

Les senteurs de l'argent

Identifier les « bons » clients sur le marché du conseil patrimonial

Camille HERLIN-GIRET

RESUME. Si les dispositifs qui guident des acheteurs dans un univers incertain ont fait l'objet d'une importante littérature en sociologie économique, la manière dont les professionnels choisissent leurs clients a, inversement, été peu étudiée. Cet article montre que, sur les marchés du conseil patrimonial, la canalisation des clients est adossée à un enjeu d'identification et de sélection des « bons » clients. L'attention portée aux repères que mobilisent, en pratique, les conseillers patrimoniaux pour identifier ces clients permet de mettre en lumière les constructions de la richesse de ces professionnels. Cet article est le fruit d'un travail empirique qui comprend la réalisation d'entretiens avec des gestionnaires de patrimoine et de fortune ainsi que l'étude d'une revue dédiée à ces professionnels. Il s'arrête d'abord sur l'euphémisation de la dimension marchande sur les lieux de la rencontre. Il analyse ensuite les ressorts de la circulation des clients autour de deux appuis simples de repérage de la clientèle ciblée. Enfin, il examine la course à une clientèle – les *new money* – présentée comme la plus prisée sur le marché du conseil patrimonial.

MOTS-CLES. IDENTIFICATION – INCERTITUDE – RICHESSE – INSTITUTIONS MARCHANDES – CONSEIL PATRIMONIAL – CAPTATION

Le conseil patrimonial s'est développé autour d'un objet singulier : l'administration des fortunes¹. Pour conserver les patrimoines de leurs clients sur plusieurs générations, les gestionnaires de patrimoine et de fortune délivrent des conseils qui mêlent dimensions financière – faire des arbitrages sur les marchés financiers pour le compte de clients –, juridique et fiscale² – recherche des outils les plus à même de conserver, transmettre et accumuler le capital, à moindre coût. Sur ce marché, des professionnels, en quête de clients potentiels, travaillent aussi à lever l'incertitude qui entoure la fortune de ces derniers. Si la fortune échappe pour partie au regard de l'État ou du sociologue³, elle est, plus largement, difficile à appréhender. Des raccourcis sont mobilisables pour cibler une clientèle ayant des revenus conséquents, mais ils sont moins nombreux et bien plus incertains lorsqu'il s'agit de repérer des personnes dotées d'un patrimoine volumineux. Les marques de richesse extérieures, si elles dénotent d'une certaine aisance financière et d'un train de vie

¹ Je remercie les évaluateur.ices de la revue pour leur lecture attentive et leurs commentaires stimulants ainsi que Thomas Collas et Pierre François pour leurs suggestions sur des versions antérieures de ce texte.

² La gestion de patrimoine est marquée tant par la diversité des activités revendiquées – conseil juridique, fiscal et financier, mais aussi arbitrage sur les marchés financiers – que par la diversité des statuts, des espaces concurrentiels et des modalités d'exercice de la profession : « Ce milieu en pleine expansion se prête difficilement à une représentation rigoureuse. » (Pays, 1992, p. 36).

³ Nombreux sont les chercheurs qui ont souligné combien l'appréhension de la richesse se heurtait à un ensemble d'obstacles : depuis la réticence des gouvernants à offrir une vue complète sur le haut de la distribution des patrimoines (Pinçon et Pinçon-Charlot, 1996 ; Piketty, 2013 ; Harrington, 2016) jusqu'aux résistances des plus fortunés à dévoiler leur argent, qui rencontrent d'ailleurs la timidité des sociologues lorsqu'il s'agit de poser des questions sur ce sujet en entretien (Sherman, 2017 ; Herlin-Giret, 2018).

conséquent, ne sont pas toujours de bons repères pour estimer le capital qui se cache derrière ces dépenses. De même, un salaire élevé peut laisser penser à une coquette épargne, mais n'est pas toujours synonyme de patrimoine volumineux. Même lorsque les professionnels travaillent dans des institutions bancaires ou financières et ont accès à diverses informations – profession, statut, revenus, âge, endettement, etc. –, qui permettent par exemple de juger de la solvabilité d'un particulier, ils n'ont pas toujours d'éléments sur le capital de leurs clients. Les clients disposant de liquidités importantes sont en effet souvent multibancarisés : ils présentent ainsi uniquement à leurs conseillers bancaires les actifs détenus dans la structure. Le patrimoine est par ailleurs composé d'actifs liquides mais aussi d'actifs illiquides, dont un conseiller bancaire n'a pas nécessairement connaissance. Identifier un client suffisamment « riche » pour pouvoir prétendre au service offert n'a donc rien d'évident. Depuis les travaux de George Akerlof (1970), une abondante littérature s'est intéressée aux acheteurs placés en situation d'incertitude et aux outils permettant de s'orienter sur les marchés⁴. La manière dont certains professionnels choisissent leurs clients, en particulier lorsque leurs caractéristiques sont incertaines, est en revanche moins traitée. Cette question est le point de départ de cet article, qui appréhende ainsi l'ensemble des repères mobilisés par les conseillers patrimoniaux pour identifier des clients suffisamment dotés pour se voir ouvrir les portes de la gestion de patrimoine.

Avant la seconde moitié des années 1980, le conseil patrimonial, communément appelé « banque privée », constitue une voie reléguée des carrières bancaires. Dans des espaces au décor plus noble que les agences ayant pignon sur rue, des banquiers qui se distinguent surtout par leur proximité à la bourgeoisie reçoivent une clientèle que la direction de la banque a souhaité particulièrement soigner. L'identification des clients n'apparaît alors pas comme problématique : il n'est pas question de prospection de clientèle dans cette branche reléguée et peu valorisée, occupée par de « vieux serviteurs » ou par une « une population de seconde zone », pour reprendre les termes d'enquêtés. Au cours de la seconde moitié des années 1980, les mauvais résultats sur les marchés financiers, la recherche d'activités peu consommatrices de fonds propres, comme le développement de nouveaux produits, vont redorer l'image de la banque privée. Ce qui va progressivement devenir « la gestion de patrimoine » se développe et s'autonomise progressivement des activités de gestion financière des portefeuilles des clients. Les nouveaux départements de « gestion de patrimoine », qui se multiplient dans les années 1990, vont accueillir les premières générations de diplômés en la matière⁵ et les pionniers d'une approche patrimoniale dite « globale » : elle ne porte plus seulement sur les aspects financiers, mais prend également en compte les dimensions juridiques et fiscales. Le primat des petits établissements de la place parisienne et des banques d'affaires dans la canalisation de clients « haut de gamme » se trouve menacé par le développement de la gestion de patrimoine dans les grandes banques de réseau (qui ont des agences sur l'ensemble du territoire national), dans les compagnies

⁴ Certaines approches ont mis l'accent sur l'hétérogénéité des conventions fournissant des repères sur un marché pour évaluer un même bien (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Bourdieu *et al.*, 2004). Lucien Karpik (2007) a quant à lui proposé d'examiner les *dispositifs de jugement* qui permettent à l'acheteur, placé dans une situation incertaine, de s'orienter avant l'achat.

⁵ Les premiers diplômes de gestion de patrimoine sont créés dans la seconde moitié des années 1980.

d'assurance comme par l'augmentation du nombre d'indépendants⁶. Pour conserver leur monopole, ces établissements vont devoir maintenir et élargir leur clientèle. Par ailleurs, au sein des grandes banques de réseau, le lancement d'une activité de gestion de patrimoine conduit à rechercher des principes de segmentation de la clientèle. L'essor et l'autonomisation du conseil patrimonial ont ainsi fait de la sélection et de la segmentation des clients un enjeu saillant dans un espace désormais concurrentiel.

Des marchés électifs

L'étude de ce marché m'a conduite à articuler deux pans de la littérature de sociologie économique. Un premier ensemble de travaux a cherché à comprendre les ressorts de la canalisation des clients quand un second, centré sur l'étude de l'octroi de crédit, a analysé les logiques de sélection de ces derniers.

Dans son article sur les dynamiques concurrentielles au sein du secteur funéraire, Pascale Trompette (2005) distingue « instrumentation de la qualification » et « instrumentation de l'engagement ». La première fait référence à la sociologie économique impulsée par L. Karpik (2007), dans laquelle l'incertitude sur la qualité trouve sa résolution dans la formation de dispositifs de jugement qui permettent au consommateur de s'orienter sur les marchés avant d'échanger. L'instrumentation de l'engagement invite en revanche à considérer les agencements symbolico-matériels qui structurent la circulation des clients sur les marchés. Pour l'auteure, l'incertitude n'est pas toujours levée grâce à des dispositifs de jugement intervenant en amont de l'échange, mais peut l'être aussi quand le cadre dans lequel celui-ci va se déployer tend à canaliser le client malgré lui vers un prestataire ou un produit. Sur le marché funéraire, elle souligne ainsi combien les prestataires, en s'occupant le plus rapidement possible des corps des défunts et en jouant sur le flou des rôles lors de cette prise en charge, vont canaliser les proches sans que ces derniers aient l'impression de s'engager dans un échange marchand. Son analyse s'inscrit dans une lignée de travaux de sociologie économique qui ont progressivement rompu avec une approche trop séquentielle des échanges marchands – de la consommation en particulier – pour interroger la manière dont se déploient et se transforment, au concret, engagement du client et dispositifs de jugement⁷. Les ethnographies des lieux de vente ont par exemple bien documenté la manière dont

⁶ Le nombre de personnes exerçant le métier de conseiller en gestion de patrimoine s'est considérablement accru depuis les années 1990 : dans les banques d'une part, où il semble s'être stabilisé dans la période récente. Au regard des données collectées par l'Association française des banques, près de 9 870 conseillers patrimoniaux travailleraient dans les banques (contre un peu plus de 9 000 dix ans plus tôt), soit une part relativement stable et minoritaire (5,5 %) de l'ensemble des salariés des banques. Le nombre d'indépendants exerçant le métier a, d'autre part, connu un développement important dans les années 2000. Ils seraient aujourd'hui près de 3 000 conseillers à exercer avec ce statut (le principal syndicat professionnel regroupant les conseillers indépendants comptait ainsi 2 657 adhérents en 2019).

⁷ Le programme proposé à ce titre dans le cadre du dossier coordonné par Franck Cochoy, Pascale Trompette et Luis Araujo (2015), qui s'ancre au départ dans les travaux sur le marketing et le packaging (Cochoy, 2002), s'articule autour de deux axes de recherche principaux : comprendre, d'une part, dans une perspective plus dynamique, la manière dont différentes sphères (économique, politique, scientifique, technique ,etc.) participent aux agencements marchands et, d'autre part, prêter davantage d'attention aux pratiques ordinaires qui façonnent les activités marchandes.

certaines dispositifs se trouvaient refaçonnés en acte, au moment de l'achat ou de la prospection qui le précède (Canu et Mallard, 2006). Ces recherches ont précisément voulu montrer comment l'engagement du client participait à la fabrique du consommateur et gagnait, ce faisant, à être pleinement articulé à une analyse de l'équipement de l'acte d'achat (Cochoy et Dubuisson, 2006) : les intermédiaires – humains et non humains –, s'ils participent à l'engagement d'un client, viennent aussi appuyer, transformer ou remodeler des dispositifs de jugement. Si ces travaux articulent bien l'étude de la canalisation des clients et des dispositifs de jugement, ils le font autour de deux figures distinctes : l'incertitude est pensée du côté d'un client qui cherche à s'orienter, quand le travail de canalisation est analysé depuis la construction de l'offre. Qu'en est-il lorsque cette dernière est orientée vers la captation d'un client mais aussi vers la sélection de ces derniers ? Autrement dit, qu'en est-il lorsque celles et ceux qui travaillent à canaliser les clients ne veulent échanger qu'avec certains d'entre eux ? L'incertitude est ici davantage du côté des professionnels qui cherchent à attirer les clients, mais aussi à les trier, comme c'est le cas sur le marché du conseil patrimonial.

Si la littérature de sociologie économique a laissé peu de place à la question de la sélection de clients, les sociologues ayant travaillé sur le crédit en ont fait une question centrale. Le surendettement (Lacan, 2004 ; Plot, 2011), l'exclusion bancaire (Cailloin, 2000 ; Gloukoviezzoff, 2005) et, plus largement, les techniques des banques pour éviter les mauvais payeurs (Zollinger et Lamarque, 1999 ; Courpasson, 2000 ; Cusin, 2004 ; Lazarus, 2012), à l'instar des « systèmes d'information marketing » (SIM) – « systèmes intégrés comprenant des banques de données, des banques d'outils de traitement statistique et des banques de modèles de décision (*scoring*, budgets types, etc.) » (Cusin, 2005, p. 256) – ont été étudiés en ce sens. Trois approches de la relation de crédit peuvent être distinguées. Depuis le rapport de Pierre Bourdieu, Luc Boltanski et Jean-Claude Chamboredon (1963), les recherches sur le crédit l'ont, pour une part, appréhendé comme un « lieu marchand où s'actualise un ensemble de relations de pouvoir ou de domination » (Bittmann, 2018, p. 143). Hélène Ducourant et Jeanne Lazarus (2018) rappellent quant à elles le développement, dans le sillon de la nouvelle sociologie économique, d'une série de travaux, principalement anglo-saxons⁸, attentifs aux dispositifs sociotechniques d'exclusion des « mauvais payeurs » et, plus largement, à l'abstraction et à la quantification grandissantes de la gestion des risques (Ossandon, 2012)⁹. Un autre type d'approche, à la croisée des deux précédentes, est constitué des travaux qui se penchent plus particulièrement sur les effets de ces nouvelles techniques de gestion du risque et d'identification des débiteurs¹⁰. Ces derniers travaux portent une attention particulière aux catégories forgées pour distinguer différents types de client. Gilles Laferté (2010b) inscrit ainsi l'étude du crédit dans la lignée des recherches qui, à l'appui de la notion d'identification, appréhendent ce que produisent des dispositifs lorsqu'ils s'accompagnent de la mise en place

⁸ Comme elles l'expliquent, cette différence tient notamment à la place distincte de la financiarisation de la vie quotidienne des deux côtés de l'Atlantique.

⁹ C'est notamment le cas des travaux de Joe Deville (2015).

¹⁰ On pense en particulier aux travaux de Marion Fourcade et Kieran Healy (2017a) qui, à partir d'une étude des techniques de *scoring*, mènent une réflexion plus large sur les classifications marchandes et les inégalités, mais aussi à ceux de Josh Lauer (2010), qui revient sur la manière dont l'histoire du crédit et des intermédiaires du crédit a façonné une nouvelle identité financière aux États-Unis. Le travail de Léna Pellandini-Simanyi *et al.* qui, à partir de l'objet crédit, interroge la financiarisation de la vie quotidienne – comment l'endettement façonne-t-il les pratiques ordinaires et les subjectivités en Hongrie ? – peut également être inscrit dans cette lignée.

et de l'institutionnalisation de catégories – catégories d'État (Noiriel, 2007) mais aussi catégories marchandes¹¹. Le recours à la notion d'« identification marchande » qu'il propose consiste ainsi moins en une étude de l'hétérogénéité des outils sur lesquels s'appuient les acteurs marchands pour rapporter les caractéristiques d'une personne à un attribut de groupe qu'en une analyse de la bureaucratisation et de la normalisation de ces outils. Au sein de la vaste littérature sur le crédit, anglo-saxonne comme française, Simon Bittmann (2018) regrette la séparation de l'étude de ce qui précède les transactions – en particulier de l'ensemble des dispositifs sociotechniques sur lesquels les décisions d'octroi des crédits sont prises – et l'analyse des *effets* de cette relation, laquelle est alors souvent réduite « à un seul type de rapport social, extérieur à l'échange marchand » (p. 144)¹². Sa critique peut précisément se lire comme une invitation à construire davantage de ponts entre les travaux sur les catégorisations qui façonnent la sélection des clients et ceux de sociologie des marchés, mentionnés plus haut, attentifs aux pratiques qui font la relation marchande et, en particulier, aux ressorts de la canalisation des clients. Articuler ces deux dimensions semble d'autant plus essentiel ici que les conseillers patrimoniaux ne peuvent pas, comme sur le marché du crédit, se contenter de repérer et d'exclure de potentiels « mauvais payeurs » puisque l'émergence d'un marché du conseil patrimonial a rendu cruciale la question de la canalisation et de la circulation des clients, convoités par plusieurs structures bancaire ou financière.

Le marché du conseil patrimonial constitue donc une bonne entrée pour réfléchir à la manière dont s'articulent identification marchande et engagement – rencontre avec un client potentiel, circulation des clients sur les marchés, canalisation de ces derniers vers certaines structures ou certains conseillers¹³. On reprend ici la notion d'identification marchande, qui éclaire l'hétérogénéité des appuis normatifs mobilisés par les conseillers pour repérer les clients et permet de poser deux questions. D'abord, dans la lignée des travaux qui étendent le concept à la sphère économique (Laferté, 2010a), certains de ces repères se sont-ils normalisés ? Ensuite, dans la lignée des travaux sur la coordination marchande, certains de ces repères deviennent-ils des institutions marchandes, c'est-à-dire des « catégories de pensée collectives, dotées d'une certaine efficacité lorsqu'elles sont engagées dans des activités pratiques » (François, 2011, p. 40) ? L'analyse des repères mobilisés par les conseillers permettra de mettre en lumière les diverses constructions de la richesse dans le conseil patrimonial et de dessiner différents espaces de concurrence. Elle conduit surtout à

¹¹ L'usage de la notion d'identification a été étendu à différents domaines de gouvernement (About et Denis, 2010) et à d'autres institutions que l'État. Dans l'introduction du dossier de 1993 (n° 13), Gérard Noiriel précise d'emblée que l'idée du dossier est de montrer que « les enjeux liés à l'identification ne se limitent nullement au problème des étrangers » (p. 2). Dans celle du dossier de 2004 (n° 54), il souligne que l'histoire de l'identification des individus « se situe à l'intersection de trois domaines qui ont beaucoup progressé depuis une dizaine d'années : l'histoire de la police, l'histoire de la justice et l'histoire de l'immigration » (p. 2). Enfin, G. Laferté ouvre le dossier de 2010 en posant « la question de l'application du concept d'identification à la sphère économique » (2010a, p. 2).

¹² Il propose, pour ce faire, une sociohistoire du présent de la relation de crédit, en mettant la focale sur un ensemble d'acteurs du crédit qui font éclater la représentation duale « débiteur-créditeur » et en étudiant trois moments de cette relation – signature, versement, recours en justice en cas de défaut de paiement.

¹³ L'articulation entre dispositifs de jugement et pratiques associées à ces dispositifs a notamment fait l'objet d'un article de Thomas Collas (2017), lequel discute la portée des dispositifs de valuation sur le marché des producteurs de bonbons de chocolat.

explorer une forme marchande singulière : là où le crédit peut être considéré comme un objet privilégié pour l'étude des mécanismes d'*exclusion* de certains clients, où la consommation de masse est un objet utile à l'exploration des techniques de *canalisation* d'un maximum de clients, le marché du conseil patrimonial se présente, à l'inverse de ces deux formes, comme un marché *électif*, c'est-à-dire comme un marché où il s'agit moins d'exclure que d'attirer et de sélectionner uniquement certains ayants droit. On défend ainsi l'argument suivant : sur les marchés du conseil patrimonial, la canalisation des clients est adossée à un enjeu d'identification des « bons » clients, catégorie qui prend sens uniquement en pratique.

Données et méthode

Différents matériaux, collectés dans le cadre d'une recherche doctorale, sont mobilisés ici : des entretiens avec des conseillers patrimoniaux¹⁴ et le dépouillement de l'ensemble des numéros de la revue *Gestion de fortune*, dédiée à ce lectorat professionnel, entre 1991 (sortie du premier numéro) et 2015¹⁵. Pour comprendre comment les conseillers patrimoniaux, groupe hétérogène (voir Encadré 1), lèvent l'incertitude qui entoure la fortune d'un client potentiel, on se place donc du côté des conseillers. Les effets sur les clients qui se voient ouvrir les portes d'un service de gestion de fortune ou la manière dont ces derniers s'orientent *in fine* sur ce marché sont ici laissés de côté, pour deux raisons principales. Le cadrage de l'article d'abord, puisque c'est moins l'issue de la rencontre qui nous intéresse que ses conditions de possibilité et le travail des conseillers autour de cette dernière. Ensuite, les entretiens réalisés avec des clients témoignent du caractère captif de ce marché, lequel invite à se tourner d'abord du côté de l'offre¹⁶. Le propos, divisé en trois sections, rend compte de la manière dont identification et engagement ont partie liée sur les marchés du conseil patrimonial. On montre d'abord que les conseillers, pour favoriser l'engagement d'un client, travaillent à se trouver au bon endroit, en somme à identifier les espaces susceptibles de multiplier les chances d'échanger avec un client potentiel dans un cadre où la dimension marchande de la rencontre est masquée. On montre ensuite que, dans les grandes banques

¹⁴ Grâce aux recommandations successives, 37 entretiens ont été réalisés avec des conseillers, qui exerçaient soit comme indépendants (23), soit dans un établissement bancaire (14). Les entretiens portaient sur le déroulement de leurs carrières, les activités qui ponctuent leurs journées et les relations nouées avec leurs clients.

¹⁵ La revue a constitué une source précieuse tant pour retracer les transformations et l'institutionnalisation progressive du conseil patrimonial que pour recueillir nombre d'anecdotes sur des facettes variées de cette activité. La difficulté a été de ne pas confondre étude d'une revue professionnelle et étude d'une activité professionnelle par l'intermédiaire d'une revue, dont le positionnement et la ligne éditoriale sont ensuite occultés dans l'analyse. Cet enjeu méthodologique, qui mériterait un développement à part entière, nous a conduit à privilégier le relevé des éléments les moins tributaires de ces conditions de production.

¹⁶ Dans le cadre d'un travail doctoral, des entretiens (29) ont également été conduits avec des clients des services de gestion de patrimoine et de fortune. Une des thématiques abordées était celle de l'orientation dans le paysage bancaire et du « choix » d'un conseiller. Rares sont les enquêtés à avoir raconté les délibérations auxquelles cette orientation a donné lieu. Les dispositifs de canalisation présentés dans l'article se retrouvent du côté des clients, ce d'autant plus que, contrairement à certains services, l'orientation est plus le lieu d'une sédimentation – accumuler les conseillers et les banques – ou de mises en concurrence dans le cadre de cette multibancarisation que d'arbitrages stricts entre plusieurs conseillers ou structures bancaires. Comme on le verra, l'arbitrage et la concurrence directe entre conseillers concernent précisément une frange singulière et mince de ce marché.

de réseaux, les conseillers patrimoniaux cherchent moins à engager à l'extérieur de l'institution qu'à identifier des clients déjà présents dans les réseaux à l'appui de repères davantage normalisés, qui ne suffisent pas pour autant en eux-mêmes à assurer la circulation des clients. Enfin, on verra qu'au sein de la clientèle ayant recours à un service de gestion de patrimoine des clients jugés plus intéressants sont distingués des autres. L'engagement de cette cible prisée, qualifiée de *new money*, repose sur la capacité des conseillers à la repérer et à la canaliser avant les autres.

ENCADRE 1. – *La transformation des voies d'accès à la gestion de patrimoine*

Trois générations sont à distinguer afin d'éclairer l'hétérogénéité qui, de prime abord, caractérise les parcours des conseillers patrimoniaux. La première, née dans les années 1940 et 1950, regroupe les conseillers qui se lancent dans le métier avant la création des premiers diplômes à la fin des années 1980 : aux côtés de conseillers peu diplômés ayant bénéficié des possibilités de carrière en interne dans la banque, on trouve un ensemble de conseillers socialement plus proches des clients (passés par les grandes écoles, pour beaucoup issus des classes supérieures). La deuxième génération est constituée des premiers diplômés en gestion de patrimoine, qui bénéficient de l'essor du métier dans les années 1990. Ces derniers occupent une position d'intermédiaire par rapport aux deux types de trajectoire caractérisant la première génération : ils n'appartiennent pas à la grande bourgeoisie parisienne, mais ce ne sont pas non plus des autodidactes peu diplômés qui ont dû faire leurs preuves en interne. Enfin, la dernière génération, plus disparate, est celle des nombreux entrants sur le marché du conseil patrimonial, dans un contexte de multiplication des cursus dans les grandes écoles et les universités. L'enquête conduite par Stéphanie Mignot-Gérard *et al.* (2017), qui porte sur des cohortes d'étudiants en master de gestion de patrimoine dans une université parisienne, tend à confirmer l'absence de sursélection sociale de cette filière à présent. Aux générations qui, sorties d'HEC, rejoignaient la banque privée, ont succédé de jeunes diplômés issus de la classe moyenne, dont les auteurs estiment qu'ils ressemblent aux « petits-moyens » (Cartier *et al.*, 2008). Dans la suite de l'article, l'âge et la formation des conseillers cités sont précisés entre crochets.

Au plus près des clients potentiels

Pour identifier des clients pouvant prétendre à un service de gestion de patrimoine ou de fortune, les conseillers s'appuient sur un ensemble de dispositifs, qui n'ont rien de nouveau pour les lecteurs de la littérature de sociologie économique¹⁷. Ce qui nous semble intéressant, c'est que les dispositifs mobilisés sont prioritairement ceux qui favorisent la rencontre effective avec un client, c'est-à-dire ceux qui permettent à la fois d'identifier des clients éligibles et de les approcher. Ces derniers repères se déploient dans un cadre qui euphémise la dimension marchande de la relation.

Une prospection discrète : approcher le client sans en avoir l'air

Fréquemment évoqué en entretiens, l'impératif de confidentialité est un élément sur lequel l'ensemble des professionnels s'accorde. Il se traduit par l'absence de publicité, voire de signes permettant d'orienter un client vers une structure. Un conseiller justifie ainsi le choix d'implantation de son cabinet par le fait que cela permet au client de venir sans se faire remarquer, il insiste à plusieurs reprises sur l'absence de plaque sur la porte signalant sa présence et sur « l'importance de ne jamais dévoiler le nom de ses clients ». Des traces de cette attention marquée pour la confidentialité apparaissent également dans *Gestion de fortune*.

« Le secret bancaire est l'héritage d'une longue tradition calviniste. L'indécence est de montrer que l'on possède des biens. On ne parle pas d'argent. On ne le montre pas. [...] Dans les banques mêmes, les clients ne sont jamais

¹⁷ Ces derniers ont notamment été mis au jour dans l'ouvrage de L. Karpik (2007).

désignés par leur nom, mais sous leurs initiales. [...] Tout est fait pour que les clients ne se croisent jamais, grâce à un ingénieux système de petits bureaux et de couloirs enchevêtrés. » (2002, n° 118). « L'entrée du superbe hôtel particulier occupé par la structure est un modèle de discrétion. Il y a certes une plaque, mais elle ne mentionne pas le nom de la banque. Tout juste le numéro de la rue... » (2003, n° 129).

L'enjeu est donc d'attirer des clients sans passer par des signaux directs. Certaines banques font aujourd'hui de la publicité pour leur département de gestion de patrimoine, mais de nombreux établissements refusent encore toute technique de démarchage. À rebours de certaines campagnes publicitaires adressées au tout venant, dans lesquelles les établissements bancaires cherchent ouvertement à attirer le client en affichant des taux supposés plus attractifs, des produits plus sécurisés, en insistant sur la qualité d'accueil en agence, voire en affirmant directement : « votre argent m'intéresse »¹⁸, le conseil patrimonial semble devoir attirer discrètement. La nécessité de prospecter sans en avoir l'air passe par une atténuation de la dimension marchande de la relation avec les clients potentiels. Le conseiller doit toujours faire comme si le repérage et la rencontre du client advenaient dans un cadre non marchand. Alain Testart distingue le marchand et le non-marchand en fonction de ce qui commande la relation : est un échange marchand « tout échange dans lequel les échangistes n'ont pas besoin d'entretenir entre eux d'autre rapport que celui de l'échange » (2001, p. 727). Si les transactions conseiller/client entrent clairement dans la catégorie des échanges marchands, le conseiller s'efforce souvent de transformer le cadre dans lequel l'échange est rendu possible au départ, c'est-à-dire de faire comme si l'échange était commandé par le rapport aux hommes et non par le rapport aux choses. Les cadres privés de rencontre sont à ce titre des espaces propices pour échanger avec un futur client, comme le souligne ce conseiller [72 ans, diplômé de HEC], qui dirige une petite structure de *family office* et raconte avoir constitué sa clientèle en ayant recours à une « prospection douce, pas du tout dans le dur, mais en invitant des gens à déjeuner, ou autre ». L'effacement du marchand entre en écho avec certains marqueurs des relations de service dans l'univers du luxe. Rachel Sherman (2007), qui a conduit une ethnographie dans plusieurs palaces et hôtels, souligne combien les interactions entre les clients et le personnel directement en contact avec eux s'inscrivent dans un contrat implicite de réciprocité, lequel repose sur un impératif de confidentialité et de discrétion. Ce sont ainsi tant les rapports de classe qui opposent la clientèle fortunée aux employés issus des classes populaires que la dimension marchande des relations de service qui se trouvent déniés. Les échanges entre les deux parties, comme le montre l'auteure, doivent sembler volontaires et avoir l'apparence d'une conversation entre égaux. Une conseillère [69 ans, maîtrise de sciences économiques] a fait carrière dans la finance à une époque où il y avait très peu de femmes dans ce domaine, avant de se lancer plus tard dans la gestion de patrimoine. Elle explique avoir construit sa clientèle « uniquement [par] du bouche-à-oreille, du relationnel », ne « voy[ant] pas l'intérêt d'ouvrir un bureau pour recevoir des gens qui allaient ouvrir 5 000 euros de PEA ». L'image mobilisée ici rappelle que le recours à l'interconnaissance est bien un moyen d'éviter des erreurs de casting. Frédérique raconte ainsi avoir rencontré l'un de ses clients lors d'un dîner « très chic ».

¹⁸ Publicité de la Banque nationale de Paris en 1974.

« Donc il se trouve que, lors d'un dîner parisien, très chic : "Qu'est-ce que vous faites-vous ?", "Ah, gestion de patrimoine indépendant ! Mais alors indépendant ? Indépendant de chez indépendant ?" Je dis : "Oui, Monsieur le médecin, indépendant de chez indépendant." "Ah bon, parce que moi, j'en ai assez." Bon, très bien. Quinze jours après, il m'appelle. » (Frédérique).

Sur le marché du conseil, plus le marchand s'efface, plus la rencontre prend place dans un cadre privé (ou qui imite le privé), plus le conseiller semble avoir de chances d'approcher des clients. L'absence de publicité, de démarchage direct ne permet pas de déployer une concurrence ouverte pour engager le client. À ce titre, comme sur le marché funéraire, l'essentiel n'est pas tant d'afficher le service que l'on vend que de canaliser le client en laissant la dimension marchande dans l'ombre. À la différence de ce marché toutefois, les conseillers doivent opérer un tri, pour éviter d'attirer des clients peu intéressants parce que peu fortunés.

Connaitre les bonnes personnes, entrer dans les bons lieux

La consultation de bases de données regroupant des personnes associées à une forte probabilité de revenus conséquents, par exemple l'annuaire d'anciens élèves d'HEC, est *a priori* un outil à même de faciliter l'identification de clients potentiels par les conseillers patrimoniaux. On peut à ce titre lire, dans *Gestion de fortune* (1999, n° 88), que « les banques exploitent ainsi habituellement ce que les spécialistes appelleraient des "bases de données qualifiées" facilement accessibles comme les annuaires des clubs ou d'anciens des grandes écoles ». Moyennant une certaine somme, les conseillers peuvent également accéder à des fichiers spécialisés sur les personnes disposant de capitaux importants. La société « Fichiers-kaviar » commercialise différentes listes de noms pour des sommes conséquentes. Le « fichier Kaviar Gold », qui coûte 67 000 euros, donne par exemple accès à 129 000 noms (*Gestion de fortune*, 2011, n° 220). Mais la consultation ou l'achat de ces fichiers et, plus largement, les dispositifs de jugements impersonnels n'assurent pas la rencontre avec les clients ainsi identifiés. La délégation du travail d'identification à des personnes que le conseiller connaît déjà renforce à l'inverse directement les chances d'engager celui-ci. Plusieurs conseillers expliquent en entretien qu'ils ont sollicité un ensemble de professionnels – experts-comptables, avocats, notaires notamment – situés à la frontière du conseil patrimonial pour qu'ils leur adressent des clients. Le rôle de ces derniers « est bien de permettre la formation de nouvelles transactions qui, sans ces prescripteurs, ne se développeraient pas ou aboutiraient à des litiges » (Hatchuel, 2010, p. 169).

« Donc une fois que mon *business model* était à peu près établi, j'ai fait une jolie petite brochure [...] Et puis je me suis lancé. Alors qu'est-ce que j'ai fait, comme j'avais pas de clients ? Et bah, j'ai pris mon téléphone, ça je savais faire parce que j'avais été à l'UFF. [rire] Et puis bah j'ai appelé tous les banquiers, tous les notaires, tous les avocats, les fiscalistes en disant : "Je veux te voir, je lance une boîte sur un concept nouveau et voilà, ça peut intéresser certains de tes clients." Immédiatement je me suis positionné en complémentarité de tout ce qui existait, surtout pas en concurrence, même si on m'a perçu longtemps comme un concurrent, ce qui n'est plus vraiment le cas aujourd'hui. » (Daniel, 53 ans, Audencia).

« Donc j'allais rencontrer tous les experts-comptables, tous non, mais un certain nombre, et j'allais vendre mon expertise à la C., etc. Pour essayer de se faire présenter des gens, y'avait toute

une partie prospection. Aller voir des prescripteurs en fait, la moitié de mon job c'était ça. Pour qu'ils me recommandent à leurs clients. » (Laurent, 44 ans, DESS gestion de patrimoine).

Le recours à cette technique, dont témoignent ces extraits d'entretiens, dépend du réseau de professionnels connu par le conseiller, mais surtout de sa capacité à se présenter comme un non-concurrent. Une autre pratique consiste à s'en remettre à son réseau de proches et à ses premiers clients. Le bouche-à-oreille et les recommandations sont, classiquement, souvent décrits comme facilitant la constitution d'une clientèle plus large. Les sociologues ont amplement démontré combien les réseaux interpersonnels pouvaient faciliter les échanges sur différents marchés (Baker, 1984 ; Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1996 ; White, 2002 ; Chan, 2012). Comme le souligne Carine Ollivier, « les clients obtenus par contact personnel sont déjà en confiance, parce qu'ils accordent du crédit à la parole de leur intermédiaire, qui est souvent un proche ou une connaissance » (2010, p. 462). C'est ensuite par le bouche-à-oreille que le conseiller va bénéficier des recommandations des clients, auxquels il délègue le travail d'identification de clients potentiels. Le jeu est toujours risqué : le conseiller bénéficie d'un effet positif ou négatif de réputation (Dubuisson-Quellier, 2003) et les clients peuvent potentiellement être mal identifiés par leurs proches. Un conseiller indépendant [38 ans, maîtrise en droit et en gestion de patrimoine], implanté dans une riche commune de banlieue parisienne, m'explique que le tabou qui entoure les discussions sur l'argent tend à grever la circulation de l'information entre ces derniers. Il insiste ainsi sur la supériorité du bouche-à-oreille entre professionnels comparé au bouche-à-oreille entre clients.

Parmi les diverses techniques mobilisées par les conseillers patrimoniaux pour identifier des clients potentiels sont privilégiées celles qui favorisent directement la rencontre. De même qu'« on ne "choisit" pas n'importe quel lieu pour "choisir" son conjoint » (Bozon, 1988, p. 122), une série de techniques d'identification consiste à repérer des espaces et à se trouver dans des lieux favorisant la rencontre avec de potentiels clients fortunés. L'implantation des premières agences de gestion de patrimoine tend d'ailleurs à épouser la géographie des espaces dans lesquels la clientèle a de fortes chances d'être fortunée. Pour poursuivre l'analogie avec la rencontre amoureuse, là où Michel Bozon et François Héran (1988) établissent une homologie entre le degré d'ouverture des lieux de rencontre et l'espace social, l'identification et la captation du client par des conseillers opposent les techniques de prospection dites « dans le dur » – porte-à-porte, marketing direct, mailings, etc. – à la prospection qui avance masquée, notamment par la fréquentation de lieux dont l'accès est réservé aux membres de la grande bourgeoisie et de l'aristocratie. Celle-ci contribue à pallier l'incertitude sur la richesse des clients. Contrairement aux bases de données qui recensent des clients potentiels, elle renforce dans le même temps directement les chances de rencontrer ces derniers. Un conseiller [66 ans, HEC], qui a entièrement hérité de la clientèle de son associé, souligne ainsi sa particularité en avançant qu'il n'a précisément pas eu à recourir à des méthodes plus classiques d'approche des clients : « J'ai jamais eu besoin de m'inscrire à tous les clubs ou de faire du golf comme d'autres. » Cet autre conseiller [36 ans, maîtrise de droit des affaires et de droit fiscal] raconte qu'il trouve la plupart de ses clients dans des « clubs » ou lors de « cocktails », où il se rend régulièrement avec une stagiaire.

« Le soir, elle [stagiaire] vient en cocktail avec moi, elle va toute seule chercher des cartes de visite. [...]»

Les cocktails sont organisés par qui ?

Par l'Automobile club, dans des clubs privés parisiens en général. En fait, j'ai la chance de pouvoir être introduit, d'être au courant... de pouvoir intégrer ces lieux facilement. » (Jean).

Toutes ces techniques reposent sur l'utilisation d'un ensemble de symboles supposés favoriser les chances de rencontre avec un client potentiellement fortuné dans un cadre où la dimension marchande peut s'effacer. L'engagement du client dépend ainsi des ressources des conseillers pour se trouver au bon endroit ou connaître des personnes à même de l'introduire auprès de clients potentiels. Un conseiller peut consulter un annuaire sans bénéficier d'un accès privilégié aux personnes ainsi identifiées. À l'inverse, celui qui peut entrer dans un club ou bénéficier de la recommandation d'un collègue a la possibilité d'avoir directement accès à des personnes identifiées comme fortunées et leur indique, de surcroît, qu'il appartient au même monde. L'identification marchande repose ici sur des dispositifs classiques en sociologie économique – interconnaissance, prescripteurs –, mais priorité est donnée aux repères qui permettent, en pratique, la rencontre directe avec des clients potentiels, et pas seulement leur repérage. C'est le cas lorsque les conseillers fréquentent des espaces supposés renfermer une population plus fortunée que la moyenne. Si l'on ne considère que les dispositifs de jugement, le risque est de perdre de vue les possibilités très différenciées qu'ils ouvrent. La base de données payante permet une identification plus précise de la fortune que la liste d'un club mondain, mais ce sont les chances de rencontrer effectivement un client qui importent, en particulier dans un cadre où l'euphémisation de la dimension marchande est valorisée¹⁹. Pour autant, ne considérer que les techniques d'accès à ces lieux fermés et de canalisation des clients ne permet pas de comprendre les constructions de la richesse que forment les conseillers. Si l'on arrête là l'analyse, le marché du conseil patrimonial semble être relativement indistinct ; il recoupe essentiellement celui de la grande bourgeoisie fréquentant des cercles fermés et manipulant un ensemble de « symboles de prestige » (Goffman, 1951). On rate alors tout le travail plus précis de ciblage et de segmentation de la clientèle qui a accompagné l'institutionnalisation du conseil patrimonial et son autonomisation, au cours des années 1990.

Identifier les clients éligibles dans le réseau existant : l'attrait de la fortune liquide

« À la BNP, quand ils ont vu arriver des choses, enfin des sommes, à chaque fois, ils ont essayé de nous prendre rendez-vous. Et comme, effectivement, je ne savais pas quoi en faire, j'ai dit "très bien, allons-y". » (Entretien avec un client).

¹⁹ L'euphémisation marchande semble être caractéristique de deux types de marché : les marchés sur lesquels l'objet de la transaction est l'argent des classes supérieures – on a déjà fait référence aux travaux de Rachel Sherman (2017), mais, sur ce point, le travail d'Anne Monier (2019) rend également compte de la manière dont la dimension marchande de la relation philanthropique est constamment laissée dans l'ombre ; les nouveaux marchés de plateforme (voir sur ce point l'article de Marie Trespeuch *et al.*, 2019). L'euphémisation marchande évoquée ici ne s'inscrit pas dans le capitalisme de plateforme mais s'ancre bien dans une logique, propre aux marchés destinés aux classes supérieures, sur lesquels la place dévolue à l'argent est masquée.

Si la prospection a mauvaise presse dans le conseil patrimonial, c'est peut-être d'abord parce que l'enjeu, pour un grand nombre de conseillers travaillant dans des banques ou des assurances, est moins d'aller chercher des clients hors de l'institution que d'utiliser le vaste réseau de clientèle disponible pour repérer et faire circuler les clients fortunés de la banque de détail vers les départements dédiés à la gestion de patrimoine et de fortune. Dans les grandes banques de réseau, le développement de la gestion de patrimoine s'appuie ainsi moins sur la prospection hors de l'institution que sur le repérage de clients déjà engagés dans les réseaux. L'identification des clients repose sur des critères normalisés qui permettent toutefois moins de repérer les clients les plus fortunés dans l'absolu que les clients jugés les plus « intéressants » en pratique. Même lorsque les outils de ciblage de la clientèle sont normalisés, ils ne suffisent pas à assurer la circulation des clients entre les départements, laquelle dépend des relations nouées entre conseillers du réseau et gestionnaires de patrimoine.

L'ISF : un repère utile pour connaître l'étendue du patrimoine d'un client potentiel

Les anecdotes au cours desquelles les conseillers reviennent sur leur étonnement quand ils découvrent qu'un client qu'ils n'identifiaient pas comme « riche » se trouve en fait avoir des liquidités importantes viennent rappeler en creux que les signaux que renvoient les clients au conseiller, à travers leurs vêtements, leur *hexis* ou leurs paroles, participent aussi à l'identification de ces derniers. Comme le souligne Erving Goffman (1951, p. 295), si les éléments du comportement d'une personne constituent aussi des signes de sa position sociale, ils ne sont pourtant pas toujours de bons signaux²⁰. Le travail d'identification peut conduire à deux types d'erreur. Toutes deux correspondent à l'écart perçu entre l'image renvoyée par un client et l'information économique que découvre le conseiller. D'un côté, lorsqu'un conseiller découvre un client potentiel qu'il ne pensait pas *a priori* entrer dans sa cible. De l'autre, lorsque la « manipulation frauduleuse » de « symboles de prestige » (Goffman, 1951, p. 296) par le client l'a conduit à imaginer ce dernier plus riche qu'il ne l'est.

[À propos de ses clients]. « J'ai rencontré un de mes plus gros clients, mais quand je te dis que, mais vraiment il ressemblait à rien, je l'aurais rencontré dans la rue, mais enfin, non, il ressemblait à rien, c'était le mec... En fait le mec, il détenait des boucheries, plein de boucheries et du coup, mais il ressemblait à rien, il avait la tête d'un boucher quoi. C'est ça. C'est le boucher type. Et à côté, j'ai la petite mamie, qui est avec son petit foulard Hermès, son prêt-à-porter et qui n'est clairement pas la plus riche de mon fonds de commerce. » (Cyril, 23 ans, master gestion de patrimoine).

Pour éviter de faire reposer l'identification sur les seuls signes extérieurs de richesse, lesquels ne constituent pas toujours de bons indices, les conditions d'accès aux services de gestion de patrimoine ont été adossées à des outils normalisant l'information économique sur le client et la segmentation de la clientèle s'est doublée d'une recherche plus systématique d'informations personnelles. Un conseiller, Philippe [66 ans, carrière en interne] raconte que

²⁰ Dans *Stigmate* (1975), il reprend d'ailleurs cette idée en forgeant la notion de symboles désidentificateurs, ces derniers désignant un ensemble de signes qui tendent à briser un tableau cohérent.

la segmentation a commencé en 1985 mais que les clients « étaient triés un peu à la louche », puisque les conseillers « ne connaissaient pas les clients » et « ne leur avaient jamais posé de questions ». Dans leur étude sur le crédit direct des commerçants aux consommateurs à Lens, Martina Avanza *et al.* (2010) montrent que l'effritement du contrôle social au sein des réseaux d'interconnaissance a conduit les commerçants à s'appuyer sur l'appareil d'identification des personnes de l'État, notamment sur les outils d'identification à distance comme la carte d'identité, pour garantir leurs transactions. Dans le travail d'identification des clients pouvant prétendre à un service de gestion de patrimoine ou de fortune, l'impôt de solidarité sur la fortune constitue, pour le conseiller, un outil qui garantit la détention d'un minimum de patrimoine. Cette identification d'État, par l'impôt, facilite grandement l'identification des clients fortunés sur la scène marchande. Comme le note un journaliste de *Gestion de fortune* en 2005 (n° 147), « de nombreux établissements cherchent de plus en plus à évaluer le potentiel des clients, en se fondant le plus possible sur des critères objectifs : la profession et les flux en font partie, le niveau de l'impôt sur le revenu et naturellement l'existence d'une déclaration ISF ». L'ISF constitue ainsi un repère permettant de valider ou d'invalidier l'identification du client par le conseiller.

« C'était la première fois, grâce à l'ISF, que l'on pouvait véritablement apprécier le niveau de fortune de quelqu'un, alors qu'avant on n'avait que l'impôt sur le revenu, donc on ne connaissait que les flux. Alors que, et c'était je pense une des choses importantes dans la gestion de patrimoine, c'est que, pendant très longtemps et encore maintenant, la gestion de patrimoine est avant tout une gestion de stocks plus qu'une gestion de flux. On dit ce client paie l'ISF donc il pèse 1 300 000 euros au moins et donc on va essayer de prendre ses capitaux pour essayer de les placer. » (Henri, 64 ans, Sciences Po).

L'ISF a d'ailleurs fait l'objet d'une marchandisation²¹ : il est ainsi possible, pour 62 000 euros, d'acheter à la société « Fichiers-kaviar » évoquée précédemment un fichier de particuliers présentés comme étant assujettis à l'ISF et disposant de plus de 3 millions d'euros de patrimoine et de revenus supérieurs à 300 000 euros par an. Le fichier « Cœur ISF 600 » est plus sélectif encore et porte uniquement sur des redevables disposant de plus de 5 millions d'euros de patrimoine et de plus de 600 000 euros de revenus par an. L'ISF est le repère qui offre la vue la plus complète sur le patrimoine d'un client. C'est sur cet avantage qu'insiste un des membres de la direction de la banque patrimoniale d'Axa.

« Nous sommes tout d'abord partis du postulat que nous ne devons pas nous adresser uniquement à une clientèle qui disposait déjà, au sein du groupe Axa, d'importants avoirs. Le fait qu'un client n'ait pas d'avoirs placés chez nous ne veut pas dire qu'il ne dispose pas d'un patrimoine important. En conséquence, et contrairement à la plupart de nos concurrents, nous n'appliquons pas de seuil d'entrée. En pratique, nous raisonnons donc en fonction du patrimoine taxable à l'ISF. À ce jour, nous offrons ainsi notre service de banque patrimoniale aux particuliers qui disposent d'un patrimoine supérieur à 3 millions d'euros. Ce montant devrait cependant être très prochainement relevé à 5 millions d'euros. » (M. Legardeur, 8 octobre 2014, interview publiée sur le site *décideurs, stratégie, finance, droit*²²).

²¹ Ces fichiers, s'ils mettent en avant dans leur titre le critère de l'ISF, n'ont toutefois pas pu être, au départ, constitué sur cette base, les données des redevables assujettis n'étant pas communicables.

²² Source : <http://www.magazine-decideurs.com/news/marc-legardeur-axa-banque-patrimoniale-il-est-essentiel-de-gerer-ses-actifs-et-ses-passifs-en-meme-temps>.

Dans cet extrait, M. Legardeur insiste en creux sur la singularité du critère de sélection retenu dans sa structure. Si l'ISF semble être le repère qui offre la vue la plus complète sur le patrimoine d'un futur client, il est moins mobilisé pour identifier les clients potentiels que pour décrire la clientèle existante d'un département ou le marché en général. Dès 1995, soit seulement sept ans après la réintroduction de l'impôt, une partie des directeurs des départements d'établissements bancaires interviewés par *Gestion de fortune* (1995, n° 37) sur leur clientèle type mobilisent l'ISF dans leur description. Le critère évoqué pour choisir les clients ayants droit est, en revanche, non pas l'ISF, mais le niveau de liquidités détenu dans la banque.

Les liquidités : un repère pratique de ciblage de la clientèle

À la grande diversité des réponses fournies par les directeurs de département lorsqu'on leur demande comment ils sélectionnent leur clientèle dans le dossier de *Gestion de fortune* de 1995 se substitue progressivement un unique critère d'éligibilité : la quantité d'actifs sous gestion, critère principalement mobilisé dans les dossiers suivants (1997, 2003, 2006, 2010, 2012). Dans le hors-série 2012 de *Gestion de fortune*, la gestion de patrimoine et de fortune ont été distinguées selon ce critère. Les seuils permettant d'accéder à la seconde se situent souvent autour d'un million d'euros d'actifs sous gestion, alors que, pour accéder à la première, il faut disposer de plus de 150 000 euros d'actifs sous gestion à la Banque populaire, au Crédit du Nord ou à la Banque postale. LCL, la Banque privée 1818, la BNP et EFG Bank affichent des seuils plus élevés : il faut *a priori* plus de 250 000 ou 300 000 euros d'actifs sous gestion pour accéder à ces services. Ces établissements peuvent ainsi offrir une prestation de « gestion de patrimoine » à des clients qui ont des liquidités importantes mais qui ne peuvent accéder aux services des anciennes banques privées de la place parisienne (Lazard, HSBC, Banque Palatine, Rothschild, Neufilze, Pictet ou UBS). Ces dernières fixent souvent directement un seuil d'entrée autour d'un million d'euros d'actifs sous gestion. Les conseillers patrimoniaux exerçant en banque peuvent donc faire face à des clientèles dont le volume de la fortune peut être très différents : si le seuil d'éligibilité est fixé à 50 000 euros chez Barclays, il avoisine un million d'euros chez Indosuez Private Banking (ancienne banque de gestion privée Indosuez), à La Compagnie financière Edmond Rothschild ou chez Neufilze ; il est fixé à 3 millions d'euros chez HSBC Private Bank et à 15 millions d'euros chez JP Morgan. La segmentation s'affine aussi par le haut. Certaines banques ont ouvert des départements dédiés aux « grandes fortunes » pour une clientèle disposant d'un volume d'actifs sous gestion avoisinant 10 ou 20 millions d'euros.

L'approximation de la richesse par le biais de la quantité d'actifs sous gestion dans un établissement comporte pourtant des écarts importants par rapport à la fortune potentiellement détenue par un client. Les actifs financiers d'un client ne constituent que la partie visible du patrimoine par le banquier, qui rate avec ce repère les actifs immobilisés et le reste des actifs financiers éventuellement détenus dans d'autres établissements. Sa mobilisation large rappelle pourtant combien l'identification des clients repose moins sur un principe de connaissance – connaître le patrimoine des clients – que sur un principe pratique

– identifier des clients avec des liquidités. Si les actifs financiers liquides à investir ne rendent compte que très imparfaitement du patrimoine total du client, ils constituent les actifs sur lesquels le conseiller a le plus de pouvoir. Difficile en effet de convaincre un client qui détiendrait 90 % de son patrimoine en immobilier de liquider une partie de celui-ci pour ouvrir des contrats divers dans la banque. Par ailleurs, le conseiller aura beau savoir que les actifs financiers sur lesquels il a la main ne constituent qu'une infime partie de l'ensemble des actifs liquides de son client, il n'aura pas accès directement à ces derniers et aura une marge de manœuvre assez réduite sur cette partie du patrimoine. Les clients qui ont des liquidités importantes dans la banque sont ainsi jugés « intéressants » à deux égards. D'une part, ils assurent un bénéfice plus important, dans la mesure où les conseillers comme les établissements bancaires se rémunèrent encore largement par commissions de rétrocession sur la gestion des actifs qu'on leur a confiés²³. D'autre part, ils offrent plus de prise au conseiller pour faire des opérations sur le patrimoine de ses clients. Les gestionnaires de patrimoine et de fortune ont de fait peu de marge de manœuvre sur un patrimoine composé de plusieurs immeubles dont un client refuse de se séparer. Ce n'est donc pas tant la valeur du patrimoine qui les intéresse que son caractère liquide ou son potentiel liquide.

Collègues et concurrents : la circulation des clients sur les marchés internes

Si la normalisation de l'identification des clients laisse penser que le seul enjeu est celui du repérage des clients dans les réseaux, elle ne garantit pourtant pas la circulation de ces derniers. Dans les institutions bancaires, la canalisation du client reste un enjeu, dans la mesure où la séparation des banques par métier, c'est-à-dire la séparation entre le chiffre d'affaires de la banque de détail et le chiffre d'affaires de la section « gestion de patrimoine » ou « grandes fortunes », n'incite pas le directeur d'agence à faire circuler ses meilleurs clients vers les départements de gestion de patrimoine de la banque. Pour inciter à faire remonter des clients potentiels dans ces services, des obligations de présentation de nouveaux clients et des incitations financières ont été mises en place en agence. Comme l'explique Olivier [46 ans, DESS gestion de patrimoine] : « Le directeur d'agence avait des objectifs de présentation "Banque privée" et des objectifs de rémunération en conséquence, [...], on lui disait : "vous perdez quelque chose dans votre portefeuille de clients, mais on vous en sera reconnaissant". » Pierre [49 ans, DESS gestion de patrimoine], qui travaille aussi dans une grande banque de réseau raconte également qu'un conseiller en agence doit, en moyenne, « monter deux clients » en banque privée par an et qu'il est commissionné pour cela. Catherine [24 ans, master de gestion de patrimoine] raconte qu'elle se rend régulièrement en agence pour « épluche[r] le fonds de commerce » et que, réciproquement, chaque personne embauchée en agence va rencontrer le responsable du département de gestion de patrimoine, « qui lui explique ce [qu'il fait], ce qu'[il] est capable de faire, ce que lui il doit faire,

²³ Dans les banques, les conseillers n'ont pas (ou peu) accès à la gestion des liquidités détenues hors de la structure. Pour les conseillers indépendants (soit qui ne sont pas salariés des banques), la rémunération par honoraires, sur le modèle des professions libérales, constitue un idéal. Pour autant, peu d'entre eux arrivent en pratique à imposer ce type de rémunération au client, lequel serait peu enclin à rémunérer le conseil à part entière. La plupart des conseillers se rémunèrent donc encore par commissions sur les actifs gérés. Pour les salariés des banques, comme pour les indépendants, la quantité d'actifs sous gestion reste donc un repère essentiel.

comment il doit faire, comment il doit présenter la banque privée à son client, comment il fait pour sélectionner le client qui est bien ». D'autres banques ont plus largement revu leur organisation en prévoyant par exemple que les clients restent dans leur agence et soient suivis plus ponctuellement par des conseillers patrimoniaux mobiles.

Au-delà de ces incitations, l'essentiel semble être le maintien de bonnes relations avec les conseillers en agence. Conscient que « chacun défend son pré carré », George [67 ans, Sciences Po], qui a longtemps exercé dans une grande banque de réseau, me raconte rappeler systématiquement aux conseillers de gestion de patrimoine et de gestion de fortune de son département : « Ne vous mettez pas mal avec la banque de détail, parce que sinon on ne vous indiquera même plus les pistes. » Cette règle implicite semble bien intégrée par Cyril, jeune conseiller qui exerce depuis deux ans dans le service « gestion de patrimoine » d'une grande banque de réseau.

« Pour certains, la banque privée, enfin je le vois, je suis le plus jeune de la banque privée, c'est vraiment pour certains un aboutissement de carrière quoi. Et donc, du coup y'a des fois y'a un peu de jaloux, donc c'est pas... C'est important de... Du coup derrière, il faut avoir quelque chose de chaleureux et d'humain, donc moi j'hésite pas bah, par exemple quand j'ai un rendez-vous dans une agence, à venir 20 minutes avant discuter avec les gens, prendre un café, fumer une clope et avoir du relationnel. Parce qu'après finalement, si les gens t'apprécient, ils vont venir te présenter, et du coup moi ça fait avancer mon business. » (Cyril, 23 ans, master gestion de patrimoine).

Afin de limiter la concurrence entre collègues et d'assurer la bonne circulation des clients sur le long terme, plusieurs techniques sont envisagées, allant de la personnalisation des relations avec les conseillers en agence à des compromis – accepter, par exemple, le maintien de certains clients en agence – pour garder de bonnes relations avec la banque commerciale dont dépend en partie l'arrivée de nouveaux clients venus du réseau.

La segmentation plus poussée de la clientèle fait de l'identification un élément central de la circulation des clients de la banque de détail vers les départements de gestion de patrimoine et de fortune. Elle conduit à asseoir l'identification sur des repères qui normalisent l'information économique. Mais cette normalisation appelle deux remarques : d'abord, les repères sont mobilisés parce qu'ils facilitent *en pratique* le travail des conseillers et non parce qu'ils permettent, dans l'absolu, une meilleure approximation du patrimoine de leurs clients. Si les deux repères que sont la quantité d'actifs sous gestion et l'ISF sont encore utilisés, le second l'est ainsi de façon bien plus collective. En ce sens, la richesse qui intéresse le conseil patrimonial est d'abord une richesse liquide, sur laquelle le conseiller a directement prise. Ensuite, la normalisation de l'information sur le client ne garantit jamais, seule, sa circulation, laquelle dépend des relations concurrentielles entre conseillers en agence et conseillers travaillant dans les services de gestion de patrimoine. L'examen de l'identification des clients dans les banques permet ainsi de dessiner un vaste marché, sur lequel prime l'attrait de la fortune liquide et où la canalisation des clients, si elle semble acquise, est encadrée dans les relations entre conseillers en agence et gestionnaires de patrimoine.

La course aux « *new money* »

Ce vaste marché sur lequel la prospection se joue moins hors de l'institution qu'en interne est à mettre en regard d'un petit marché très prisé, qui appelle des techniques d'identification comme d'engagement des clients différentes. Marion Fourcade et Kieran Healy (2017b), dans un article théorique issu de leur travail sur la sélection des clients souscrivant un crédit, distinguent les classifications frontières (*boundary classifications*), mobilisées pour exclure certains clients et les classifications internes (*within-market classifications*), qui correspondent à une segmentation des clients sur un marché. Si la quantité d'actifs sous gestion ou l'ISF peuvent être considérés comme des classifications frontières, les diverses catégorisations de la clientèle qui innervent les ouvrages consacrés à la gestion de fortune, les entretiens ou les revues professionnelles peuvent être considérées comme des classifications internes. Parmi ces catégorisations, l'opposition entre les clients qualifiés d'*old money* et les clients qualifiés de *new money* occupe une place singulière, tant elle est fréquemment mobilisée et constitue un repère classique de division de la clientèle. L'examen de ce que recouvre cette opposition permet de dessiner plus finement les représentations de la richesse dans le conseil patrimonial. L'arrêt sur la course aux *new money* rend également compte des repères utilisés pour identifier et canaliser cette cible convoitée qui, chose rare dans le conseil patrimonial, oblige les conseillers à prospecter ouvertement des clients.

L'opposition old money/new money : un cadre souple d'appariement entre clients et conseillers

Le principe de division *old/new money* a toutes les caractéristiques des institutions marchandes, telles que Pierre François (2011) les définit : il est plus implicite qu'explicite, normatif, doté d'une évidence non questionnée et s'impose en premier lieu par son rôle dans les pratiques et non en raison de sa cohérence interne.

« Jusqu'en 1995, j'ai fait ça et donc je me suis occupé des grandes fortunes françaises. Bon, parce que y'avait quand même un début de segmentation entre les grandes fortunes, selon des critères, qui étaient plus des critères... Si vous voulez, enfin... moi je venais, j'avais une expérience entreprise, j'étais capable de parler aux gens industriels, enfin qui avaient fait fortune dans l'entreprise, de bilan, de comptes de résultats, enfin quelqu'un qui n'avait qu'une culture banque privée était moins à l'aise. Enfin, de fait, j'avais toutes les familles d'industriels qui avaient beaucoup d'argent et d'autres avaient des... des familles plus traditionnelles et des héritiers, on va dire. Y'avait objectivement aucune rationalité, mais c'est un système qui fonctionnait très bien, mais y'avait aucune rationalité, façon de dire... Dans la mesure où les équipes étaient relativement peu nombreuses, on se connaissait tous très bien et donc quand un type avait un problème ou avait un type de clients qu'il ne pouvait pas suivre, il disait : "Ben écoute, y'a un truc, je sais pas répondre, est-ce que tu peux t'en occuper ?" et vice versa quand j'avais une vieille marquise qui me parlait de ses châteaux, etc., je lui disais : "Écoutez, je connais mal tout ça, vous allez être suivie par un spécialiste." [...] avec des distinctions qu'on n'affiche jamais complètement, avec le conseiller banque privée "entrepreneur", lui, c'est plutôt pour les hauts de gamme, c'est-à-dire pour des fortunes professionnelles on va dire, et puis le conseiller banque privée "traditionnelle" qui s'occupe de la mamie qui a hérité, bon voilà. » (Georges, 67 ans, Sciences Po).

La distinction que fait Georges entre les « familles traditionnelles » et les « familles d'industriels » répond en premier lieu à un usage pratique. Elle permet un bon appariement des couples conseillers-clients en fonction des spécialités de chacun. Le conseiller oppose

d'ailleurs de lui-même logique rationnelle et logique pratique d'appariement entre conseillers et clients. Cette catégorisation semble largement implicite : ce sont « des distinctions qu'on n'affiche jamais complètement » et à propos desquelles le conseiller peine à trouver ses mots et emploie de fait différents couples d'oppositions pour la rendre plus intelligible. L'opposition entre *new money* et *old money* telle qu'elle est le plus communément désignée, parce qu'elle est surtout une opposition mobilisée en pratique par les conseillers, se décline en une série d'au moins cinq couples d'oppositions : entre entrepreneurs et héritiers, entre nouveaux riches et anciennes fortunes, entre actifs liquides et illiquides, entre chefs d'entreprise et familles, entre comportements risqués et comportements prudents. Bien sûr, tous ces couples sont rarement mobilisés en même temps et par la même personne, mais les glissements de l'un à l'autre sont très fréquents. C'est par exemple le cas dans l'extrait d'entretien précédent au cours duquel l'explicitation de la distinction entre deux types de clientèle mobilise au fil du propos différentes catégorisations : les termes « familles traditionnelles », « héritiers », « marquise », « châteaux », « mamie » viennent désigner le premier type de clientèle, par opposition aux termes « familles d'industriels », « fortune dans l'entreprise », « entrepreneur », « haut de gamme », « fortunes professionnelles » qui viennent distinguer un second type de clientèle.

Nous retrouvons ces nombreux glissements dans l'introduction du chapitre visant à décrire la clientèle des *family offices* (« Des vieilles familles aux nouveaux riches ») de l'ouvrage d'Éric Pichet et Marie Grozieux de Laguerenne : « On subdivise habituellement la clientèle en deux groupes : une clientèle familiale *old money*, traditionnelle, dont les patrimoines sont hérités, et une clientèle *new money*, plus jeune, dont la fortune est issue principalement de la cession d'une entreprise ou de l'attribution de *stocks options*. Or, ces deux cibles n'ont ni la même approche de l'argent, ni les mêmes besoins en gestion de patrimoine, et adoptent des stratégies d'investissement différentes. » (2005, p. 30). Le passage d'une catégorisation reposant sur l'origine et la composition de la fortune à une catégorisation des comportements est apparu à plusieurs reprises dans les entretiens ou ouvrages consacrés à la gestion de patrimoine. Il témoigne des soubassements normatifs de l'opposition *old/new money*. Les seconds sont associés à la réussite entrepreneuriale quand les premiers sont présentés comme des héritiers, assis sur des fortunes dormantes. Lorsque le journaliste de *Gestion de fortune* demande au président de l'activité gestion privée du groupe Merrill Lynch si « l'opposition *new* et *old money* [a] encore du sens » (*Gestion de fortune*, 2008, n° 185, p. 16), ce dernier répond, par la positive, que les deux profils s'opposent en fonction de leur attitude face au risque : « l'investisseur qui est à l'origine de sa fortune cherchera à sécuriser une certaine somme mais sera sur le reste relativement tolérant aux fluctuations. Sa prise de risque sera plus importante », tandis que « l'investisseur qui a hérité sa fortune va quant à lui charger son patrimoine d'émotionnel, chercher à le préserver et se montrera souvent beaucoup plus prudent ». L'argument de la charge émotionnelle évoquée dans cette réponse pourrait être renversé et appliqué au chef d'entreprise devant céder sa société. Cette opposition est ainsi largement soustraite au jugement des faits. En somme, la distinction paraît peu solide, ce dont se rendent compte un certain nombre d'analystes ou de conseillers. Mais, pour autant, elle perdure et semble, en pratique, toujours mobilisée.

Le recours à ce principe de division des clients, plus implicite qu'explicite et dont on a vu qu'il n'était intelligible qu'en restituant sa mobilisation en pratique par les conseillers, est bien sûr difficilement objectivable. Plusieurs éléments viennent tout de même étayer son ancrage dans les pratiques. Il s'agit tout d'abord de l'usage récurrent, en entretien, de cette opposition dès lors que les conseillers qualifient les clients. La distinction *old/new* imprègne aussi la littérature : on la retrouve dans *Gestion de fortune*, dans la presse plus généraliste mais aussi dans les ouvrages qui paraissent sur la gestion de patrimoine²⁴. Enfin, la stabilisation de la distinction *old money/new money* est perceptible par son ancrage dans certains dispositifs de segmentation bancaire. À compter de novembre 2000, la BNP a par exemple segmenté la clientèle des centres privés (centres dédiés à la gestion de patrimoine) en deux catégories : celle des « entrepreneurs » et celle des « particuliers ». Cette opposition recoupe une distinction réalisée en fonction de l'âge, les personnes de plus de soixante ans étant supposées entrer dans la seconde catégorie. Charlotte [24 ans, master gestion de patrimoine] évoque en entretien combien cette distinction implicite, qui permettait en pratique un appariement souple entre conseillers et clients, est délicate à transformer en dispositif explicite de segmentation de la clientèle :

« En fait, cette segmentation, moi je trouve qu'elle est pas très bien faite, c'est-à-dire qu'en gros, un "particulier", on doit gérer les clients de plus de 60 ans ou "entrepreneur" moins de 60 ans, voilà, ça c'est la segmentation officielle. Sauf que, officieusement, bah on considère que... on va dire les jeunes de la banque privée sont souvent des chefs d'entreprise qui bossent en libéral, etc., ou alors qui ont des hautes fonctions dans les grandes entreprises, mais on se rend compte de plus en plus qu'il y a des clients qui nous sont présentés, qui ont certes des fonctions tout à fait honorables dans l'entreprise, mais qui entrent pas nécessairement dans ce profil. Donc du coup, voilà, c'est vraiment bizarre, moi dans mon fonds de commerce, je me retrouve à avoir des ingénieurs, parce que... voilà. Ils sont là par rapport à leurs revenus mais aussi parce que certains ont hérité. » (Charlotte).

Nous retrouvons ici deux traits caractéristiques des institutions marchandes, à savoir leur rôle avant tout pratique et leur définition implicite. Examinons plus avant comment cette opposition *old money/new money* est mobilisée en pratique par les conseillers.

Les new money : une cible convoitée

Ce repère permet principalement de distinguer des « bons » et des « mauvais » clients. Les clients catégorisés comme *new money* sont, premièrement, associés à des potentialités de gains plus importantes que les *old money*.

« Donc, c'est dans un autre cas, on s'adressait aussi au client en tant que personne physique, mais là on s'adressait plutôt à une clientèle particulière, patrimoniale au sens où quand on est à la banque privée, qu'est-ce qui est intéressant au fond ? C'est de nouer des contacts avec des gens qui sont en train de, vont, ou viennent juste de faire la transformation de leur patrimoine professionnel en patrimoine privé. Puisque l'enjeu, c'est de capter du *new cash* on dit, et

²⁴ Au sein des dossiers publiés par *Gestion de fortune* sur les banques ayant une activité de gestion de patrimoine, nous observons un recours croissant à l'opposition entre ces deux figures (*old/new*) dans les réponses accordées par les directeurs des départements aux journalistes à propos de leur clientèle, recours qui succède à une série de qualificatifs divers en 1995.

finalement, y'a pas trente-six moyens de devenir entre guillemets riche : c'est de vendre son entreprise. Pour faire simple, après y'a d'autres, que vous connaissez très bien, on peut hériter ou constituer un peu d'immobilier, mais ça n'est jamais les mêmes montants ; quand on est dans une banque privée de *high networth*, y'a, sauf exception, c'est la seule source. » (Michel, 52 ans, DESS banque et finance).

La distinction *old money/new money*, comme l'explique ici Michel, permet de distinguer les patrimoines potentiellement plus importants, la cession d'une entreprise étant ici considérée comme un bon repère. Deuxièmement, les patrimoines des clients qualifiés de *new money*, plus liquides car constitués, comme le souligne cet enquêté, de *new cash*, offrent plus de marge de manœuvre au conseiller et lui permettent des restructurations patrimoniales plus larges. L'arrivée soudaine de liquidités très importantes conduit de fait à élaborer une stratégie portant plus largement sur l'ensemble du patrimoine du client. Les clients qualifiés de *new money* sont, enfin, généralement présentés par les conseillers comme des clients plus légitimes que ceux qui sont désignés comme étant des *old money*, comme l'explique Olivier [46 ans, DESS gestion de patrimoine] qui dirige une équipe en charge des fortunes les plus conséquentes dans une grande banque de réseau.

« J’ai croisé les mondes de la gestion privée, parce qu’à V., qui est basée ici, je me suis dit : “C’est quand même super, parce que je constate que les gens riches, pour beaucoup, sont quand même, non pas des gagnants du loto, mais des entrepreneurs qui ont créé des choses et qui un jour les réalisent.” et voilà. [...] Et moi, mon jugement, enfin, je sors de mon métier de banquier privé, la population qu’on a est une population qui doit pas être stigmatisée, elle est productrice de valeur, elle travaille. Des vieilles fortunes maintenant, y’en a de moins en moins, y’en a plus. C’est pas les petites cuillères en argent ou les gars qui vous reçoivent en robe de chambre en disant : “Tenez, je vais à la chasse à courre et tout.” ça n’existe pas quoi. [...] Ma clientèle, celle qui m’intéresse en tout cas, c’est une clientèle d’entrepreneurs. » (Olivier).

Olivier opère ici un glissement de l’opposition classique entrepreneur/rentier à l’opposition entre fortunes méritées et fortunes héritées, notamment en opposant les *new money* aux gagnants du loto. La catégorisation entre les deux clientèles, si elle correspond mal à la morphologie des grandes fortunes et si elle peut être considérée à ce titre comme peu réaliste (Herlin-Giret, 2019), s’apparente surtout à une opposition normative entre des clients jugés intéressants parce qu’ils auraient « gagné » leur fortune et les autres. Troisièmement, comme cela transparaît dans un extrait d’entretien cité précédemment, le repérage et le tri des clients sur la base de l’opposition *old/new* fournit un cadre à l’appariement en facilitant et en conditionnant la formation des couples conseiller/client. Le conseiller cité précédemment avançait ainsi que la distinction entre le monde de l’industrie, de l’entreprise et le monde des vieilles fortunes traditionnelles permettait de répartir les clients entre les conseillers ayant en premier lieu des compétences relationnelles et maîtrisant les codes des aristocrates *old money* et les conseillers sachant « parler aux gens industriels ». L’opposition *old/new* conditionne donc en retour l’appariement. Elle rend compte du redéploiement de la concurrence d’un segment de clientèle – *old money* – vers ce qui est perçu comme un nouveau segment de clientèle – *new money*.

Être le meilleur ou arriver le premier ?

Sur le marché des *new money*, clients les plus convoités, les conseillers les plus dotés, soit qui occupent les postes les plus importants dans leur département en banque ou officient dans des structures indépendantes dédiées à une clientèle très fortunée, cherchent à identifier la clientèle des chefs d’entreprises venant de céder leurs capitaux. Ce marché se déploie sur l’ensemble de l’espace national, les clients potentiels n’étant pas si nombreux que cela et les conseillers, quel que soit leur lieu de travail, étant prêts à parcourir de longues distances pour rencontrer et séduire un futur cédant. Il repose sur une activité de prospection, dans la mesure où le patrimoine des *new money* arrive principalement au moment de la cession de capitaux. Contrairement aux récits classiques de construction d’une clientèle, par interconnaissance, en faisant remonter des clients de la banque de détail ou en les accostant dans un club privé, la course aux *new money* place les conseillers en concurrence directe.

« Le client, il faisait des appels d’offres, c’est-à-dire qu’il allait voir Rothschild, il allait voir, etc. Entre nous, UBS était très, très bon, on était en face d’UBS, Rothschild, Neufilze. [...] Attendez, le savoir-faire, surtout à ces niveaux-là, Rothschild est une très bonne banque, Lazard, oui, oui, attendez, faut être modeste. [...] Notre gros concurrent c’était UBS, même la BNP n’était pas très présente à l’époque, c’était vraiment UBS. On se battait contre eux, parce qu’ils étaient très forts,

et un peu Neuflyze, mais Neuflyze, à l'époque où j'étais... ils avaient eu des gros problèmes de personnel et tout ça et dans le *new money*, ils étaient pas bons. Neuflyze, c'est une banque qui existe depuis deux siècles, donc *old money*, ça va, faire le baisemain à la vicomtesse, ça ils sont très bons. » (François, 68 ans, BEPC).

Les clients, conscients qu'ils sont convoités, ont parfois recours à un appel d'offres ouvert. Des conseillers racontent, comme François, avoir été reçus autour d'une même table, avec trois ou quatre autres collègues, chacun présentant à son tour une stratégie. Sur ce petit marché, l'identification semble, en somme, peu importer, tant la concurrence est ouverte et le savoir-faire paraît primer sur le reste. Mais, compte tenu des chances importantes de se faire éconduire malgré les efforts consentis pour réaliser de « belles études », l'identification des clients avant la cession ouvre précisément de nombreux possibles sur ce petit marché prisé.

« Le problème, pour l'avoir fait à une époque, c'est que si vous travaillez sur la base d'annonces de cessions d'entreprises – il suffit de se faire référencer sur quelques sites de fusion-acquisition, d'éplucher *Les Échos* le matin, vous avez l'information des sociétés familiales qui se vendent. Le problème c'est que, quand c'est dans la presse, c'est déjà trop tard. Tout le monde a l'information. Ça veut pas dire que le dirigeant refusera de vous rencontrer, mais quand même, dans bien des cas, il va vous dire : "Écoutez, je suis déjà engagé avec tel ou tel établissement, c'est un peu tard." Quand il accepte de vous rencontrer, c'est un peu tard, vous êtes dans un jeu d'appel d'offres, donc tout le monde est autour de la table et présente sa copie. J'ai des souvenirs, quelques souvenirs de réunions... Le chef d'entreprise qui fait défiler les personnes les unes après les autres, chacun a 40 minutes pour présenter sa copie. Voilà. » (Raphaël, 48 ans, DESS gestion de patrimoine).

Le cadre très concurrentiel dans lequel se déroule cette chasse au *new cash* ressort de cet extrait. Alors qu'il décrit à la fin de l'extrait la façon dont peut se dérouler l'examen du projet par un client potentiel, et alors qu'on aurait pu penser que ce moment concurrentiel allait être investi stratégiquement afin de se démarquer des autres conseillers en présence, il apparaît clairement dans le début de l'extrait que le conseiller estime qu'il est déjà « trop tard ». Pour lui, la situation qui met directement en concurrence les projets est à éviter à tout prix. Même sur ce marché très concurrentiel, l'enjeu est d'identifier le client en amont plutôt que de prendre le risque de se trouver directement en concurrence sur les offres. Deux techniques peuvent alors être distinguées. La première va consister à essayer d'obtenir l'information sur une cession avant les autres, par le recoupement entre différentes sources. Un conseiller raconte ainsi comment il a créé son propre fichier de prospection pour obtenir plus rapidement une information sur une cession.

« Tout ce qui est support écrit ou numérisé de repérage de familles pouvant correspondre à cette cible, ça, c'est d'une manière générale, et puis ensuite on affine ou on complète. Nous, on avait pris un prestataire externe, enfin une source d'information externe, qui est une banque de données en ligne avec des annonces sur tous les bruits, rumeurs de marché et les cessions, qui recoupe la presse, qui recoupe les rumeurs de banque d'investissement, de banque d'affaires ou de sociétés de gestion, bref, qui faisait en fait tout un travail de compilation qu'on aurait été infoutu de faire. Ou alors il aurait fallu passer 36 heures par jour chacun à lire la presse. On avait souscrit à ce système-là. Après, y'a tout ce que peut vous faire remonter entre guillemets votre carnet d'adresses, des gens qui sont dans le monde des affaires, un peu la même chose mais de manière plus personnalisée, plus confidentielle. Et, à la fin de tout ça, vous avez comme un entonnoir, où vous avez le panel complet des sources internes, externes ou personnelles et que vous qualifiez, vous validez pas-à-pas, sur le *timing*, sur la vérification des données, sur le *timing*

de quel est le bon moment pour appeler : est-ce que c'est trop tard, est-ce que c'est trop tôt ? Est-ce que, puis comment on va s'y prendre, donc on détermine un petit process d'approche. » (Michel, 52 ans, DESS banque et finance).

Dans la lignée de plusieurs travaux, plutôt qu'une opposition entre logiques d'identification interpersonnelle et bureaucratique, nous retrouvons ici un usage complémentaire et hybride de différents modes d'identification (Avanza *et al.*, 2010 ; Ducourant, 2012 ; François, 2014). La seconde technique consiste à canaliser le client avant la cession. Dans les établissements bancaires, le développement de certaines activités permettant de repérer en amont celui qui sera par la suite la cible des conseillers en gestion de patrimoine de la structure, par l'articulation de ces activités aux départements de gestion de patrimoine, permet d'engager le client avant la cession de son entreprise et facilite par la suite le maintien de la relation dans la même organisation après l'arrivée d'argent. Comme nous le raconte un client cette fois, qui fait le récit de la cession d'une entreprise créée par son père : « On a été très bien conseillé par la banque sur la vente, par un type. Ce garçon était associé à quelqu'un qui se disait, mais c'est sans doute vrai, spécialiste du placement. Et le truc très malin, c'est qu'il vendait des entreprises, il était entremetteur pour des familles et, du coup, il disait aux familles qui avaient vendu, on vous place l'argent ensuite. » Le développement des départements d'ingénierie patrimoniale, qui comptent souvent des spécialistes de haut de bilan, notamment des opérations de fusion-acquisition, à partir des années 2000 principalement, permet aux collègues des conseillers d'approcher et d'aider le client dans la phase de cession et de les laisser ensuite poursuivre le travail de gestion des avoirs issus de cette dernière.

La division normative entre *old* et *new money* n'est ainsi intelligible que si elle est rapportée à son rôle dans les pratiques. Elle est adossée à une forme d'évidence plutôt qu'à un principe de connaissance : les clients disposant des liquidités les plus conséquentes sont appelés *new money* et par suite associés à la réussite entrepreneuriale. Sur ce marché prisé, c'est aussi la capacité à identifier de futurs prospects avant les autres qui conditionne et renforce les chances d'engager ces clients tant convoités. La concurrence porte, là encore, moins sur les projets proposés aux *new money* que sur leur identification et leur canalisation en amont de l'arrivée d'argent.

*

* *

Sur les marchés du conseil patrimonial, l'identification des « bons » clients est essentielle. Des clubs mondains aux repères plus normalisés que sont l'ISF ou la quantité d'actifs sous gestion, les professionnels en quête de clients sur ce marché peuvent s'appuyer sur un ensemble de dispositifs. Ces dispositifs ne sont pour autant pas tous valorisés de la même manière et dans les mêmes espaces. Là où on aurait pu s'attendre à ce que le critère prédominant soit celui de la précision de la définition implicite de la richesse retenue, ce sont davantage des logiques pratiques qui font la valeur des dispositifs mobilisés. Le recours aux bases de données payantes ou à l'ISF – catégorisations frontalières – ont moins cours que l'usage de dispositifs qui garantissent soit l'accès direct à un client dans un cadre euphémisant la dimension marchande, soit la sélection de clients considérés comme « intéressants », c'est-à-

dire ceux qui ont des fortunes liquides ou, du moins, des actifs liquides que le conseiller va pouvoir placer. La catégorisation *old/new* que mobilise les conseillers, repose ainsi moins sur un principe de connaissance que sur un principe pratique, moins sur un seuil chiffré que sur des divisions normatives, qui conduisent à faire du capital associé à l'entreprise et de la figure du dirigeant un principe moteur d'identification. Au terme de cet examen, les conceptions de la richesse mobilisées par les conseillers comme les différents espaces concurrentiels qui façonnent le marché du conseil ont ainsi été mis au jour.

La vaste littérature sur le crédit a permis de mettre au jour l'ensemble des dispositifs permettant d'exclure certains clients. Les travaux de sociologie économique sur la consommation de masse ont quant à eux ouvert la boîte noire des ressorts pratiques de la canalisation des clients vers certains produits. Cet article s'inscrit dans la lignée de ces travaux mais, plutôt qu'un marché fondé sur des dispositifs d'exclusion ou de canalisation, il invite à réfléchir à des marchés que l'on peut qualifier d'électifs, c'est-à-dire où l'enjeu est d'attirer des clients en les sélectionnant. Sur les marchés du conseil, même les repères les plus normalisés ne suffisent pas à rendre compte de la rencontre entre un conseiller et un client potentiel. Sur le vaste marché des clients, déjà canalisés dans une structure, l'enjeu n'est pas seulement de systématiser leur repérage dans le réseau mais aussi de s'assurer de leur circulation, depuis les agences vers les départements de gestion de patrimoine et de fortune. Sur le marché très prisé des clients catégorisés comme *new money*, l'identification paraît essentielle : en recoupant diverses sources d'information, l'enjeu est bien d'établir une petite liste de prospects susceptible de céder des parts de société. Mais ce repérage, là encore, ne suffit pas à créer les conditions de possibilité d'une rencontre, et c'est bien la canalisation du client, en amont de la cession, qui semble augmenter les chances de contracter avec un futur client sur ce marché. Sur cet espace très concurrentiel, identification et canalisation ont donc aussi partie liée et doivent être articulées.

Les marchés électifs constituent une forme marchande peu étudiée, qui n'est pas pour autant spécifique au marché du conseil patrimonial et qui concerne des objets potentiellement divers, que l'on pense au marché des rencontres en ligne, des chasseurs de tête, des agents artistiques par exemple. Pour étudier cette forme marchande particulière, l'attention portée aux ressorts de l'identification marchande, qui équipent celles et ceux qui doivent élire et sélectionner une personne avec qui contracter, gagne à être articulée à l'examen des techniques de canalisation renforçant les chances de contracter – se situer au plus près d'un futur client (comme sur le marché funéraire), veiller à maintenir de bonnes relations avec celles et ceux qui assurent sa circulation, ou encore canaliser celui-ci en amont – qui éclairent la rencontre.

Camille HERLIN-GIRET

Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales (CERAPS)-

CNRS

Université de Lille 1

Place Déliot - CS 10629

59024 Lille cedex

Centre de recherches sécurité, pénalité et déviance

Université libre de Bruxelles

Camille.herlin-giret@univ-lille.fr

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABOUT I., DENIS V., 2010, *Histoire de l'identification des personnes*, Paris, La Découverte.
- AKERLOF G., 1970, « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *The Quarterly Journal of Economics*, 84, 3, p. 488-500.
- AVANZA M., FONTAINE M., LAFERTE G., PENISSAT É., 2010, « Le crédit direct des commerçants aux consommateurs : persistance et dépassement dans le textile à Lens (1920-1970) », *Genèses*, 79, p. 26-47.
- BAKER W., 1984, « The Social Structure of a National Securities Market », *American Journal of Sociology*, 89, 4, p. 775-811.
- BITTMANN S., 2018, *Des loan Sharks aux banques. Croisades, construction et segmentation d'un marché du crédit aux États-Unis, 1900-1945*, Thèse de doctorat en sociologie, Paris, Sciences Po.
- BOURDIEU P., BOLTANSKI L., CHAMBOREDON J.-C., 1963, *La banque et sa clientèle. Éléments d'une sociologie du crédit*, EHESS.
- BOURDIEU J., BRUEGEL M., STANZIANI A., 2004, « Nomenclatures et classifications : approches historiques, enjeux économiques », *Colloque de Cachan, 19-20 juin 2003*, Actes et communications de l'Inra, n°21, p. 7-12.
- BOZON M., HERAN F., 1988, « La découverte du conjoint : II. Les scènes de rencontre dans l'espace social », *Population*, 43, 1, p. 121-150.
- BRUBAKER R., COOPER F., 2000, « Beyond "Identity" », *Theory and Society*, 29, 1, p. 1-47.
- CAILLOIN C., 2000, « L'exclusion bancaire et le traitement du surendettement », *Revue d'économie financière*, 58, p. 117-120.
- CANU R., MALLARD A., 2006, « Que fait-on dans la boutique d'un opérateur de télécommunications ? Enquête ethnographique sur la mise en référence des biens marchands », *Réseaux*, 135-136, p. 161-191.
- CARTIER M., COUTANT I., MASCRET O. ET AL., 2008, *LA FRANCE DES « PETITS-MOYENS ». ENQUÊTE SUR LA BANLIEUE PAVILLONNAIRE*, PARIS, LA DÉCOUVERTE.
- CHAN C., 2012, *Marketing Death: Culture and the Making of a Life Insurance Market in China*, Oxford, Oxford University Press.
- COCHOY F., 2002, *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*, Paris, Presses universitaires de France.
- COCHOY F., DUBUISSON-QUELLIER S., 2006, « Présentation », *Réseaux*, n° 135-136, p. 9-16.
- COCHOY P., TROMPETTE P., ARAUJO L., 2015, « From Market Agencements to Market Agencing: An Introduction », *Consumption, Markets and Culture*, 19, p. 3-16.
- COLLAS T., 2017, « Que guide un guide ? Évaluation et attention des producteurs aux notes sur les marchés des bonbons de chocolat », *Revue française de socio-économie*, 19, p. 89-110.
- COURPASSON D., 2000, *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.
- CUSIN F., 2004, « Attirer, sélectionner, fidéliser : le double marché du crédit aux particuliers » dans F. COCHOY (dir.), *La captation des publics*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, p. 153-180.
- CUSIN F., 2005, « La relation bancaire en question » dans G. GLOUKOVIEZOFF (dir.), *Exclusion et liens financiers*, Rapport du Centre Walras, Paris, Economica, p. 249-262.

- Deville J., 2015, *Lived Economies of Default: Consumer Credit, Debt Collection and the Capture of Affect*, Abingdon, Routledge.
- DUBUISSON-QUELLIER S., 2003, « Contacts et relations au marché chez les très petites entreprises », *Réseaux*, 121, p. 19-42.
- DUCOURANT H., 2012, « Comment ? Vous n'avez pas de projet ? : ethnographie du démarchage en matière de crédit à la consommation », *Sociologie du travail*, 54, 3, p. 375-390.
- DUCOURANT H., LAZARUS J., 2018, « Le crédit dans la société salariale et dans la sociologie. À propos de *La Banque et sa Clientèle* (Bourdieu, Boltanski, Chamboredon, 1963) », *Document de travail du LATTs - Working Paper*, n° 18-13.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter*, Paris, Métailié.
- FOURCADE M., HEALY K., 2017a, « Categories all the Way Down », *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 42, 1, p. 286-296.
- FOURCADE M., HEALY K., 2017b, « Classification situations: Life-chances in the Neoliberal Era », *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 42, 1, p. 23-51.
- FRANÇOIS C., 2014, « Disperser les ménages », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 204, p. 102-117.
- FRANÇOIS P., 2011, « Puissance et genèse des institutions marchandes » dans P. FRANÇOIS (dir.), *Vie et mort des institutions marchandes*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 39-77.
- GLOUKOVIEZOFF G., 2005, « L'exclusion bancaire des particuliers en France » dans G. GLOUKOVIEZOFF (dir.), *Exclusion et liens financiers : l'exclusion bancaire des particuliers*, Rapport du Centre Walras, Paris, Économica, p. 187-226.
- GOFFMAN E., 1951, « Symbols of Class Status », *The British Journal of Sociology*, 2, 4, p. 294-304.
- GOFFMAN E., 1975, *STIGMA*, TRADUIT DE L'ANGLAIS PAR ALAIN KIHM, PARIS, ÉDITIONS DE MINUIT.
- GRANOVETTER M., 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 3, p. 481-510.
- HARRINGTON B., 2016, *Capital without Borders: Wealth Managers and the One Percent*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- HATCHUEL A., 2010, « Activité marchande et prescription : à quoi sert la notion de marché ? » dans A. HATCHUEL, O. FAVEREAU, F. AGGERI (dir.), *L'activité marchande sans le marché*, Paris, Presses des Mines, p. 159-179.
- HERLIN-GIRET C., 2018, « En quête de richesse. Comment faire parler d'argent ? », *Genèses*, 111, p. 137-155.
- HERLIN-GIRET C., 2019, *Rester riche. Enquête sur les gestionnaires de fortune et leurs clients*, Lormont, Le Bord de l'eau.
- KARPIK L., 2007, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard.
- LACAN L., 2004, *La procédure de traitement du surendettement : critères d'admission et préalables à la conversion des comportements économiques*, Mémoire de DEA, ENS-EHESS.
- LAFERTE G., 2010a, « L'identification économique », *Genèses*, 79, p. 2-5.
- LAFERTE G., 2010b, « De l'interconnaissance sociale à l'identification économique : vers une histoire et une sociologie comparée de la transaction à crédit », *Genèses*, 79, p. 135-149.
- LAUER J., 2010, « The Good Consumer: Credit Reporting and the Invention of Financial Identity in the United States, 1840-1940 », *Enterprise & Society*, 11, p. 686-694.
- LAZARUS J., 2012, *L'épreuve de l'argent. Banque, banquiers, clients*, Paris, Calmann-Lévy.

- MIGNOT-GÉRARD S., PERRIN-JOLY C., SARFATI F. et VÉZINAT N., 2017, « Early Careers in portfolio and wealth management: The roles of class, race and gender in occupational segmentations » in BOUSSARD V. (dir.), *Finance at work*, London, Routledge, p. 194-209.
- MONIER A., 2019, *Nos chers « Amis américains » : Une enquête sur la philanthropie transnationale*, Paris, Presses universitaires de France.
- NOIRIEL G., 1993, « L'identification des citoyens. Naissance de l'état civil républicain », *Genèses*, 13, p. 3-28.
- NOIRIEL G., 2004, « "Vos papiers !" », *Genèses*, 1, p. 2-3.
- NOIRIEL G., 2007, *L'identification. Genèse d'un travail d'État*, Paris, Belin.
- OLLIVIER C., 2010, *Les architectes d'intérieur : division du travail et concurrences*, Thèse de doctorat, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.
- OSSANDON J., 2012, « Quand le crédit à la consommation classe les gens et les choses. Une revue de littérature et un programme de recherche », *Revue française de socio-économie*, 1, p. 83-100.
- PAYS B., 1992, *La gestion de patrimoine*, Paris, Presses universitaires de France.
- PELLANDINI-SIMANYI L., HAMMER F., VARGHA Z., 2015, « The Financialization of Everyday life or the Domestication of Finance? How Mortgages Engage with Borrowers' Temporal Horizons, Relationships and Rationality in Hungary », *Cultural Studies*, 29, p. 733-759.
- PICHET É., GROZIEUX DE LAGUERENNE M., 2005, *Le Family Office*, Paris, Les Éditions du Siècle.
- PIKETTY T., 2013, *Le capital au XXI^e siècle*, Paris, Le Seuil.
- PINÇON M., PINÇON-CHARLOT M., 1996, *Grandes fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris, Éditions Payot et Rivages.
- PLOT S., 2011, *Les enjeux d'une mise en risque : la construction du surendettement comme problème public (1989-2010)*, Thèse de doctorat, Paris, Université Paris-Dauphine.
- SHERMAN R., 2007, *Service and Inequality in Luxury Hotels*, Berkeley (CA), University of California Press.
- SHERMAN R., 2017, *Uneasy Street. The Anxieties of Affluence*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- TESTART A., 2001, « Échange marchand, échange non marchand », *Revue française de sociologie*, 42, 4, p. 719-748.
- TRESPEUCH M., BEUSCART J.-S., PHARABOD A.-S., PEUGEOT V., 2019, « Échanger entre particuliers : construction et euphémisation du lien marchand à l'heure numérique », *Revue française de socio-économie*, 22, p. 125-150.
- TROMPETTE P., 2005, « Une économie de la captation : les dynamiques concurrentielles au sein du secteur funéraire », *Revue française de sociologie*, 46, 2, p. 233-264.
- UZZI B., 1996, « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect », *American Sociological Review*, 61, 4, p. 674-698.
- WHITE H., 2002, *Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- ZOLLINGER M., LAMARQUE É., 1999, *Marketing et stratégie de la banque*, volume 3, Paris, Dunod.