

16 Lundi Finance

Des services bancaires vraiment décevants?

GESTION DE FORTUNE De la performance décevante des portefeuilles à l'offre de services impersonnelle, chère et standardisée, les reproches s'accumulent à l'égard des banques de gestion et de leurs solutions pour les clients fortunés, selon diverses enquêtes

EMMANUEL GARESSUS
@garessus

Les clients des banques ne peuvent pas se contenter d'un rendement positif à la fin de l'année. La qualité de leur «banquier» dépend de comparaisons objectives sur le long terme par rapport à la concurrence. L'institut d'analyse Zwei Wealth Experts a précisément étudié de façon neutre non seulement le rendement mais aussi le risque de portefeuille ainsi que la qualité des services de 202 solutions bancaires sur le long terme (2010-2017).

Leur recherche qualifie de «bonne» une performance supérieure à la médiane (autant de performances supérieures qu'inférieures) et au benchmark (selon les dimensions du rendement et du risque) et un processus d'investissement adapté. La solution est «très bonne» si le risque et le rendement satisfont ces critères (supérieurs à la médiane et proche de la référence). Elle est «satisfaisante» si elle dépasse la médiane mais est moins bonne que l'indice de référence, «insatisfaisante» si elle est nettement moins bonne que la moyenne et que la référence.

30 à 40% de solutions inadéquates

Il en ressort qu'environ 20 à 25% (en fonction de la devise d'investissement) des gestionnaires en Suisse ont très bien performé, déclare Patrick Müller, cofondateur et directeur de Zwei Wealth



Le service bancaire présente d'importantes lacunes. (KEYSTONE)

Experts. Toutefois, dans plus de 30 à 40% des cas, la performance est insatisfaisante. La proportion de solutions inadéquates est élevée dans les mandats en euros et en dollars américains. Or ceux-ci sont importants pour la place offshore suisse.

«Malheureusement, les investisseurs n'exigent pas encore une évaluation objective de la performance de leur gestionnaire d'actifs», constate Patrick Müller. «Tant que la rémunération des gestionnaires ne sera pas mesurée par rapport à la concurrence, les incitations seront trop peu alignées sur la valeur créée pour le client», selon l'institut.

Cette recherche sur 202 instituts révèle que ce sont souvent les banques et gestionnaires de taille moyenne et spécialisés sur une

catégorie qui arrivent en tête. Les grandes banques souffrent d'une stratégie de placement très proche des indices de référence et de produits standardisés. Elles sont trop peu «agiles» par rapport aux méthodes de management capables de s'adapter de manière souple aux demandes continues des acteurs internes et externes.

L'utilisation de seulement 35% des données

Chacun sait que la gestion de fortune est une activité de services. Pour rester concurrentielle, la banque doit donc répondre au défi de la personnalisation. Elle doit «employer toutes les données disponibles et les applications d'analyse pour créer une expérience individualisée sur la base des besoins, expériences, contexte et

Pour rester concurrentielle, la banque doit répondre au défi de la personnalisation

comportement». «Cela représente un saut énorme par rapport aux approches traditionnelles», selon Boston Consulting Group (BCG). Les gérants de fortune n'utilisent que 35% des données disponibles. Il est urgent d'investir dans ce domaine. En réalité, «plus de 70%

des clients pensent que le service personnalisé est le critère qui décide de leur choix d'institut bancaire», explique Anna Zakrzewski, associée auprès de Boston Consulting. Les techniques d'analyse des données peuvent réduire le taux de départ de clients de 10 à 20%, à son avis, et augmenter les revenus de l'institut de 5 à 10%.

Pour l'instant, les banques ne sont pas à la hauteur. «Les banques regroupent les catégories de clients en catégories de risques, ce qui les amène à proposer des services standardisés et insuffisamment personnalisés», selon Patrick Müller. L'étude des 202 banques réalisée par Zwei Wealth Experts ne cherche pas à savoir si les produits sont adaptés aux clients en fonction de leur profil, mais uniquement si leur performance est satisfaisante.

Actuellement, les banques proposent activement leurs produits «Advisory», lesquels succèdent aux mandats discrétionnaires. «Le processus est fondamentalement le même, dans le sens où le client reçoit, peu importe le mandat, les mêmes recommandations. La seule différence tient au fait que c'est le client qui prend la décision de l'investissement.»

Ces dernières années, au sein des instituts de taille moyenne, les banques cantonales semblent tirer leur épingle du jeu. D'une part elles investissent et engagent dans la gestion, note Patrick Müller. D'autre part, elles sont attractives en termes de coûts. Dans un contexte de grande prudence des

investisseurs (et d'une forte proportion de cash en portefeuille), les banques cantonales n'imposent pas des taux négatifs sur les liquidités.

Le consultant Boston Consulting montre également que ce sont les instituts qui investissent qui ressortent gagnants (meilleur rendement sur les actifs) des dernières années et non pas ceux qui coupent dans les effectifs.

Les gains du changement

Cette transformation permettrait d'accroître de 15 à 30% les revenus des banques et rendre ces instituts 10 à 15% plus efficaces, ce qui améliorerait la marge bénéficiaire sur les actifs gérés de 10 points de base, selon BCG. Mais on est loin du but. Les dernières enquêtes indiquent que moins de 10% des dépenses numériques vont à l'emploi des data et à l'advanced analytics.

Les gérants utilisent parfois de grandes masses de données, par exemple sur les transactions, mais il faudrait aussi qu'elles dégagent de la valeur à partir de plus petites populations, par exemple de quelques centaines ou quelques milliers de clients.

En Chine, les gérants de fortune utilisent admirablement les nouvelles techniques (advanced analytics). Or les produits de gestion de fortune vendus en ligne atteignent une part de marché de 35% dans l'Empire du Milieu. Des plateformes de gestion comme Lufax (qui appartient à Ping An) et Ant Financial gèrent au total 600 milliards de dollars avec un taux de croissance de 50%. ■

Les nouvelles lois vont l'emporter sur les ego

GESTION INDÉPENDANTE Nouvelle surveillance, avantage de coûts et de travail administratif: l'activité des gérants de fortune indépendants évoluera massivement dès 2020. Certains s'y préparent, d'autres veulent profiter de l'ancien modèle jusqu'à la fin, pour leur bénéfice personnel

A l'horizon 2020, deux nouvelles lois rendront l'activité de gérant indépendant plus coûteuse et plus chargée en tâches administratives. Ce sera la fin des «one man shows», prévoient nos inter-

locuteurs, qui sont partagés sur la perspective d'une consolidation du secteur. Elle est pour le moment souvent bloquée par des considérations individuelles.

Les lois sur les services et les établissements financiers (LSFin et LEFin), entérinées le 15 juin par le parlement fédéral, instaurent des changements majeurs pour l'activité des gérants indépendants (GFI). Ils devront recevoir une licence de la part de la Finma, qui supervisera aussi leur surveillance effectuée par deux ou trois organismes dédiés. Ils devront

posséder un capital minimum de 100 000 francs, deux dirigeants qualifiés et des collaborateurs avec une «formation adéquate».

Ajoutons que la LEFin ne possède pas de clause de grandfathering, qui aurait permis aux GFI n'acceptant plus de nouveaux clients de ne pas être assujettis. Enfin, ces deux lois ne permettent pas aux GFI de gérer des avoirs déposés dans des banques situées en Europe, car les intermédiaires financiers suisses n'ont pas l'accès au marché.

Rôle central dans la gestion

La principale association de GFI est enthousiaste. Après un gros travail de lobby, l'ASG a largement façonné le nouveau cadre, qui «assure une reconnaissance légale du statut de gérant indépendant», se félicite le président de l'ASG, Serge Pavoncello. Dans une présentation, l'association affirme même que les banques deviennent les tierces parties dans la gestion de fortune, pas les GFI. La plupart des études estiment que ces derniers gèrent de 500 à 600 milliards de francs, soit 10 à 15% du marché.

Les nouvelles lois provoqueront-elles une consolidation du secteur, les plus petits acteurs n'ayant pas les moyens d'assumer les nouvelles exigences? «Non, car il sera possible de déléguer les fonctions de compliance ou de gestion du risque, et de recourir à un deuxième dirigeant externe à la société», répond le directeur de l'ASG, Patrick Dörner.

«La loi fait tout pour que les petits acteurs puissent fournir les efforts nécessaires à rester sur le marché, avec des exigences réglementaires moins lourdes selon le chiffre d'affaires, mais pour cela, ils devront se réinventer, s'organiser, formaliser leurs processus de travail», estime Franz de Planta, gérant indépendant et président de l'OAR-G, un des organismes d'autorégulation de la profession.

Pérenniser l'activité – ou pas

Pour lui, «il n'est pas certain que la consolidation s'accélérera dans un premier temps, bien que les frais de fonctionnement et le travail administratif augmenteront, et la sous-traitance de certaines fonctions implique quand même un travail de vérification, de formation et de suivi». En revanche, Franz de

Des fusions entre GFI échouent parce que l'un des participants ne veut pas faire dix minutes de plus pour se rendre au nouveau bureau

Planta, par ailleurs à la tête d'une plateforme pour GFI, est persuadé que l'entrée en vigueur des LSFin-LEFin marquera la fin pour ceux qui «veulent tirer l'ancien modèle jusqu'au bout», car ils finiront par «être dépassés par la masse de travail à venir».

«En résumé, le nouveau cadre réglementaire oblige les gérants indépendants à créer un outil qui permette de pérenniser leur activité. Avec l'actualité autour du vote sur les LSFin et LEFin, on reçoit davantage de demandes en ce moment de la part de GFI qui comprennent aussi qu'il peut être intéressant de partager leurs problématiques avec des confrères, tout en restant indépendants», observe Pierre-Noël Formige, qui dirige la plateforme Sequoia.

Si les rapprochements ne se concrétisent pas davantage, c'est surtout pour des questions d'ego, assure Grégoire Vaucher, dont la société, Semper, vient d'annoncer sa fusion avec un autre gérant indépendant, Bruellan: «Au cours des trois dernières années, j'ai parlé avec une quarantaine de GFI de toutes tailles. Le problème du secteur des GFI est le manque d'ouverture d'esprit. Certaines discussions

ont échoué car l'autre partie ne voulait pas que son trajet jusqu'au nouveau bureau soit rallongé de dix minutes. Ou pour des questions de partage des revenus, certains comptant jusqu'au dernier centime ce qu'ils apportent. J'ai même eu un interlocuteur qui s'inquiétait de ne plus pouvoir utiliser son avion...»

Indépendants jusqu'au bout

D'autres témoignages recueillis pour cet article font état de «one man shows» décidés à jouer la carte low cost jusqu'au dernier moment. A ne pas investir pour ne pas partager, en résumé. «Certains veulent rester indépendants des structures, des lois, de tout», résume un connaisseur du marché. Par ailleurs, «les achats d'actifs ne fonctionnent pas sans complémentarité de compétences, alors que les clients réclament toujours plus de disponibilité», estime Etienne Gounod, un des associés de Forum Finance (1,5 milliard sous gestion pour une vingtaine d'employés).

Pour se préparer à un avenir exigeant, la fusion entre Semper et Bruellan s'est faite en répartissant équitablement le capital entre les trois associés, même si Bruellan gérât deux fois plus d'actifs que Semper (la nouvelle entité totaliserait 3,5 milliards sous gestion). La stratégie: «Innovate, attirer des compétences et des clients sophistiqués, pas seulement des avoirs à gérer», conclut Grégoire Vaucher, qui sera le patron.

Pour le moment, les acteurs déjà prêts pour les LSFin et LEFin sont les sociétés d'informatique et les fournisseurs de services, à qui les GFI pourront sous-traiter certaines responsabilités. ■

SÉBASTIEN RUCHE
@sebruche

PUBLICITE

VOUS CHERCHEZ UN TAUX HYPOTHÉCAIRE COMPÉTITIF?

Signez votre prêt en ligne en 15min et gagnez

+0,5%
d'intérêt supplémentaire sur votre épargne!

AVANTAGE SERVICE CH