



Le Temps  
1211 Genève 2  
022/ 888 58 58  
www.letemps.ch

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Presse journ./hebd.  
Tirage: 37'021  
Parution: 6x/semaine

N° de thème: 999.066  
N° d'abonnement: 220056  
Page: 14  
Surface: 34'352 mm<sup>2</sup>

# Mythes et réalité de la gestion privée

Quelques mythes tenaces sur la banque privée perdurent, tels que la mort de l'offshore, la perte de rentabilité et l'explosion des coûts, ou encore la nécessité absolue d'adopter une stratégie de segmentation. La réalité dépeint toutefois un tableau très nuancé.

Au vu du contexte économique et politique actuel, force est de constater que la crédibilité dont jouissent les places dites «offshore» n'a pas diminué. Au contraire, l'attractivité de places financières traditionnelles comme la Suisse demeure, notamment grâce au niveau de service offert et au degré de professionnalisme et d'expérience des équipes. En effet, le volume global géré par la Suisse, le Luxembourg et Monaco s'est maintenu et la part de clients détenant plus de 10 millions d'euros dans une banque privée européenne a connu une évolution positive. Ainsi, même si l'Europe de l'Ouest est passée en troisième position en termes de génération de fortune, et alors que l'on y prédisait la lente agonie de l'industrie de la gestion privée, les places européennes ont su maintenir leur rang parmi les leaders de la gestion de fortune internationale.

Une tendance réelle et tangible se dessine depuis l'éclatement de la crise: «Big is indeed Beautiful», tant au niveau de la rentabilité que de la capacité à développer l'activité.

Alors que les coûts rapportés à la masse gérée avaient explosé après la crise de 2008, notamment à cause du renforcement des réglementations, l'étude de KPMG d'août 2015 «Performance of Swiss Private Banks» démontre que leur niveau, de manière générale, baisse depuis 2011... Face aux coûts, nous ne sommes toutefois pas tous égaux! La taille a en effet

de plus en plus d'importance.

Ainsi, les coûts opérationnels des petites structures sont près de 40% plus élevés que pour les structures plus larges, ces dernières arrivant à générer des économies d'échelle.

En parallèle, les revenus ont passablement chuté, pour atteindre environ 85% de leur niveau de 2007. Cette baisse est liée à une compétition accrue, au niveau absolu des marchés (avec des taux d'intérêt historiquement bas) et aux évolutions réglementaires. Les revenus ont atteint leur niveau le plus faible en 2011, mais sont toutefois repartis à la hausse depuis. A nouveau, une différence existe entre petites et grandes structures, et les revenus moyens générés par banquier privé sont plus importants dans les établissements plus grands, notamment grâce à une offre de produits et de services plus étendue.

**«Aujourd'hui, il est clair qu'aucune banque ne peut se permettre de rester immobile»**

L'évolution de la base de coûts et de revenus pousse donc les banques à se réinventer et à affiner leur offre de services afin d'en améliorer la valeur ajoutée pour le client. Dans ce cadre, les services à haute valeur ajoutée gagnent en importance, au détriment de services standardisés et banalisés, tels que le *custody* ou le *brokerage*. Ainsi, le service de conseil (*advisory*), la gestion de portefeuille personnalisée et les services de niche tels que l'investissement direct ou le crédit haut de gamme ont un bel avenir devant eux.

Le durcissement des réglementations et l'introduction de règles de *suitability* propres à chaque pays ont stimulé de nombreuses banques privées à adopter une stratégie de segmentation géographique plus poussée – notamment pour être proche des clients et connaître leur contexte fiscal propre dans le détail, sans avoir à investir dans de nombreux *booking centres*. Et pourtant, le mythe de la nécessaire segmentation géographique ne correspond pas à la réalité de tous. Tandis que les établissements de plus petite taille ont tendance à prendre le pari de se refocaliser sur une sélection de pays, pour y devenir des acteurs quasi *onshore*, d'autres banques choisissent plutôt d'adopter une stratégie multisite et multi-booking, et de se concentrer sur la fortune internationale.

Ainsi, un nombre croissant de banques – en général internationales ou de plus petite taille – jettent l'éponge ou se reconcentrent sur un nombre plus limité de sites ou de marchés, et des pans entiers d'activités ou des sites spécifiques sont à vendre. La vague de consolidation devrait donc se poursuivre, et ce d'autant plus que le seuil de rentabilité pour une activité de banque privée pure approche désormais 10 milliards d'euros – en nette augmentation depuis dix ans.

L'architecture ouverte est née du désir d'offrir une palette très large de solutions à un maximum de clients, dans le but de répondre à l'ensemble de leurs besoins. En Asie notamment, l'obligation du «tout pour tous» demeure, mais elle n'est en réalité pas la panacée et le modèle pourrait évoluer dans les années à venir.

L'architecture ouverte, de par sa nature, a toujours été un proces-

Date: 05.10.2015

# LE TEMPS



Le Temps  
1211 Genève 2  
022/ 888 58 58  
www.letemps.ch

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Presse journ./hebd.  
Tirage: 37'021  
Parution: 6x/semaine

N° de thème: 999.066  
N° d'abonnement: 220056  
Page: 14  
Surface: 34'352 mm<sup>2</sup>

sus complexe et donc coûteux. Avec la disparition des rétrocessions et le durcissement des réglementations, les sources de revenus liées à cette offre ont baissé tandis que, parallèlement, sa complexité a augmenté. Le modèle de la banque «supermarché» est mis à mal par le renforcement de la réglementation et par le développement de plateformes particulièrement efficaces, qui mettent à disposition de leurs clients – à bas coût – une série d'outils très sophistiqués.

Ainsi, la question de la pérennité de ce modèle se pose: ne vaudra-t-il pas mieux, dans le futur, que les banques investissent dans leurs capacités propres de gestion et de conseil, ce qui restera finalement leur véritable élément de différenciation?

Aujourd'hui, il est clair qu'aucune banque ne peut se permettre de rester immobile, et la période du mimétisme stratégique est bel et bien derrière nous. Face à la remise en cause des grands mythes de la gestion privée, une

vérité perdue toutefois: ne pas céder aux «fausses vérités» érigées sur les murs de l'industrie, et focaliser son action sur la valeur ajoutée pour les clients.



MICHEL LONGHINI,  
DIRECTEUR  
GÉNÉRAL  
EXÉCUTIF, PRIVATE  
BANKING, UNION  
BANCAIRE PRIVÉE