

# Réflexions sur la gestion de fortune en Suisse

PAR MICHEL DUBOIS



**R**ÉCEMMENT, la place financière suisse, et plus particulièrement son secteur phare, la gestion de fortune, a été affectée par une série d'événements exceptionnels. Les pertes consécutives à la crise financière de 2007-2008 et les conditions dans lesquelles s'opère la fin du secret bancaire ont radicalement modifié le climat d'affaires. La relation de confiance qui s'était établie au cours du temps avec la clientèle, notamment étrangère, a été mise à mal.

Des coûts substantiels non récurrents, tels que des amendes ou des litiges, pèsent sur certains établissements. L'accroissement de la réglementation et l'augmentation de la transparence des prestations, en revanche, se conjuguent pour réduire durablement et significativement les marges. Quelles sont les pistes envisageables afin de restaurer à la fois la confiance et les marges, tout en conservant ou en augmentant les parts de marché?

La première piste consiste à détecter les grandes zones géographiques où la croissance de la richesse investie en actifs financiers sera au rendez-vous. L'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord et le Japon, qui représentent actuellement 68% du marché mondial, devraient connaître une croissance modeste de 3,3% par an d'ici à 2018. La zone Asie-Pacifique (hors Japon) retiendra l'attention avec une croissance de 10,5%. C'est la raison pour laquelle de nombreux acteurs sont déjà présents dans la région. La consolidation, voire l'accroissement des parts de marché, aura lieu dans un univers très concurrentiel. Toutefois, il est à noter que ces marchés restent d'un accès difficile pour les établissements de petite taille. En Europe, le challenge est de garder les clients étrangers après la disparition du secret bancaire, le tout dans un contexte de marges réduites. La richesse financière offshore gérée en Suisse s'élevait à 2300 milliards de dollars en 2013, dont une part significative détenue par des résidents européens. Quel sera ce montant à l'avenir?

Pour atteindre ces objectifs, la qualité du service

est déterminante. Outre la confiance et la discrétion qui ont longtemps été les piliers de cette activité, la principale composante est la capacité à définir la politique d'investissement adéquate aux besoins du client qui, eux-mêmes, sont susceptibles d'évoluer au cours du temps. Les exigences de transparence, tant sur les caractéristiques des produits vendus que sur les coûts supportés par le client (commissions diverses) passent par la définition d'un modèle structuré d'allocation d'actifs qui ne comprend pas forcément des produits à haute marge. En effet, la recherche académique a montré que, à l'intérieur d'une classe d'actifs, il est très difficile de battre un indice de référence.

## Il faut segmenter la clientèle

Comment concilier ces objectifs antagonistes? La réponse passe par une segmentation de la clientèle et une offre de service adaptée. Elle repose aussi sur une standardisation des procédures et une amélioration des technologies, dont le développement d'outils internet, en particulier pour les établissements plus petits. En effet, l'accès aisé à une plateforme électronique supprime la distance physique. Cet élément est

déterminant pour la clientèle étrangère car il permet la communication écrite (courriel), visuelle ou verbale (conférence à distance) accélérée. Le contact physique devient moins fréquent, voire accessoire.

Dans ce contexte, un contrat de prestation de services précisant la fréquence des contacts, le type et la fréquence des conseils, les informations financières et les prestations diverses auxquelles le client a accès autorise une meilleure maîtrise des marges. La qualité du service offert par les établissements suisses n'est pas en cause.

En revanche, il reste à convaincre la clientèle internationale qui, jusqu'à présent, avait les yeux rivés sur le secret bancaire.

MICHEL DUBOIS enseigne la finance à l'Université de Neuchâtel. Son texte est tiré d'une série compilée par la Banque Bonhôte à l'occasion de ses 200 ans.

«L'avenir repose aussi sur une amélioration des technologies, dont le développement d'outils internet»