

## 12 Lundi Finance

# Le gérant de fortune doit-il devenir milliardaire?

**OPINION** Pour une très petite minorité de gestionnaires, le milliard de francs d'avoirs constitue un minimum pour affronter l'avenir sereinement, vu les défis à venir. Mais de nombreux acteurs pourront rester compétitifs sans devoir atteindre ce seuil

Les gestionnaires de fortune indépendants devront-ils prochainement gérer au moins 1 milliard de francs d'avoirs s'ils veulent pérenniser leur activité? La question est d'autant plus pertinente que ces intermédiaires financiers devront souvent modifier leur structure pour se mettre en conformité avec les lois sur les services et les établissements financiers (LSFin et LEFin), qui entreront en vigueur en janvier prochain. Face aux multiples défis qui touchent la profession, l'attitude des gestionnaires évolue dans le bon sens en ce qui concerne les rapprochements.

Le rapport annuel 2018 de la Finma indique que le surveillant des marchés financiers devrait octroyer des autorisations à quelque 2500 gestionnaires de fortune durant les trois ans de période transitoire qui suivent la mise en vigueur de LSFin et LEFin. LEFin impose aux gestionnaires d'adapter leur organisation et de se doter d'un conseil d'administration qui exerce la surveillance sur la direction opérationnelle. Cette mesure prudentielle vise à lutter contre les conflits d'intérêts qui peuvent éventuellement surgir lorsqu'un seul organe remplit les deux fonctions. Toutefois, LEFin permettra aussi à de «petits» gestionnaires de bénéficier de règles de minimis qui leur permettent de conserver un seul et même organe, notamment si leur chiffre d'affaires est inférieur à 2 millions de francs et s'ils disposent d'un modèle d'affaires ne présentant pas de risques élevés.

### L'importance de la taille

Pour avoir une idée de la santé des gestionnaires de fortune, on peut tirer des parallèles avec les banques, pour lesquelles on dispose de statistiques. Une récente étude publiée par KPMG en collaboration avec l'Université de Saint-Gall, «Clarity on Performance of Swiss Private Banks», durant l'exercice 2018 peint un sombre tableau quant à l'avenir des petites banques exerçant principalement une activité de gestion de fortune. Plus d'un tiers des 87 banques analysées sont classées à présent en tant que «weak performers». Les deux tiers de cette classe sont des petites banques.



L'indépendance totale du gestionnaire de fortune, qui était auparavant une condition sine qua non pour exercer son métier, s'estompe. Ce qui est déterminant, c'est qu'une fusion ou une acquisition doit créer de la valeur pour toutes les parties. (MARTIAL TREZZINI/KEYSTONE)

L'étude de KPMG analyse les bilans et commente des indicateurs tels que la masse sous gestion, *net new money*, *return on equity*, taille du bilan, âge des membres du conseil d'administration, âge de la direction générale, renouvel-

dégagé un bénéfice de 10,3 milliards et 24 avaient subi une perte de 500 millions. Entre 2017 et 2018, on observe une augmentation du nombre de banques en mauvaise position, soit 34 au lieu de 24. Elles accusent une perte

cela, la pression sur les marges bénéficiaires se fait sentir.

### Changement d'état d'esprit

Depuis quelques mois, j'observe que l'attitude des gestionnaires est en train de changer «en bien» lorsque nous discutons de rapprochements. Ils semblent davantage ouverts à des compromis et à établir ensemble un nouveau modèle d'affaires qui tienne compte des défis auxquels la profession est soumise.

L'indépendance totale du gestionnaire, qui était auparavant une condition sine qua non pour exercer son métier, s'estompe. Ce qui est déterminant est qu'une fusion ou une acquisition doit créer de la valeur pour toutes les parties.

En fonction des spécialisations et des compétences particulières, des gestionnaires indépendants pourront rester compétitifs et certainement acquérir de nouveaux clients sans jamais devoir atteindre le seuil du milliard.

Ce milliard n'est pas un objectif essentiel; pourtant, il est intéressant de constater qu'aujourd'hui déjà, pour une très petite minorité de gestionnaires, il constitue un seuil minimum pour affronter l'avenir de manière plus sereine. ■

DANIEL GLASNER  
MANAGING DIRECTOR  
D'ACTION FINANCE



## Les statistiques bancaires peuvent-elles être extrapolées à la gestion de fortune indépendante? Probablement oui, mais pas nécessairement avec la même intensité

ments au sein de ces deux organes, etc. L'augmentation de la masse sous gestion par l'attrait de nouveaux clients est nulle. La conclusion de l'étude KPMG est tout à fait prévisible: «*Bigger is better in quest for success*».

### Davantage de banques en mauvaise position

Le rapport annuel 2018 de la Banque nationale suisse sur les banques en Suisse paru en juin 2019 est très complet et analyse le marché bancaire en Suisse par catégorie de banques. Pour l'ensemble des 248 banques (253 en 2017), l'année 2018 a été plus profitable que l'exercice 2017. Le résultat dégagé en 2018 est de 11,5 milliards, soit 1,7 milliard de plus qu'en 2017.

En revanche, sur les 248 banques, seulement 216 ont dégagé un bénéfice collectif de 12,8 milliards et 32 ont subi une perte cumulée de 1,3 milliard. En 2017, sur 253 banques, 229 avaient

cumulée de 1,7 milliard, plus de trois fois supérieure à celle de 500 millions subie en 2017.

### Tendances moins fortes

Pouvons-nous extrapoler les statistiques bancaires pour nous donner une idée de ce qui a eu lieu dans la gestion de fortune indépendante? Probablement oui, mais pas nécessairement avec la même intensité. En effet, le gestionnaire de fortune indépendant a bénéficié ces trente dernières années de conditions-cadres très favorables et surtout, hormis les procédures internes engagées pour lutter contre le blanchiment d'argent (LBA), d'un cadre réglementaire très léger si on le compare à celui des banques.

En effet, le domaine d'activité de gestionnaire se limite à la gestion de fortune discrétionnaire, au conseil en placement et, pour certains, à octroyer des services de *family office*. Malgré

## PLANÈTE FINANCE

### L'incommensurable honnêteté des banquiers

Vous voulez savoir si votre banquier est honnête? Donnez-lui une pièce de monnaie et demandez-lui de tirer à pile ou face. A chaque fois qu'il devinera le résultat, il recevra une récompense, par exemple 20 francs. Et il devra déclarer lui-même combien de fois son pronostic s'est révélé exact, sans contrôle extérieur. Cette expérience a été menée par des chercheurs en 2014. Leur conclusion a été publiée dans le magazine *Nature*: lorsqu'on encourage un banquier à penser à sa profession juste avant ce test, il aurait davantage tendance à tricher.

En pratique, l'expérience a demandé à certains des 128 banquiers testés d'indiquer leur profession avant de jouer à pile ou face, et à d'autres, pas. Ceux qui avaient dû mentionner leur métier avaient eu tendance à enjoliver leurs résultats, disait l'étude.

Cette recherche apportait-elle la preuve que le métier de banquier encourage la fraude? Après tout, elle intervenait quelques années après la crise financière, les abus des subprimes et une longue suite de mésaventures.

### Attention avant de généraliser

Mais une nouvelle étude vient apporter un peu de granularité dans cette conclusion. Portant cette fois sur 768 banquiers et 514 non-banquiers sur cinq continents, elle montre que le niveau d'honnêteté ne fléchit pas chez ceux qui ont dû penser à leur métier. Conclusion: les enseignements de la première étude ne sont pas généralisables.

Peut-être parce que la culture d'entreprise varie d'une banque à l'autre, ou selon les juridictions et les types d'activités. Il se peut que les types d'établissements pris dans les échantillons de chaque étude soient différents. Il se peut aussi que les banquiers étudiés dans le cadre de la seconde étude aient été au courant des conclusions de la première, qui avait été largement remarquée dans les milieux financiers. Cela a pu influencer leurs réponses ou même leur volonté de participer ou pas à la deuxième recherche.

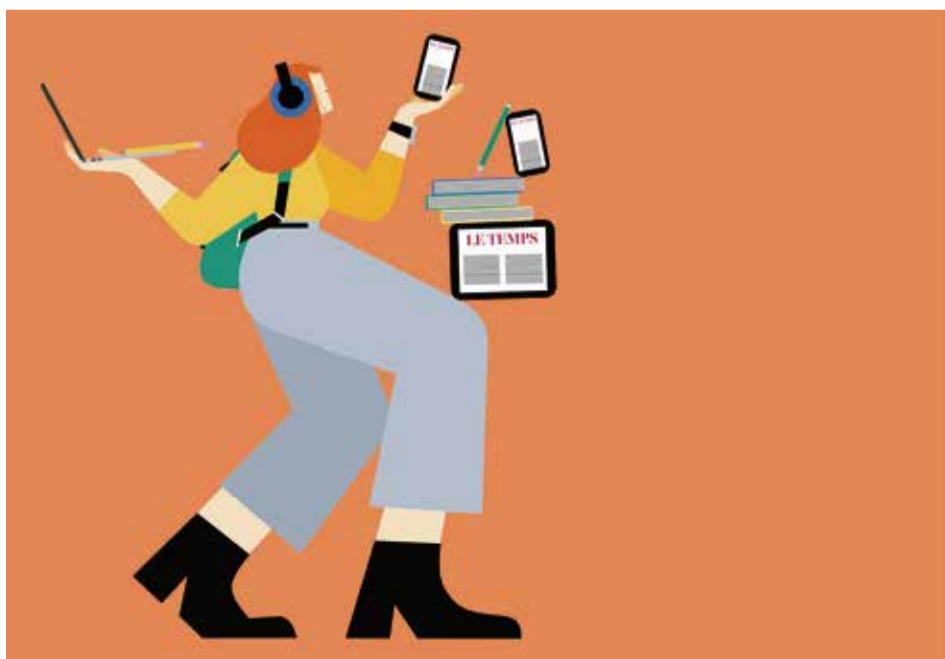
### Vérifier quand même

Leurs auteurs suggèrent enfin qu'il faudra peut-être inventer de nouvelles méthodes pour mesurer l'honnêteté des banquiers, un sujet qui n'a pas été très couvert par la littérature scientifique. Cela peut se faire facilement: si vous soumettez votre banquier au test du pile ou face, vous verrez s'il oublie ou pas de vous rendre votre pièce. ■

SÉBASTIEN RUCHE  
@sebruch



PUBLICITÉ



# OFFRE ÉTUDIANT

Abonnement Digital à -50%, sans engagement

CHF 14.50/mois (au lieu de CHF 29.-/mois)

Vos principaux avantages:

- Accès à tous les articles, podcasts et vidéos
- Info en direct sur l'application du Temps
- Sélection de vos newsletters
- Consultation des archives
- Invitation aux événements

Plus d'infos sur [letemps.ch/etudiant](http://letemps.ch/etudiant)

LE TEMPS