

Datum: 31.03.2016

## DOSSIER / PRIVATE BANKING

# LE PRIVATE BANKING SUISSE, UNE HISTOIRE D'AVENIR



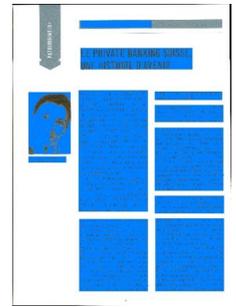
ANNE BARRAT, rédactrice en chef  
du cahier Patrimoine(s)

DÉCRIÉ, MONTRÉ DU DOIGT, HÂTIVEMENT RÉTROGRADÉ SINON ENTERRÉ, LE MODÈLE SUISSE DU *PRIVATE BANKING* N'EN FINIT PAS DE SUSCITER L'ATTENTION, PAS TOUJOURS BIENVEILLANTE, DE CURIEUX DE SON AVENIR DANS UN MONDE OÙ ONT CHANGÉ LES RÈGLES DU JEU QUI ONT PARTICIPÉ À SA RÉUSSITE SÉCULAIRE HORS NORME. MARKET A DONNÉ LA PAROLE AUX INTÉRESSÉS, BANQUIERS PRIVÉS ET PARTENAIRES NATURELS DE LEURS ÉTABLISSEMENTS. FORCE EST DE CONSTATER QUE LES DIFFICULTÉS N'EMPÊCHENT PAS LA BANQUE PRIVÉE SUISSE DE CHERCHER TOUTES LES VOIES POUR SE RÉINVENTER. QUITTE À S'AF-

FRANCHIR DE L'ÉQUATION IDENTITAIRE ENTRE BANQUE PRIVÉE ET GESTION DE FORTUNE.

Dans l'ère du post-secret bancaire et de la « pré-entrée » en vigueur de l'échange automatique des données, des lois LSFIn et LEFin, qui président à l'harmonisation des règles nationales en matière de services financiers avec ses cousines européennes, MIDIF notamment, les défis pour les établissements de *private banking* ne manquent pas. Leurs réponses prennent les noms de diversification, de digitalisation, de réforme de la gouvernance, de rationalisation des structures de coûts, d'externalisation de prestations indispensables mais à faible valeur ajoutée (*back office* notamment), d'amélioration de « l'expérience client »... La palette est large, et concerne tous les établissements, ou presque. Quels que soient leur profil et leur taille.

La taille, un critère que beaucoup d'observateurs voient comme déterminant de la capacité des banques privées suisses à survivre à la nouvelle donne (voir encadré). Ainsi, en-dessous d'une certaine masse d'actifs sous gestion, il serait difficile, voire impossible, d'absorber les coûts supplémentaires liés à la mise en œuvre des obligations réglementaires dans un contexte où les banques ne bénéficient plus de l'attractivité auprès de clients étrangers liée à la défiscalisation de leurs avoirs placés en Suisse. Des coûts qui dégradent significativement la rentabilité des établissements, au moment même où la concurrence des banques étrangères qui se mobilisent pour réintégrer leur clientèle domestique entraîne des négocia-



Datum: 31.03.2016

tions sur les frais de gestion.

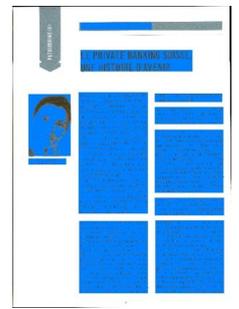
À terme, le nouveau paysage fiscalement transparent du *private banking* verra un critère départager les établissements : la performance et la sophistication de la gestion.

Inévitable serait dès lors une consolidation, plus lente toutefois que prévue. « La modification des règles du jeu, et la « fiscalisation » des actifs des clients notamment, a entraîné une consolidation dans le marché. Environ 15 % des banques ont disparu au cours des derniers 5 ans, et en particulier les filiales de banques étrangères implantées en Suisse, explique Beresford Caloia, associé chez PwC SA à Genève. Certes plus rapide que par le passé, la consolidation réelle est pourtant loin de ce que certains analystes attendaient. La révolution n'a donc pas eu lieu. » Et ce, explique un banquier de la pace genevoise, parce que beaucoup hésitent à sortir du bois, espérant tenir avec leurs réserves, jusqu'à ce

que se présente une opportunité intéressante de reprise. Un certain nombre de petits acteurs reste ainsi attentiste ; rien ne dit pourtant que la valorisation de leur établissement s'améliore avec le temps. D'autres au contraire estiment que la taille importe peu en regard du modèle d'affaire. Telle « petite » banque est très rentable, et se garde bien d'ambitions de matière de taille, parce qu'elle a depuis longtemps privilégié un modèle diversifié et décentralisé. Lequel lui permet d'offrir à ses clients une palette de services sans être pénalisé par la charge des coûts fixes. Même son de cloche chez AWAP, une structure genevoise de gérants de fortune qui ont choisi de se regrouper en « coopérative »

## À TERME, LE NOUVEAU PAYSAGE FISCALEMENT TRANSPARENT DU PRIVATE BANKING VERRA UN CRITÈRE DÉPARTAGER LES ÉTABLISSEMENTS : LA PERFORMANCE ET LA SOPHISTICATION DE LA GESTION.

pour mutualiser leurs coûts. Objectif premier : le « net net » que ces trois anciens des grandes banques privées se sont



Datum: 31.03.2016

promis de donner à leurs clients. « On peut être petit et rentable, gros et pas rentable. Beaucoup de grands noms du *wealth management*, qui ont institutionnalisé le client, ont fini par oublier ce qui faisait le métier de banquier privé, celui qui conseillait les États-Unis sur l'achat de la Louisiane ou encore finançait les expéditions hollandaises, un véritable leader d'opinion : l'agilité à prendre une certaine hauteur de vue et du recul, le conseil et la volonté de passer du temps avec un client pour appréhender l'ensemble de ses problématiques », explique Germain Grunauer, l'un des trois fondateurs d'AWAP.

## SPECIALISATION ET DIFFÉRENCIATION

Il reste de la place pour tous les modèles. Le « *servicing* », c'est-à-dire la capacité à proposer des prestations à forte valeur ajoutée, fera la différence. Plus que la taille ou même la performance. Ce qui commence par une bonne compréhension de la situation globale du client, et pas seulement de ses besoins de placement. « La différenciation, ce n'est pas au niveau des services de base qu'elle doit se faire, explique un banquier privé bâlois. *L'asset management* fait partie de cette catégorie car, sur le long terme, aucune banque ne fait beaucoup mieux que le mieux. Il n'existe pas de solutions miracles pour la performance, mieux vaut l'accepter. » Et de citer parmi ces services, les solutions de financement aux entrepreneurs, le *corporate advisory* (transactions de M&A), le *private equity*... sans oublier l'un des moteurs de

la différenciation, ceux qui varient d'une banque à l'autre, les services où l'émotion a toute sa place : financement d'avions privés, conseils en transactions sur les marchés de l'art ou encore du vin. Dans un contexte où la concurrence n'est plus seulement domestique mais internationale, le *private banking* suisse trouvera probablement une légitimité dans un positionnement de luxe. Tant il est vrai qu'il serait difficile, sinon inutile, pour le *private banking* suisse, dont les valeurs de préservation et stabilité vont à l'encontre d'une culture du risque, de se battre contre les Singapour, Hong Kong et Londres de ce monde.

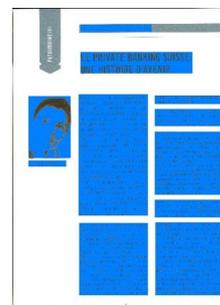
L'avenir de la place suisse passe par une spécialisation de ses établissements. « Ce qui est sûr, explique Beresford Caloia, c'est que la pression réglementaire sur les banques, et

la rationalisation qui en découle, entraînera une spécialisation, des petites banques privées notamment, au niveau des marchés et des produits. En même temps, nonobstant

## LA SPÉCIALISATION NE SERA PAS SANS ENTRAÎNER DES CHANGEMENTS DE RESSOURCES.

toute la pression sur la place financière suisse, la marque suisse maintient une forte attraction sur les clients « *private banking* » au niveau international. La prochaine étape concernera la clarification des règles du jeu relatives à l'accès au marché européen des banques suisses. »

La spécialisation ne sera pas sans entraîner des changements de ressources. Une spécialisation qui ne sera pas sans entraîner des changements de ressources, humaines d'abord. À la décreuse des effectifs et des salaires, deux phénomènes en devenir, fait écho une mutation des exigences de profil de collaborateurs qui, si elle a été évitée jusque-là, ne manquera pas d'arriver. « Les réformes prévues en matière de qualification et certification des banquiers privés



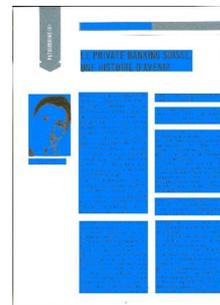
Datum: 31.03.2016

ont été vidées de leur substance par le lobbying mené contre LSFIn et LEFin sur ces points. Mais ce que la loi n'a pu faire, le marché l'imposera », commente Frédéric Kohler, Managing Director de l'ISFB.

Ressources technologiques ensuite. L'évolution des compétences est d'autant plus d'actualité qu'une grande majorité des banques privées ont identifié la migration vers des systèmes informatiques qui permettent à leurs clients de communiquer en direct et temps réel avec leur gestionnaire, comme une priorité. Certaines d'entre elles allant plus loin, jusqu'à mettre en place des réseaux communautaires qui permettent à tous leurs *stakeholders* d'interagir au sein d'un club privé, sécurisé et géré par des gérants qui seront avant tout des *community managers* si l'on en croit l'invité du mois.

Ressources en soutien d'une information et d'un *reporting* améliorés enfin. « Ces nouvelles lois représentent une véritable innovation et risquent de mettre une forte pression sur les frais de gestion par les obligations accrues de connaissance et de documentation qu'elles impliquent pour les banques et gestionnaires, commente Alexander Troller, associé de l'étude LALIVE. Espérons qu'elles conduiront à l'horizon 2020 à pallier le déficit d'information du client que l'on constate encore dans nombre des cas où des litiges surviennent quant à la gestion des avoirs confiés ».

Une nouvelle banque privée pointe, ni tout à fait la même ni tout à fait une autre. Elle reposera sur un modèle d'affaires où la gestion de fortune ne sera plus la principale, sinon l'unique, compétence à leur actif. Parallèlement, le développement des Fintech et autres formes de concurrences priveront le *private banking* d'un quasi-monopole de fait de la gestion de fortune. Une proposition de modèle alternatif selon lequel un banquier privé n'est ni une condition nécessaire ni une condition suffisante de qualité d'une bonne gestion de patrimoine. À cette vision s'oppose l'arrivée d'une nouvelle génération de banquiers privés – il s'agit moins d'une question d'âge que de mentalité. Elle est celle de vrais entrepreneurs, tant il est vrai qu'un bon banquier privé devrait d'abord être le chef de son entreprise. Des personnalités qui feront taire tous les pourfendeurs d'un système qui a permis à beaucoup de bénéficier de sa générosité et philanthropie, non sans rendre toutes ses lettres de noblesse au temps où les banquiers privés pouvaient dire qu'ils géraient l'argent de leurs clients comme ils géraient le leur, parce que c'était vrai. ■



Datum: 31.03.2016

## LE POINT DE VUE D'EMMANUEL GENEQUAND, ASSOCIÉ CHEZ PRICEWATERHOUSECOOPERS

À la question quel est l'avenir des banques privées suisses, il n'y pas de réponse générale de type « *one size speaks for all* ». Tout dépend de la taille, du degré de diversification en termes d'activités et de sophistication des établissements. Quand certains disent « nous sommes touchés par les nouvelles règles fiscales et la régularisation des comptes étrangers, mais nous continuerons à faire notre métier », c'est parfaitement juste, alors que pour d'autres ça ne l'est pas. Parmi le premier groupe figurent les grands groupes diversifiés depuis un certain nombre d'années déjà. Au *private banking*, ils ont ajouté l'*asset management*, l'*asset servicing*, l'activité de *global custody*, etc. et appréhendent l'avenir de manière relativement sereine. Dans le second, qui inclut une nuée de banques ayant entre 1 et 5 milliards d'actifs sous gestion, voire moins de 1 milliard, le changement de paradigme a un impact beaucoup plus drastique. Ce sont des établissements qui, pendant des années, ont « surfé » sur le secret fiscal, un argument suffisant pour attirer 90 % de leurs clients. Peu importe que leur performance fût médiocre, la défiscalisation compensait, parfois largement, cette imperfection. Dans un monde plus transparent, le client compare et devient plus sensible à la performance. Ce qui explique que ces établissements stagnent, ils sont de plus en plus nombreux à être en vente, renoncent à leur licence bancaire et/ou cessent certaines activités. Ici, on parle notamment, mais pas seulement, des filiales de certaines banques étrangères, implantées en Suisse sans réelle conviction et dont les clients étaient liés à d'autres activités du groupe. À la cessation de leurs activités, leur clientèle est partiellement reprise par d'autres entités du groupe ou par d'autres banques suisses, comme le seront celles des petites banques privées suisses. À partir de 10 milliards d'actifs sous gestion environ, les banques ont les moyens d'investir pour se réinventer. Autrement dit, celles qui peuvent compter sur des économies d'échelle pour absorber les coûts liés aux transformations technologiques nécessaires ainsi qu'aux nouvelles normes réglementaires.

À terme, le nouveau paysage fiscalement transparent du *private banking* verra un critère départager les établissements : la performance et la sophistication de la gestion. Digitalisation et rationalisation des coûts d'exploitation sont un second point de différenciation, en ce qu'ils détermineront la capacité des banques à gérer la réduction des marges, qui, de toute façon, ne retrouveront pas leur niveau de 2008-09. Un 3<sup>e</sup> élément structurant tient à la capacité des banques à servir une clientèle internationale selon leurs standards

locaux, fiscaux et réglementaires, en matière de *reporting* notamment. À commencer par les clients européens sur une base transfrontalière. De ce point de vue, l'harmonisation en cours avec la réglementation européenne crée un contexte favorable à la place financière Suisse.