

**INVEST'13: l'avenir des gérants indépendants au programme**

L'édition 2013 du salon Invest ouvre ses portes demain. S'adressant en particulier aux gérants indépendants, la manifestation genevoise cherchera à définir le métier d'intermédiaire financier tel qu'il sera pratiqué après l'actuelle période de remise en question. Entre mercredi et jeudi, l'évolution du contexte réglementaire sera abordée par des avocats et des consultants spécialisés. Une table ronde détaillera les nouvelles obligations liées au best practices, tandis qu'une autre dessinera les contours de la future surveillance des gérants indépendants.

**CS: tentative de cession d'activités privées**

Credit Suisse (CS) recherche un acheteur pour sa division clientèle privée en Allemagne, croit savoir l'hebdomadaire allemand *Wirtschaftwoche* paru samedi, en se référant à des milieux financiers. Le français BNP Paribas et l'espagnol Banco Santander seraient sur les rangs. En juillet dernier, la direction de CS avait indiqué évaluer toutes les options pour ses activités en Allemagne, où la banque possède actuellement neuf succursales, avec une masse sous gestion estimée de 4 à 5 milliards d'euros.

# La complexité au coeur du débat

**PRIVATE BANKING SUMMIT.** Immense attrait des banques pour la gestion privée à travers le monde. Malgré l'impact des réglementations.

PIOTR KACZOR  
ZURICH

Cinq ans après la faillite de Lehman Brothers, le Private Banking Summit qui se tient lundi et mardi à Rüschlikon, sur les hauteurs du lac de Zurich, s'est penché sur les leçons tirées d'une crise dont le procès a aussi été celui d'une certaine complexité outrepassant de la finance. «La politique et les réglementations jouent un rôle crucial. Mais elles tendent accroître la complexité plutôt que de la réduire» a déploré Rory Tapner, le Président exécutif (CEO) de Coutts, la division gestion privée du groupe RBS. Ce dernier a regretté que les réglementations ne prennent pas suffisamment de recul pour procéder à une refonte fondamentale du système d'une manière réaliste et durable. Pour miser sur la capacité d'invention systémique de la branche. A ce propos, Daniel Zuberbühler, consultant Senior de KPMG après avoir été vice-président de la FINMA, l'autorité de surveil-



**JÜRIG ZELTNER.** UBS Wealth Management oriente 80% des investissements vers les émergents.

lance des marchés financiers en Suisse, a cependant tenu à souligner que l'aspiration du secteur bancaire à réduire la complexité à laquelle celui-ci est confronté n'est pas si populaire auprès des banquiers, «du moins si je me réfère à l'accueil qu'ils ont réservé à une mesure de la solidité financière telle que le «leverage ratio» (fonds propres rapportés au total du bilan) bien plus simple que l'approche par la méthode des actifs pondérés du risque». Ce à quoi Rory Tapner a rétorqué ne pas avoir voulu réduire le débat à un simple exercice comptable

mathématique mais plutôt aux implications qui en découlent. A savoir que les ressources absorbées par nombre de procédures ont surtout pour effet de ralentir l'adaptation au changement et à l'innovation des affaires.

Un métier qui n'en demeure pas moins «immensément attractif» a souligné, très inspiré, Jörg Zeltner, le président exécutif (CEO) du Wealth Management de UBS. «D'ailleurs on voit très clairement que les banques à travers le monde cherchent d'une manière ou d'une autre à se ménager un accès au wealth management» a-t-il expliqué en précisant que les changements réglementaires rendent le métier relativement peu gourmand (capital light) en capitaux. Un accès à la clientèle privée fortunée que se disputent aussi les banques universelles. Le CEO de UBS Wealth Management a pris soin de souligner combien certaines anciennes distinctions (monde développé contre marchés émergents) ne sont plus d'un grand secours pour aborder les dé-

fis de l'avenir. Après avoir rappelé à quel point les déclarations de la FED en juin sur un ralentissement des mesures d'assouplissement quantitatif avaient mis les marchés sens dessus dessous. Et que «la volatilité quotidienne des emprunts de la troisième ou quatrième économie au monde, le Japon, correspond à celle des junk bonds il y a un quart de siècle». Les fondations de la gestion d'actifs ont donc profondément changé. Pour permettre à la clientèle de faire face à de tels bouleversements, il convient par exemple de ne pas négliger la volatilité comme classe d'actifs.

Alors que la dernière rencontre du G20 a décidé d'ériger l'échange automatique d'informations comme standard. «Ce que nous désignons par banking offshore n'est plus un modèle d'affaires valable. Car nous devons déployer la banque offshore dans un environnement onshore. Les clients ont les mêmes attentes à l'égard d'un acteur offshore que de leur banque onshore. Les ma-

nières de servir les deux types de clientèles sont de plus en plus semblables. Il faut satisfaire aux mêmes exigences réglementaires» a déclaré Jörg Zeltner. Reste que l'évolution peu dynamique des affaires en Europe a des répercussions stratégiques majeures pour UBS. Pour le leader mondial de la gestion privée, il n'est plus question de devenir une banque d'investissement cheffe de file au plan mondial. «80% de nos investissements nets vont en Asie et dans les marchés émergents». Et comme pour la clientèle de ces zones géographiques, les moyens numériques constituent déjà le canal de communication numéro un, ce qui n'est pas le cas en Suisse ni en Europe, «j'oriente toutes les innovations front-office et les canaux électroniques vers l'Asie. De manière décollée par rapport aux systèmes centraux (mainframes) car nous ne voulons pas être entravés par d'anciennes limitations». Dans le cadre cependant «de collaborations avec des startups US» a souligné Jörg Zeltner. ■

## La prudence inspirée par le manque de connaissances

**INVESTISSEURS**

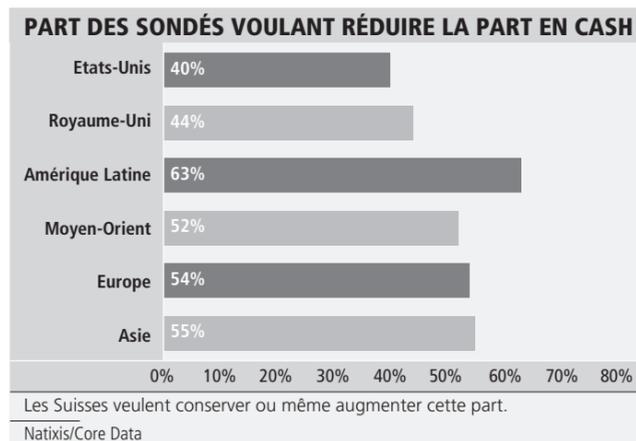
**PRIVÉS.** Le volet suisse d'un sondage mondial donne la priorité à la minimisation des risques.

CHRISTIAN AFFOLTER

Le message qu'une prudence excessive ne génère pas suffisamment de rendement pour garantir un niveau de vie correct une fois arrivé à la retraite commence à se faire entendre au sein des investisseurs privés du monde entier. Mais ceux-ci peinent à prendre les décisions nécessaires pour un repositionnement permettant d'atteindre cette cible. Plus de trois quarts (77%) des 350 sondés suisses (sur 5650 interrogés dans 14 pays du monde entier par l'institut CoreData pour Natixis Global Asset Management) privilégieraient ainsi toujours la sécurité s'ils étaient forcés de choisir entre celle-ci et la recherche de plus de rendements.

Leur intention de maintenir (53%), voire d'augmenter (30%) la part en cash au cours de l'année prochaine est à contre-courant de la tendance à l'échelle mondiale (voir graphique). Une majorité (52%) souhaite diminuer cette part, et 44% estiment même que des allocations en liquidités trop élevées ont figuré parmi les raisons les ayant empêchés de bénéficier de la hausse des marchés actions.

Plus surprenant encore, mais probablement lié à cette différence d'attitude: seulement 13% des sondés suisses estiment disposer de bonnes connaissances en investissement, contre environ un cinquième à l'échelle mondiale, et 28% aux Etats-Unis. Ceux qui



n'ont guère de connaissances n'ont pas de plan non plus qui pourrait leur permettre d'atteindre leurs objectifs (81% des sondés), 64% admettant qu'ils ne se sont pas fixés des buts financiers clairs. La planification des vacances (53%), de grandes dépenses (40%) ou encore de travaux d'assainissement à la maison (38%) jouissent souvent d'une priorité plus élevée que les investissements.

Ce qui est assez cohérent avec le refus de prendre plus de risques (76%), et de les minimiser, même au prix de rendements moins élevés (69%). Les rendements doivent simplement rester stables et prévisibles (71%), une part de 62% ayant déclaré ne pas pouvoir supporter plus de risques qu'il y a cinq ans. Une image qui correspond bien au désintérêt pour la matière: les investisseurs souhaitent pouvoir oublier leurs placements dans la vie de tous les jours, se contentant d'un rendement modeste. Cela est aussi dû à un manque de confiance: 70% affirment que les fluctuations des marchés l'ont érodée, 63% indiquant que celles-ci les ont également amenés à bais-

ser leurs attentes sur les rendements futurs.

Le désintérêt pour cette matière pourrait aussi être lié à la confiance – inhabituelle en comparaison mondiale – qu'ont les Suisses en leur système de prévoyance vieillesse. Une section accompagnée de nombreuses mises en garde par les auteurs de l'étude, qui semblent plus inspirées de la problématique au niveau mondiale que par les spécificités du modèle suisse. Trois quarts des Suisses estiment pouvoir partir à la retraite avant 66 ans, contre 43% d'Européens pensant qu'ils devront attendre au moins cet âge pour terminer leur vie active. Cela pourrait aussi refléter des différences tant entre les systèmes de prévoyance qu'en termes de solidité financière des souverains. A titre de comparaison, 49% des Européens se montrent très préoccupés par cette dernière, et 36% n'y restent pas indifférents.

Si les Suisses estiment n'avoir besoin «que» de 68% de leur dernier salaire (au lieu des 74% recommandés par l'OCDE), cela peut également refléter des différences

dans le salaire moyen. Par ailleurs, près de quatre cinquièmes sont confiants de pouvoir atteindre l'objectif. Voilà qui peut expliquer qu'ils ne cherchent pas à tout prix à améliorer le rendement du portefeuille de placements.

En ce qui concerne la répartition entre les piliers, 27% s'attendent à ce que l'AVS fournisse la contribution la plus importante, 21% estiment que ce sera le deuxième pilier, et 14% comptent le plus sur la prévoyance privée. Si des lacunes devaient apparaître, la moitié des sondés suisses (contre 37% en Europe) croit pouvoir faire appel à des programmes gouvernementaux pour les combler, et moins qu'en moyenne européenne à la parenté.

En termes d'allocation d'actifs, les Suisses se montrent intéressés (68%, taux mondial: 77%) par des placements offrant une performance non liée à celle du marché. Les stratégies alternatives peuvent être prises en considération (54% d'avis favorables, contre 65% à l'échelle mondiale), pour autant qu'elles aient été recommandées par un conseiller en placements. Les sondés de notre pays se montrent plus circonspects à leur égard, puisque seuls 19% (contre 29%) y sont investis actuellement. Si leur avis au sujet du potentiel des pays en voie de développement est très favorable, tant pour les actions que pour les obligations, il est moins positif pour les titres domestiques (14% prévoient d'augmenter leur position en actions suisses, 10% en obligations). Malgré la chute récente du prix de l'or (l'enquête a été menée entre juin et juillet, les sondés devraient donc l'avoir prise en compte), plus d'un quart (26%) veut ajouter du métal jaune à son portefeuille. ■

## Le regard américain sur les gérants indépendants

*Les gérants indépendants suisses doivent évoluer en souplesse selon une étude du cabinet Aite. Ils disposent à cette fin de plusieurs leviers.*

CYRIL DEMARIA

Quelles sont été les conséquences de la crise financière, fiscale et réglementaire sur les gérants de fortune indépendants suisses? A en croire le rapport de la société de conseil américaine Aite Group (basé sur 40 entretiens), les 2600 (nombre estimé) gérants indépendants suisses ont profité de conditions historiquement favorables. N'ayant émergé qu'en 1990-2000, les gérants représentent désormais collectivement entre 11,3 et 12,3% des montants sous gestion en Suisse.

Toutefois, le durcissement des conditions de marché n'offre pas une place suffisante pour la survie de l'ensemble de ces acteurs. Les montants sous gestion ont ainsi baissé d'environ 10% depuis 2011 du fait des régularisations fiscales. Les montants sous gestion sont estimés à 480-595 milliards de francs à juin 2013.

La masse critique d'actifs et d'employés, ainsi que la diversité des géographies servies sont des facteurs de survie. 79% des acteurs gèrent 250 millions ou moins, et seuls 2% d'entre eux gèrent plus d'un milliard. 76% emploient cinq salariés ou moins, et 7% seulement plus de dix. 56% des gérants servent des clients suisses, 19% des clients allemands et 46% des clients du reste de l'Europe. 53% des montants sont issus de l'étranger avec une forte concentration en Europe de l'Ouest. Pour Aite Group, l'un des changements majeurs du secteur est la transition d'une culture

centrée sur l'indépendance vers la collaboration, le partage et la mutualisation de moyens (infrastructure, comptabilité, compliance et juridique). Cette voie est l'unique alternative à la disparition pure et simple ou la fusion dans une entité plus large. Ces efforts supportent les gérants face au défi de l'internationalisation, de la montée en gamme et de l'expertise, du recrutement et des acquisitions, de l'obtention des «passeports européens». Un autre changement est la spécialisation des gérants sur un certain type de juridiction, de service/produit et de clientèle pour se différencier et offrir une valeur ajoutée accrue. Le rapport cite à titre d'exemple l'internationalisation de Belcapital aux Etats-Unis en 2011. A contre-courant du mouvement général, le zurichois a obtenu un agrément auprès de la SEC d'une société sœur (Belcapital International) pour attirer des capitaux américains, tout en étant régulé par l'Association suisse des Gérants de Fortune.

L'émergence des plate-formes est vue comme un des moyens pour les gérants indépendants de générer des économies d'échelle (Corum Vermögensverwaltung, par exemple) et d'offrir de meilleurs services (via les mises en relations d'E-merging de Lombard Odier, par exemple). Toutefois, le rapport conclut que les acteurs gérant moins de 100 millions (56%) et/ou employant moins de 3 salariés (57%) vont être appelés à subir la consolidation du marché. ■

**L'ÉMERGENCE DES PLATE-FORMES EST VUE COMME UN DES MOYENS POUR LES GÉRANTS INDÉPENDANTS DE GÉNÉRER DES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE.**