

Les contours de la banque privée du futur

GESTION Méthodes de travail, relations avec le client, positionnement stratégique: la crise provoquée par le coronavirus place les banques face à un nouvel environnement délicat. Les solutions ne se limiteront pas à de nouvelles vagues d'économies

EMMANUEL GARESSUS, ZÜRICH
ET SÉBASTIEN RUCHE
@garessus @sebruch

Qui va survivre? Les banques de gestion de fortune ont abordé la crise du coronavirus en moins bonne santé qu'elles n'étaient entrées dans la crise financière de 2008, si l'on en croit une analyse de Boston Consulting Group (BCG). Les actifs sous gestion se sont certes accrus de 15% en dix ans en Suisse, mais les bénéfices ont diminué de 46% et n'ont donc jamais revu leurs niveaux record de 2007, déclare Anna Zakrzewski, responsable de l'étude, lors d'une interview.

Le modèle de banque privée est mis sous pression, confirme Olivier Rigot, associé gérant auprès d'EMC Gestion, un tiers gérant genevois avec 15 collaborateurs. Les effets conjugués de la hausse des réglementations et des frais, de la réduction des marges et de la difficulté à se différencier en raison de l'accès à des plateformes technologiques à un coût abordable mènent à une «disruption» de la branche.

Restructurer le modèle d'affaires

La marge bénéficiaire s'est réduite de 19 points de base en dix ans, à 88 points de base. «Même avec des réductions de coûts, les entreprises qui sont déjà faibles auront du mal à survivre», selon Anna Zakrzewski. À l'inverse des programmes d'économie qui se sont succédés après 2009, «c'est le modèle d'affaires lui-même qu'il faudra revoir. Plutôt que d'optimiser, il faudra vraiment restructurer», prévient-elle.

La stratège pointe du doigt la détérioration du rapport entre les coûts et les revenus des établissements, lequel s'est accru de 16 points de pour cent pour atteindre 79% avant que n'éclate la crise actuelle.

La consolidation provoquera de lourds dégâts, si l'on en croit Anna Zakrzewski. Après la crise de 2008, la réduction du nombre d'acteurs n'a pas été immédiate. Elle s'est toutefois accélérée entre 2011 et 2013 et s'est traduite par la suppression de presque 30 établissements en Suisse. «Je m'attends à une diminution nettement plus forte car le pourcentage de banques privées dont le rapport coûts/revenus dépassait 80% était de plus de 48% avant même l'arrivée du Covid-19, affirme la spécialiste du BCG. Après la

+15%

C'est la hausse des actifs sous gestion dans les banques de gestion suisses en dix ans.

-46%

C'est le recul des bénéfices dans les banques de gestion suisses en dix ans.



Après la crise de 2008, les banques de gestion suisses ont fait face à une augmentation des coûts et à une pression sur les revenus. La crise économique provoquée par le coronavirus les propulse dans un nouveau monde incertain. (NIELS ACKERMANN/LUNDI 13 POUR LE TEMPS)

crise et une baisse de 25 à 30% des profits et des actifs sous gestion, la marge bénéficiaire sera extrêmement petite.» En 2021, le rapport coûts/revenus risque d'être de 90% en moyenne, ce qui rendrait la situation intenable pour de nombreuses banques privées.

Aujourd'hui, déjà près de 30% des petites banques (jusqu'à 20 milliards sous gestion) et 7% des moyennes et grandes (plus de 20 milliards d'actifs) ne sont déjà pas profitables. «Un grand nombre des 248 banques, dont beaucoup sont spécialisées dans la gestion de fortune (327 avant 2008) vont disparaître», conclut logiquement l'experte.

Le scénario est-il trop pessimiste? «Contrairement à de nombreuses prévisions, la disparition d'un nombre considérable de banques privées ne s'est pas vraiment concrétisée», indique Moritz Baumann, analyste des banques auprès du gérant Albin Kistler.

La complexité des modèles des banques n'est pas durable, ajoute BCG. Une banque privée de taille moyenne avec 20 mil-

liards de francs sous gestion sert toujours des clients dans au moins 50 pays avec une présence dans de multiples bureaux de représentation et une offre comprenant tout l'assortiment pour tous les clients, note Anna Zakrzewski. Les éta-

blissements devront nettement réduire leur nombre de bureaux internationaux et rendre chaque présence dans un pays plus forte et extensible.

«La banque de demain n'existe pas encore. Les gérants de fortune devront être à la fois agiles, centrés sur le client et capables d'externaliser les coûts au maximum»

OLIVIER RIGOT, EMC GESTION

chosies vont changer après la pandémie, à commencer par la façon de travailler», selon l'experte. Jusqu'ici, les conseillers à la clientèle se distancaient de la numérisation, souvent par crainte de détériorer leur relation personnelle avec le client.

«L'interaction avec le client va changer. Le conseil sera beaucoup plus spécialisé et personnalisé; les valeurs du client, comme la protection du climat, seront beaucoup mieux intégrées. Et quantité d'opérations se feront de manière numérique: le cloud remplacera le papier, et le télétravail la présence physique», résume-t-elle, car la crise a révélé que l'on pouvait gérer ses affaires à distance et maintenir la même discipline, selon BCG.

Moritz Baumann, de chez Albin Kistler, relativise cette idée. Il estime que «la numérisation croissante, c'est avant tout un canal de distribution supplémentaire et un moyen d'améliorer l'efficacité de l'organisation».

Mais la banque de demain «n'existe pas encore», à son avis. Les gérants de fortune devront être «à la fois agiles, centrés sur le client et capables d'externaliser les coûts au maximum», prévoit Olivier Rigot, d'EMC Gestion.

Pas seulement une question de coûts

Dans ce cadre, réaliser encore des économies est-il réalisable, ou même souhaitable? «Certains établissements sont plus optimisés que d'autres, mais beaucoup ont un ratio coûts-revenus trop élevé et la crise du coronavirus va provoquer une baisse des revenus», estime Philippe Perles, associé chez Noveo Conseil. Pour ce consultant en organisation bancaire, la hausse des revenus des transactions au premier trimestre a atténué l'impact de la baisse des honoraires de gestion, provoquée par la baisse des masses sous gestion. Mais la crise économique va se traduire par des marchés chahutés, qui pèseront sur les revenus des banques de gestion.

Cet épisode du Covid-19 «sera un électrochoc, qui poussera les banques à prendre conscience du besoin d'accélérer leur programme de numérisation, avec une vision du métier à trois ou à cinq ans», poursuit Philippe Perles. C'est-à-dire dans un monde où «les banques devront avoir des dispositifs assurant la continuité de l'activité plus robustes qu'actuellement, pour faire face aux probables retours de ce virus ou d'autres», et un monde dans lequel «les comportements des clients auront évolué, dans leur façon de travailler, de communiquer, de consommer. Les banques devront adapter leur positionnement et leur modèle d'affaires à ces nouveaux paramètres». ■