamais besoin de me déplacer auprès de ma banque en Inde. » / « Tout se passe très bien » / « Les conseillers sont versatiles, ils sont capables de traiter plusieurs demandes en même temps. »

Client 3: « C'est tous ces extra-services qui me plaisent chez mon conseiller indien. »

Client 4: « C'est cette efficacité qui me motive à garder ce compte en Inde. »

Client 5: « Mon conseiller est plus qu'un simple conseiller, il est un ami, un proche, un membre de la famille, ... »

Les raisons de la visite du client

Dans le cadre de mes entretiens, les clients sont tous domiciliés en Suisse et se rendent en Inde généralement une fois par an.

A ce moment-là, ils en profitent pour faire un tour d'horizon de leur portefeuille auprès de leur banque.

Par ailleurs, ils se rendent également dans la succursale pour ouvrir leur coffre ou faire des retraits d'argent pour subvenir à leurs besoins durant leur séjour dans le pays.

Pour les versements, ils le font directement depuis la Suisse en faveur de leur compte en Inde et avisent par téléphone ou par email leur conseiller indien. Celui-ci leur confirme l'arrivée du montant dès la réception.

Il est vrai que pour des gros remaniements du portefeuille, le client préfère le faire lors de sa visite en Inde, afin d'être face-à-face à son gestionnaire et lui poser toutes les questions nécessaires avant de procéder à l'exécution des transactions.

Néanmoins, pour des produits uniques et des investissements de plus petites tailles, le client contacte son conseiller directement par téléphone, depuis la Suisse, pour lui donner les instructions de placement.

¹ Retranscriptions complètes dans la partie Annexes du présent dossier, citations effectuées lors des entretiens.

Par la suite, le gestionnaire exige que le client confirme son ordre téléphonique par une confirmation signée par fax ou scannée par email.

Ces décisions sont soit prises sur la base des connaissances du client ou sur la base des emails de propositions d'investissements envoyés par leur conseiller.

Donc, les raisons de la visite du client sont très limitées, mais le client reste en continu contact avec son conseiller par d'autres moyens de communication comme le téléphone, le fax ou l'email.

Quelques citations¹

Conseiller 2: « Si je laisse un délai, je risque de perdre ce client au détriment d'un concurrent, donc, je dois être rapide. »

Conseiller 4: « le temps à disposition est court et il faut convaincre le client rapidement. »

Client 1: « Mon gestionnaire est toujours en communication étroite avec moi et m'informe des nouvelles financières. »

Client 2: « Tout me parvient à la maison, je n'ai presque jamais besoin de me déplacer auprès de ma banque en Inde. »

Client 5: « même si le client est dans un lieu lointain, si celui-ci lui demande de faire un transfert par téléphone, le conseiller l'exécute immédiatement et lui demande juste de transmettre une confirmation par email ou par fax à sa plus proche convenance. »

3.4.4 Le conseiller

Le métier de conseiller à la clientèle est très contraignant en Inde. Etant donné l'existence d'une rude concurrence au niveau national et au niveau international, ces gestionnaires doivent assurer un service irréprochable pour se démarquer de leurs concurrents.

Pour cela, ces conseillers n'hésitent pas à rendre d'autres prestations complémentaires que des services bancaires pour attirer les clients potentiels et obtenir leur fidélité sur une longue durée.

Par ailleurs, les banques se chargent de recruter que des universitaires pour ce métier, pour que le client se sente être entre de bonnes mains.

Par la suite, les banques exigent que leurs employés suivent des formations internes couvrant plusieurs sujets du métier de banquier, sur trois niveaux avec une durée estimée de deux à trois ans. Ces formations sont auto-didacticiels et les thèmes traités ne sont pas

¹ Retranscriptions complètes dans la partie Annexes du présent dossier, citations effectuées lors des entretiens.

uniquement financiers, mais, aussi des présentations sur "les techniques de vente", sur "comment se présenter face à un client", "comment se comporter", etc.

Le conseiller se rend, par exemple deux jours par mois au centre de formation de la banque, puis, à la fin de chaque module, il doit passer un examen écrit pour valider le thème suivi. Il y a au total trois niveaux pour arriver à la fin de ce cursus : débutant, moyen et avancé.

Au fur et à mesure de son avancement et de ses résultats, l'employé reçoit des augmentations de salaires et des opportunités de promotion. Ces certifications sont obligatoires si le collaborateur désire évoluer au sein de la firme.

Grâce à cette formation interne complétée par le bagage académique du collaborateur et sa capacité relationnelle, la banque peut se sentir en confiance vis-à-vis de son employé, qui est qualifié et apte à gérer tous types de situations clientèles.

Le client de son côté, se sent rassuré et content d'avoir confié ses avoirs auprès d'un conseiller compétent.

Quelques citations¹

Conseiller 1: « Je dois être parfaitement au courant de la situation de mon client. »

Conseiller 2: « Il faut, donc, avoir beaucoup de patience et de persévérance ».

Client 1: « Mon gestionnaire est toujours en communication étroite avec moi et informe des nouvelles financières. »

Client 2 : « les conseillers sont versatiles, ils sont capables de traiter plusieurs demandes en même temps. »

3.4.5 L'image et la réputation de la banque

Comme partout, l'image et la réputation d'une banque sont importantes pour un client désirant ouvrir une nouvelle relation d'affaires ou maintenir son compte existant auprès de cette institution.

En Inde, les banques étatiques sont réputées pour leur sécurité et la garantie fournie par le gouvernement. Suite aux entretiens menés auprès des conseillers des banques nationalisées, ils m'expliquaient que la politique de leur banque était de ne pas prendre des risques élevés et de ne pas proposer des produits à forte exposition au risque.

De même, ces banques n'ont pas subi les conséquences des crises financières de ces dernières années. Etant donné qu'elles sont soumises à l'Etat, elles doivent agir dans

¹ Retranscriptions complètes dans la partie Annexes du présent dossier, citations effectuées lors des entretiens.

l'intérêt public sans être orientées par la génération du profit au détriment des citoyens. De ce fait, elles restent très crédibles et respectées par les clients.

C'est les côtés traditionnel et conservateur qui sont mis en avant par ces banques publiques.

Pour les banques privées, les services de gestion de fortune sont proposés que par celles qui ont un solide arrière-plan économique et une forte implantation nationale. L'affirmation donnée par les conseillers interviewés des grandes banques privées ressemblait à celle fournie par les collaborateurs de banques étatiques.

En effet, leur politique d'investissement est similaire, dans le fait que les investissements de la banque ainsi que les produits proposés au public doivent être, d'une part en conformité au profil de risque du client et d'autre part, ne pas nuire à la sécurité et à la stabilité de la firme et du client.

Le but étant de créer une situation "win-win" pour les deux parties (le client & la banque) en limitant le plus possible les prises de risques non-raisonnables.

On peut également constater que ces banques privées n'ont pas subi ces précédentes crises financières.

C'est les aspects sur la performance et les actions menées en conformité avec le profil du client qui sont mis en avant par ces banques privées.

Les clients sont très satisfaits de leurs banques indiennes par le fait qu'elles ont su performer positivement, même lorsque leur compte en Suisse était en zone négatif et cela sans avoir autant d'infrastructure ou de technologie aussi développées que dans le monde occidental.

Par ailleurs, ces banques indiennes mises énormément sur le côté humain du conseil et ont des conseillers qui n'hésitent pas à fournir des services 24h/24h selon la demande et la potentialité du client.

Quelques citations¹

Conseiller 6: « Bref, le gestionnaire est le médium qui véhicule l'image et la réputation de la banque. »

3.4.6 Comparaison : le service bancaire suisse (international) vs indien (national)

Selon les clients indiens:

Pour les clients, le service rendu par le conseiller indien est nettement plus efficace et meilleur que celui rendu par leur gestionnaire en Suisse.

¹ Retranscriptions complètes dans la partie Annexes du présent dossier, citations effectuées lors des entretiens.

Il leur est incroyable de voir qu'un conseiller indien, qui a un nombre de clients et de visites journalières incomptables, arrive toujours à rendre un service impeccable, en étant à l'écoute du client et avec un souci d'exécuter ses demandes efficacement dans un bref délai.

Encore plus étonnant, est le fait que les outils mis à disposition de ces gestionnaires ne sont pas aussi sophistiqués qu'en Suisse, mais, ils arrivent à rendre un résultat plus performant de par la qualité du service et de par leur conseil.

Ces conseillers sont très proactifs et dynamiques et restent en lien continu avec le client par des communications envoyées régulièrement soit par email, par fax, par courrier ou par téléphone.

Il y a un réel suivi des affaires de A à Z. Le gestionnaire n'hésite pas à se déplacer lorsque le client est en Inde. Il peut se rendre volontiers à son lieu de domicile.

Finalement, selon les déclarations des clients que j'ai questionné, ils m'ont tous affirmé qu'il avait un côté humain et personnel de la part de leur gestionnaire indien qui rendaient la relation entre le client et son conseiller très confortable et ouvert à la discussion. Ils ne savaient pas si c'était culturel ou si c'était la langue de communication utilisée (leur langue maternelle).

Alors qu'un conseiller en suisse, a moins de clients sous gestion, mais, il a toujours l'air d'être très occupé. Il faut tout le temps se prendre cinq jours voire une semaine à l'avance pour fixer un rendez-vous avec lui.

Dès que le client lui pose une question, le conseiller se sent de suite dans une zone de danger et ne veut pas prendre de responsabilité pour répondre à la demande du client, comme s'il mettait en péril son poste de travail.

En générale, les clients ont stipulé qu'ils avaient toujours l'impression de déranger leur gestionnaire et qu'à chaque fois qu'ils avaient une question, celui-ci prétendait qu'il n'avait pas de temps et qu'il fallait qu'il en parle, en premier lieu, à son supérieur hiérarchique.

Ici, également, c'est peut-être quelque chose de culturelle, mais, la rencontre avec le gestionnaire se passe assez froidement où il n'y a pas de mise en valeur du côté humain. Les clients ont l'impression que leur conseiller ne les écoute pas ou ne cherche pas à les comprendre et que pour le gestionnaire, sa priorité est d'atteindre ses objectifs et d'inciter le client à investir dans des fonds non sécurisés et qui ne garantissent aucun retour.

A chaque visite, le conseiller lui propose les mêmes types d'investissements et lui prodigue des prévisions similaires de la situation des marchés boursiers.

Heureusement qu'en Suisse, il y a les infrastructures, la technologie (comme l'e-banking) et les rapports de recherches nécessaires (sur les produits, sur les devises, sur l'économie, etc.) pour assurer un bon service, car le côté humain et personnel du gestionnaire n'ont pas eu beaucoup de succès comparé au conseiller indien.

Quelques citations¹

- Client 1: « Je regrette d'avoir l'impression que le côté humain est moins valorisé dans les services rendus en Suisse qu'en Inde, c'est dommage ! »*
- Client 2: Tout me parvient à la maison, je n'ai presque jamais besoin de me déplacer auprès de ma banque en Inde. »*
- Client 3: « C'est tous ces extra-services qui me plaisent chez mon conseiller indien. »*
- Client 4: « Il y a quelque chose d'humain et de plus vivant que je constate vis-à-vis de mon gestionnaire en Inde. »*
- Client 5: « Mon conseiller est plus qu'un simple conseiller, il est un ami, un proche, un membre de la famille,... »*
- Client 6: « Je suis toujours aussi étonné de la rapidité du fonctionnement, malgré, certaines déficiences technologiques. »*

Selon les conseillers indiens:

Les conseillers indiens ont conscience qu'ils ne bénéficient pas d'infrastructures et de technologies adaptées pour atteindre, sur le long terme, leurs objectifs.

C'est aussi une raison pour laquelle, ils essayent de vraiment créer une différence et une démarcation, par rapport à leurs compétiteurs de banques internationales (les banques suisses), dans le service rendu, par le côté personnel et humain du service.

Ces gestionnaires ont beaucoup de clients mais avec des avoirs sous gestion bas et souvent, en une journée, ils ont énormément de visites et ils doivent garantir la même qualité du service à tous les visiteurs. Ils ne peuvent pas discriminer et doivent, en tout temps, être disponibles et flexibles à l'égard du client.

Par contre, les conseillers de banques internationales ont peu de clients, mais avec une importante masse sous gestion, donc, ces individus ont plus de temps pour se focaliser et se concentrer sur leurs clients potentiels et par conséquent, peuvent rendre un service de meilleure qualité que celui d'une banque indienne.

De plus, ces banques internationales ont des infrastructures et une technologie très avancées. Ceci leur permet d'avoir une bonne longueur d'avance.

Enfaite, ces gestionnaires indiens disaient qu'ils ont une forte impression que les comptes en Suisse sont utilisés pour investir de l'argent non-déclaré, tandis que les avoirs sous gestion dans les comptes en Inde sont tous légaux et déclarés à la fiscalité indienne. En ce sens là, ils se sentent plus honorés et plus rassurés de travailler avec de l'argent propre et légal.

¹ Retranscriptions complètes dans la partie Annexes du présent dossier, citations effectuées lors des entretiens.

Finalement, ces conseillers indiens ont également appuyé qu'au vu du développement fulgurant de l'Inde, ainsi que son système bancaire, ils n'étaient pas inquiets, mais au contraire, se réjouissaient de l'avenir.

En effet, si les infrastructures et la technologie deviennent aussi sophistiquées dans les banques indiennes que les banques suisses, sans aucun doute, avec leur qualité interpersonnelle, bientôt, les banques indiennes pourront proposer un conseil comparable à celui des banques internationales.

Quelques citations¹

Conseiller 3: « Les conseillers des banques internationales ont plus de ressources et de flexibilité à leur disposition. »

¹ Retranscriptions complètes dans la partie Annexes du présent dossier, citations effectuées lors des entretiens.

3.5 Synthèse et Recommandations

3.5.1 Synthèse

Je le rappelle, la problématique était de trouver comment améliorer le service bancaire en Suisse afin d'attirer plus de fonds indiens. Grâce aux entretiens, il a été facile d'identifier les axes d'améliorations de la qualité du service en Suisse en comparaison aux prestations rendues par les banques indiennes.

Comme indiqué dans la partie analyse de données récoltées, les gestionnaires de banques suisses devraient prendre des mesures pour :

1. Augmenter leur flexibilité et leur disponibilité vis-à-vis du client.
2. Fournir des renseignements rapides et responsables au client.
3. Etre structuré et organisé.
4. Connaître et comprendre la culture indienne ainsi que le savoir-vivre indien.
5. Développer les aspects interpersonnels et la communication.
6. Etre respectueux, montrer de la modestie et faire preuve d'intérêt face à la situation du client.
7. Accepter les erreurs et ne pas hésiter à s'excuser.
8. Proposer des solutions d'investissements compétitives à celles des banques indiennes.
9. Connaître l'offre complète de produits de la maison ainsi que celles des concurrents et des banques indiennes.
10. Connaître le système bancaire indien et maîtriser celui de la Suisse.

En résumé, ces conseillers devraient avoir une attitude plus humaine et personnelle, tout en maîtrisant la technicité du marché financier, ainsi que la palette d'offre de produits maison et des firmes concurrentes.

L'avantage incontournable que la Suisse a c'est son système bancaire avec un savoir-faire authentique, des infrastructures modernes et des nouvelles technologies de pointes.

Le secret bancaire est également une valeur ajoutée, mais, étant donné que la perpétuité de celui-ci n'est pas garanti sur le long terme, ce n'est pas un réel argument de vente.

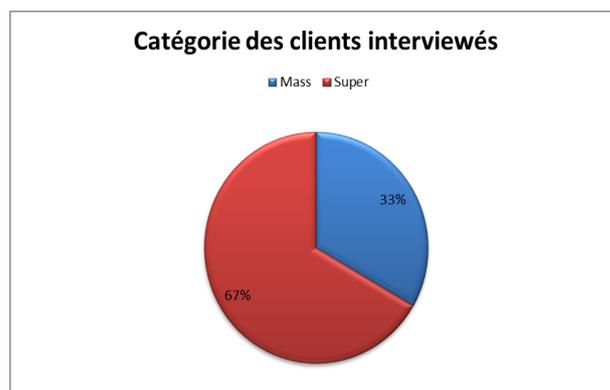
Par conséquent, les banques suisses devraient investir davantage dans le développement des relations humaines pour donner une prestation comparable et compétitive à celle fournie par les banques indiennes.

Il est à souligner qu'en Inde la gestion de fortune commence à des niveaux plus bas que le private banking en Suisse. En effet, selon certaines banques suisses, la gestion de fortune débute à soit CHF 250'000 ou même à CHF 500'000, donc, ça reste relativement incomparable à l'échelle indienne, où les affaires de gestion débutent, soit à USD 2'000 ou à USD 20'000.

Les clients indiens interrogés ont reçu des services dignes de la gestion de fortune en Inde alors qu'en Suisse, ils sont classés comme des clients de détails ou du premier niveau de la gestion de fortune, par conséquent, ils ne reçoivent pas la même priorité et le même service qu'en Inde.

Voici un graphique de la répartition des clients interrogés par rapport à leur segment en Inde :

Graphique 12: Répartition des clients interviewés par catégorie de fortune



On peut observer que 67% des individus sont des clients Mass Affluent possédant des avoirs sous gestion entre USD 20'000 et USD 100'000. Le reste (33%) sont des clients du segment Super Affluent possédant des avoirs sous gestion entre USD 100'000 et USD 1'000'000. Clairement, selon l'échelle Suisse, la catégorie "Mass Affluent" serait dans le « retail banking » ainsi qu'une partie du segment "Super Affluent". Seuls, les portefeuilles de plus de CHF 500'000 pourraient être codifiés dans le « private banking ».

Personnellement, je trouve que la classification selon l'échelle suisse est valide, étant donné la maturité du marché bancaire Suisse. Les banques suisses ne peuvent pas se permettre de réajuster leurs échelles de segmentation pour s'aligner aux banques indiennes.

Néanmoins, elles peuvent améliorer d'autres éléments comme les relations humaines. A cet égard, dans la prochaine partie, j'ai développé quelques recommandations.

3.5.2 Recommandations

Les dix points mentionnés dans la partie "Synthèse" peuvent être regroupés en quatre segments:

- Augmenter leur flexibilité et leur disponibilité vis-à-vis du client.
- Fournir des renseignements rapides et responsables au client.
- Etre structuré et organisé.
- Connaître et comprendre la culture indienne ainsi que le savoir-vivre indien.
- Développer les aspects interpersonnels et la communication.
- Etre respectueux, montrer de la modestie et faire preuve d'intérêt face à la situation du client.
- Accepter les erreurs et ne pas hésiter à s'excuser.
- Proposer des solutions d'investissements compétitives à celles des banques indiennes.
- Connaître l'offre complète de produits de la maison ainsi que celles des compétiteurs et des banques indiennes.
- Connaître le système bancaire indien et maîtriser celui de la Suisse.

Pour chacun de ces segments, une recommandation est faite.

Recommandation 1

Cette recommandation est relative au segment 1 contenant les points d'améliorations suivants:

- **Augmenter leur flexibilité et leur disponibilité vis-à-vis du client.**
- **Fournir des renseignements rapides et responsables au client.**
- **Etre structuré et organisé.**

Il faut proposer aux employés de la banque la possibilité de suivre des cours permettant d'apprendre les astuces pour une meilleure gestion du temps, une meilleure organisation et une bonne gestion du stress de façon à être plus flexible vis-à-vis de la clientèle.

Dans les grandes banques comme UBS, ce genre de cours sont déjà disponibles, mais avec un caractère facultatif, donc, tous les collaborateurs ne les utilisent pas forcément.

Il faudrait les rendre obligatoires pour les employés du front et plus précisément les gestionnaires, afin qu'ils puissent s'imprégner de ces enseignements, dans le but de rendre

un service rapide et responsable, tout en gérant leur emploi du temps de manière efficace, structuré et organisé.

Ces cours sont donnés par le service de formation de l'entreprise dans les locaux de leur centre de formation (cours internes).

Pour des structures plus petites, elles peuvent demander soit l'intervention d'une entreprise de formation dans ses locaux ou exiger que ses employés se rendent, par exemple, une journée ou deux à l'emplacement de l'institut de formation externe (ex: l'Ifage).

Recommandation 2

Cette recommandation est relative au segment 2 contenant le point d'amélioration suivant:

➤ **Connaître et comprendre la culture indienne ainsi que le savoir-vivre indien.**

Les clients interviewés stipulaient qu'ils avaient l'impression que leur gestionnaire ne comprenait pas leur culture et qu'ils n'étaient pas sur la même longueur d'onde.

Pour faciliter les conseillers suisses à une meilleure compréhension de la situation de leur client venant d'une culture différente (dans ce cas, c'est la culture indienne), il faut que leur employeur propose une formation d'introduction à la tradition indienne ainsi qu'à l'éthique des affaires en Inde, afin que le conseiller puisse être plus sensible lors de ses interactions avec son client.

Il faudrait également que la banque donne la possibilité à ses employés spécialisés dans une région du globe, de pouvoir la visiter de façon informelle au moins une fois pour permettre au collaborateur de mieux cerner la situation et les enjeux culturels.

Par ailleurs, la banque pourrait demander à ses employés d'origine indienne (s'il y en a) ou à des intervenants indiens de conduire des séances, résumant leur expérience et les Do's & Dont's liés à cette culture.

Les personnes travaillant au front devraient suivre ces sessions pour mieux servir leur clientèle d'une nationalité et d'une culture différentes de celles de la Suisse.

Recommandation 3

Cette recommandation est relative au segment 3 contenant les points d'améliorations suivants:

- **Développer les aspects interpersonnels et la communication.**
- **Etre respectueux, montrer de la modestie et faire preuve d'intérêt à la situation du client.**
- **Accepter les erreurs et ne pas hésiter à s'excuser.**

Ces aspects à améliorer ne sont ni en lien avec la culture et ni avec la gestion du temps, mais, c'est au niveau de la personnalité.

Les gens qui désirent assumer le rôle de gestionnaire doivent avoir une personnalité adéquate pour exercer correctement et efficacement leur métier. Il faut être patient, serviable, respectueux, reconnaître ses erreurs et ne pas hésiter à présenter ses excuses si besoin est.

Il incombe à l'employeur d'effectuer la bonne sélection de son employé, qui sera chargé de véhiculer l'image et la réputation de l'entreprise, envers la clientèle.

Par conséquent, l'employeur doit avoir à sa disposition tous les outils nécessaires, ainsi qu'un département des ressources humaines compétent, pour choisir le profil adéquat, afin d'assumer le rôle de conseiller à la clientèle.

La firme doit s'assurer que du côté des collaborateurs du front, ils bénéficient également des outils et des formations les aidant à améliorer leur personnalité.

Finalement, chaque team et son supérieur hiérarchique, devraient organiser des jeux de rôles et des mises en scènes de situations critiques, afin qu'un nouveau collaborateur et/ou un conseiller existant soit confronté à connaître et à jouer, à la fois le rôle du client et le rôle du gestionnaire, pour s'accoutumer à faire face aux clients dans des conditions variées.

Recommandation 4

Cette recommandation est relative au segment 4 contenant les points d'améliorations suivants:

- **Proposer des solutions d'investissements compétitives à celles des banques indiennes.**
- **Connaître l'offre complète de produits de la maison ainsi que celles des concurrents et des banques indiennes.**
- **Connaître le système bancaire indien et maîtriser celui de la Suisse.**

Face au client, pour être un gestionnaire compétent au niveau relationnel et technique, il est primordial que le conseiller connaisse non seulement l'offre de produits de sa propre banque, mais également, des concurrents et du marché.

Il doit être capable de fournir une comparaison au client et un argumentaire de vente pour justifier que le produit qu'il soutient est adapté aux attentes du client vis-à-vis de ses objectifs d'investissements.

Par ailleurs, le gestionnaire doit comprendre le fonctionnement du système bancaire suisse, mais, aussi indien pour pouvoir expliquer aux clients les différences et trouver des solutions adéquates.

Le conseiller doit avoir les outils et les "armes" nécessaires pour élaborer des propositions d'investissements compétitives à celles évoquées par les clients auprès de leurs banques en Inde.

Pour cela, la banque suisse, devraient organiser des séances dédiées aux gestionnaires de la région concernée, en vue de leur fournir des informations sur le système bancaire de leur région cible et d'effectuer une comparaison avec la Suisse.

Il faut également leur donner la possibilité de mettre à jour régulièrement leurs connaissances de l'offre de produits de la maison, avec des sessions organisées par des spécialistes de la banque, par exemple tous les six mois.

Par ailleurs, des intervenants des banques indiennes peuvent aussi participer à ces séances et contribuer mutuellement en fournissant des renseignements sur l'offre de produits de leur entité indienne et partager leur expérience.

3.5.3 Recommandations générales

Recruter quelques conseillers indiens

La banque suisse pourrait, par exemple entrer dans sa politique de recrutement que, dans chaque équipe chargée d'une région particulière du globe, un voir deux représentants du pays soient recrutés en qualité de gestionnaire.

Ceci pourrait, d'une part, aider les conseillers suisses à mieux comprendre la mentalité de leurs clients, en faisant intervenir les gestionnaires indiens, lors d'appels téléphoniques ou lors des entretiens clientèle.

D'autre part, s'il y a des clients qui ne parlent pas le français ou l'anglais, ces gestionnaires indiens pourraient intervenir en guise de traducteurs, afin de subvenir efficacement aux demandes des clients et comprendre leurs besoins.

Faire intervenir son supérieur hiérarchique et/ou ses collègues lors des entretiens avec des clients

Pour un client potentiel, le fait que son gestionnaire le présente à son supérieur hiérarchique et/ou à ses collègues, il se sentira plus valorisé et sera très content du service rendu.

Par ailleurs, il sera satisfait d'avoir d'autres personnes de référence que son gestionnaire, qu'il pourrait également prendre contact lors de l'absence de celui-ci.

En effet, dans les banques suisses, chaque conseiller a un gestionnaire remplaçant, ainsi qu'un assistant pour le portefeuille de clients, mais, la plupart du temps, le client connaît que son conseiller attiré et n'a pas les coordonnées du gestionnaire remplaçant. Ceci devrait être communiqué systématiquement, afin de montrer au client qu'il y a un suivi des affaires

même en cas d'absence de son conseiller principal et qu'il peut effectuer les transactions en toute confiance.

Entrer en partenariat avec les banques locales indiennes

Les banques suisses devraient entreprendre les démarches nécessaires pour collaborer étroitement avec les banques locales indiennes pour se partager mutuellement leurs savoir-faire et leurs compétences sur leurs marchés respectifs.

Grâce aux partenariats et aux alliances, les deux parties peuvent profiter de la situation en prodiguant leurs connaissances.

La banque suisse n'ayant pas suffisamment de recul et de réseau sur le marché indien, pourra profiter de sa collaboration avec la banque indienne pour se faire connaître, se créer une réputation et développer un réseau de clientèle et de produits.

De plus, les autres barrières d'entrées en Inde sont la cherté du prix des biens immobiliers et le gain de confiance des investisseurs locaux qui pourraient être des freins pour les institutions étrangères.

Pour la banque indienne, son partenariat avec une banque suisse, lui permettrait d'apprendre le savoir-faire du métier, l'authenticité suisse de ce secteur, ainsi que l'infrastructure et la technologie utilisées.

Par ailleurs, la banque indienne pourrait également profiter de l'expertise suisse en matière de sophistication des produits d'investissements.

Ces partages créeraient une situation "win-win" et seraient bénéfiques globalement pour les deux places financières.

3.6 Recommandations retenues

Je retiendrai la recommandation générale qui concerne "les partenariats entre banques suisses et les banques indiennes" et la recommandation 2 qui vise à "instruire et à sensibiliser les gestionnaires du marché indien à la culture et à la tradition du pays".

Ces deux précédentes recommandations devraient être complétées par la recommandation 4 qui stipule que les conseillers suisses devraient connaître et être au point sur l'offre de leur banque, ainsi que de leurs compétiteurs du même marché et des banques indiennes.

Les autres recommandations sont également importantes, mais, plutôt dans un second temps.

La place financière suisse bénéficie déjà d'une solide assise financière, par le biais de sa réputation, de sa stabilité économique et politique. Donc, en améliorant ces aspects relationnels et en entrant en collaboration avec des banques locales indiennes, cela

permettrait d'optimiser et d'attirer plus de clients potentiels indiens auprès de nos banques suisses.

Le but étant que la Suisse augmente les avoirs sous gestion de la clientèle indienne tout en ayant des relations de confiance de longue durée.

4. Conclusion

4.1 Problématique

Grâce aux entretiens menés, j'ai pu relever qu'il fallait une réelle amélioration du service rendu par les conseillers de banques suisses, afin que les clients indiens soient incités à ramener plus de fonds en Suisse, au détriment de leurs comptes en Inde.

Il faut également souligner que la prestation rendue par les gestionnaires de banques indiennes ainsi que leur disponibilité et leur attitude sont des valeurs ajoutées fondamentales aux yeux du client.

4.2 Hypothèses

Les services bancaires en Inde et en Suisse sont incomparables. L'avantage majeur des banques suisses est le fait qu'elles ont des infrastructures et des technologies ultra modernes, en comparaison aux banques indiennes. Néanmoins, les conseillers indiens compensent ce manque en fournissant un suivi et une relation humaine de qualité amplement supérieure aux gestionnaires suisses.

La culture et la compréhension de celle-ci, contribue énormément à la perdurance d'une relation saine entre le conseiller et le client. Le conseiller doit se mettre dans la peau du client et être dans sa situation pour comprendre et mieux définir ses besoins. Il faut que le gestionnaire ait un état d'esprit ouvert et sensible.

En Inde, le nombre de clients codés sous un conseiller est énorme, mais le volume des avoirs est bas. Par conséquent, un conseiller indien peut avoir énormément de rendez-vous journaliers et il doit s'assurer que tous les clients soient satisfaits avec des outils peu développés qui sont mis à sa disposition.

Tandis qu'en Suisse, un gestionnaire a un nombre relativement limité de clients, mais avec des avoirs sous gestion énorme. Le gestionnaire peut mieux planifier, gérer ses clients et a la possibilité de passer plus de temps avec ses clients. De plus, les outils qu'il a à sa disposition sont les plus performants et les plus modernes. Néanmoins, il est étonnant que parmi les clients interviewés, unanimement, ils ont tous préféré leur gestionnaire indien et ils étaient très étonnés que leur conseiller suisse ait l'air d'être toujours occupé, alors qu'il a moins de clients que leur gestionnaire indien.

4.3 Les stratégies de succès pour le marché indien

Avant d'arriver à la conclusion personnelle, je souhaite relever quelques stratégies clés à adopter pour vaincre sur le marché indien.

Premièrement, il faut investir dans la création d'une image et d'une réputation irréprochables pour susciter la confiance des clients potentiels et des prospects. Pour cela, il faut miser sur une formation adéquate des gestionnaires et proposer aux investisseurs des séminaires de sensibilisation des clients/des prospects vis-à-vis des services offerts par la banque suisse.

Deuxièmement, il faut augmenter l'impact en créant, notamment des partenariats entre les banques suisses et indiennes, tout en utilisant les infrastructures et les technologies adaptées et adéquates pour ce marché.

Finalement, il faut cibler la transparence envers la clientèle et être en conformité réglementaire pour continuer à être actif et à devenir un acteur fondamental de cette région.

4.4 Conclusion personnelle

Au début de ce travail de recherche, je pensais qu'en Inde, les gestionnaires exerceraient une discrimination plus accrue basée sur la caste du client, mais, il s'est avéré que mon jugement était très faux, car l'importance des castes dans les affaires a diminué. En effet, le traitement et le service rendu varient selon la potentialité du client indépendamment de sa caste.

Par ailleurs, je pensais que les services fournis par les banques suisses étaient imbattables, en comparaison à ceux rendus en Inde. Ici, également, j'ai eu tort et était étonnée en bien de la qualité du service et de la disponibilité des conseillers indiens vis-à-vis de leur clientèle. Il était impressionnant de les voir en action lors des fortes affluences de clients dans la succursale. Leur façon de gérer les situations critiques et de trouver des solutions adéquates étaient très admirables et ce, malgré, des contraintes liées aux manques d'équipements adaptés.

Etant moi-même d'origine indienne, je suis très fière de constater le développement fulgurant de l'Inde, mais inquiète de voir que les banques de l'Occident vont se faire très vite rattraper par les institutions financières de l'Inde. Par conséquent, les banques suisses devraient entreprendre les démarches nécessaires pour garder leur savoir-faire et maintenir leur longueur d'avance dans le monde de la finance.

Ce travail m'a été très enrichissant et m'a permis de mieux connaître le métier de conseiller à la clientèle en Inde. J'ai pu constater que globalement, on est chanceux de vivre et de travailler en Suisse, car les conditions sont très confortables.

Néanmoins, en Inde, même s'il n'y a pas de contraintes rigides de la part des employeurs, les employés ont un sens d'implication énorme et un sentiment d'appartenance à leur firme très marqué.

Cela m'a également ouvert les yeux sur le fait qu'on doit d'être en perpétuelle questionnement et amélioration pour mener les activités positivement avec des relations d'affaires de confiance de longue durée.

Finalement, les constatations que j'ai tiré sur les différences culturelles entre la Suisse et l'Inde, ne concernent pas uniquement cette région du monde. En effet, toutes relations d'affaires impliquant deux pensées, deux cultures, deux traditions différentes supposent que chacun fasse les devoirs nécessaires pour comprendre au mieux l'interlocuteur et arriver à un compromis idéal pour les deux parties. Pour cela, les personnes impliquées doivent avoir un état d'esprit ouvert et être prêt à connaître et à fournir des efforts pour comprendre la culture du voisin et son point de vue, afin d'être sur la même longueur d'onde et créer une situation « win-win ».

Sur une note de fin, je profite de ce moment pour remercier encore une fois le Professeur Emmanuel Fragnière ainsi que son assistante Nathalie Turin, qui m'ont fait découvrir l'ethnométhodologie. Ce projet a beaucoup enrichi mes connaissances personnelles et professionnelles.

5. Sources

Les sites internet

TRADE CHAKRA. Business Culture of India. In: *Site de Trade Chakra*. Mis à jour en 2008. <http://www.tradechakra.com/business-culture-india.html> (consulté le 20.01.2012)

ENGLISH ONLINE, Hinduism, In: *Site d'English Online*. Mis à jour en 2012. <http://www.englishonline.at/religion/hinduism/hinduism.htm> (consulté le 22.01.2012).

TANGIENT LLC - WIKISPACES, The caste system assignment, In: *Site d'ENG4UHuamei Wikispaces*. Mis à jour le 25.04.2011. <http://eng4uhuamei.wikispaces.com/Caste+System> (consulté le 22.01.2012).

LIVEMINT.COM THE WALL STREET JOURNAL. India to become trillion-dollar wealth management market by 2012. In: *Site de Livemint.com*. Article publié le 06.06.2008. <http://www.livemint.com/2008/01/06121309/India-to-become-trilliondolla.html> (consulté le 22.01.2012).

WIKIPEDIA, Entretien semi directif, In: *Site de Wikipedia*. Mis à jour le 06.04.2012. http://fr.wikipedia.org/wiki/Entretien_semi_directif (consulté le 23.04.2012).

RESERVE BANK OF INDIA. KYC Norms & Guidelines. In: *Site de la Reserve Bank of India*. Mis à jour 01.07.2009. http://rbi.org.in/scripts/BS_CircularIndexDisplay.aspx?Id=5083 (consulté le 23.04.2012).

INFOSYS FINACLE. Puneet CHHAHIRA. Addressing the Wealth Management Requirements of India's Mass Market Segment. In: *Blog d'Infosys Finacle*. Mis à jour 10.12.2010. http://www.infosysblogs.com/finacle/2010/12/addressing_the_wealth_manageme.html (consulté le 03.01.2012)

Les rapports

COGNIZANT REPORTS. *Wealth Management in India: Challenges and Strategies*. Rapport daté de juin 2011, 10p.

EUREVAL. *Réaliser un entretien semi-directif*. Rapport daté de 2010, 2p.

6. Annexes

6.1 Retranscriptions des entretiens menés en Inde

Entretiens avec les 6 conseillers

Conseiller 1

Age: 50-55 Sexe: masculin

Travail: NRI (non-résident indien) Manager

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec vos clients ?*

Le sondé a tout de suite mentionné sans hésitation, le fait de connaître les informations nécessaires selon le principe KYC – Know Your Customer, était la première étape de l'entretien. Ensuite, arrivait la phase d'identification du client, par le biais de documents officiels comme le passeport, le visa, l'adresse locale en Inde, les photos, etc. Finalement, il faut aussi avoir la définition de la situation financière du client, grâce à un décompte de salaire ou un autre document pour justifier son potentiel.

2) *Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce secteur ? Quels types de formation avez-vous suivis pour exercer le métier de gestionnaire de fortune ?*

Le conseiller informe qu'il est dans le domaine bancaire depuis plus de 30 ans d'expérience et en tant que NRI Manager, depuis 9 mois.

Au niveau de son arrière-plan académique, il possède un bachelor et le CAIIB – Certified Association of Indian Institute of Banking, qui est une formation continue sur 2 ans (self-study) avec une spécialisation dans les matières bancaires et financières. A la réussite de ce certificat, les employés sont assurés d'avoir au minimum trois augmentations de salaires et la possibilité d'accéder à des niveaux hiérarchiques supérieurs, donc, c'est une source d'incitation donnée aux collaborateurs.

3) *Quels sont les critères d'une séance bien menée avec vos clients ?*

Le répondant informe qu'il faut posséder les informations nécessaires et in fine, proposer des bons taux et autres privilèges pour que le client investisse dans la banque et ouvre un compte pour faire des dépôts. « Je dois être parfaitement au courant de la situation de mon client. »

4) *Comment jugez-vous si un client a du potentiel ?*

L'interrogé stipule qu'il y a plusieurs indices, notamment, le statut professionnel du client, le nombre d'années qu'il a vécu à l'étranger, s'il possède la nationalité du pays de sa

résidence, les propriétés et autres biens qu'il possède en Inde et à l'étranger, etc., en gros sa valeur. Il y a également les transactions annuelles sur le compte qui donnent une bonne indication. Le sondé indique que toutes ces informations sont soit données oralement par le client ou récupérées par la banque grâce à ses propres recherches et son expérience. « J'arrive à juger la potentialité d'un client par mon expérience. »

5) *Vous diriez plutôt, que vous êtes un artisan (service personnalisé) ou un maillon de la chaîne de production bancaire (service standardisé)? Comment vous situez-vous ?*

Selon l'interviewé, les entretiens clientèles sont effectués de manière personnelle, car le but est d'attirer le client et d'assurer une relation à long terme basée sur la confiance. « Il faut parler au client de ce qui lui plaît, parler de sa famille, etc. ».

Le répondant formule qu'au niveau des produits, quelques privilèges peuvent être offerts (amélioration du taux ou accès plus rapide), mais, l'offre reste standardisée et est donnée selon la direction de la banque.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre métier au niveau local et ceux exerçant le même métier que vous, mais auprès des banques internationales ?*

Le gestionnaire indique que les banques nationalisées indiennes ne sont pas motivées par la génération du profit. Par ailleurs, il y a trop de restrictions dans la gamme de produits proposée, donc, les bons produits ne peuvent, parfois, pas être offerts à la clientèle. De plus, techniquement et technologiquement, elles ne sont pas à la hauteur de leurs concurrents étrangers. Par exemple, les filiales de sa banque ont été interconnectées, il y a deux ans seulement. Auparavant, même si c'était la même entité, le client ne pouvait pas opérer sur son compte depuis n'importe où, il devait obligatoirement se rendre à la succursale où le compte avait été ouvert.

Par contre, les banques étrangères implantées en Inde ont moins de restrictions car elles sont privées et peuvent proposer des produits plus attractifs et plus variés. Elles sont plus flexibles.

En plus, à l'ouverture d'un compte, elles exigent un minimum de Rs 1 lakh alors que dans une banque nationalisée indienne, le minimum peut être Rs 0.

Conseiller 2:

Age: 30-35 Sexe: masculin

Travail: Gestionnaire de fortune

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec vos clients ?*

Le sondé exprime qu'il y a deux types de clients:

Le premier est le client qui vient directement en succursale. Dans ce cas-là, le conseiller l'accueille et essaye d'obtenir les informations nécessaires selon les normes KYC. Selon le potentiel du client, un certain nombre de produits sont proposés en accord avec son profil de risque.

Le second type de client est identifié par le biais des références fournies à la banque. Une fois qu'il y a eu un premier contact par téléphone, le gestionnaire fixe un rendez-vous directement à l'adresse de résidence du futur client. Le conseiller emporte avec lui les documents nécessaires pour l'ouverture de compte, ainsi qu'une vaste palette de produits pour subvenir aux besoins émis par le prospect. Le but étant que le prospect ouvre un compte immédiatement et choisisse d'investir rapidement, raison pour laquelle, une fois qu'un produit a été proposé, le gestionnaire l'incite à l'accepter au plus vite sans laisser de délai pour éviter que le client change d'avis. « Si je laisse un délai, je risque de perdre ce client au détriment d'un concurrent, donc, je dois être rapide. »

2) *Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce secteur ? Quels types de formation avez-vous suivis pour exercer le métier de gestionnaire de fortune ?*

Le sondé a une expérience totale de 6 ans dans le domaine financier dont 2 dans une société d'assurance.

Pour arriver à ce poste, il a effectué un MBA et des formations internes auprès de son actuel employeur.

3) *Quels sont les critères d'une séance bien menée avec vos clients ?*

Le répondant formule qu'il faut « toujours être derrière le client », car lorsqu'on l'appelle pour avoir un entretien, ça ne marche jamais du premier coup. « Il faut, donc, avoir beaucoup de patience et de persévérance ».

« De plus, l'Inde est un des pays où les individus ont une part prépondérante de leur salaire qui est systématiquement épargnée en vue des imprévus de l'avenir. Ce qui représente presque 30% du salaire qui est mis en épargne. » Grâce à cette connaissance, l'interrogé exprime qu'il peut estimer aisément les avoirs du client pour essayer de le convaincre.

4) *Comment jugez-vous si un client a du potentiel ?*

Le conseiller indique que lors de sa rencontre avec le client, la façon de parler et de se comporter de celui-ci lui procure déjà des indices sur son potentiel. Puis, le sondé informe qu'il essaye de trouver des indications sur les transactions bancaires effectuées par le client ainsi que son niveau d'éducation, son statut professionnel, etc. « Ces indications me permettent de juger facilement la potentialité du client. »

5) *Vous diriez plutôt, que vous êtes un artisan (service personnalisé) ou un maillon de la chaîne de production bancaire (service standardisé)? Comment vous situez-vous ?*

L'interrogé affirme sans hésitation qu'il fournit un service personnalisé à ses clients. En effet, sa banque a une stratégie de "Bank at the doors", donc, les conseillers n'hésitent pas à se déplacer. De plus, l'offre de produits est très vaste, car, non seulement les produits de la maison sont proposés, mais, également ceux d'autres institutions financières comme les banques concurrentes et assurances. « Ce qui permet de rendre une expérience unique et personnalisée pour mes clients. »

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre métier au niveau local et ceux exerçant le même métier que vous, mais auprès des banques internationales ?*

Le répondant indique ouvertement qu'il ne sait pas exactement, car il n'est pas au courant de la manière de travailler d'autres banques internationales. Néanmoins, ce qui est certain, selon le conseiller, est le fait que les banques comme HSBC ou Citibank en Inde, n'opèrent qu'avec une clientèle HNWI (High Net Worth Individuals), tandis que sa banque propose les services de gestion de fortune à un public plus large.

Conseiller 3:

Age: 35-40 Sexe: masculin Travail: Manager

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec vos clients ?*

L'interviewé indique que ça dépend si c'est un client existant ou si c'est un prospect.

Dans le cas d'un client existant, en premier, son numéro de compte est demandé, puis, il est identifié et par la suite, on lui rend le service désiré selon ses requêtes.

Dans le cas d'un prospect, le conseiller définit les principes de KYC en faisant le tour de la situation du prospect. Puis, il lui propose d'ouvrir un compte auprès de sa banque et présente les différents services disponibles.

2) *Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce secteur ? Quels types de formation avez-vous suivis pour exercer le métier de gestionnaire de fortune?*

Le gestionnaire interviewé bénéficie d'une expérience de 5 ans dans la finance et auparavant, il a travaillé en tant que représentant auprès d'une société pharmaceutique.

Il a un titre universitaire complété par des cours internes pour exercer son métier.

3) *Quels sont les critères d'une séance bien menée avec vos clients ?*

Selon l'interrogé, « tout est basé sur les interactions entre le conseiller et le client. Il faut savoir identifier les besoins du client et pouvoir lui proposer une solution adéquate à ses demandes. »

4) *Comment jugez-vous si un client a du potentiel ?*

L'observé informe que les discussions approfondies avec le client, son solde en compte, son travail, ses besoins, etc. procurent les éléments nécessaires pour juger le client rapidement. « En gros, le profil du client permet de juger son potentiel. »

5) *Vous diriez plutôt, que vous êtes un artisan (service personnalisé) ou un maillon de la chaîne de production bancaire (service standardisé)? Comment vous situez-vous ?*

Sans hésitation, le sondé indique que c'est un service personnalisé, car la satisfaction du client est le plus important pour lui. Les produits proposés sont à la fois de la maison et aussi des autres institutions, afin d'offrir au client une vaste palette.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre métier au niveau local et ceux exerçant le même métier que vous, mais auprès des banques internationales ?*

L'interrogé exprime que le profil des clients est différent. En Inde, le nombre de client est énorme, mais, avec des volumes / des montants en compte faibles. Dans sa banque, la gestion de fortune commence dès 10 lakhs (approx. CHF 20'000).

Tandis que, dans les banques internationales, le nombre de client est faible mais les volumes sont énormes ce qui donne plus de flexibilité d'actions pour ces conseillers. Il est également persuadé que les services de gestion de fortune sont donnés qu'à des niveaux beaucoup plus élevés. « Les conseillers des banques internationales ont plus de ressources et de flexibilité à leur disposition. »

Conseiller 4:

Age: 65-70 Sexe: masculin

Travail: Retraité, ex-Manager

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec vos clients ?*

Le gestionnaire indique qu'il y a plusieurs types d'entretiens:

Premièrement, sa banque conduit des entretiens mensuels où les clients sont invités à une séance suivie d'un apéritif. Le but de ces sessions est de laisser parler le client pour qu'il donne son feedback vis-à-vis des services offerts, de leurs attentes, des suggestions et/ou des critiques. C'est aussi l'occasion de trouver de nouveaux clients, car des

personnes potentielles sont également invitées, indépendamment si elles ont déjà une relation d'affaires ou pas.

Deuxièmement, sa banque fait des campagnes "Door-to-door campaign" les dimanches et/ou les jours fériés. Dans ce cadre, les conseillers se rendent directement chez les clients et/ou les prospects pour leur présenter l'offre de la banque. De plus, des stands sont placés à des endroits à hautes fréquentations (parcs, centres commerciaux, etc.) où des flyers et des brochures sont à la disposition du public.

Finalement, il y a les entretiens standards dans les succursales. Le client émet son besoin et le conseiller apporte une solution à sa requête après identification de celui-ci avec son numéro de compte.

2) *Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce secteur ? Quels types de formation avez-vous suivis pour exercer le métier de gestionnaire de fortune?*

L'interviewé a plus de 37 ans d'expérience dans le domaine bancaire avec plus de 7 ans dans des postes de direction.

Il a effectué un MA en Economie et a été diplômé du CAIIB complété par d'autres formations internes.

3) *Quels sont les critères d'une séance bien menée avec vos clients ?*

Selon le sondé, une bonne organisation et une identification correcte des besoins du client sont très importants pour mener une séance positive. De plus, « le temps à disposition est court et il faut convaincre le client rapidement. »

4) *Comment jugez-vous si un client a du potentiel ?*

Le conseiller dit que c'est par des interactions, des discussions informelles et par expérience. Lorsqu'il voit un client, la manière d'agir de celui-ci, son arrière-plan académique, professionnel et familial permettent facilement d'identifier et d'estimer son potentiel. « Mes longues années d'expérience me permettent d'estimer la valeur d'un client très rapidement. »

5) *Vous diriez plutôt, que vous êtes un artisan (service personnalisé) ou un maillon de la chaîne de production bancaire (service standardisé)? Comment vous situez-vous ?*

Le répondant estime que c'est un service mi-standard et mi-personnalisé. Le service est standard dans le sens où dans une banque nationalisée, la gamme de produits proposée est restreinte avec une flexibilité moindre au niveau des ajustements des taux d'intérêts. Néanmoins, c'est aussi un service personnalisé dans la façon d'interagir et d'identifier les besoins du client.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre métier au niveau local et ceux exerçant le même métier que vous, mais auprès des banques internationales ?*

Technologiquement, l'interrogé estime qu'en Inde, c'est peu développé et la gamme des produits n'est pas assez sophistiquée.

Tandis que dans les banques internationales, les ressources nécessaires sont disponibles aux conseillers pour subvenir aux besoins extrêmement variés et exigeants des clients.

Conseiller 5

Age: 45-50 Sexe: masculin

Travail: Branch Manager

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec vos clients ?*

Selon ce gestionnaire, il y a trois types d'entretiens:

Le premier, la banque invite 4 à 6 clients tous les 3^{ème} vendredis du mois, pour leur faire un débriefing sur la situation bancaire actuelle en Inde, ainsi que les produits et les mesures de risques à prendre en considération (phishing, hackers, etc) lors des transactions bancaires.

Le second, c'est des entretiens avec des clients NRI (non-résident indien), principale source pour la division de gestion de fortune. Le conseiller leur envoie régulièrement des emails, et dès qu'il sait que les clients vont se rendre en Inde, il leur fixe un rendez-vous, afin de les rencontrer. Une fois le meeting fixé, le client vient dans la succursale, il est dûment identifié et le conseiller procède à une discussion informelle sur la situation du client. Puis, le gestionnaire demande ce qu'il peut faire pour améliorer son service et lui offre des produits en ligne avec les besoins du client.

Le troisième, c'est lorsque les prospects viennent directement en succursale ou prennent contact par internet et ils émettent directement le souhait d'ouvrir un compte. Donc, le gestionnaire leur demande un certain nombre de documents pour faciliter la procédure d'identification et remplir les normes KYC, puis des propositions d'investissements sont élaborées afin de satisfaire les requêtes du client.

2) *Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce secteur ? Quels types de formation avez-vous suivis pour exercer le métier de gestionnaire de fortune ?*

La personne a 9 ans d'expérience dans le secteur bancaire.

Il a fait un B.Com, un M.Com et un MBA complété par des formations internes.

3) *Quels sont les critères d'une séance bien menée avec vos clients ?*

Pour le répondant, si un client a un problème, il faut tout de suite essayer de trouver une solution. Ça doit toujours être un échange Win-Win, afin que la relation d'affaires dure. Donc, il faut toujours essayer de comprendre au mieux le client. « Il faut cerner ses besoins pour gagner sa confiance et sa fidélité. »

4) *Comment jugez-vous si un client a du potentiel ?*

L'observé stipule que c'est grâce aux interactions avec le client qu'il est aisé pour lui de juger son potentiel. De plus, le fait d'effectuer des recherches de transactions sur le compte du client, ainsi que son lieu d'habitation, sa situation professionnelle, etc., permettent d'avoir plus d'indications sur sa potentialité.

5) *Vous diriez plutôt, que vous êtes un artisan (service personnalisé) ou un maillon de la chaîne de production bancaire (service standardisé)? Comment vous situez-vous ?*

La réponse de l'interrogé est mixte dans le sens où il estime que, 80% de l'offre est standardisé au niveau des produits disponibles, des règles internes et des principes à respecter. Les 20% restants de l'offre est personnalisée selon les besoins du client avec une certaine flexibilité qui est admise.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre métier au niveau local et ceux exerçant le même métier que vous, mais auprès des banques internationales ?*

Le conseiller indique qu'en Inde, on rencontre plus de clients, mais, la ponctualité reste un problème, car lorsqu'un rendez-vous est fixé, soit le client est en retard, ce qui décale les autres meetings prévus, soit le conseiller a une séance imprévue qu'il n'est pas possible de repousser, donc, cet aspect doit être amélioré.

Par contre, les banques internationales n'ont pas ce problème, dans le sens, où une fois qu'un rendez-vous est fixé, les deux parties s'arrangent pour être présents et pour faire le tour d'horizon du portefeuille.

Conseiller 6 (exemple utilisé aux pages 28-29)

Age: 50-55 Sexe: masculin Travail: Assistant General Manager

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec vos clients ?*

Dans l'institution du répondant, il y a deux types de meetings:

Le premier qui est standard avec la planification de l'entretien avec des sujets à discuter en présence du client, ainsi que la préparation des propositions selon les connaissances qu'il a sur le client. Puis, lors de l'entretien, il y a la discussion sur la situation générale,

des éventuelles améliorations que la banque pourrait effectuer, afin de fournir un service impeccable.

Le second est basé sur le statut professionnel des clients. Dans ce cadre-là, des séances trimestrielles sont organisées, par exemple: entre médecins, entre industriels, etc. pour discuter des actualités financières, ainsi que de la banque et de son offre. Cette occasion est également utilisée pour demander un feed-back aux clients sur le service rendu, des critiques et/ou des suggestions.

2) *Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce secteur ? Quels types de formation avez-vous suivis pour exercer le métier de gestionnaire de fortune?*

Il affirme avec beaucoup de fierté et d'enthousiasme qu'il travaille dans la banque depuis plus de trente-cinq ans.

Il a rejoint la banque sans papier universitaire, puis, a fait un bachelor en Commerce (B.Com) en emploi complété par des formations internes. La banque a également son propre centre de formation où des sessions régulières sont organisées sur des nouvelles mises à jour et/ou des thèmes financiers ciblés.

3) *Quels sont les critères d'une séance bien menée avec vos clients ?*

Selon lui, il y a quatre principes qu'il suit lors de ses séances:

- 1) Être au point sur l'offre de la banque et maîtriser les produits.
- 2) Connaître les attentes du client
- 3) Faire une sorte d'analyse SWOT du client afin de mieux le comprendre et d'être sur la même longueur d'onde.
- 4) Avoir des preuves qui justifient les propos, par exemple, lors de l'élaboration d'une proposition au client, le justifier avec un historique positif du produit en question.

« Pour moi, un conseiller, qui prépare ces quatre points avant son entretien, possède les outils fondamentaux nécessaires pour la réussite d'une bonne séance avec son client, en terme relationnel et professionnel. » « Bref, le gestionnaire est le médium qui véhicule l'image et la réputation de la banque. »

4) *Comment jugez-vous si un client a du potentiel ?*

Le répondant informe qu'il faut investiguer sur internet, afin de connaître la situation du client. Puis, interagir avec celui-ci.

Il faut aussi lui demander s'il a des comptes auprès d'autres banques et si oui, contacter directement les conseillers de ces banques pour obtenir des renseignements.

Sa situation professionnelle, académique, familiale, etc donnent également un bon aperçu sur le potentiel du client.

5) *Vous diriez plutôt, que vous êtes un artisan (service personnalisé) ou un maillon de la chaîne de production bancaire (service standardisé)? Comment vous situez-vous ?*

Le sondé indique qu'il fournit un service standardisé. Sa banque est capable de s'adapter technologiquement, mais, au niveau des produits, le champ est restreint et les conseillers doivent se conformer aux directives internes.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre métier au niveau local et ceux exerçant le même métier que vous, mais auprès des banques internationales ?*

Il exprime qu'en Inde, il y a une culture de famille très enracinée. Même au bureau, les collaborateurs ont l'impression d'être au sein de leur famille, donc, chacun accepte de faire des compromis pour que son collègue ("frère" ou "sœur") puisse se sentir à l'aise et qu'ils aillent tous ensemble pour atteindre les buts fixés. « Mes collègues font partie intégrante de ma famille. »

Tandis que dans les banques internationales, cet esprit familial est pratiquement inexistant et il y a beaucoup de compétition entre les employés, donc, la satisfaction de l'emploi n'est pas forcément garantie.

Entretiens avec les 6 clients

Client 1 (exemple utilisé aux pages 29-31)

Age: 35-40 Sexe: masculin Travail: employé dans le secteur privé

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec votre conseiller local ?*

Le client indique qu'en premier, son gestionnaire le contacte pour connaître ses disponibilités lors de sa prochaine visite en Inde. Une fois, la période connue, ils conviennent mutuellement d'un entretien dans les locaux de la banque en Inde.

Le conseiller accueille chaleureusement le client et le présente à ses collègues de la filiale. Puis, les deux entrent dans une discussion générale, dans le cadre duquel, il y a un rapprochement entre le conseiller et le client. Entre-temps, le client reçoit des boissons et selon le potentiel du client, plusieurs conseillers peuvent être présents à l'entretien.

La prochaine étape est celle où le conseiller identifie les besoins du client, afin que la banque puisse l'aider au mieux à optimiser ses investissements. Si le client désire retirer

du cash ou recevoir un nouveau chéquier, un des autres conseillers présents va chercher ces éléments pour assurer la satisfaction du client. Si le client a besoin d'une carte de débit, la banque lui commande la carte et s'assure de l'expédition rapide de celle-ci et même parfois, selon l'urgence, la carte est délivrée en main propre par un employé de la banque.

Une attention spéciale est accordée au client à chaque visite.

S'il n'y a pas de visites en Inde prévues, le banquier s'assure que les besoins du client soient accomplis dans la mesure du possible par téléphone et/ou par email.

2) Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir à l'aise avec votre conseiller ?

Le sondé indique que c'est une relation très amicale où il se sent à l'aise et ce très rapidement. Il y a un très bon suivi des affaires (téléphone, email, etc.). Le conseiller se donne la peine de maintenir une relation d'affaires de longue durée et de satisfaire le client à tout moment. Dès qu'il y a des nouvelles offres, le conseiller l'informe immédiatement et l'aide à prendre ses décisions d'investissements proactivement. Lors des entretiens, l'accueil est toujours chaleureux.

3) Comment et pourquoi avez-vous choisi votre conseiller ?

Le client indique qu'à la base, le compte a été ouvert « online ». Puis, une fois que le compte a été ouvert, c'est relié à une succursale en Inde. Le manager de la succursale devient le conseiller principal de la relation d'affaires. Ce compte a été ouvert car les conditions et les formalités d'ouverture de compte sont plus faciles qu'auprès d'autres banques.

4) Depuis combien de temps êtes-vous avec ce conseiller ? Pourquoi resterez-vous encore longtemps avec votre conseiller ?

Le répondant indique qu'il a un compte avec son conseiller depuis plus de six ans. « Mon gestionnaire est toujours en communication étroite avec moi et m'informe des nouvelles financières. »

Il stipule que malgré les frais élevés en comparaison avec d'autres concurrents, le service est rapide et efficace. De plus, il n'a pas le temps de chercher d'autres conseillers, donc, étant donné que le service rendu par l'actuel est très bien, il dit « autant continuer avec celui-ci. »

5) Possédez-vous un compte auprès d'une banque internationale ?

La personne affirme qu'elle possède un compte en Suisse.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre conseiller local et votre conseiller international ?*

Le répondant pense que l'Inde est un marché plus mature que la Suisse. En Inde, il n'y a pas de sécurité sociale, ni de bons systèmes de trafic de paiements, ni des technologies modernes pour la gestion du patrimoine. De ce fait, le banquier est obligé de s'assurer que le client a transmis des données correctes et que tout soit parfait, avant de rentrer dans une relation d'affaires sûre et saine. Ceci rend les tâches d'identification du client et de suivi plus difficiles, mais au moins, dès que le conseiller a les informations, il peut être sûr que la provenance de celles-ci est d'une source valide. Le gérant peut être rassuré par le fait qu'il n'y a aucun voire faible risque de perte ou de fraude avec le client en question. Donc, le conseiller doit faire preuve d'une bonne diligence afin de survivre. Toutes ces raisons font que le marché doit être mature pour assurer un minimum de services.

Par contre, en Suisse, les conseillers ont accès à toutes les dernières technologies bancaires, avec des systèmes de paiements & de transactions automatisés et rapides, donc, ils n'ont probablement pas besoin de dépenser beaucoup d'énergie et d'être « extrêmement vigilants ».

En résumé, l'interrogé estime qu'il n'y a aucune comparaison au niveau de la technologie entre ces deux pays. Néanmoins, au niveau de la relation humaine, il peut soutenir qu'en Inde, il a l'impression d'avoir un service personnel avec une touche personnelle tandis qu'en Suisse ce n'est pas le cas. Il manque le côté humain. « Je regrette d'avoir l'impression que le côté humain est moins valorisé dans les services rendus en Suisse qu'en Inde. C'est dommage ! »

Client 2

Age: 50-55 Sexe: féminin Travail: Traducteur

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec votre conseiller local ?*

La personne informe qu'elle n'a pas besoin de fixer un rendez-vous avec son conseiller. Elle peut aller directement le voir sans préavis. L'accueil est très chaleureux avec l'offre immédiate de boissons. Puis, les deux discutent sur les éventuels besoins et les nouveaux produits disponibles. Une fois que les transactions désirées ont été effectuées, selon l'importance du client, les avis de confirmations sont immédiatement produits et délivrés en main propre à l'adresse de domicile du client. « Tout me parvient à la maison, je n'ai presque jamais besoin de me déplacer auprès de ma banque en Inde. »

2) *Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir à l'aise avec votre conseiller ?*

La sondée indique que les personnes sont très souriantes et qu'elles offrent un très bon service. S'il y a des formulaires à mettre à jour, ils les pré-remplissent eux-mêmes, le client a juste besoin de signer, donc, c'est une énorme économie de temps et ça évite des tâches administratives pour le client.

3) *Comment et pourquoi avez-vous choisi votre conseiller ?*

L'interrogée a ouvert le compte auprès de la banque en question sur recommandation d'une de ses connaissances, qui travaillait dans cette banque située à proximité de sa maison. Depuis, la répondante est toujours avec le même conseiller et « tout se passe très bien » selon ses propos.

4) *Depuis combien de temps êtes-vous avec ce conseiller ? Pourquoi resterez-vous encore longtemps avec votre conseiller ?*

L'interviewée indique qu'elle a le compte auprès de son gestionnaire actuel depuis 5 ans. Elle apprécie bien cette relation d'affaires car son conseiller lui fournit de très bons services qui sont rapides et efficaces.

5) *Possédez-vous un compte auprès d'une banque internationale ?*

La personne indique qu'elle possède un compte bancaire auprès d'une banque en Suisse.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre conseiller local et votre conseiller international ?*

L'interrogée explique qu'en Inde, « les conseillers sont versatiles, ils sont capables de traiter plusieurs demandes en même temps. » Le seul inconvénient, est que si le compte n'est pas opéré tous les 6 mois (retrait / dépôt), le compte est inactivé, donc, il faut recommencer toutes les procédures d'ouverture de compte à zéro. Le manque de technologie fait que les transactions sont lentes (transferts, changes, etc.). Il peut également avoir une discrimination des clients selon leurs avoirs. Plus les avoirs sous gestion et le potentiel du client sont grands, meilleur est le service rendu.

Du côté de la Suisse, la répondante stipule avec regret que les services ne sont pas bons, les personnes ne sont pas aussi dynamiques, n'ont pas une ouverture d'esprit et une vision plus large. Il manque le sens de l'aide et de rapidité. Par contre, ils sont avancés technologiquement.

Client 3

Age: 45-50 Sexe: masculin

Travail: Organisation Internationale

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec votre conseiller local ?*

L'observé indique qu'il a des interactions régulières et amicales avec son conseiller, donc, lors d'un entretien, il s'assure d'avoir une bonne préparation. Avant de se rendre en Inde, le client fixe un rendez-vous avec son conseiller et lui fait part de ses besoins.

Son conseiller est une personne très confiante, celui-ci lui prépare tout et est disponible pour le client, même en dehors de ses heures professionnelles, il reste toujours prêt à passer plus de temps avec le client. Une fois arrivée à la succursale, le conseiller l'accueille très chaleureusement et lui présente des solutions prêtes pour les besoins que le client lui avait signalé, ainsi que des éventuelles nouveautés.

Une fois les affaires traitées, il prête une attention particulière à la confidentialité, puis, reste disponible après son travail pour d'autres services ou simplement la socialisation (aller au restaurant avec le client). « C'est tous ces extra-services qui me plaisent chez mon conseiller indien. »

2) *Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir à l'aise avec votre conseiller ?*

L'interviewé informe qu'il reçoit un traitement courtois et que son conseiller est une personne de confiance. Il lui donne des informations pertinentes et le conseille selon la situation du marché et lui fournit des solutions adéquates pour optimiser les investissements.

Par contre, lorsque le client est en Inde, le conseiller fait en sorte que tout soit exécuté rapidement, mais, une fois que celui-ci quitte le pays, l'exécution de ses ordres est plus lente.

3) *Comment et pourquoi avez-vous choisi votre conseiller ?*

Initialement, c'est un ami du sondé qui lui a recommandé son conseiller. Par la suite, grâce aux interactions que le client a eu avec le conseiller, il a décidé de poursuivre avec lui.

4) *Depuis combien de temps êtes-vous avec ce conseiller ? Pourquoi resterez-vous encore longtemps avec votre conseiller ?*

Le client informe qu'il est avec son actuel conseiller depuis 5 ans.

Il ajoute également que « ce n'est pas mon choix ». Dans le sens où en Inde, on va dans la succursale et si on désire ouvrir un compte, directement on est dirigé vers le conseiller qui s'occupe de cette segmentation clientèle.

Etant donné que le conseiller en question a été recommandé par une connaissance du client, celui-ci a accepté de placer son argent dans cette banque.

De plus, le fait que le client habite à l'étranger, il n'a pas le choix ni le temps de chercher un autre gestionnaire ou une autre banque.

Par ailleurs, son conseiller lui offre un bon service et lui a garanti que même s'il serait muté vers une autre succursale de la banque, son successeur rendrait la même qualité du service au client.

5) *Possédez-vous un compte auprès d'une banque internationale ?*

La personne indique qu'elle possède un compte en Suisse.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre conseiller local et votre conseiller international ?*

Le répondant estime qu'en Inde, le nombre de clients rencontrés par jour est énorme (près de 50-100 clients par jour) et les conseillers continuent à donner un très bon service, malgré le grand nombre de demandes et un manque d'infrastructure technologique adaptée.

Tandis qu'en Suisse, chaque gestionnaire a peu de clients comparé au conseiller indien, malgré tout, le gestionnaire reste indisponible et n'arrive pas à fournir un service à la hauteur des attentes en comparaison avec l'Inde. En plus, en Suisse, ces conseillers ont la chance d'avoir une excellente infrastructure technologique.

Client 4

Age: 45-50 Sexe: féminin Travail: Organisation Internationale

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec votre conseiller local ?*

La cliente indique que son gestionnaire la connaît très bien. Donc, il ne perd pas le temps à l'identifier à chaque fois. Il suffit que qu'elle lui donne des ordres par téléphone et il les exécute immédiatement. En cas de visite en succursale, elle n'a pas besoin de fixer de rendez-vous. La sondée se rend directement à la banque et son gestionnaire est toujours disponible pour elle. Ils commencent à parler des généralités et après elle lui fait part de ses besoins auxquels le conseiller prend note et trouve des solutions immédiates ou dans un bref délai. Malgré le manque de sophistication, il lui offre toujours un très bon service.

2) *Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir à l'aise avec votre conseiller ?*

La cliente informe qu'il y a toujours une touche personnelle. Même si le conseiller n'est pas là, il présente toujours ses gros clients à ses collègues, donc, elle peut à tout moment trouver une personne qui pourra l'aider dans ses requêtes. Il y a une attention particulière et un côté humain qui permettent à la cliente d'être très à l'aise avec son conseiller et sa banque.

3) *Comment et pourquoi avez-vous choisi votre conseiller ?*

L'interrogée explique qu'elle n'a pas choisi son gestionnaire. La banque se situait près de sa maison, donc, elle s'est dite qu'il fallait qu'elle ouvre un compte là-bas pour des raisons de proximité. Directement, elle était mise en lien avec son actuel conseiller. De plus, cette banque était très réputée pour les transactions internationales, une autre raison pour laquelle elle a ouvert le compte.

4) *Depuis combien de temps êtes-vous avec ce conseiller ? Pourquoi resterez-vous encore longtemps avec votre conseiller ?*

La répondante stipule qu'elle a ce compte banque depuis presque 18 ans.

Les éléments qui ont contribué à garder cette relation d'affaires sont la proximité du lieu ainsi que le confort et la gestion efficace de ses avoirs. « C'est cette efficacité qui me motive à garder ce compte en Inde. »

5) *Possédez-vous un compte auprès d'une banque internationale ?*

La personne affirme qu'elle possède un compte en Suisse.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre conseiller local et votre conseiller international ?*

L'interviewée informe qu'avec son conseiller international, elle a le sentiment qu'il ne se focalise pas sur ses besoins, et qu'il n'offre pas un service efficient. Ces conseillers ont une approche et une attitude différentes. Elle a l'impression qu'ils ne veulent jamais prendre de responsabilité et restent toujours à l'offensif. Ils sont que motivés par la génération de chiffre d'affaires. Par contre, ils ont de très performantes infrastructures informatiques. Si ces gestionnaires offrent malgré tout un bon service, c'est sûrement dû au fait qu'ils ont moins de clients à suivre.

Tandis qu'en Inde, le nombre de client par gestionnaire est énorme et le gestionnaire veille au grain et s'assure que chaque client soit entièrement satisfait, malgré le manque de systèmes adéquats. Il prend le temps de comprendre les besoins, il est patient et va

vers le client sans avoir de préjugés et sans être en mode vigilance. « Il y a quelque chose d'humain et de plus vivant que je constate vis-à-vis de mon gestionnaire en Inde. »

Client 5

Age: 65-70 Sexe: masculin

Travail: retraité

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec votre conseiller local ?*

Le sondé avise qu'il n'y a pas « un » gestionnaire attribué par défaut, mais, c'est un département qui s'occupe de traiter les affaires des clients NRI (non-résident indien) et un conseiller désigné en tant que responsable de ce département et c'est lui qui est la personne de contact pour le client. Le conseiller connaît personnellement tous les clients de ce département par nom. Il les contacte régulièrement par emails et/ou par téléphone pour leur donner des mises à jour, au niveau des nouveaux produits et des nouvelles solutions d'investissements. Il profite aussi de cette occasion pour demander au client s'il a des besoins en particulier.

Puis, il questionne le client pour savoir s'il a l'intention de venir en Inde prochainement. Si oui, il lui fixe le rendez-vous à la succursale. Durant l'entretien, il commence à parler de la famille et d'autres généralités et arrive sur les transactions bancaires.

Si dans l'intervalle, il y a un changement de conseiller, « l'ancien et le nouveau prennent le soin d'annoncer le changement au client en même temps. »

2) *Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir à l'aise avec votre conseiller ?*

Le répondant indique que « même si le client est dans un lieu lointain, si celui-ci lui demande de faire un transfert par téléphone, le conseiller l'exécute immédiatement et lui demande juste de transmettre une confirmation par email ou par fax à sa plus proche convenance. » Donc, c'est très flexible. Pour tous types de transactions, c'est très rapide et efficace. Le conseiller et ses collègues sont toujours disponibles et surtout, il y a un bon suivi des affaires personnellement, par email et par téléphone. « Mon conseiller est plus qu'un simple conseiller, il est un ami, un proche, un membre de la famille, ... »

3) *Comment et pourquoi avez-vous choisi votre conseiller ?*

Le client précise qu'il n'a pas choisi son gestionnaire, mais, c'est le management de la banque qui lui en a attribué un. Chaque succursale a un manager et plusieurs employés. Ce manager connaît personnellement tous les clients importants et potentiels. Le manager qui change de succursale prend le soin de présenter les nouvelles personnes de contacts aux clients pour assurer un suivi efficace.

4) *Depuis combien de temps êtes-vous avec ce conseiller ? Pourquoi resterez-vous encore longtemps avec votre conseiller ?*

La personne informe qu'elle détient ce compte auprès de sa banque en Inde depuis presque 36 ans.

Il a l'intention de poursuivre avec cette relation d'affaire car c'est très efficace et il y a un très bon service qui est rendu continuellement et fréquemment dans les brefs délais.

5) *Possédez-vous un compte auprès d'une banque internationale ?*

La personne indique qu'elle a un compte en Suisse.

6) *Quelles sont les différences selon vous entre votre conseiller local et votre conseiller international ?*

Selon le client, en Suisse, il n'a pas de besoins fréquents et s'il a quelques ordres à exécuter, il peut presque tout faire lui-même par e-banking. Il a juste besoin du conseiller suisse pour avoir des conseils au niveau des hypothèques et pour recevoir des relevés de fortune à jour. Donc, tout est rapide et automatisé.

Par contre en Inde, on a toujours besoin d'avoir la force humaine car les infrastructures ne sont pas aussi développées, donc, le client doit toujours contacter son gestionnaire pour tous types de transactions.

L'indépendance du client est limitée comparée aux services, comme l'e-banking, disponibles en Suisse.

Client 6

Age: 30-34 Sexe: masculin

Travail: Organisation Internationale

1) *Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique une séance-type avec votre conseiller local ?*

Le sondé indique que si son conseiller ne le connaît pas encore, il l'identifie à l'aide d'une pièce d'identité sinon, ce n'est pas nécessaire.

En premier lieu, il y a un très bon accueil, puis, une fois entrée dans le bureau du conseiller, il commence à parler des sujets généraux (la famille, le travail, la vie en Suisse, etc), ensuite, offre des boissons.

Ensuite, il poursuit en parlant de la situation économique et de la réaction des marchés financiers, et propose des produits adaptés qui ont un bon potentiel en terme de retour sur investissement. Après, il demande au client s'il a des préférences, des requêtes ou des suggestions particulières.

Une fois la discussion finie sur l'investissement, il présente le client à son supérieur hiérarchique, afin que le management connaisse les principaux clients à fort potentiel.

Tout au long de l'entretien, le conseiller s'assure que le client se sente à l'aise.

2) Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir à l'aise avec votre conseiller ?

Le client informe qu'une attention personnelle lui est offerte. C'est dynamique, proactif et très efficace. Le conseiller n'hésite pas à le contacter pour lui mettre à jour des nouvelles économiques, des changements de taux d'intérêts et des nouveaux produits. Par conséquent, le répondant a l'impression d'être au courant de la situation bien à l'avance de ses amis. L'exécution est très rapide. « Je suis toujours aussi étonné de la rapidité du fonctionnement, malgré, certaines déficiences technologiques. »

3) Comment et pourquoi avez-vous choisi votre conseiller ?

Le sondé avise que c'est son conseiller qui l'a en premier contacté et le client a accepté d'ouvrir un compte bancaire avec ce gestionnaire, car il avait entendu un bon feed-back sur la banque et les services offerts par celle-ci.

4) Depuis combien de temps êtes-vous avec ce conseiller ? Pourquoi resterez-vous encore longtemps avec votre conseiller ?

L'interrogé indique qu'il détient ce compte depuis 7 ans.

Il continue à rester avec cette banque parce qu'il a des contacts réguliers avec son conseiller. Les services rendus sont rapides et efficaces.

5) Possédez-vous un compte auprès d'une banque internationale ?

L'interviewé affirme qu'il détient un compte bancaire en Suisse.

6) Quelles sont les différences selon vous entre votre conseiller local et votre conseiller international ?

L'observé formule qu'en Inde, l'intervention humaine est indispensable dans toute la chaîne du service. Il y a un aspect personnalisé, personnel et humain dans les services rendus. Le fait qu'il soit de la même culture et qu'il parle la même langue, les employés sont plus serviables et plus compréhensibles vis-à-vis de sa requête. Par contre, l'infrastructure est assez médiocre. Par ailleurs, il se peut qu'il faut attendre dans des longues queues si un client n'a pas de gestionnaire attiré, donc, ça peut vite s'avérer fastidieux.

Par contre, en Suisse, le côté humain manque, les gens sont froids et lorsque le client pose une question au conseiller, le gestionnaire se sent tout de suite menacé au lieu de

se concentrer pour trouver une solution à l'amiable et adéquate. Malgré que le niveau d'infrastructure soit excellent, il y a une certaine inefficacité qui réside, notamment dû aux aspects personnels & humains du service rendu. Il n'y a pas autant d'interactions en Suisse, ça a l'air d'être plus fermé et plus individualiste.

6.2 Présentation PowerPoint de la soutenance orale du 29 Juin 2012

LA GESTION DE FORTUNE INDIENNE
Bachelor HES Economie d'Entreprise en Emploi
Spécialisation Banque & Finance



Emmanuel FRAGNIERE, Professeur HES
Nathalie TURIN, Assistante HES
Malavika RAJALINGAM, Etudiante HES

Soutenance Orale
29 Juin 2012

PLAN

- Problématique & Pistes de réflexion
- L'éthnométhodologie
- Analyse des données
- Comparaison Suisse vs Inde
- Synthèse
- Recommandations
- Partenariat entre les banques
- Classification de la clientèle
- Stratégies de succès
- Conclusion

2/15

PROBLÉMATIQUE & PISTES DE RÉFLEXION

- **Comment attirer les fonds de la clientèle indienne en Suisse ?**
 - Est-ce que le service bancaire rendu par les banques indiennes est le même que celui fourni par les banques suisses?
 - Est-ce que la culture du client a un impact sur sa relation avec son conseiller?
 - Comment les conseillers de banques indiennes effectuent leur travail? Quelle est leur valeur-ajoutée?



3/15

L'ÉTHNOMÉTHODOLOGIE

- **Entretien semi-directif**
 - Le questionnaire: 2 versions
 - Sélection de l'échantillon: 12 au total
 - Conduite des entretiens: sur le terrain
 - Analyse & interprétation
- **Immersion**



4/15

ANALYSE DES DONNÉES

- Analyse des données en chiffres
- Analyse des données en thèmes
 - Le service: l'expérience vécue
 - La qualité du service rendu
 - La fidélité du client et les raisons de sa visite
 - Le conseiller
 - L'image et la réputation de la banque



5/15

COMPARAISON SUISSE VS INDE

- Selon les clients:
 - Service rendu par le conseiller indien est plus efficace, malgré le fait que celui-ci beaucoup plus de clients dans son portefeuille qu'un conseiller en Suisse.
 - L'infrastructure et la technologie en Suisse sont très modernes et très performantes ce qui n'est pas le cas en Inde.



6/15

SYNTHÈSE

- **Comment attirer les fonds de la clientèle indienne en Suisse ?**
- 1. Augmenter la flexibilité et la disponibilité des conseillers vis-à-vis du client
- 2. Fournir des renseignements rapides et responsables au client
- 3. Etre structuré et organisé
- 4. **Connaître et comprendre la culture indienne ainsi que le savoir-vivre indien**
- 5. Développer les aspects interpersonnels et la communication
- 6. Etre respectueux, montrer de la modestie et faire preuve d'intérêt face à la situation du client
- 7. **Accepter les erreurs et ne pas hésiter à s'excuser**
- 8. Proposer des solutions d'investissements compétitifs à celles des banques indiennes
- 9. Connaître l'offre complète de produits de la maison ainsi que ceux des concurrents et des banques indiennes
- 10. Connaître le système bancaire indien et maîtriser celui de la Suisse

7/15

RECOMMANDATIONS

- **Recommandation 1**
 - Cours sur la gestion du temps, de l'organisation et du stress.
- **Recommandation 2**
 - **Formation sur la tradition du pays**
 - **Visite dans le pays**
 - **Séances Do's & Don'ts par des collaborateurs originaires du pays**
- **Recommandation 3**
 - Bonne sélection du conseiller et développement de la personnalité
 - Outils et formations nécessaires
 - Jeux de rôles et mises en scènes des situations critiques
- **Recommandation 4**
 - Connaître l'offre de produit de la banque et de ses concurrents
 - Séances de mises à jour régulières des connaissances des produits

8/15

RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

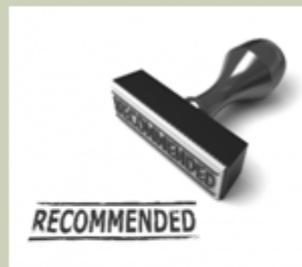
- Recruter quelques conseillers indiens
- Faire intervenir son supérieur hiérarchique et/ou ses collègues lors des entretiens avec des clients
- Entrer en partenariat avec banques locales indiennes



9/15

RECOMMANDATIONS RETENUES

- Entrer en partenariat avec banques locales indiennes
- Connaître et comprendre la culture et le savoir-faire indiens
- Solutions d'investissements



10/15

PARTENARIAT ENTRE LES BANQUES

- Barrières d'entrées:
 - Cherté du prix de l'immobilier
 - La confiance des investisseurs
- Produits & Services:
 - Sophistication et variétés de produits limités
 - Infrastructure & Technologie utilisées sont limitées
- Exemple de partenariat existant:
 - Axis Bank & Banque Privée Edmond de Rothschild Europe



11/15

CLASSIFICATION DE LA CLIENTÈLE

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Inde■ 1) Mass Market : USD 2'000 à 20'000 (Rs 2-10 lakh)■ 2) Mass Affluent : USD 20'000 à 100'000 (Rs 10-50 lakh)■ 3) Super Affluent : USD 100'000 à 1'000'000 (Rs 50-400 lakh)■ 4) High Net Worth Individual : USD 1'000'000 à 10'000'000 (Rs 400-4'000 lakh)■ 5) Super HNWI : USD 10'000'000 à 30'000'000 (Rs 4'000-12'000 lakh)■ 6) Ultra HNWI : au-dessus d'USD 30'000'000 (plus de Rs 12'000 lakh) | <ul style="list-style-type: none">■ Suisse■ La gestion de fortune commence soit à CHF 250'000 ou CHF 500'000 selon les banques.■ Les classes HNWI et plus ressemblent aux segments présents dans les banques indiennes. |
|---|---|

12/15

STRATÉGIES DE SUCCÈS POUR LE MARCHÉ INDIEN

- Investir dans l'image et la réputation pour créer la confiance
 - Formation des gestionnaires
 - Programme d'éducation et de sensibilisation des investisseurs
- Augmenter l'impact
 - Partenariats
 - Infrastructure & Technologie adéquates
- Cibler
 - Transparence
 - Compliance



13/15

CONCLUSION

- La Suisse a beaucoup d'avantages:
 - Stabilité politique, économique et financière,
 - Très bonne réputation de la place financière suisse,
 - Savoir-faire dans le monde de la finance,
 - Savoir-faire et pionnière dans l'innovation et la Recherche & le développement.
 - Présence internationale.



14/15

MERCI - Q&A

Merci



15/15