



## **CMB MONACO :** La relation client est à la base de notre ADN

par Lætitia Reynaud

La CMB qui a été élue en 2017 « Meilleure Banque Privée à Monaco » par le magazine International Banker et pour la deuxième année consécutive, « Meilleur Service Client Banque Privée à Monaco » par The European est une habituée des récompenses. Depuis 2014, de nombreux observateurs du marché la sélectionnent pour la primer.

Pour Werner Peyer, l'Administrateur Délégué de la CMB, ce succès est le résultat d'un véritable travail d'équipe : « Nous avons une vraie culture d'entreprise qui nous permet d'avoir une vision à long terme. Les marchés sont toujours volatiles et il est normal que la banque comme n'importe quel autre secteur évolue. Nous aimons le changement, comme un surfeur nous restons sur la vague ! »

Un état d'esprit assez rare dans le milieu bancaire qui reste souvent conservateur. Les nouvelles contraintes réglementaires, fiscales et même technologiques... qui sont en train de bouleverser le secteur ont, au contraire, poussé la CMB à renforcer sa stratégie : « La relation client est à la base de notre ADN : nous restons à l'écoute de nos clients, avec lesquels nous avons su tisser des liens étroits, parfois sur plusieurs générations. Aujourd'hui, la moyenne d'âge de nos clients est supérieure à 70 ans, mais nous sommes aussi les banquiers de leurs enfants et de leurs petits-enfants. Nous adaptons nos modes de communication et nos pro-





duits en fonction de l'âge de nos clients, sachant que paradoxalement les plus réfractaires aux nouvelles technologies sont quadragénaires et quinquagénaires. Contrairement à leurs parents ou à leurs enfants, ils sont davantage conscients des cyber-risques.

La volonté des autorités monégasques de se mettre en conformité avec les nouvelles réglementations internationales reste pour Werner Peyer une bonne chose, puisque cela pourra inciter les clients, multi-bancarisés à rapatrier leurs actifs offshore, à Monaco : « La place monégasque est d'une extraordinaire solidité. C'est l'un des rares pays au monde à ne pas avoir de dettes tout en préservant la continuité de sa politique fiscale. Nous avons aussi la chance d'être proches des autorités avec qui il est facile d'entamer le dialogue. De plus, il ne faut pas oublier que Monaco est une place très régulée, qui dépend de la Banque de France. Tout ceci ne peut que rassurer les investisseurs ! ».

Aujourd'hui, la CMB qui compte 220 collaborateurs de 20 nationalités différentes, peut répondre aux besoins de la clientèle internationale de la Principauté : « Nos collaborateurs nous sont fidèles, ce qui est peu fréquent dans le secteur bancaire. Cette stabilité est importante pour nos clients qui ont besoin justement de temps pour construire une relation de confiance avec leur gestionnaire de portefeuille. » Néanmoins, les équipes de la CMB sont toujours en constante évolution, puisqu'avec l'entrée en vigueur de régle-

mentations comme FATCA<sup>1</sup> ou l'EAI<sup>2</sup>, il a fallu recruter de nouveaux talents : « Notre métier s'est beaucoup complexifié et plus personne, aujourd'hui, ne peut prétendre maîtriser seul l'univers bancaire. Mon rôle d'ailleurs n'est pas d'être spécialisé dans tous les domaines, mais plutôt d'être le chef d'orchestre de mes équipes d'experts ! Nous avons créé une Académie interne qui permet à nos collaborateurs de se former en continu pour que leurs compétences restent en adéquation avec les évolutions et les besoins du secteur. »

Dans l'univers global de la finance, la Place monégasque, malgré sa taille, a su tirer son épingle du jeu, notamment auprès de la clientèle fortunée courtisée par Monaco : « Nous restons sous les radars et n'entrons donc pas dans la concurrence brutale que se livrent les grandes places entre elles et cela nous permet finalement de pouvoir être sélectifs dans le choix de nos clients. »

Aujourd'hui, la préoccupation principale de Werner Peyer est finalement, comme beaucoup d'autres acteurs du secteur, axée sur la cyber criminalité, puisque les banques restent des proies de choix pour les hackers : « Les braqueurs ne viennent plus, mais ils sont au sein même de nos réseaux informatiques. C'est une véritable menace que nous prenons très au sérieux. Notre actionnaire Médiobanca Spa a d'ailleurs une politique d'investissement particulièrement offensive sur la protection des données. Aujourd'hui, avec le CRM<sup>3</sup>, les banques ont l'obligation de conserver un dossier exhaustif sur leurs clients. Nous

détenons donc des données très sensibles que nous avons le devoir de protéger. » Il se félicite d'ailleurs de la création de l'Agence Monégasque de Sécurité Numérique (AMSN) qui apporte un soutien précieux aux Opérateurs d'Intérêt Vital.

2017 a été une année riche pour la CMB, puisqu'elle a notamment procédé à une migration totale de ses systèmes d'informations et s'est évidemment préparée à l'entrée en vigueur de l'EAI. En 2018, elle compte poursuivre son ascension en travaillant avec ses équipes sur la flexibilité : « Mon mode de management est de permettre à chacun de nos collaborateurs d'être force de proposition et de les rendre compétents sur de nouveaux sujets, c'est l'une des clés de notre succès. »

La CMB a aussi le projet d'axer son développement sur la Fin Tech : « De nombreux projets initiés par nos équipes ont trait à l'intelligence artificielle ou au digital. Notre métier a beaucoup changé ces 20 dernières années, les clients ne cherchent plus forcément la meilleure performance, ils veulent conserver leur fortune et leur pouvoir d'achat. Notre objectif est d'optimiser leurs allocations d'actifs et la technologie joue un rôle important même si elle ne remplacera jamais le gestionnaire pour tout ce qui est planification de stratégie. Face aux évolutions du secteur et des marchés, être une structure à taille humaine, est notre plus grande force, car elle nous offre une grande souplesse d'adaptation qui nous permet de nous réinventer sans cesse ».

1. FATCA The Foreign Account Tax Compliance Act loi qui vise à lutter contre l'évasion fiscale des citoyens/ résidents américains détenant des actifs financiers en dehors des US.  
2. EAI : Echange Automatique d'information  
3. Customer Relationship Management

# CMB MONACO: Client relations at the heart of our DNA

**CMB Monaco (CMB), elected Best Private Bank In Monaco in 2017 by International Banker magazine and, for the second year running, Best Monaco Private Bank Client Client Service by The European, is no stranger to honours. Since 2014, many market analysts have nominated the bank for awards.**



For Werner Peyer, CMB's managing director, this success is the result of real teamwork: "There is a true business culture here which means we can have a long-term outlook. Markets are still volatile, so it's quite normal that a bank, just like other sectors, should evolve. We like change and like a surfer, we ride the wave!"

This is a fairly rare mindset in the banking sector, which is often rather conservative. However, CMB have been driven to strengthen their strategies since the arrival of new regulations, tax rules and even technological constraints: "Client relations are at the heart of our DNA. We always listen to our clients' needs, with whom we have been able to form firm bonds, sometimes over several generations. Today, the average age of our clients is 70 but we are also the bankers of their children and grandchildren. We adapt the way we communicate, as well as our products, according to the age of a client, taking into account that, paradoxically, those most wary of new technology are the 40- and 50-somethings. Unlike their parents or children, they are more aware of cyber risks."

The Monaco authorities' decision to adhere to the new international regulations is a good thing, according to Werner Peyer, as this could encourage clients with multiple bank accounts to bring all their offshore assets to Monaco: "The Monaco financial sector is incredibly stable. It is one of the rare countries in the world to be debt-free and still be able to retain its tax laws. We are also fortunate to have a close relationship with the authorities, with whom it is easy to communicate. Moreover, let us not forget that Monaco's banking sector is closely supervised and is dependent upon the Banque de France – which only serves to reassure investors!"

Today, CMB employs 220 staff of 20 different nationalities and is able to meet the needs of the Principality's international clientèle. "We have a low turnover of staff, which is quite unusual in the banking sector. Stability is important to our clients, who do need time to establish a trusting relationship with their portfolio managers." Nevertheless, CMB's teams are constantly evolving. When the FATCA\* and AEOI\*\* regulations came into force, it was necessary to recruit people with new skills: "Our sector has become extremely complex and nowadays no one single person could claim to be a master of it all. In fact, my role is not to be a specialist in every domain but rather to be the conductor of my orchestra of experts! We have created an internal academy, so that our staff can be

trained continuously and their skills remain in synch with the changes and demands of the sector."

Despite the small size of Monaco's banking sector, it has played its cards right in the international financial marketplace, particularly in relation to the wealthy clients Monaco solicits: "We remain under the radar and are therefore not involved in the brutal rivalry that exists between the big marketplaces, which allows us to be selective in our choice of clients."

Today, like many others in the sector, Werner Peyer's main concern is focused on cyber crime, as banks are the favourite prey of hackers: "There are no more hold-ups but the criminals themselves are at the very core of our IT networks. It is a real threat and we take it very seriously. One of our shareholders, Médiobanca Spa, has adopted a particularly proactive investment policy for data protection. With the CRM\*\*\*, banks are obliged to keep extensive files on all their clients. Therefore, we possess very sensitive information which we have a duty to protect." He is delighted by the creation of the Monaco Cyber Security Agency, which lends crucial support to essential facility providers.

2017 was an enriching year for CMB, which undertook a total data migration on all its IT systems, in preparation for the AEOI coming into force. In 2018, the bank intends to continue its growth, working with its teams to become more flexible: "My management style is to allow each one of our employees to be proactive and to give them skills in new areas. This is one of the keys to our success!"

CMB also intends to focus upon FinTech: "Many of the projects initiated by our teams are dealing with artificial intelligence and the digital sector. Our business has changed a lot these last 20 years and clients are no longer necessarily looking for the best performance: they would rather protect their wealth and their spending power. Our aim is to maximise their shares and technology plays an important role in this, even if it will never be able to replace a portfolio manager in terms of planning and strategy. We are up against changes in the sector and in the markets, so being a human-sized company is our greatest strength, as it allows us to be very adaptable, so we can continually reinvent ourselves."

\*FATCA: Foreign Account Tax Compliance Act, a law against tax evasion for American citizens and residents who have financial assets outside the USA  
\*\*AEOI: Automatic Exchange Of Information  
\*\*\*CRM: Customer Relationship Management