

Novembre 2015

# La gestion de fortune en pleine mutation

Faits et chiffres, tendances sectorielles – dans le monde et en Suisse

# La gestion de fortune en pleine mutation

## Table des matières

	Avant-propos	3
1	Executive summary	4
2	La gestion de fortune dans le monde	5
2.1	Actifs mondiaux	5
2.2	Private Banking dans le monde	6
2.3	Asset Management dans le monde	8
2.4	Evolutions en matière de gestion de fortune dans le monde	9
3	La gestion de fortune en Suisse	11
3.1	Secteur bancaire suisse	11
3.2	Secteur de la gestion de fortune en Suisse	14
3.3	Actifs sous gestion en Suisse	15
3.4	Asset Management en Suisse	16
3.5	Evolutions dans le secteur de la gestion de fortune en Suisse	19
3.5.1	Aspects de politique monétaire	19
3.5.2	Développement durable	19
3.5.3	Réglementation	20
3.5.4	Autres évolutions	23
4	Une mégatendance: Fintech	25
	Bibliographie	28

# Avant-propos

Chères lectrices, chers lecteurs,

Vous tenez entre vos mains la dernière édition de la publication que l'Association suisse des banquiers (ASB) consacre régulièrement au domaine d'activité majeur des banques suisses: la gestion de fortune. Articulée autour de tendances et de grands thèmes, cette étude dresse un bilan de la situation de la gestion de fortune dans le monde et en Suisse.

Le potentiel de croissance que recèlent encore certaines régions de la planète ouvre des perspectives pour les banques suisses. Ces dernières sont dans l'ensemble bien positionnées, solidement capitalisées et résolument innovantes. Elles disposent donc de nombreux atouts pour servir leur clientèle existante et future.

Outre un solide marché national, la Suisse a et conserve une importante part de marché en matière de gestion de fortune transfrontalière, mais d'autres places financières gagnent du terrain. Nos banques sont réglementées de manière stricte, ce qui contribue à la réputation de fiabilité et de solidité de notre place financière. Pourtant, si les exigences auxquelles elles doivent satisfaire vont bien au-delà de ce qui est d'usage sur des places financières comparables ou si les dispositions applicables, trop indifférenciées, ne tiennent pas compte de la diversité du secteur bancaire, leur compétitivité en pâtit. Le contexte politique s'est lui aussi dégradé pour les banques – songeons par exemple aux restrictions d'accès au marché de l'UE.

Ma conclusion est la suivante: nous devons veiller à tous les niveaux à promouvoir l'ouverture et l'orientation internationale de notre place financière. Ainsi, nous restons le choix de prédilection des clients fortunés dans le monde entier – ce dont bénéficieront toutes les banques en Suisse.

Je vous souhaite une lecture intéressante et enrichissante.



Claude-Alain Margelisch  
Président du Comité exécutif de l'Association suisse des banquiers (ASB)

# 1 Executive summary

Avec environ un quart des actifs sous gestion à travers le monde, la Suisse demeure la plus grande place financière en matière de Private Banking transfrontalier. Pour autant, notre secteur de la gestion de fortune ne doit pas se reposer sur ses acquis. Des places de gestion de fortune concurrentes, en particulier en Asie, gagnent du terrain, affichant des taux de croissance parfois nettement supérieurs aux nôtres.

Les banques de gestion de fortune suisses ont devant elles de nombreux défis à relever, qui influenceront sur leurs performances à long terme. Le contexte réglementaire dans lequel elles évoluent est devenu de plus en plus exigeant ces dernières années et cette tendance devrait perdurer. Comme dans tous les secteurs, les besoins des clients sont de plus en plus complexes et ces derniers attendent toujours plus de leur banque en termes de transparence et d'offres technologiques. La concurrence accrue entraîne une forte pression structurelle et continue ainsi d'attiser le phénomène de consolidation dans le domaine du Private Banking. La taille des établissements augmente du fait de regroupements, ce qui doit permettre une hausse de la rentabilité. Par ailleurs, l'appréciation brutale du franc suisse consécutive à la suppression du taux plancher EUR/CHF et l'introduction d'un taux d'intérêt négatif par la Banque nationale suisse (BNS) ont touché de plein fouet les banques de gestion de fortune. Enfin, le niveau élevé des coûts administratifs, imputable aux nouvelles prescriptions réglementaires (notamment le renforcement de la protection des investisseurs), est source de préoccupations.

Pour autant, il n'y a pas lieu d'être pessimiste. Les actifs mondiaux augmentent, en particulier dans la zone asiatique, et avec eux la demande de prestations de très haut niveau en matière de Private Banking. Or les banques suisses, fortes d'une excellente qualité de service et de plus de deux siècles d'expérience, sont particulièrement bien positionnées pour saisir ces nouvelles opportunités sur la scène internationale. Les investisseurs fortunés continueront de se tourner vers la Suisse, dont la stabilité politique et le haut niveau de qualification

forment l'image d'une place financière sécurisante. Néanmoins, les établissements bancaires doivent impérativement exploiter les potentiels qui s'offrent à eux pour fidéliser durablement leurs clients. Axer les modèles d'affaires sur le numérique et la formation continue des collaboratrices et collaborateurs, mais aussi répondre à la demande croissante d'investissements durables et socialement responsables, s'inscrit dans cette approche.

Dans le cadre des discussions politico-économiques, il convient de mettre en place des conditions-cadres optimales pour la gestion de fortune. Les banques suisses doivent pouvoir accéder sans entraves à leurs principaux marchés étrangers: c'est le seul moyen de garder les emplois en Suisse. En matière de fiscalité internationale, et notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de l'échange automatique de renseignements (EAR), la place financière suisse ne doit pas être défavorisée. Un *level playing field* avec les places financières comparables s'impose. D'une manière générale enfin, toute réglementation qui va au-delà des normes internationales (*Swiss finish*) et qui a pour effet de désavantager les prestataires suisses de services financiers par rapport à leurs concurrents étrangers est à éviter.

## 2 La gestion de fortune dans le monde

En 2014, les actifs financiers privés au niveau mondial ont augmenté de 11,9% pour s'établir à USD 164 300 milliards. Cette hausse résulte principalement de la croissance de valeurs patrimoniales existantes. La légère reprise conjoncturelle observée dans les pays industrialisés, mais aussi la politique monétaire accommodante menée avec persistance par quelques grandes banques centrales, ont dopé la performance des marchés de valeurs mobilières. En outre, la hausse des revenus a relancé la consommation, ce qui a entraîné un essor économique notamment dans les pays à forte croissance. La fortune cumulée des millionnaires en USD a progressé de 7,2% en 2014, à USD 56 400 milliards. En dépit d'un contexte difficile, la Suisse reste leader mondial dans le domaine du Private Banking transfrontalier, avec une part de marché de 25%.

### 2.1 Actifs mondiaux

En 2014, les actifs financiers privés au niveau mondial ont augmenté de 11,9% pour s'établir en fin d'année à USD 164 300 milliards (BCG 2015a). Cette croissance résulte au premier chef de la forte performance des marchés d'actions, elle-même due à une légère reprise conjoncturelle dans les pays industrialisés<sup>1</sup> ainsi qu'à la politique monétaire accommodante menée avec persistance par quelques grandes banques centrales. Par ailleurs, dans les pays émergents<sup>2</sup>, la hausse des revenus a relancé la consommation, d'où une forte croissance économique notamment dans les pays en développement rapide comme le Chili, la Malaisie ou les Emirats arabes unis.

Hausse des actifs financiers privés au niveau mondial

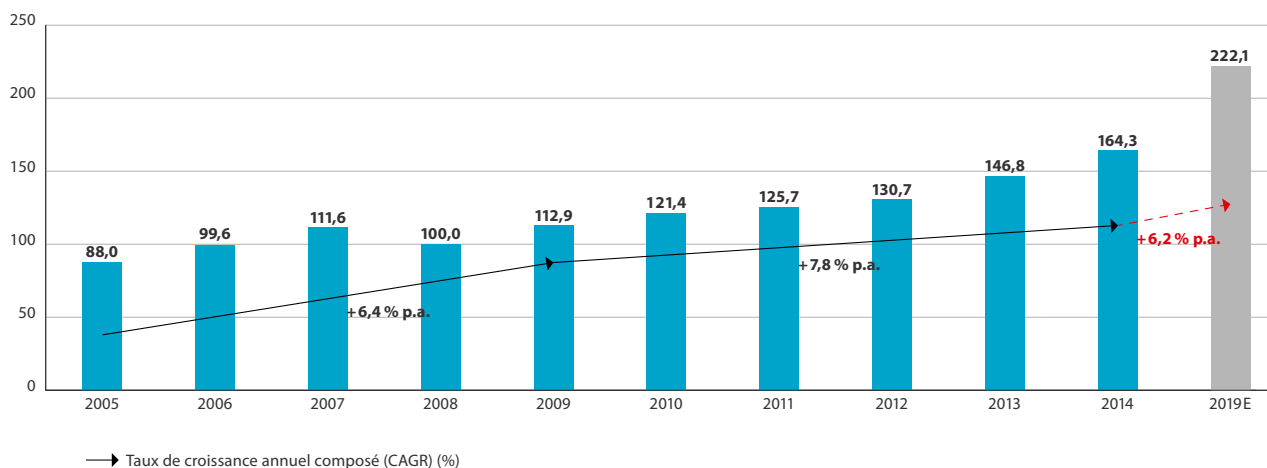
On anticipe qu'à fin 2019, les actifs financiers privés atteindront un volume mondial de USD 222 100 milliards. Cela correspond à un taux de croissance annuel de 6,2%, soit le double du taux enregistré pendant la crise financière et au début de la crise de la dette souveraine en 2011 (3%). Certes, on ne retrouvera pas les taux de croissance de 9% et plus que l'on a connus avant la crise ainsi qu'entre 2012 et 2014. Mais les actifs financiers privés au niveau mondial n'en ont pas moins plus que doublé (+108,5%) depuis 2003.

Poursuite probable de cette trajectoire haussière jusqu'en 2019

Graphique 1

### Actifs financiers privés à l'échelle mondiale

En milliers de milliards d'USD



N.B.: les actifs financiers tels que définis par Boston Consulting Group comprennent le numéraire, les titres et les autres actifs, à l'exclusion de l'immobilier, des sociétés et des biens de luxe.

Sources: Boston Consulting Group, ASB Research

- 1 Par «pays industrialisés», on entend les Etats d'Amérique du Nord et d'Europe occidentale ainsi que le Japon.
- 2 Par «pays émergents», on entend les Etats de la région Asie-Pacifique (hors Japon), d'Europe orientale, du Moyen-Orient et d'Amérique du Sud.

## 2.2 Private Banking dans le monde

Au niveau mondial, le nombre des ménages disposant d'actifs financiers supérieurs à USD 1 million a augmenté de près d'un million en 2014, à 14,6 millions. Ces HNWI (*High Net Worth Individuals*) possèdent au total 41% des actifs financiers privés mondiaux et ont vu leur fortune s'accroître de 7,2% en 2014 pour atteindre USD 56 400 milliards. Cette progression supérieure à la moyenne est portée principalement par les personnes dont la fortune nette librement disponible dépasse USD 30 millions (*ultra-HNWI*), lesquelles ont connu la plus forte augmentation en nombre en 2014 (+8,6%). A fin 2014, on comptait au total 14,6 millions d'HNWI dans le monde. Leur augmentation en nombre a toutefois nettement ralenti en 2014 (+6,7%) par rapport à 2013 (+14,2%). En termes de répartition géographique, la région Asie-Pacifique (4,7 millions d'HNWI) dépasse d'une courte tête l'Amérique du Nord (4,68 millions) et prend la première place au palmarès. L'Europe compte 4 millions d'HNWI. En termes de volume de la fortune des HNWI toutefois, l'Amérique du Nord reste en tête à USD 16 200 milliards, suivie de la région Asie-Pacifique à USD 15 800 milliards (Capgemini/RBC Wealth Management 2015).

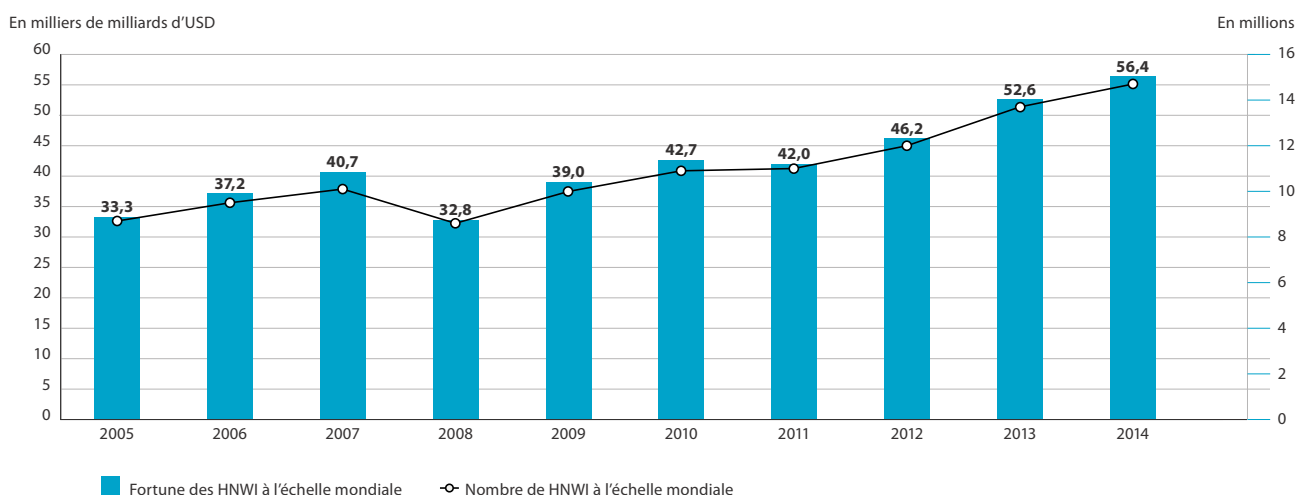
Accroissement de la fortune des *High Net Worth Individuals*

Dans son «World Wealth Report 2015», Capgemini table sur une forte croissance annuelle de la fortune des HNWI dans la région Asie-Pacifique d'ici à 2017, à 10,3% contre seulement 7% pour l'Amérique du Nord. Il faut donc s'attendre à ce que la région Asie-Pacifique dépasse l'Amérique du Nord courant 2015 en termes de volume de la fortune des HNWI. S'agissant de l'Europe, Capgemini anticipe une croissance de la fortune des HNWI de 8,4% d'ici à fin 2017, soit 2% de plus qu'entre 2009 et 2014. Enfin, l'Amérique latine devrait rester en retrait avec une croissance de la fortune des HNWI de 3,1%, ce qui s'explique selon les auteurs du rapport par la faiblesse des cours des matières premières, la morosité sur les marchés d'actions latino-américains et le ralentissement économique au Brésil.

Rattrapage en cours dans la région Asie-Pacifique

Graphique 2

### Fortune et nombre de HNWI



Sources: Capgemini/RBC Wealth Management

En 2014, les actifs sous gestion transfrontalière se sont inscrits en hausse de 7% (soit USD 600 milliards) par rapport à 2013, pour s'établir à près de USD 10 000 milliards. Cette croissance est due à des entrées d'actifs en provenance de la région Asie-Pacifique (environ USD 300 milliards), d'Europe orientale (environ USD 200 milliards) et d'Amérique du Sud (environ USD 100 milliards) (BCG 2015a).

Hausse du volume des actifs sous gestion transfrontalière

En 2010, les grandes places financières européennes (Suisse, Royaume-Uni, îles Anglo-Normandes, Dublin et Luxembourg) géraient encore 59% des actifs mondiaux sous gestion transfrontalière. Ce chiffre est tombé à 56,6% en 2012, puis à 55% en 2014. D'une part, les places financières émergentes d'Asie, comme Singapour et Hong Kong, attirent de plus en plus les investissements. D'autre part, en raison principalement des évolutions de fond intervenues en matière réglementaire, le secteur de la gestion de fortune transfrontalière est sous pression tant en Suisse que dans d'autres régions européennes, et ce malgré le potentiel d'affaires lié aux besoins importants des investisseurs fortunés. Ces derniers ont à nouveau tendance à se tourner vers leur pays d'origine pour placer leurs avoirs, poussés notamment par les nouvelles contraintes de transparence fiscale à l'échelon international. Toutefois, après la régularisation des situations héritées du passé et l'introduction de l'EAR, la demande de prestations de gestion de fortune transfrontalière devrait se stabiliser. Les clients fortunés seront alors les premiers à apprécier la possibilité de diversification et le haut niveau de service qu'offre la place financière suisse. Mais la concurrence est appelée à s'intensifier avec la disparition de la discrétion fiscale dans les centres internationaux de gestion de fortune, la transparence accrue et la comparabilité des prestations promises.

Le leadership européen de plus en plus contesté en matière de Private Banking transfrontalier

S'agissant de la gestion de fortune transfrontalière, la Suisse est parvenue à maintenir sa part de marché par rapport à 2013: en 2014, quelque USD 2 400 milliards étaient sous gestion transfrontalière en Suisse, ce qui correspond à une part de marché de 25%. Sur l'ensemble de ces actifs, une part importante (40%) provenait d'Europe occidentale. En dépit du différend fiscal avec l'Europe et les Etats-Unis et malgré des dispositions réglementaires plus strictes, la Suisse a donc conservé sa position de leader mondial. Dans notre pays, l'introduction de l'EAR va peser sur le secteur de la gestion de fortune transfrontalière à court terme, mais on estime que ce dernier conservera à moyen terme sa première place mondiale.

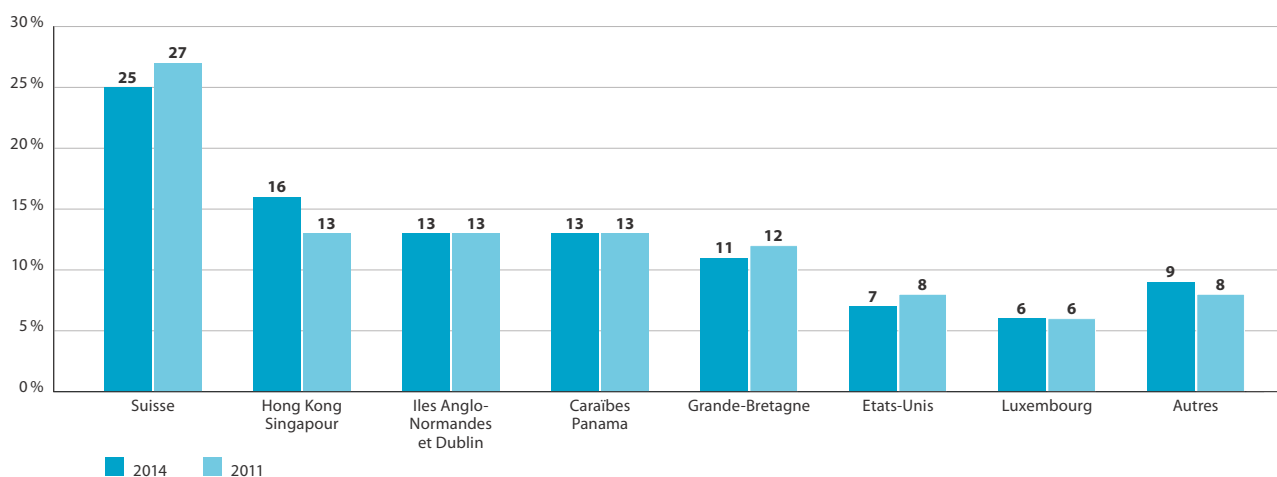
Part de marché inchangée pour la Suisse

La part de marché de la région Asie-Pacifique va continuer de croître ces prochaines années. Ainsi, d'ici à fin 2019, les deux hubs de Singapour et Hong Kong pourraient bien afficher une part de marché de 19%, contre 16% en 2014. Cette progression est générée pour l'essentiel par de l'argent frais en provenance d'Asie (BCG 2015a).

Le Private Banking asiatique en phase de rattrapage

Graphique 3

## Parts de marché dans le Private Banking transfrontalier



Source: Boston Consulting Group (BCG 2015a)

En 2013, les actifs sous gestion en Europe occidentale ont progressé globalement de 5%, dont 2% sont imputables à des afflux nets d'argent frais et 3% à des effets de performance. Avant 2008, les taux de croissance des afflux nets d'argent frais oscillaient encore entre 6% et 8%. En 2013, les marges bénéficiaires ont augmenté de 2 points de base (pb) à 25 pb, atteignant ainsi leur plus haut depuis 2009 (2009: 20 pb). Cette progression s'explique notamment par les réductions de personnel ainsi que par les économies réalisées dans divers domaines (ventes, marketing, back-office et informatique). Les chiffres agrégés masquent toutefois les écarts entre les différentes banques privées européennes: en 2013, une sur sept a en effet enregistré des pertes, et une sur trois des sorties nettes de fonds. Dans ce contexte, le mouvement de consolidation au sein du secteur devrait perdurer et l'on s'attend à de nouvelles fusions et acquisitions (McKinsey 2014).

Légère hausse des marges bénéficiaires de la gestion de fortune en Europe

La région Asie-Pacifique affiche certes des actifs privés en forte croissance, mais cela n'est pas nécessairement synonyme de rentabilité des activités de gestion de fortune. Selon une analyse du cabinet de conseil EY, une banque doit disposer d'au moins USD 20 milliards d'actifs sous gestion dans la zone asiatique pour pouvoir opérer de manière rentable. Certaines banques privées internationales se sont retirées du marché asiatique. Alors que les marges bénéficiaires s'établissaient encore entre 90 et 100 pb (par rapport aux actifs sous gestion) il y a quelques années, elles se situent dans le contexte de marché actuel entre 60 et 70 pb. Parallèlement, les coûts d'exploitation sont élevés et continuent d'augmenter en raison des frais inhérents au conseil à la clientèle, à la compliance et aux investissements technologiques (voir aussi chapitre 2.4). En 2013, trois établissements suisses figuraient parmi les dix premières banques privées opérant dans la région Asie-Pacifique. Elles géraient au total USD 448 milliards en Asie (EY 2014).

Le volume des actifs sous gestion, facteur décisif de rentabilité dans la région Asie-Pacifique

## 2.3 Asset Management dans le monde

On entend par «Asset Management» la gestion de fortune pour le compte d'investisseurs professionnels. Cette prestation est proposée aux investisseurs tant institutionnels (caisses de pension, compagnies d'assurance, etc.) que privés.

Gestion de fortune sur la base d'un mandat de gestion

En 2014, l'Asset Management dans le monde gérait des actifs à hauteur de USD 74 000 milliards, soit une progression de 7,7% par rapport à 2013 (BCG 2015b). En 2013 et en 2014, les actifs sous gestion ont augmenté notamment en raison de la forte performance des marchés d'actions. Les marges opérationnelles (bénéfices par rapport aux revenus nets) sont restées stables entre 2013 et 2014, à 39%. Cela correspond approximativement au niveau d'avant la crise. Les afflux nets d'argent frais sont restés stables également, à +1,7% ou USD 1200 milliards en 2014 (2013: +1,6% ou USD 1000 milliards), mais se situent néanmoins nettement en-dessous des taux de croissance enregistrés avant la crise financière.

Chiffres clés de l'Asset Management dans le monde

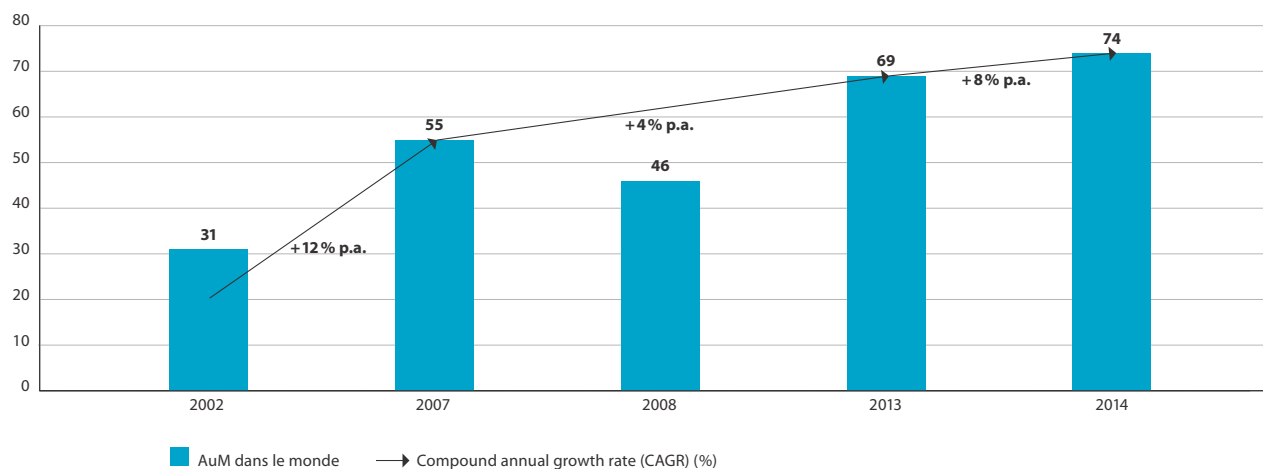
La tendance à délaissier la gestion traditionnelle au profit de catégories de placement passives et de solutions spécifiques s'est maintenue en 2014, tout en s'affaiblissant un peu par rapport aux années précédentes. Les investisseurs sont toujours en quête de produits abordables et axés sur la performance, ainsi que d'une meilleure diversification de leurs portefeuilles.

Tendance persistante en faveur des placements passifs



## Asset Management dans le monde

En milliers de milliards d'USD



Source: Boston Consulting Group

Après avoir traversé le creux de la vague au lendemain de la crise financière, les afflux nets d'argent frais ont repris de la vigueur en 2014 et se sont inscrits en hausse de 1,7% par rapport aux actifs sous gestion de l'année précédente (2013: +1,3%). Ils ont été particulièrement dynamiques en Espagne, en Italie, en Scandinavie et en Allemagne, en raison notamment des ventes accrues de fonds de placement. Les afflux nets d'argent frais provenant de la clientèle privée (+3,7% par rapport aux actifs sous gestion en 2013) ont nettement plus progressé que ceux provenant d'investisseurs institutionnels (+0,7%).

L'Europe enregistre des afflux nets d'argent frais en hausse ...

En termes d'afflux nets d'argent frais, l'Europe a enregistré une nouvelle fois un taux de croissance en hausse en 2014, mais elle continue de faire partie, avec les Etats-Unis, des régions affichant les taux de croissance les plus faibles (2014: +1,6%). L'afflux net d'argent frais s'est établi à 3% dans la région Asie-Pacifique (2013: +4%) ainsi qu'en Amérique latine.

... mais sa croissance reste faible en comparaison internationale

## 2.4 Evolutions en matière de gestion de fortune dans le monde

Pour s'ouvrir les marchés de la région émergente Asie-Pacifique, les établissements financiers doivent intégrer des coûts élevés et accepter une durée d'investissement relativement longue avant d'atteindre le seuil de rentabilité (voir chapitre 2.2). La clientèle asiatique est très attachée à ce que les gérants de fortune prennent en compte les besoins régionaux. Exigeante, elle attend d'eux notamment qu'ils soient axés sur les stratégies numériques. Selon Capgemini/RBC Wealth Management (2014), 82% des HNWI de la région Asie-Pacifique souhaitent pouvoir gérer leurs relations avec leur gérant de fortune majoritairement ou intégralement par le biais de canaux numériques, et 83% seraient prêts à changer de gérant de fortune s'il ne leur était pas proposé de solutions numériques intégrées.

Les besoins spécifiques des clients asiatiques ...

Le secteur de la gestion de fortune met tout en œuvre pour répondre mieux encore aux besoins individuels des clients à l'avenir. Jusqu'à récemment, les solutions spécifiques ne se distinguaient que par l'ampleur et la quantité des produits proposés. Les informations communiquées aux clients dépendaient le

... imposent de relever des défis considérables

plus souvent fortement des conseillers à la clientèle qui étaient en contact direct avec eux. Des méthodes numériques comme le *data mining* permettent de beaucoup mieux exploiter les données dont on dispose sur les clients, de sorte que l'on pourra dorénavant leur proposer des solutions sur mesure.

Dans le domaine de la gestion de fortune privée, le caractère durable et socialement responsable des placements est un critère de plus en plus important pour les investisseurs. Dans son «World Wealth Report 2015»

Les jeunes HNWI friands de social investments

Capgemini confirme que les jeunes HNWI, en particulier, y sont très attachés. Il en résulte pour le secteur de la gestion de fortune un potentiel important et qui va croissant. Or il n'est pas rare que l'on manque de sources d'information fiables, mettant en lumière les opportunités et les méthodes d'investissement en matière de placements durables, et que le savoir-faire requis de la part des gérants de fortune fasse défaut. Les établissements financiers doivent alors s'adjoindre les services d'experts. La gamme de produits doit être développée, afin de faciliter la mise en œuvre de stratégies de placement durables et socialement responsables. Un certain nombre d'établissements financiers vont de l'avant en proposant des formations à leurs conseillers à la clientèle, en créant des fonds sociaux et en coopérant avec des institutions sociales et des instances gouvernementales. En Suisse par exemple, un forum sur l'investissement durable a vu le jour, qui a vocation à favoriser les échanges entre divers acteurs (voir chapitre 3.5.2). Attirer l'attention des clients sur les offres disponibles en matière d'investissement durable et intégrer systématiquement ces dernières dans les entretiens est appelé à devenir une tâche incontournable pour les gérants de fortune. Ce serait aussi le moyen de mieux répondre à l'avenir à la demande croissante d'investissements socialement responsables qu'exprime la clientèle privée fortunée (Capgemini/RBC Wealth Management 2015).

Le Private Banking en Europe est confronté à des défis de taille, notamment l'intensification de la concurrence et l'évolution des attentes des clients. Parallèlement, la rentabilité ne cesse de baisser, alors qu'elle a déjà perdu environ 20% par rapport à son niveau d'avant la crise financière. Les taux d'intérêt historiquement bas, qui modifient la situation sur les marchés des capitaux, mais aussi les coûts induits par les exigences réglementaires accrues (notamment en ce qui concerne la protection des investisseurs), sont à cet égard les moteurs principaux. Dans ce contexte, une étude conjointe de J.P. Morgan Asset Management et Oliver Wyman (2014) cite trois tendances majeures dont les gérants de fortune devraient tenir compte:

Nouvelles attentes des clients, concurrence accrue et rentabilité en baisse dans le Private Banking en Europe

- les grands prestataires se recentrent de plus en plus sur les compétences clés du Private Banking ainsi que sur des segments de clientèle précis; à cet effet, ils abandonnent certains types d'opérations, comme le règlement, ou certaines activités d'Asset Management pour investir davantage dans le segment clé du conseil à la clientèle;
- les technologies numériques simplifient et optimisent les contacts avec les clients; grâce à une réallocation des ressources, elles permettent un meilleur suivi et relèvent le niveau de service, tant dans l'univers numérique que dans les échanges personnels; au sein de la jeune génération de clients, on observe des besoins très variés ainsi qu'une nouvelle culture de l'investissement, dont les éléments caractéristiques sont l'ouverture aux solutions numériques et une sensibilité accrue aux coûts (voir chapitre 3);
- les réglementations des autorités de surveillance, axées sur la protection des clients et la stabilité du système financier, génèrent quantité de nouvelles tâches qui sont lourdes à gérer pour les prestataires; elles contribuent donc elles aussi à la baisse de la rentabilité, tout en ouvrant de nouvelles possibilités de se démarquer.

## 3 La gestion de fortune en Suisse

Le secteur bancaire suisse, qui compte 275 banques, est fortement diversifié. A fin 2014, les banques en Suisse géraient CHF 6 656 milliards, dont 51,1% en provenance de l'étranger. La numérisation, la solidité de la monnaie nationale et le contexte réglementaire sont toutefois autant de défis à relever pour les gérants de fortune suisses. Il y a lieu de renforcer encore la réputation de la Suisse en tant que centre de placement, de même que les synergies avec l'Asset Management.

### 3.1 Secteur bancaire suisse

La grande diversité des modèles d'affaires représentés dans le secteur bancaire suisse contribue à sa stabilité. Outre les établissements opérant à l'échelon international, les banques à vocation nationale jouent un rôle essentiel pour la place économique suisse.

275 banques, 104 053 employé(e)s, pour un total des bilans de CHF 3 042 milliards

Graphique 5

#### Les banques en Suisse en bref

	2000	2010	2012	2013	2014
Nombre de banques en Suisse	375	320	297	283	275
dont banques étrangères	148	154	131	120	118
Nombre de filiales	3 661	3 405	3 294	3 240	3 188
dont filiales à l'étranger	228	284	263	253	251
Effectifs en Suisse (en milliers d'équivalents plein temps)	112	108	105	106	104
Total des bilans, en milliards de CHF	2 125	2 715	2 778	2 849	3 042
dont sur l'étranger, en milliards de CHF	1 196	1 452	1 286	1 283	1 429

Source: Banque nationale suisse (BNS)

Au total, le nombre des banques en Suisse est passé de 283 à 275 entre fin 2013 et fin 2014. Deux banques ont été rachetées, deux ont été liquidées et cinq ont perdu le statut bancaire. En revanche, on a enregistré une nouvelle implantation.

Neuf banques en moins pour une nouvelle implantation

En octobre 2015, on comptait encore une banque en moins avec la fermeture de la banque privée Hottinger. L'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) a ouvert la mise en faillite de cette banque en raison de pertes répétées et de contentieux non résolus. Elle a pris les mesures qui s'imposaient après qu'un assainissement de la banque s'est révélé irréalisable et que les exigences en matière de fonds propres n'ont pas été respectées.

Fermeture de la banque privée Hottinger

En 2014, 246 banques en Suisse (2013: 235) ont réalisé un bénéfice annuel, pour un montant total de CHF 14,2 milliards (2013: CHF 11,9 milliards). En revanche, 29 banques (2013: 48) ont enregistré une perte annuelle, pour un montant total de CHF 6,8 milliards (2013: CHF 1,4 milliard). Le bénéfice net agrégé s'est donc établi à CHF 7,4 milliards (2013: CHF 10,5 milliards). Les bénéfices annuels émanent pour l'essentiel de l'une des deux grandes banques. Celle-ci a en effet procédé à des reprises de correctifs de valeur et de provisions, ce qui a généré des produits exceptionnels. Quant aux pertes annuelles, elles ont été réalisées notamment par les banques en mains étrangères et par une

246 banques bénéficiaires

grande banque. Elles résultent pour une large part de l'augmentation des charges pour «correctifs de valeur, provisions et pertes» (ASB 2015).

Le rendement agrégé des fonds propres s'est amélioré en 2013 et 2014 grâce à des bénéfices nets positifs, mais reste nettement en-dessous du niveau d'avant la crise financière. La situation des banques en termes de coûts s'est également dégradée. Toutes banques confondues, le ratio charges/produits (*cost-income ratio*) s'est établi en 2014 à 65,9%, soit un niveau nettement supérieur à celui qu'il affichait encore en 2005. Par rapport à 2012, il s'est amélioré grâce à une légère baisse des charges d'exploitation et une légère hausse des produits d'exploitation.

Graphique 6

## Chiffres-clés des banques en Suisse

	2000	2010	2012	2013	2014
Résultat d'exploitation, en milliards de CHF	68,7	61,5	59,0	60,8	61,5
Charges d'exploitation, en milliards de CHF	37,5	42,5	41,5	41,3	40,5
Bénéfice brut, en milliards de CHF	31,2	18,9	17,4	19,5	21,0
Bénéfice net, en milliards de CHF	19,2	10,6	0,2	10,5	7,4
Fonds propres, en milliards de CHF	117,5	144,1	151,5	165,8	169,1
Ratio charges/produits (coefficient d'exploitation)	54,6%	69,2%	70,3%	67,9%	65,9%
Résultat des opérations d'intérêts, en % du résultat d'exploitation	34,4%	32,2%	35,4%	36,5%	38,5%
Résultat des opérations de commissions et prestations de services, en % du résultat d'exploitation	42,1%	40,5%	39,7%	40,3%	38,9%
Rendement des fonds propres (bénéfice net/fonds propres)	16,3%	7,4%	0,1%	6,3%	4,4%

Source: BNS

Le ratio charges/produits ayant globalement augmenté depuis le tournant du siècle, on parle depuis un certain temps d'une pression à la consolidation, en particulier dans le secteur du Private Banking. Pourtant, ces dernières années, les consolidations ont été moins nombreuses en Suisse que ne le prévoyaient divers cabinets de conseil. Trois acquisitions ont retenu l'attention: début 2015, celle de la banque privée La Roche, riche d'une longue tradition, par la banque privée Notenstein, une filiale du Groupe Raiffeisen; en milieu d'année 2014, celle de la banque israélienne Leumi par Julius Baer; et au printemps 2014, celle de Coutts International, une filiale de la Royal Bank of Scotland, par l'Union Bancaire Privée.

Graphique 7

## Opérations de fusion-acquisition et intégrations de banques en Suisse, de 2009 à août 2015

2015	L'Union Bancaire Privée rachète Coutts International, une filiale de la Royal Bank of Scotland
2015	La banque privée Notenstein, une filiale du Groupe Raiffeisen, rachète La Roche
2014	La banque privée Notenstein rachète le portefeuille de Private Banking de la Landesbank Baden-Württemberg
2014	Julius Baer reprend les activités de Private Banking de la banque Leumi en Suisse
2014	La banque brésilienne BTG Pactual rachète la banque privée tessinoise BSI
2014	La Banque Cramer reprend les activités de Private Banking de Valartis en Suisse
2014	J. Safra Sarasin reprend les activités de Private Banking de Morgan Stanley en Suisse
2013	PKB Privatbank rachète la succursale de Lugano de la filiale suisse de la Liechtensteinische Landesbank (LLB)

2013	La Banque Cramer rachète la Banque de Dépôts et de Gestion
2013	L'Union Bancaire Privée reprend l'activité de Private Banking international de Lloyds Banking Group
2013	Banque J. Safra et Bank Sarasin fusionnent pour former Banque J. Safra Sarasin
2013	P&P Banque Privée fusionne avec le gérant de fortune Sallfort pour former Sallfort Banque Privée
2013	Intégration intragroupe de Deutsche Bank (Suisse) et Sal. Oppenheim
2013	Julius Baer reprend l'activité de gestion de fortune hors Etats-Unis de Merrill Lynch, filiale de Bank of America
2013	Falcon Private Bank rachète Clariden Leu Europe (filiale à 100% de Credit Suisse)
2012	Julius Baer rachète Bank of China (Suisse) SA
2012	Raiffeisen Suisse rachète Notenstein Banque Privée SA
2012	Nettobank AG reprend l'activité hors Etats-Unis de sa maison mère Wegelin & Co. et devient Notenstein Banque Privée SA
2012	PKB Privatbank SA rachète CMP Banque Privée (Suisse) SA
2012	Intégration intragroupe de Clariden Leu dans Credit Suisse
2012	La banque Leumi rachète la Banque Safdié SA et la fusionne avec Bank Leumi Switzerland pour former Leumi Private Bank
2011	Intégration intragroupe de Spar + Leihkasse Steffisburg, Valiant Privatbank et Banque Romande Valiant dans Valiant Bank
2011	L'Union Bancaire Privée rachète la succursale helvétique de la banque hollandaise ABN Amro-Bank
2011	Bank CA St. Gallen et Swissregiobank fusionnent pour former acrevis Bank
2011	La Banque Cantonale Vaudoise rachète la Banque Franck Galland et la fusionne avec la Banque Piguet pour former la Banque Piguet Galland & Cie
2011	Banca Credinvest SA rachète FIDEURAM Bank (Suisse) SA
2010	Bank von Roll rachète la société de gestion de fortune Atlantic
2010	La Banque Cantonale de Fribourg rachète la Caisse d'épargne de Vuisternens-devant-Romont
2010	PKB Privatbank rachète Banca Gesfid
2010	La Banque cantonale de Lucerne intègre la filiale Adler & Co. SA
2010	La Banque cantonale du Tessin rachète 80% des actions d'UniCredit Bank (Suisse)
2010	Hinduja Banque (Suisse) rachète Banca Commerciale Lugano
2010	BNP Paribas (Suisse) SA rachète Fortis Banque (Suisse) SA
2010	Julius Baer rachète ING (Suisse) SA
2010	La Banque Cramer, filiale de Norinvest, fusionne avec la Banque de Patrimoines Privés
2009	Banca Aletti & C. (Suisse) SA rachète Bipielle Bank (Suisse)
2009	La Banque cantonale de Bâle rachète AAM Banque Privée SA à la Banque cantonale de Bâle-Campagne
2009	Deutsche Bank (Suisse) SA reprend l'activité bancaire de Rüd, Blass & Cie AG
2009	LGT Bank (Suisse) SA rachète Dresdner Bank (Suisse) SA
2009	Bank Vontobel SA rachète Commerzbank (Suisse) SA

N.B.: le tableau ci-dessus ne présente qu'une sélection de transactions et ne prétend pas à l'exhaustivité.

Source: ASB

Les banquiers privés La Roche & Co SA, Lombard Odier & Cie SA, Mirabaud & Cie SA et Pictet & Cie SA ont changé de forme juridique au 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour devenir des sociétés anonymes. Ces changements ont été motivés par l'évolution rapide du cadre réglementaire ainsi que par la forte croissance des établissements concernés, notamment à l'étranger. Ils favorisent leur expansion internationale et leur permettent ainsi de mieux exploiter les potentiels de croissance (ASB 2015).

Quatre banquiers privés  
changent de forme juridique

## 3.2 Secteur de la gestion de fortune en Suisse

Le secteur de la gestion de fortune en Suisse présente une grande diversité et repose sur divers modèles d'affaires. Quelques rares établissements financiers universels y côtoient un nombre élevé de prestataires hautement spécialisés. Les modèles d'affaires varient en fonction de la taille des établissements. Le modèle dit intégré (banque universelle) reste généralement réservé aux grandes banques. Celles-ci couvrent l'ensemble du spectre des activités bancaires, des prestations pour la clientèle grand public et la clientèle entreprises jusqu'aux opérations sur les marchés des capitaux et à la gestion de fortune. Quant aux banques de plus petite taille, elles privilégient les stratégies de niche et se concentrent sur leurs compétences clés.

| [Sous le signe de la diversité](#)

Le paysage bancaire suisse est marqué par des consolidations et des opérations de fusion-acquisition qui n'épargnent pas les banques privées. Ce processus de concentration ne se manifeste toutefois pas seulement en termes de nombre d'établissements, il se traduit aussi par des transferts de parts de marché. C'est ainsi qu'entre 2007 et 2013, la part des actifs sous gestion dans des banques privées est passée de 60% à plus de 75%. Par ailleurs, les banques étrangères sont de plus en plus nombreuses à reconsidérer leur présence en Suisse, justifiant leur départ par la baisse de rentabilité due aux coûteuses prescriptions réglementaires et de compliance. Mais les aspects économiques – réduction des marges, hausse des coûts – rendent également la Suisse peu attrayante pour les groupes bancaires internationaux (KPMG 2015).

| [Les banques privées en phase de consolidation ...](#)

Le secteur des gérants de fortune indépendants (GFI) est lui aussi en phase de consolidation. Les GFI constituent l'essentiel du système parabancaire suisse. Dépourvus de statut bancaire, ils gèrent en général eux-mêmes le patrimoine de leurs clients et les conseillent en matière financière et patrimoniale. La consolidation de ce secteur résulte en premier lieu de la réglementation, qui génère des coûts importants. Les GFI sont soumis à la loi sur le blanchiment d'argent et doivent soit disposer d'une autorisation de la FINMA, soit être affiliés à un organisme d'autorégulation (OAR). En deuxième lieu, les GFI doivent généralement s'affilier à une organisation professionnelle reconnue pour éviter d'être soumis à l'obligation d'obtenir une autorisation en tant que distributeurs au sens de la loi sur les placements collectifs de capitaux. Ils font l'objet d'une réglementation et d'une surveillance moins strictes, ce qui peut donner lieu à des distorsions de concurrence au détriment des banques. Des décisions de principe ont donc été rendues selon lesquelles les GFI doivent être soumis à une surveillance prudentielle (voir chapitre 3.5.3). En troisième lieu, il n'est plus intéressant pour les établissements financiers de servir de banques dépositaires pour les petits GFI, car leur surveillance est trop lourde. En quatrième lieu enfin, beaucoup de sociétés de gestion de fortune sont entièrement dépendantes de leur fondateur, qui les prive de leur substance lorsqu'il prend sa retraite.

| [... tout comme les gérants de fortune indépendants](#)

La Haute école zurichoise de sciences appliquées (ZHAW) considère dans une analyse de 2014 qu'il existe 2 300 GFI en Suisse, sachant que ce chiffre n'inclut que les GFI affiliés à la fois à un OAR et à une organisation professionnelle appropriée et tenus dès lors de respecter certaines normes de qualité. Cela correspond à environ huit fois le nombre de banques en Suisse. La FINMA a évalué quant à elle le nombre des opérateurs sur le marché à 3 488 (y compris les conseillers en placement). Sans doute ce nombre inclut-il toutefois des entreprises dont l'activité principale n'est pas la gestion de fortune.

| [Environ huit fois plus de GFI que de banques en Suisse](#)

### 3.3 Actifs sous gestion en Suisse

Font partie des actifs sous gestion les positions suivantes: portefeuilles de titres détenus en dépôt pour le compte de clients, placements fiduciaires, engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements et engagements à terme envers la clientèle. A fin 2014, les actifs sous gestion dans des banques en Suisse s'établissaient au total à quelque CHF 6 656 milliards, ce qui correspond à une hausse de CHF 518 milliards (8,4%) par rapport à l'année précédente. A fin 2014 toujours, 51,1% des actifs sous gestion provenaient de clients étrangers, contre 59% en 2005. Ce recul tient vraisemblablement au fait qu'en général, les dépôts de clients étrangers intègrent davantage de valeurs libellées en euros ou en dollars américains, valeurs qui ont subi des pertes de cours en raison de la dépréciation de ces deux monnaies par rapport au franc suisse. La régularisation des situations héritées du passé et les règlements d'impôts en résultant de la part de particuliers étrangers constituent un autre facteur explicatif.

CHF 6 656 milliards sous gestion en Suisse

A fin 2014, les engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements s'élevaient à CHF 639,5 milliards et les dépôts à terme (engagements à terme envers la clientèle) à CHF 257 milliards. Les engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements comprennent notamment les «Comptes de libre passage (2<sup>e</sup> pilier)» et les «Avoirs de la prévoyance liée (3<sup>e</sup> pilier)». Ces avoirs ne sont détenus par des clients étrangers qu'à hauteur de 7,5%, contre 73,5% pour les dépôts à terme.

73,5% des dépôts à terme détenus par des clients étrangers

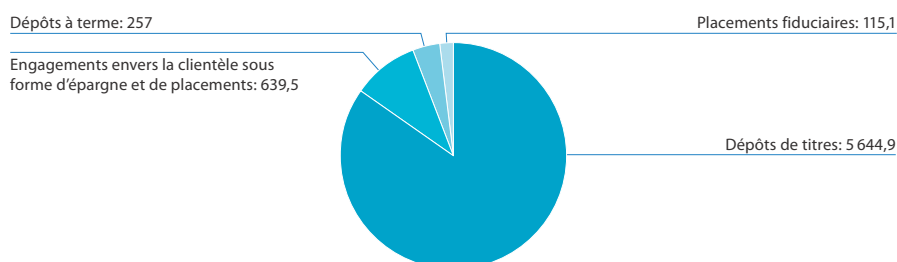
Les placements fiduciaires à court terme sont effectués par les banques en leur propre nom, mais pour le compte de l'investisseur («fiduciant») et aux risques de ce dernier. La demande émane principalement de clients étrangers (83,1% des placements fiduciaires comptabilisés en 2014). Depuis 2007, les actifs sous gestion fiduciaire ont chuté, passant de CHF 482,9 milliards à CHF 115,1 milliards. Les dépôts fiduciaires étant investis le plus souvent sur le marché monétaire, ils ont perdu de leur attrait en raison de la faiblesse persistante des taux d'intérêt.

Recul marqué des dépôts fiduciaires depuis 2007

Graphique 8

#### Répartition des actifs sous gestion (2014)

En milliards de CHF

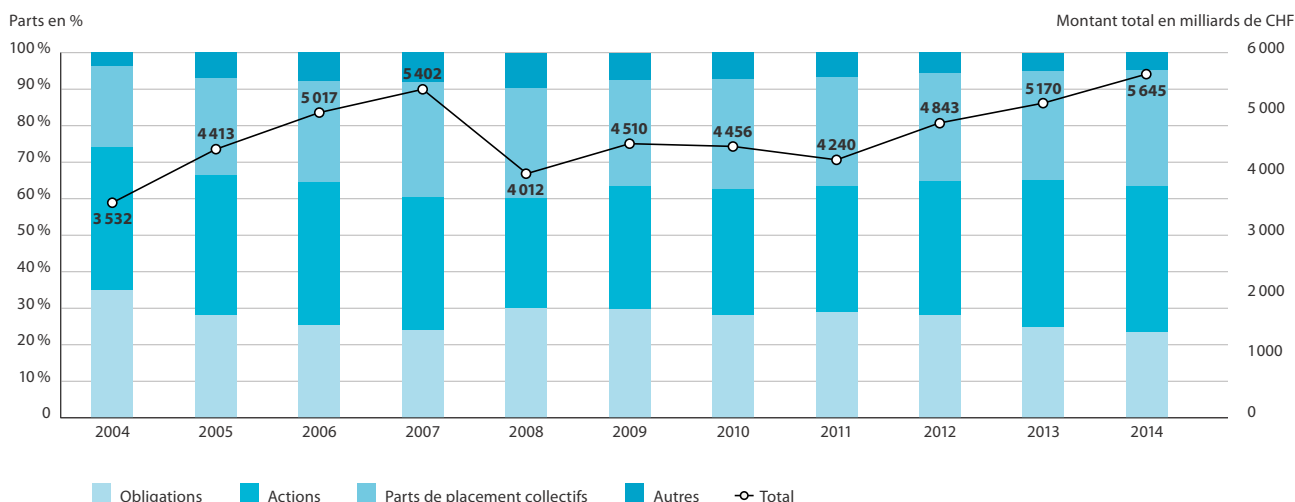


Source: BNS

A fin 2014, on comptait dans les dépôts bancaires suisses CHF 2 257 milliards investis en actions (2013: CHF 2 081 milliards), CHF 1 804 milliards en parts de placements collectifs (2013: CHF 1 555 milliards) et CHF 1 314 milliards en obligations (2013: CHF 1 278 milliards) (cf. graphique 9). Ces trois catégories de titres représentaient 95,2% de l'ensemble des fonds placés sur des dépôts bancaires en Suisse.

Actions et parts de placements collectifs: la part la plus importante dans les dépôts bancaires

## Valeurs en portefeuille par catégories de titres



Source: BNS

## 3.4 Asset Management en Suisse

La gestion de fortune en Suisse a derrière elle une longue tradition et se caractérise par une compétence technique exceptionnelle, un bon réseau d'information et de communication ainsi qu'une large gamme de prestations de services. L'activité de Private Banking joue un rôle primordial dans son histoire. Pourtant, les investisseurs institutionnels sont devenus ces dernières années un segment de clientèle important pour les banques suisses. Entre la gestion de fortune privée et institutionnelle, les synergies et les interfaces sont nombreuses, de sorte qu'il est pertinent d'examiner ensemble ces deux aspects (Private – Das Geld-Magazin, 2015).

Importance croissante de l'Asset Management

Tout porte à croire qu'au cours des années à venir, l'Asset Management connaîtra une croissance substantielle à l'échelon international. Les experts estiment que les actifs sous gestion à travers le monde progresseront d'environ 6% par an d'ici à 2020 pour atteindre USD 101 700 milliards. Or si la Suisse est une place internationale de premier plan dans le domaine du Private Banking, ce n'est pas encore le cas en matière d'Asset Management. Une étude de l'ASB et de Boston Consulting Group publiée en 2014 montre qu'un développement ciblé des activités d'Asset Management entraînerait en Suisse une croissance des volumes de placements collectifs de 1,9% par an d'ici à 2018, à CHF 1 710 milliards. C'est pour exploiter ce potentiel que l'ASB et la Swiss Funds and Asset Management Association (SFAMA) ont lancé l'initiative Asset Management Suisse, dont l'objectif est de faire de la Suisse un leader mondial de l'Asset Management en renforçant encore sa réputation en matière de placement.

Développer l'Asset Management en Suisse permettrait de porter les placements collectifs à CHF 1 710 milliards d'ici à 2018



## Initiative Asset Management Suisse

En décembre 2012, l'ASB et la SFAMA ont publié un document-cadre sur l'Asset Management en Suisse. Afin d'assurer une mise en œuvre rapide des recommandations qu'il contenait, l'initiative Asset Management Suisse a été lancée dès le début de l'année 2013. Elle est portée aujourd'hui par l'ASB, la SFAMA, l'Association Suisse d'Assurances (ASA), l'Association suisse des institutions de prévoyance (ASIP) et la Conférence des Administrateurs de Fondations de Placement (KGAST).

Cette initiative vise à améliorer notablement les conditions-cadres pour l'Asset Management et à faire de ce dernier un nouveau pilier de la place financière suisse. En tant qu'élément porteur du secteur financier dans notre pays, l'Asset Management doit devenir synonyme de la plus haute fiabilité, d'indépendance et de qualité sur la scène internationale et être mondialement connu et reconnu à ce titre. Les grands axes de l'initiative sont les suivants:

- amélioration du contexte réglementaire et instauration de conditions-cadres compétitives: les gérants de fortune suisses doivent pouvoir être compétitifs lorsqu'ils proposent leurs produits et services à l'étranger, où les actifs institutionnels sont en très forte croissance. L'accent est donc mis clairement sur la capacité d'exportation de produits et services à partir de la Suisse.
- implantation de nouveaux gérants de fortune en Suisse et promotion de l'esprit d'entreprise: l'initiative entend inciter de nouveaux gérants de fortune à s'implanter en Suisse et favoriser les idées innovantes en matière d'Asset Management, de façon à développer l'emploi en Suisse et à générer une croissance sensible du marché. Les évolutions observées sur la scène nationale entravent toutefois ces efforts à l'heure actuelle. Par exemple, les incertitudes quant aux impacts de l'initiative contre l'immigration de masse pèsent sur la sécurité juridique et font obstacle à l'implantation de gérants de fortune étrangers en Suisse.
- augmentation de la part des gérants de fortune existants dans la création de valeur en Suisse: la réalisation de cet objectif suppose notamment de réaliser à nouveau en Suisse certaines étapes du processus qui, à l'heure actuelle, sont «délocalisées» à l'étranger. Mais à cet égard, l'initiative se heurte aux mêmes difficultés de politique intérieure que celles décrites ci-dessus.
- renforcement de la réputation de la place suisse: valoriser activement le positionnement et l'image de marque de la Suisse permet d'accroître sa notoriété en tant que centre d'Asset Management et d'attirer ainsi de nouvelles affaires.

### **Quelques étapes ont d'ores et déjà été franchies:**

- L'initiative Asset Management Suisse a fortement pesé dans le processus législatif qui a conduit à la loi sur les services financiers (LSFin) et à la loi sur les établissements financiers (LEFin). Ces deux textes visent à renforcer la protection des clients dans le secteur financier et à réduire les distorsions de concurrence entre divers prestataires de services financiers (voir chapitre 2.5).
- Des échanges réguliers sur les questions stratégiques ont été établis entre la FINMA et les représentants du secteur. Autre élément positif: l'autorité de surveillance a renforcé sa division Asset Management en termes de personnel et l'a positionnée à la hauteur de son rôle en lui attribuant un siège au sein de la Direction.

- D'importants progrès ont été réalisés en ce qui concerne le regroupement des intérêts en matière d'Asset Management. En outre, la communication permanente avec des représentants du secteur a permis de nouer le dialogue sur la question de l'Asset Management et de positionner cette problématique à sa juste place.

Parmi les étapes à venir figure d'une part la mise en réseau du secteur. Un *think tank* destiné à favoriser les échanges de vues sera créé, tandis qu'un parc de l'Asset Management servira d'incubateur pour promouvoir l'esprit d'entreprise dans le domaine de l'Asset Management. D'autre part, il est prévu de mener un travail de fond pour compléter les bases statistiques concernant l'Asset Management. Pour l'heure, ces dernières n'intègrent en effet que les activités de fonds de placement, mais pas les activités de mandat. Parallèlement, l'initiative entend développer une méthodologie et un processus permettant à l'avenir de collecter les données pertinentes de manière automatisée. L'initiative propose également des mesures dans le domaine de la formation. Par exemple, le Swiss Finance Institute (SFI) propose depuis l'automne 2015 le programme «International Asset Management», une formation continue axée sur l'international et qui s'adresse aux cadres des sociétés de gestion de fortune à vocation internationale.

Le marché suisse des fonds de placement se caractérise par une offre diversifiée, avec des produits proposés par des sociétés suisses et étrangères. Ces fonds couvrent tous les marchés de placement importants et permettent aux investisseurs de mettre en œuvre leurs stratégies de manière ciblée. Au premier trimestre 2015, 1 466 fonds étaient domiciliés en Suisse. En outre, en août 2015, on comptait selon la FINMA 7 019 fonds de droit étranger autorisés à la distribution en Suisse ou à partir de la Suisse. L'administration d'un grand nombre de ces fonds étrangers s'effectue en Suisse, ce qui montre le rôle de cette dernière comme centre de gestion de fortune d'une part et comme centre de distribution d'autre part. L'initiative Asset Management Suisse met l'accent non seulement sur la souplesse de distribution, mais aussi sur l'instauration de conditions idéales pour attirer encore davantage de fonds étrangers en Suisse.

Diversité du marché suisse des fonds de placement

Les fonds de placement constituent une option importante pour les investisseurs. La fortune totale du marché suisse des fonds de placement s'élevait en août 2015 à CHF 878,4 milliards, ce qui représente par rapport à fin 2014 une hausse de 1,6% ou CHF 13,9 milliards. La croissance de ce marché (qui résulte à la fois d'effets de marché et d'afflux nets d'argent frais) est plus évidente encore si l'on compare la situation actuelle à celle de 2011, où le volume total de la fortune des fonds de placement en Suisse s'établissait à CHF 620,7 milliards. En août 2015, les dix principaux promoteurs de fonds en Suisse détenaient ensemble une part de marché de 71,1%. Neuf d'entre eux sont des sociétés suisses (SFAMA 2011/2014/2015).

Fortune des fonds de placement en Suisse: CHF 878,4 milliards en août 2015

En juin 2015, CHF 217,2 milliards étaient investis en produits structurés, soit 3,3% de l'ensemble des avoirs placés sur des dépôts bancaires suisses. La Suisse est considérée comme le premier marché mondial de produits structurés (ASPS 2015). Outre cette position de leader mondial en termes de volume, le secteur de la gestion de fortune se distingue aussi régulièrement par sa capacité d'innovation en matière de produits structurés. C'est ainsi que plusieurs *metatools* – citons, à titre d'exemple, un outil indépendant permettant de calculer la juste valeur d'un produit – ont été inventés en Suisse. De telles innovations sont importantes pour la place financière, en particulier dans les périodes où la faiblesse des taux d'intérêt et la volatilité boursière réduite constituent un défi supplémentaire pour les investisseurs et les promoteurs de produits (FuW 2015a).

La Suisse, premier marché mondial de produits structurés

## 3.5 Evolutions dans le secteur de la gestion de fortune en Suisse

### 3.5.1 Aspects de politique monétaire

L'appréciation brutale du franc suisse consécutive à la suppression du taux plancher EUR/CHF en janvier 2015 et l'introduction d'un taux d'intérêt négatif par la BNS ont touché de plein fouet les activités de gestion de fortune. Dans les banques privées, les coûts sont comptabilisés pour l'essentiel en francs suisses tandis que les revenus sont encaissés majoritairement en monnaies étrangères, d'où un décalage monétaire. Le Private Banking suisse présente donc les caractéristiques d'un secteur exportateur classique. Dans certaines banques privées, le décalage monétaire est même plus important que dans d'autres entreprises industrielles exportatrices. Selon des estimations de la Banque Julius Baer, en chiffres consolidés sur l'ensemble du segment du Private Banking, la décision de la BNS a fait chuter les actifs sous gestion et les revenus bruts en résultant de 8,3% en un mois (VAV-ABG 2015). L'introduction d'un taux d'intérêt négatif pèse en outre sur de nombreuses banques privées, plus ou moins fortement selon le modèle d'affaires, le niveau de diversification des dépôts de la clientèle intégrant des monnaies étrangères et l'importance des opérations de crédit dans les banques concernées. Cette mesure est particulièrement défavorable pour celles dont la clientèle est majoritairement domiciliée en Suisse et qui n'ont pas d'activités de crédit substantielles. Les banques de transaction, qui sont tenues de détenir d'importantes réserves en numéraire et ne peuvent investir à long terme qu'une part très limitée des fonds de la clientèle, sont durement touchées. L'ASB comprend les motifs qui ont poussé la BNS à prendre cette décision radicale. Mais compte tenu des coûts élevés qu'elles induisent pour l'économie, il faut éviter que les mesures exceptionnelles de politique monétaire se perpétuent. Il est donc essentiel que la BNS procède régulièrement à un examen critique de leur efficacité et en communique les résultats de manière transparente. Si la situation se détend ou si les effets secondaires sont démesurés, ces mesures doivent être immédiatement annulées.

Les revenus bruts en chute de 8,3 % en un mois suite à la décision de la BNS

### 3.5.2 Développement durable

Les discussions relatives à la prise en compte des aspects de développement durable en matière financière se sont intensifiées dans le monde et en Suisse. En témoigne par exemple la création, en 2014, du Forum Swiss Sustainable Finance (SSF), qui vise à renforcer la position internationale de la Suisse dans le domaine des financements durables. Grâce à ses compétences bancaires et financières, à ses entreprises innovantes et à sa sensibilité au développement durable, la Suisse a tous les atouts en main pour promouvoir un secteur financier durable. En 2014, les actifs gérés dans notre pays selon des critères de développement durable ont progressé de 26% par rapport à 2013 pour s'établir à CHF 71,3 milliards. C'est la troisième année consécutive qu'ils enregistrent une hausse à deux chiffres, hausse due aussi bien à des afflux nets d'argent frais qu'à des augmentations de valeur. Il s'agit presque exclusivement d'actions (66%) et d'obligations (25%), deux catégories de placement qui ont affiché une performance globalement positive en 2014 (FNG 2015).

Importance croissante des *sustainable investments* ...

Les clients institutionnels «grands comptes» ainsi que les particuliers fortunés sont de plus en plus demandeurs de solutions de placement durables. Les investisseurs institutionnels n'attendent pas nécessairement un meilleur rendement, mais souhaitent réduire le risque de baisse de leurs portefeuilles: dans le contexte actuel de taux bas, éviter les pertes devient une préoccupation de plus en plus prégnante. Certaines prestations, comme par exemple l'exercice des droits de vote attachés

... pour la clientèle tant institutionnelle que privée ...

aux actions, sont à leurs yeux de nature qualitative et n'ont donc pas à être mesurables en argent. S'agissant des particuliers, les jeunes investisseurs issus de familles très fortunées sont souvent particulièrement sourcilleux sur la façon dont leur argent fructifie (FuW 2015b).

Les formes de placement durables ne représentent encore qu'une petite part du total des actifs investis. Ainsi, à fin 2014, les fonds d'investissement assortis de critères de développement durable représentaient à peine 4% du marché global. Plusieurs facteurs freinent leur expansion:

... avec un fort potentiel résiduel

- Les produits financiers qui répondent à des critères de développement durable sont encore peu standardisés et nécessitent souvent le paiement d'une prime, ce qui les rend plus onéreux que des instruments financiers ordinaires.
- Les investisseurs préfèrent les placements liquides. Or les placements durables, notamment dans le domaine des infrastructures, ont souvent un horizon long et sont donc moins demandés. Les clients institutionnels «grands comptes» hésitent d'autant plus à s'engager que les exigences réglementaires sont fortes (p. ex. Solvency II).
- En raison d'une demande trop faible de la part des investisseurs institutionnels comme les caisses de pension, les *Investment Managers* n'investissent que peu de ressources dans des produits durables.
- Les investisseurs et les établissements financiers ne connaissent pas suffisamment les produits durables pour les intégrer de manière performante dans les processus d'investissement (Swiss Team for the UNEP Inquiry 2015).

### 3.5.3 Réglementation

Après de longues négociations entre le Conseil de l'UE, le Parlement européen et la Commission de l'UE, les textes officiels de la nouvelle Directive et du Règlement sur les marchés d'instruments financiers (MiFID II/MiFIR) ont été publiés le 12 juin 2014. Les règles correspondantes s'appliqueront pour l'essentiel à compter du 3 janvier 2017. Pour la gestion de fortune en Suisse, ce sont surtout les dispositions concernant les Etats tiers qui sont importantes. S'agissant de la fourniture active de prestations de services financiers à la clientèle de détail, celles-ci prévoient en principe le statu quo et/ou des réglementations nationales prises par les Etats de domicile/de siège concernés. En particulier, il appartient toujours aux différents Etats membres de l'UE de décider si la prospection et le suivi actif de clients nationaux par des établissements financiers d'Etats tiers doivent être subordonnés à l'existence d'une succursale sur place. Dès lors qu'un Etat membre de l'UE impose l'obligation de disposer d'une succursale sur place, si un établissement financier suisse se refuse à en ouvrir une, la gestion de fortune transfrontalière s'en trouve fortement restreinte et les afflux d'argent frais se tarissent. Si en revanche cet établissement opte pour l'ouverture d'une succursale, cela se répercutera négativement sur les coûts mais aussi sur les revenus, puisque les avoirs de la clientèle ne seront plus comptabilisés en Suisse.

Impact négatif du dispositif MiFID II/MiFIR sur les revenus des gérants de fortune suisses

Pour les prestations de services transfrontalières fournies par des établissements financiers d'Etats tiers à des investisseurs professionnels, le MiFIR prévoit désormais des règles harmonisées. Si la Commission de l'UE reconnaît, conformément à ce que prévoit le Règlement, que la

Règles harmonisées pour les prestations de services transfrontalières

réglementation ainsi que les règles de surveillance et de comportement d'un Etat tiers sont équivalentes à celles de l'UE, les établissements financiers de cet Etat tiers se voient délivrer, après enregistrement auprès de l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF), le passeport européen. Celui-ci leur permet de servir des investisseurs professionnels et des contreparties appropriées dans toute l'UE sans obligation d'implanter une succursale. S'agissant des Etats tiers sans réglementation équivalente, l'Etat membre de l'UE concerné pourra continuer de fixer les conditions d'accès qui leur sont applicables.

Outre ces deux régimes d'accès au marché, l'offre et la fourniture passives de prestations devraient rester possibles. C'est important dans la mesure où sur de nombreux grands marchés de l'UE/EEE, l'activité des banques suisses repose actuellement sur un modèle d'affaires passif. Selon la formulation et l'interprétation de la disposition, ces banques pourront dorénavant servir leurs clients existants de manière plus ou moins restreinte ou au contraire élargie.

Les effets du dispositif MiFID II/MiFIR sont encore impossibles à évaluer de manière définitive. Mais indubitablement, ces deux textes auront un impact négatif sur les revenus des gérants de fortune suisses.

La Directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (Directive AIFM) vise à rendre le marché européen des fonds plus transparent et à protéger les investisseurs contre les risques. L'élément phare de cette Directive est le passeport européen, que tout Alternative Investment

Fund Manager (AIFM) doit obtenir pour lui et pour ses fonds d'investissement alternatifs (FIA) afin de pouvoir opérer sur le marché de l'UE. La Directive est applicable aux gestionnaires de fonds de l'UE et à leurs fonds depuis juillet 2013. Depuis octobre 2015, les gestionnaires de fonds d'Etats tiers doivent obtenir l'autorisation de distribuer des FIA dans l'UE. Le 30 juillet 2015 est à marquer d'une pierre blanche pour les gérants de fortune suisses: ce jour-là en effet, l'AEMF a recommandé aux institutions de l'UE d'ouvrir le régime du passeport selon la Directive AIFM à la Suisse en tant qu'Etat tiers et aux gestionnaires suisses autorisés de fonds d'investissement alternatifs. Cette recommandation peut être interprétée comme un signe que la transposition indirecte de la Directive AIFM via la révision partielle de la loi sur les placements collectifs de capitaux (LPPC) est réussie. La Commission de l'UE a désormais jusqu'à fin novembre 2015 pour prendre sa décision et fixer la date d'entrée en vigueur définitive du passeport européen. Des incertitudes demeurent toutefois, dans la mesure où le Conseil des ministres de l'UE et le Parlement européen ont la possibilité de faire usage de leur droit de veto pour bloquer une éventuelle décision positive de la Commission. Un passeport AIFM ouvre à la gestion de fortune suisse l'accès jusqu'alors limité à l'ensemble du marché européen. Au regard des efforts actuels de la Suisse pour mettre en œuvre la MiFID II, cela donne matière à espérer un accès facilité au marché, y compris pour les banques.

Le régime du passeport européen étendu aux AIFM suisses

Les établissements financiers suisses appliquent le Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014. La Suisse et les Etats-Unis ont conclu un accord facilitant la mise en œuvre du FATCA (accord FATCA),

sur la base duquel a été édictée la loi fédérale FATCA. Cette loi est entrée en vigueur le 30 juin 2014. L'accord FATCA correspond pour le moment au modèle 2, mais il est prévu de passer au modèle 1. Le Conseil fédéral a délivré un mandat de négociation à cet effet le 8 octobre 2014. Le modèle 1 se distingue du modèle 2 sur plusieurs aspects. La différence majeure est que dans le cadre du modèle 1, l'établissement financier transmet les informations non pas directement aux autorités fiscales américaines, mais à l'Administration fédérale des contributions (AFC) qui les retransmet ensuite aux autorités fiscales américaines. Le nouvel accord selon le modèle 1 entrera en vigueur au plus tôt en 2018.

L'accord FATCA en vigueur en Suisse depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014

La Suisse a entrepris de réviser son droit des marchés financiers. La Confédération a lancé à cet effet un projet législatif de grande ampleur, qui consiste en un réexamen plus ou moins exhaustif des textes existants. La nouvelle architecture des marchés financiers reposera sur l'ancienne loi sur la surveillance des marchés financiers (LFINMA), la loi sur les services financiers (LSFin), la loi sur l'infrastructure des marchés financiers (LIMF) et la loi sur les établissements financiers (LEFin). En mars 2015, le Conseil fédéral a pris connaissance du résultat de la consultation relative aux projets de LSFin et de LEFin, arrêté les premières décisions de principe et chargé le Département fédéral des finances (DFF) de rédiger le message correspondant pour la fin de l'année 2015.

Le nouveau droit des marchés financiers renforce la réglementation

Le DFF entend regrouper dans la LEFin les règles particulières applicables aux négociants en valeurs mobilières, aux directions de fonds et aux gérants de fortune, tout en soumettant désormais les gérants de fortune indépendants et les trusts à des dispositions appropriées. Il est prévu une structure en cascade des autorisations: l'autorisation globale intégrera automatiquement les autorisations spécifiques. Par exemple, une autorisation délivrée à une direction de fonds intégrera automatiquement les autorisations requises pour les gérants de fortune et les gérants de fortune qualifiés. L'ASB salue le fait que la loi sur les banques continue d'exister sous la forme d'une loi spéciale mise à jour.

La LSFin a pour objectif majeur d'améliorer la protection des investisseurs pour les clients de prestataires de services financiers. Elle vise ainsi notamment à uniformiser les obligations des prestataires de services financiers envers leurs clients. Ces obligations n'incombent pas seulement aux banques, mais à tous les gérants de fortune et conseillers en placement. La LSFin règle les obligations d'information dans le cadre de la distribution de produits financiers, mais permet aussi aux clients de faire valoir leurs droits plus facilement en cas de litige. La LSFin et la LEFin ne devraient pas entrer en vigueur avant 2018.

Pour le secteur suisse de la gestion de fortune, la réforme du droit des marchés financiers est génératrice de confiance, grâce notamment à une transparence accrue qui renforce la protection des investisseurs.

Dans le cadre de l'élaboration du message concernant la LEFin, le Conseil fédéral a pris d'autres décisions de principe en juin 2015 et fixé les modalités de la surveillance des GFI. Le Conseil fédéral et le secteur bancaire saluent l'assujettissement des GFI à une surveillance prudentielle, qui est prévu dans le projet mis en consultation. Le Conseil fédéral avait le choix entre deux options: la création d'un organisme de surveillance indépendant ou une surveillance directe par la FINMA. Il s'est prononcé en faveur de la première, qui a recueilli le plus de suffrages, et en a fixé les principaux éléments. L'organisme de surveillance indépendant sera autorisé et surveillé par la FINMA. En ce qui concerne l'activité de surveillance, il faudra prévoir une réglementation différenciée en fonction des risques. Pour les petits gérants de fortune ne présentant pas de risques particuliers et dotés de structures simples, les intervalles entre les contrôles pourront passer de un an à quatre ans au maximum. L'organisme de surveillance exercera son activité de manière autonome et, le cas échéant, il sera possible de créer plusieurs organismes de surveillance.

Le Conseil fédéral fixe des principes d'organisation pour la surveillance des gérants de fortune indépendants

L'introduction d'une surveillance des GFI place ces derniers sur un pied d'égalité avec les banques, ce qui était demandé depuis longtemps. Il pourrait en résulter des afflux de fonds accrus vers les banques de gestion de fortune, alors que certains GFI pourraient être amenés à mettre la clé sous la porte faute de pouvoir répondre aux nouvelles exigences.

A l'heure de la transparence et de l'EAR, la performance ne se mesure plus seulement en termes absolus, mais aussi et surtout en termes relatifs, c'est-à-dire par comparaison avec la performance après impôts réalisée

La LSFin prévoit des formations continues pour les banquiers

par les banques concurrentes dans le pays d'origine du client. Les banquiers suisses doivent offrir une réelle valeur ajoutée à leurs clients fortunés. Le Conseil fédéral a reconnu combien il était important de garantir des normes professionnelles minimales pour renforcer la compétitivité de la place financière et, en juin 2015, il a intégré dans la LSFIn et la LEFin des règles en matière de formation et de perfectionnement du personnel bancaire. Les programmes de formation continue des banques permettront aux collaboratrices et collaborateurs d'acquérir les compétences requises tout en garantissant une excellente qualité de service.

La norme de l'OCDE sur l'EAR, que la Suisse s'est engagée à appliquer en mai 2015, constitue formellement une révision totale de l'accord sur la fiscalité de l'épargne entre la Suisse et l'UE en vigueur depuis 2005. Ce dernier cessera donc de fait de s'appliquer à partir de 2017/2018. L'introduction de l'EAR entraîne une révision de la Directive de l'UE sur la fiscalité de l'épargne, dans la mesure où la nouvelle norme internationale concerne non seulement les produits d'intérêts, mais aussi tous les types de revenus du capital ainsi que les trusts et les fondations. L'exonération actuelle d'impôt à la source pour les paiements internationaux de dividendes, d'intérêts et de droits de licence entre entreprises liées est maintenue, ce qui est dans l'intérêt de la place économique suisse.

L'accord sur la fiscalité de l'épargne cessera de s'appliquer

C'est en 2017 que la Suisse commencera à appliquer l'EAR avec l'étranger, conformément à la norme internationale de l'OCDE. Les banques suisses collecteront donc pour la première fois en 2017 des données sur les comptes bancaires et les dépôts de titres de contribuables domiciliés dans des Etats partenaires de l'EAR, puis les transmettront en 2018 à l'AFC. Cette dernière communiquera ensuite ces informations aux autorités fiscales compétentes des Etats partenaires. La Suisse et l'UE ont signé le 27 mai 2015 un accord sur l'introduction de l'EAR. Dans la mesure où la norme actuelle telle qu'elle a été rédigée par l'OCDE tient compte des préoccupations majeures du secteur financier suisse, les banques sont pour l'essentiel satisfaites des modalités de l'EAR.

L'EAR doit permettre la mise en place d'un *level playing field*

Ce qui compte pour le domaine de la gestion de fortune dans la perspective de l'introduction de l'EAR, c'est que les gérants de fortune se montrent proactifs et soucieux des intérêts des clients, afin de préserver à long terme de bonnes relations avec eux. Pour les petits gérants de fortune en particulier, les exigences réglementaires à venir risquent de constituer un défi de taille. Une réponse possible sera d'adopter une stratégie de concentration sur des marchés spécifiques et donc de se spécialiser sur certains produits et certaines demandes. Pour la place de gestion de fortune suisse, il est en outre essentiel de veiller à ce que l'EAR soit appliqué autant que possible sur l'ensemble du territoire. On pourra ainsi éviter des distorsions de concurrence et atteindre l'objectif visé: un *level playing field* à l'échelon mondial. C'est d'autant plus important au regard des coûts de mise en œuvre qu'auront à supporter les établissements financiers suisses (entre CHF 300 et 500 millions).

### 3.5.4 Autres évolutions

Le rapport final du groupe d'experts chargé du développement de la stratégie en matière de marchés financiers (groupe Brunetti) a été publié en décembre 2014. Ce groupe d'experts était chargé par le Conseil fédéral d'analyser les conditions-cadres de la place financière sur la base de l'existant et d'en déduire des propositions pour le développement de la stratégie en matière de marchés financiers. Le rapport final qu'il a rédigé est un élément important en vue de renforcer encore la compétitivité de la place financière en Suisse et par rapport à l'étranger. Il souligne notamment que pour la création de valeur et le maintien des emplois bancaires en Suisse,

Le groupe Brunetti souligne l'importance de l'accès transfrontalier aux marchés

l'accès transfrontalier aux grands marchés revêt une importance cruciale. Il y a lieu de prévenir les tendances au repli face à l'Europe tout en prenant des mesures pour se positionner sur de nouveaux marchés de croissance. Le groupe d'experts considère que l'accès aux marchés étrangers risque de se compliquer à l'avenir pour les acteurs du secteur financier suisse, notamment pour les banques et les gérants de fortune axés sur les opérations avec la clientèle privée. Une fermeture totale de certains marchés aux prestataires opérant à partir de la Suisse, et ce en raison de prescriptions (de droit de la surveillance) imposées par les Etats concernés voire à l'échelle de l'UE, n'est pas non plus à exclure. Dans quel délai une telle dégradation interviendra-t-elle et, le cas échéant, quels seront les domaines d'activité les plus durement touchés? Il est difficile de le prévoir. Il convient de mentionner aussi les évolutions notables du contexte en matière de Private Banking, un domaine particulièrement important pour la Suisse. Ainsi, les différences entre Private Banking et Asset Management, qui étaient nettes, ont tendance à s'estomper: pour les gérants de fortune suisses, ce changement recèle à la fois le risque d'une nouvelle concurrence féroce et l'opportunité de conquérir de nouveaux segments de clientèle importants. D'autres recommandations du groupe Brunetti concernent non seulement la gestion de fortune, mais tous les établissements financiers. Par exemple, il est préconisé de renforcer les prescriptions suisses en matière de fonds propres pour les grandes banques, sans que l'on dispose encore de chiffres précis. Il est souligné également que la mise en œuvre des plans d'urgence des grandes banques nécessitera encore quelques efforts de leur part. Les experts proposent de jeter un regard critique non seulement sur la réglementation applicable aux grandes banques, mais aussi sur la garantie des dépôts. Enfin, il convient d'améliorer le contexte fiscal en favorisant, par exemple, le développement d'un marché des capitaux dynamique en Suisse.

En même temps qu'il prenait connaissance du rapport final du groupe Brunetti, le Conseil fédéral a institué le comité consultatif «Avenir de la place financière». Celui-ci est chargé d'examiner, indépendamment de l'activité quotidienne des autorités, les défis futurs et les perspectives d'avenir de la place financière. Il doit prendre en compte les intérêts de l'économie dans son ensemble et, le cas échéant, soumettre au Conseil fédéral des recommandations en vue d'adapter la stratégie en matière de marchés financiers et d'améliorer les conditions-cadres pour la place financière. Le mandat du comité consultatif est pour l'instant d'une durée limitée et court jusqu'à la fin de la prochaine législature, en 2019.

Le Conseil fédéral institue le comité consultatif «Avenir de la place financière»

Au regard du contexte économique et monétaire tendu que connaît la Suisse, il est essentiel que le secteur de la gestion de fortune bénéficie de bonnes conditions-cadres. D'une part, les banques privées suisses doivent pouvoir accéder sans entraves à leurs principaux marchés étrangers. D'autre part, il y a lieu de s'engager au niveau international en faveur d'un *level playing field* en matière fiscale qui soit impérativement respecté. D'une manière générale, toute réglementation qui va au-delà des normes internationales et qui a pour effet de désavantager les prestataires suisses de services financiers par rapport à leurs concurrents étrangers est à éviter. Un élément positif est à souligner: le Conseil fédéral est conscient que les réglementations et la charge administrative en résultant pour les entreprises doivent être gardées sous contrôle, et il est bien décidé à œuvrer en ce sens.

De bonnes conditions-cadres sont plus importantes que jamais



## 4 Une mégatendance: Fintech

Fintech, la numérisation des processus et des produits dans le domaine des prestations de services financiers, va investir l'ensemble des activités bancaires et entraîner une réorganisation structurelle du secteur. La capacité de rationaliser les processus et de mieux répondre aux nouvelles attentes des clients conditionnera le succès de la place financière suisse face à la concurrence internationale. Dans ce contexte, et principalement pour développer les opérations transfrontalières, il est essentiel d'innover. Le progrès technologique, d'une part, génère des avantages de coûts et fait émerger de nouvelles prestations de services (p. ex. dans le domaine des canaux de distribution et de communication). D'autre part, il renforce la position des clients et fait évoluer leurs exigences. Aujourd'hui, on attend des prestations fournies qu'elles soient transparentes, intuitives et conviviales, dotées d'un accès rapide et sécurisé, personnalisées, compatibles avec d'autres prestations et disponibles sur une plateforme numérique centralisée. La numérisation devrait avoir pour effet une réorganisation de la chaîne de création de valeur telle qu'elle existait jusqu'ici et une industrialisation du secteur bancaire. La capacité d'identifier et d'organiser les interfaces émergentes entre les phases de production, mais aussi de réaliser des économies d'échelle, sera la clé du succès.

La numérisation investit tous les domaines d'activité des banques et transforme les attentes des clients

Les banques privées et les gérants de fortune suisses, comme d'ailleurs la majorité des autres établissements financiers, se sont d'abord montrés réticents face à la numérisation dans leur domaine d'activité. La nature du Private Banking, en particulier, laissait à penser que contrairement au Retail Banking, ce secteur était trop complexe pour que de jeunes entreprises numériques s'en emparent. Diverses analyses ont ainsi considéré par exemple que les start-up n'étaient pas en mesure de proposer un accès direct aux offres d'Investment Banking, des placements à caractère philanthropique et des produits complexes comme les couvertures de change. Les innovations actuelles remettent toutefois cette posture initiale en question et ont conduit de nombreuses banques à repenser leurs approches et à prendre des mesures. Un écosystème Fintech s'est donc constitué très récemment en Suisse. Les échanges entre jeunes entreprises Fintech bien établies d'une part et établissements bancaires d'autre part se sont rapidement intensifiés en vue d'identifier des opportunités d'affaires. Cette évolution contribue globalement à renforcer la compétitivité de la Suisse.

Réticence initiale des banques privées et des gérants de fortune

Des start-up comme Betterment et Wealth Front proposent d'ores et déjà une offre complète de prestations de gestion de fortune sans intervention humaine: sur la base de formulaires sur leur propension au risque et leurs préférences de placement complétés par les clients, des systèmes de négoce automatisés, les *robo advisors*, investissent dans les différentes catégories d'actifs en tenant compte du comportement de placement de l'investisseur concerné. Quelques clics suffisent au client pour définir sa stratégie de placement. Dans un souci d'économies de coûts, les *robo advisors* se cantonnent d'abord aux produits de placement avantageux comme les fonds indiciels cotés en bourse (Exchange Traded Funds, ETF). Cela leur permet de facturer des commissions nettement inférieures à celles des gérants de fortune «classiques» (NZZ 2015a). Toutefois, certaines données fondamentales sont impossibles à enregistrer dans une base de données et les *robo advisors* n'y ont pas accès, alors qu'elles peuvent être importantes pour la décision d'investissement: c'est une des limites de ces systèmes automatisés. Les gérants de fortune suisses n'y recourent donc encore qu'avec parcimonie, tout en sachant que cette tendance ne pourra pas être stoppée.

Les *robo advisors* sur la rampe de lancement

A l'avenir, les banques devront être capables d'adapter leurs modèles d'affaires traditionnels et leurs stratégies aux nouvelles technologies, et ce à tous les niveaux. Cela implique des investissements de départ considérables, tant en termes financiers qu'en termes d'organisation, et les cadres supérieurs seront particulièrement sollicités pour que les établissements s'intègrent pleinement dans un monde numérique où tout repose sur la rapidité et la réactivité. Il faudra trouver les moyens de tester des stratégies et des concepts numériques nouveaux. A long terme, la numérisation apporte de la valeur ajoutée. Une offre numérique sur plusieurs canaux permet d'abaisser les coûts et d'accroître la productivité de certaines activités classiques, comme les ouvertures de compte et le onboarding. Parallèlement, l'automatisation réduit le risque opérationnel au niveau du back-office et du middle-office. La numérisation est un facteur d'efficacité en termes de coûts, mais aussi de recettes supplémentaires grâce à une meilleure approche de la clientèle. Ainsi, selon UBS Wealth Management, les clients qui utilisent les canaux numériques effectuent jusqu'à 1,7 fois plus de transactions que les investisseurs traditionnels (NZZ 2015b), ce qui devrait gonfler les produits des commissions.

La numérisation, facteur de productivité et de baisse des coûts à long terme

Le *big data*, c'est-à-dire la collecte et la gestion de grandes quantités de données, est d'ores et déjà source de progrès pour de nombreuses entreprises. Les banques, en particulier, en retirent des avantages considérables, comme par exemple la possibilité de personnaliser leurs prestations en fonction des clients. Dans la plupart d'entre elles, le *big data* trouve son origine dans le Client Relationship Management (CRM) classique. Si l'on y ajoute les données non structurées issues de diverses sources comme les enregistrements d'entretiens avec la clientèle, les comportements des internautes ou la communication avec la banque, on voit se constituer progressivement une importante base d'informations. De nouvelles méthodes de numérisation permettent à des banques pionnières d'exploiter ces informations pour aborder les clients de manière plus ciblée. Sous une forme plus complexe et plus différenciée, elles peuvent être mises au service de la gestion automatisée de portefeuille. Dans ce cas, la banque compare le portefeuille d'un client donné avec ses objectifs de placement et, si elle constate des écarts sur certains paramètres prédéfinis, le client se voit automatiquement proposer des alternatives qu'il peut mettre en œuvre (NZZ 2015c).

Le *big data* procure des avantages ...

Si les applications commerciales du *big data* ouvrent des perspectives intéressantes pour les banques, elles peuvent aussi avoir pour effet que le client perd la maîtrise de ses données. Dans des pays comme la Suisse, où l'on est très attaché à la protection des données, les projets relevant du *big data* constituent donc des défis considérables aux plans stratégique et juridique. Sachant que la protection de la sphère privée est un critère de qualité majeur de la gestion de fortune suisse, le secteur bancaire privilégie une approche très pondérée en matière de *big data* et y recourt avec modération. Les débats persistants sur l'usage abusif et la protection des données imposent de veiller scrupuleusement à ne pas trahir la confiance des clients.

... mais les banques y recourent avec modération

S'agissant des services numériques à fournir, il incombe aux gérants de fortune de proposer à leurs clients non seulement les prestations de base comme les ouvertures de compte en ligne, mais aussi des modules spécifiques propres à la gestion de fortune: gestion de portefeuille, tenue de compte intégrée, accès à la recherche, accès aux médias sociaux, etc. (graphique 10). En dépit de ces solutions interactives et d'autres, plus sophistiquées encore, qui se feront jour, les contacts personnels avec les conseillers à la clientèle resteront importants, en particulier pour les clients fortunés. La numérisation est de nature à favoriser les liens entre clients et établissements financiers en complétant les contacts «classiques» par des interactions numériques possibles en tout lieu et à tout moment.

Les interactions entre clients et conseillers à la clientèle évoluent, mais restent importantes

## Produits et services numériques proposés par les gérants de fortune



Source: McKinsey

La dynamique de la mutation numérique en cours dépasse celle du cadre réglementaire, ce qui risque de générer une insécurité juridique croissante. Il convient donc de vérifier que les conditions-cadres actuelles sont compatibles avec les exigences de l'ère numérique. Parmi les facteurs clés du succès de la place financière suisse, la confiance et la sécurité revêtent une importance cruciale en matière numérique. Elles doivent être au centre de la réflexion. Trouver le bon équilibre entre la nécessité d'assurer la sécurité d'une part et d'intégrer les opportunités qu'offre l'innovation d'autre part est essentiel pour l'avenir de la gestion de fortune en Suisse. Le numérique se caractérisant par son interdisciplinarité et sa complexité, une stratégie axée exclusivement sur des mesures ponctuelles ne saurait porter ses fruits, car la numérisation concerne des problématiques réglementaires aussi diverses que l'identification numérique, le *big data*, l'automatisation, les règles de comportement, les obligations de diligence ou le blanchiment d'argent.

Divers domaines  
réglementaires à adapter

# Bibliographie

Association de Banques Suisses de Gestion (VAV-ABG) (2015)

«Rapport annuel 2014»

Association suisse des banquiers (ASB) (2015)

«Baromètre bancaire 2015»

Association Suisse Produits Structurés (ASPS) (2015)

«Rapport sectoriel produits structurés – Rapport mensuel, août 2015»

Boston Consulting Group (BCG) et Association suisse des banquiers (ASB) (2014)

«Contribuer activement à la mutation – Perspectives d’avenir pour la place bancaire suisse»

Boston Consulting Group (BCG) (2015a)

«Global Wealth 2015 – Winning the growth game»

Boston Consulting Group (BCG) (2015b)

«Global Asset Management 2015 – Sparking growth with go-to-market excellence»

Capgemini/RBC Wealth Management (2014)

«Asia-Pacific Wealth Report 2014»

Capgemini/RBC Wealth Management (2015)

«World Wealth Report 2015»

EY (2014)

«Rethinking private banking in Asia-Pacific – An EY discussion paper for bank executives»

Finanz und Wirtschaft (FuW) (2015a)

«Schweiz behauptet ihre Leader-Rolle»

Finanz und Wirtschaft (FuW) (2015b)

«Besser anlegen, weniger verlieren»

Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) (2015)

«Marktbericht nachhaltige Geldanlagen 2015 – Deutschland, Österreich und die Schweiz»

J.P. Morgan Asset Management & Oliver Wyman (2014)

«The Future of European Wealth Management: Imperatives for Success»

KPMG (2015)

«Performance of Swiss Private Banks»

Prof. Dr iur. René Matteotti (2015)

«Conséquences de l’initiative ‘Oui à la protection de la sphère privée’ pour les banques et leurs collaborateurs – avis de droit sur mandat de l’Association suisse des banquiers»

(seule la synthèse est disponible en français)

McKinsey (2014)

«Global Wealth Management Survey 2014 – An attractive sector in transition»

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2015a)

«Konkurrenz aus dem Internet bedroht UBS und Credit Suisse»

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2015b)

«Die Kunden sind uns nicht davongelaufen»

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2015c)

«Big Data – Die Weichen sind gestellt»

Private – Das Geld-Magazin (2015)

«Die Zukunft der Vermögensverwaltung»

Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA) (2015)

«Swiss Fund Market Statistics, août 2015»

Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA) (2014)

«Swiss Fund Market Statistics, décembre 2014»

Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA) (2011)

«Swiss Fund Market Statistics, décembre 2011»

Swiss Team for the UNEP Inquiry (2015)

«Design of a Sustainable Financial System»

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Haute école zurichoise de sciences appliquées) (2014)

«Regulierungskostenanalyse zum Finanzinstitutsgesetz (FINIG) – Schlussbericht»

• Association suisse des banquiers  
Aeschenplatz 7  
Case postale 4182  
CH-4002 Bâle  
T +41 61 295 93 93  
F +41 61 272 53 82

[office@sba.ch](mailto:office@sba.ch)  
[www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org)  
[twitter.com/SwissBankingSBA](https://twitter.com/SwissBankingSBA)  
[www.facebook.com/SwissBanking](https://www.facebook.com/SwissBanking)  
[www.swissbanking.org/home/blog](http://www.swissbanking.org/home/blog)