

h e g

Haute école de gestion
Genève

La gestion de fortune suisse en pleine mutation

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Cédric DELAVY

Conseiller au travail de Bachelor :

Monsieur Christophe ZUCHUAT

Genève, le 31 mai 2017

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 13 juin 2017

Cédric DELAVY



Remerciements

Je voudrais remercier toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser ce travail dans les meilleures conditions, avec une mention spéciale aux personnes qui m'ont directement aidé :

- Monsieur Philippe Schneider de la banque Raiffeisen ;
- Madame Stéphanie Da Silva d'une banque privée de la place ;
- Monsieur Michael Sunderland de la banque Julius Bär ;
- Monsieur Christian Meury de la banque Vontobel ;
- Monsieur David Petulla de la banque UBS ;

Je souhaite également remercier Monsieur Christophe Zuchuat, mon conseiller durant ce travail, qui a été toujours présent et qui m'a été d'une aide précieuse durant cette année de Bachelor.

Je voudrais aussi remercier Monsieur David Giossi, Madame Chantal Viellet et Madame Sukaina Dayananda pour leurs précieux conseils.

C'est avec émotion que j'écris ces dernières lignes de mon travail de Bachelor sur « *La gestion de fortune suisse en pleine mutation* ».

Résumé

Dans un monde en constante évolution, la Suisse arrive à tirer son épingle du jeu. En effet, avec vingt-cinq pour cent d'actifs financiers sous gestion, notre pays est sans conteste un leader en matière de private banking transfrontalier.

Cependant, le secteur de la gestion de fortune ne doit pas pour autant se reposer sur ses lauriers.

Ce domaine connaît depuis quelques années des mutations dans son modèle d'affaire :

- Une réglementation de plus en plus exigeante.
- Des besoins de plus en plus pointilleux de la clientèle.
- L'essor du numérique qui transforme le domaine.
- La recherche d'une nouvelle clientèle.
- Une volonté de réduction des coûts.

De ce fait, je vais, dans le cadre de ce travail, commencer par retracer l'histoire de la gestion de fortune, convaincu qu'une compréhension idoine de notre passé dans le domaine nous permettra d'envisager l'avenir plus clairement.

Par la suite, j'évoquerai le présent et le futur proche de la gestion de fortune en Suisse en lien avec les réglementations mises en place actuellement, la masse sous gestion des banques suisses, l'Asset Management, le contexte macroéconomique que nous traversons, ainsi que le développement durable.

La troisième partie sera consacrée au futur proche et lointain, avec la tendance à la numérisation incarnée notamment par les fintechs et les robots-advisors, tendance que le domaine de la gestion de fortune doit nécessairement prendre en compte dans son nouveau modèle d'affaire.

Enfin, grâce à mes interviews de gestionnaire de fortune de la place genevoise, mes analyses et mon point de vue, j'indiquerai des axes de succès sur lesquels la gestion de fortune suisse devrait s'implanter, mais également des axes critiques sur lesquels ce domaine devra faire particulièrement attention afin de rester compétitif par rapport aux autres places financière concurrentes.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des figures	vi
1. Introduction	1
2. Passé	2
2.1 L'histoire de la gestion de fortune en Suisse	2
2.1.1 Origine de la gestion de fortune suisse	2
2.1.2 La Suisse, centre d'affaire	3
2.1.3 L'essor de la gestion de fortune	3
3. Du présent au futur proche	6
3.1 La gestion de fortune en Suisse	6
3.2 Secteur de la gestion de fortune en Suisse	6
3.2.1 Diversification dans le modèle d'affaire.....	6
3.2.2 Le paysage bancaire suisse	6
3.2.3 Les gestionnaires de fortune indépendants	7
3.3 Actifs sous gestion en Suisse	7
3.4 Asset Management en Suisse	8
3.4.1 Clientèle institutionnelle	8
3.4.2 Les fonds de placement.....	9
3.4.3 Les produits structurés	10
3.5 Evolutions dans le domaine de la gestion de fortune en Suisse	10
3.5.1 Aspect macroéconomiques.....	10
3.5.1.1 La politique monétaire	10
3.5.1.2 Instabilité économique.....	11
3.5.2 Réglementation en vigueur ou à venir	11
3.5.2.1 Foreign Account Tax Compliance Act	11
3.5.2.2 Echange automatique de renseignements.....	11
3.5.2.3 MIFID 2/MIFIR	12
3.5.2.4 Alternative Investment Fund Manager (AIFM)	12
3.5.2.5 LSFIn/LEFin	12
3.5.2.6 La fiscalité.....	13
3.5.3 Développement durable.....	13
3.5.3.1 La finance durable	13
3.5.3.2 Croissance des placements durable	14
3.5.3.3 La finance durable en Suisse	14

4. Du futur proche au futur lointain	15
4.1 La numérisation au centre des préoccupations	15
4.2 La tendance des robots-advisors	15
4.2.1 De la salle des marchés aux robots-advisors.....	15
4.2.2 Les robots-advisors	16
4.2.2.1 Comment ça marche ?	16
4.2.2.2 Marché des robots-advisors	16
4.2.2.2.1 Marché mondial	17
4.2.2.2.2 Marché suisse.....	17
4.3 La mégatendance des fintechs.....	18
4.3.1 Brève histoire des fintechs.....	18
4.3.2 Fintech en Suisse	20
4.3.2.1 Les fintechs et la réglementation suisse	20
5. Interview de gestionnaires de fortune	21
5.1 Banque privée anonyme Suisse	21
5.2 Banque Julius Bär	24
5.3 Banque Vontobel	28
5.4 UBS.....	31
6. Analyses	35
6.1 Les interviews.....	35
6.2 Analyse PESTEL	37
6.3 Analyse SWOT	41
6.4 Recommandation.....	45
6.5 Mon point de vue	46
7. Conclusion	49
Bibliographie	50
Annexe 1 : Initiative Asset Management Suisse.....	55
Annexe 2 : Questionnaire pour les interviews.....	58

Liste des figures

Figure 1 : Chronologie des faits marquants du métier de la gestion de fortune	5
Figure 2 : Actifs sous gestion en Suisse selon la provenance des clients	8
Figure 3 : La Bourse de Genève	15
Figure 4 : Logo de Swissquote.....	17
Figure 5 : Logo de True Wealth	17
Figure 6 : Swiss FinTech map 2017	20
Figure 7 : Logo de la banque Julius Bär.....	24
Figure 8 : Logo de la banque Vontobel	28
Figure 9 : Logo UBS	31
Figure 10 : Analyse PESTEL	37
Figure 11 : Analyse SWOT	41
Figure 12 : Actifs financiers privés à l'échelle mondiale	43
Figure 13 : Part de marché de la gestion de fortune transfrontalière	43
Figure 14 : Matrice : consolidation, amélioration, difficulté, problématique de la gestion de fortune suisse	45
Figure 15 : Axe de succès et couples critiques	46

1. Introduction

Dans un monde en constante évolution, la Suisse arrive à tirer son épingle du jeu. En effet, avec vingt-cinq pour cent d'actifs sous gestion, notre pays reste leader en matière de private banking transfrontalier.

Cependant le secteur de la gestion de fortune ne doit pas se reposer sur ses lauriers. Des places financières concurrentes commencent à gagner du terrain, notamment en Asie, et affichent des taux de croissance nettement supérieurs à ceux de la Suisse.

Malgré la réputation de la place financière suisse en matière de gestion de fortune, celle-ci fait face à de nombreux défis. Le premier écueil est la réglementation qui est devenue de plus en plus exigeante, une tendance qui devrait perdurer.

Le deuxième élément correspond aux besoins de la clientèle. Les clients deviennent de plus en plus exigeants et attendent toujours plus de rapidité, de transparence, ainsi que des innovations technologiques de la part de leur banque.

Mentionnons également la taille des établissements bancaires qui augmente à travers le phénomène des fusions, supposées amener une hausse de rentabilité.

Au niveau macroéconomique, l'appréciation du franc suisse suite à la suppression du taux plancher EUR/CHF, en addition, l'introduction du taux d'intérêt négatifs de la part de la Banque nationale suisse n'a pas vraiment aidé le secteur de la gestion de fortune.

Par ailleurs, les coûts administratifs élevés associés aux nouvelles prescriptions réglementaires sont sources de préoccupations.

Enfin, la concurrence en constante évolution dans le domaine de la gestion de fortune, ajoute une forte pression organisationnelle sur les banques.

Bien que la situation économique soit compliquée, le domaine de la gestion de fortune doit demeurer optimiste. Effectivement, on note une augmentation des actifs mondiaux, notamment sur le continent asiatique. C'est ici qu'entrent en matière les banques privées suisses : avec leur savoir-faire en matière de private banking reposant sur plus de deux siècles d'expérience et une qualité de service de très haut niveau, la Suisse est particulièrement bien positionnée pour saisir ces nouvelles opportunités.

Les clients fortunés se tourneront toujours vers notre pays, dont la stabilité politique et économique a forgé l'image d'une place financière sécurisante.

Toutefois, ce n'est pas pour autant que les banques privées peuvent se reposer sur leurs acquis. Elles doivent impérativement développer leurs potentiels afin de fidéliser durablement leur clientèle. L'essor du numérique est un point essentiel pour la gestion de fortune de demain, de même que le développement de la formation continue des collaborateurs, sans oublier la nouvelle demande pour des investissements durables et socialement responsables de la part des clients privilégiant cette approche.

Finalement, la classe politique suisse doit mettre en place des conditions-cadres pour la gestion de fortune. Les banques privées doivent pouvoir accéder sans problème au marché international, ce qui permettra de garder une employabilité dans la gestion de fortune en Suisse.

La place financière ne doit pas non plus être désavantagée en matière de fiscalité internationale, ni même dans la nouvelle mise en œuvre de l'échange automatique des renseignements.

C'est à travers l'apport des personnes du monde de la gestion de fortune, mes recherches et mon avis personnel que je vais tenter d'identifier toutes les mutations qui parcourent actuellement le domaine de la gestion de fortune.

Je vous souhaite une bonne lecture, en espérant que mon travail vous sera à la fois agréable et instructif.

2. Passé

2.1 L'histoire de la gestion de fortune en Suisse

2.1.1 Origine de la gestion de fortune suisse

L'histoire de la gestion de fortune en Suisse remonte à 250 ans. A l'origine, cette activité était destinée principalement au financement des opérations commerciales avant de progressivement se consacrer à la gestion de patrimoine de clients fortunés.

Le professeur Youssed Cassis, de l'université de Fiesole en Toscane (Italie) rappelle : *« A l'origine, toutes les banques en Europe étaient des sociétés de commerce. Puis, ces sociétés ont commencé à se spécialiser dans la finance commerciale, jusqu'à devenir des banques à proprement parler. »*

La première société proposant une telle évolution fût la banque Wegelin en 1741 suivie en 1750 par la banque Rahn & Bodmer, deux banques qui doivent leur création au succès de l'industrie textile dans le canton de St-Gall.

Respectivement en 1787 et en 1815, les banques bâloises la Roche et Dreyfus ont été fondées pour répondre à la demande des grandes entreprises de l'époque.

C'est en 1805 que la banque genevoise Pictet sous le nom de Candolle Mallet & Co commence à faire du commerce de biens de tout genre et à effectuer des opérations spéculatives sur les produits. C'est à cet instant qu'ils ont réalisé qu'ils pouvaient générer du profit, en gérant le patrimoine des riches commerçants.

2.1.2 La Suisse, centre d'affaire

Avant de posséder une solide réputation en tant que place financière, la Suisse constituait déjà un pool commercial de par sa situation géographique, au centre de l'Europe.

Le protestantisme occupe également une place importante dans le développement du secteur bancaire, puisqu'à Genève, au XVI^{ème} siècle, un certain Monsieur Calvin mit en place une réforme contre l'interdiction catholique de l'usure, en d'autres termes, du prêt contre intérêt.

Pareillement, les commerçants qui voyaient en Genève un lieu d'échange ont permis un essor de l'industrie bancaire.

Enfin, les différends confessionnels en Europe du XVI^{ème} au XVII^{ème} siècle, ont conduit à l'immigration des protestants dans les cantons réformés de Suisse. Ces personnes ont assurément joué un rôle dans le boom du secteur bancaire.

2.1.3 L'essor de la gestion de fortune

Les établissements bancaires ont gagné en importance dans les villes de Genève, Bâle et par la suite St-Gall, c'est donc logiquement que le besoin d'expert financier s'est fait ressentir dans le domaine des crédits, des changes ainsi que des premiers produits dérivés, créés pour compenser les risques. C'est ce contexte qui a amené à la création des banques comme Lombard Odier Darier Hentsch en 1796, Pictet en 1805, Mirabaud en 1819 et finalement Bordier en 1844. Le domaine de la gestion de fortune doit principalement son essor à la neutralité de la Suisse et à la création d'un Etat fédéral moderne. L'historien économique Robert Vogler note par exemple que : « la Suisse est devenue un havre pour les réfugiés politiques. Par ailleurs, le pays disposait de conditions politiques et économiques idéales pour y mettre des patrimoines à l'abri ».

C'est donc à partir de cette période que la Suisse va commencer à se muer en véritable pool international de la gestion de fortune. Mutation par ailleurs favorisée par les

événements économiques et politiques du XX^{ème} siècle : les deux guerres mondiales, la guerre froide, l'instabilité de nombreuses devises et des diverses crises financières qui ont propulsées la Suisse au rang de place de rêve pour les capitaux du monde entier.

Un événement plus spécifique est l'introduction du secret bancaire en 1934 qui a permis à la place financière suisse d'accueillir d'énormes sommes d'argent, fuyant les pays en guerre à la faveur de la stabilité du franc suisse, en tant que monnaie refuge.

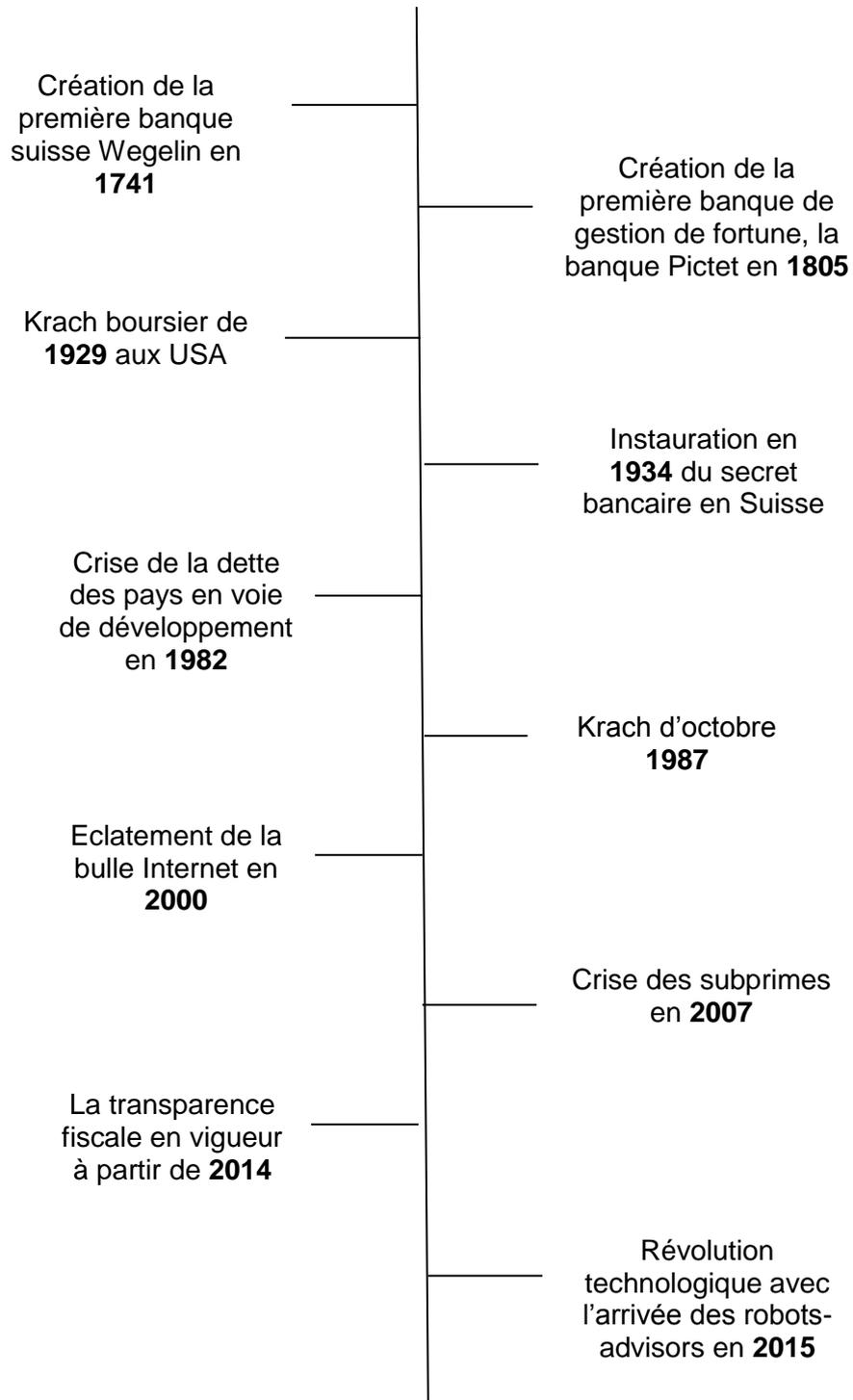
Depuis une septantaine d'années, le secteur de la gestion de fortune connaît malgré tout, des épisodes tumultueux. Des pratiques déloyales ont, en effet, régulièrement entaché la réputation de la place financière suisse.

Mentionnons par exemple, la seconde guerre mondiale qui a vu la spoliation des biens juifs par les nazis, lesquels ont terminé, pour une grande partie, dans les banques suisses. L'affaire des comptes en déshérence en 1990, lorsque les proches des victimes de la Shoa n'arrivaient pas à accéder aux comptes de leurs familles, a cristallisé ces pratiques.

A celles-ci s'ajoutent les problèmes du blanchiment d'argent, des fonds cachés d'hommes politiques, ainsi que des évasions fiscales qui sont venus ternir la réputation solide des banques suisses.

Malgré ces problèmes d'image, la place financière suisse demeure aujourd'hui encore une place privilégiée dans le monde financier international.

Figure 1 : Chronologie des faits marquants du métier de la gestion de fortune



Delavy, 2017

3. Du présent au futur proche

3.1 La gestion de fortune en Suisse

La place financière vit une période difficile qui voit son avantage s'amenuiser face à des places financières comme Singapour. Le nombre de banque diminue chaque année pour atteindre 266 banques en 2015, en diminution de 3.3% par rapport à 2014. L'employabilité était en baisse pour le premier semestre de 2016 avec une variation négative de 4.1% par rapport à 2015 et le nombre de personnes travaillant dans le secteur bancaire se situe autour des 83'500 au 30 juin 2016. Néanmoins, la Suisse reste le leader mondial dans le domaine de la gestion de fortune privée transfrontalière avec une part importante à hauteur de 25%, ce qui représente 6.568 milliards de francs suisses. Ainsi, malgré ces signes peu encourageants, la connaissance, l'expertise, la stabilité politique et économique permettent à la Suisse de demeurer une place financière prépondérante dans le monde.

3.2 Secteur de la gestion de fortune en Suisse

3.2.1 Diversification dans le modèle d'affaire

L'une des forces du secteur de la gestion de fortune en Suisse est sans conteste sa diversification dans son modèle d'affaire. De fait, le modèle d'affaire varie en fonction de la taille des entreprises. Le premier modèle est consigné sous le terme de « banque universelle ». Celui-ci est essentiellement destiné aux banques d'importance systémique, c'est à dire UBS ou encore le Crédit Suisse. Ces banques gèrent un large panel d'activités bancaires telles que le retail pour le grand public ou des entreprises, des crédits hypothécaires et bien sûr la gestion de fortune. Les petites structures, quant à elles, privilégient un secteur d'activité fort et implémentent des stratégies de « niche ».

3.2.2 Le paysage bancaire suisse

Aujourd'hui de nombreuses banques privées en Suisse traversent une phase de mutation et les fusions ainsi que les acquisitions sont devenues monnaie courante. Cette consolidation n'est pas simplement illustrée par le nombre déclinant de banques, elle est également identifiable grâce aux parts de marché : « *C'est ainsi qu'entre 2007 et 2013, la part des actifs sous gestion dans les banques privées sont passées de 60% à plus de 75%* » ce que confirme cette étude de KPMG en 2015. Les banques étrangères, de par leur forte présence, jouent également un rôle essentiel dans le paysage bancaire suisse. Cependant, leurs marges sont à la baisse, en raison des réglementations de plus en plus nombreuses et contraignantes.

3.2.3 Les gestionnaires de fortune indépendants

Les gestionnaires de fortune indépendants, pour leur part, connaissent une phase de renforcement. En dépit d'une absence de statut bancaire, les gérants de fortune indépendants conseillent et gèrent eux-mêmes les clients et leurs fortunes. La consolidation de ce secteur d'activité résulte principalement de la réglementation conséquente mise en place. En effet, les GFI*¹ sont soumis à la loi sur le blanchiment d'argent (LBA) et doivent être acceptés soit par la FINMA*² soit être incorporés dans un OAR*³. Le deuxième élément important qui crée une certaine tension réside dans le fait que les GFI sont souvent considérés comme des concurrents aux banques ou assimilé à un organisme professionnel. Ainsi, la surveillance et la réglementation pour les GFI sont moins strictes que pour les banques ce qui crée un phénomène de distorsion. Par conséquent, afin d'être en adéquation avec les règles bancaires, les GFI doivent être soumis à une surveillance prudentielle. Le seul inconvénient pour ce secteur est que de moins en moins de banques les autorisent à constituer une banque dépositaire, car leur surveillance est trop contraignante.

Pour conclure, selon une étude de la Haute école zurichoise de sciences appliquées et la FINMA il y aurait environ huit fois plus de GFI que de banques en Suisse, ce qui fait de ce secteur une activité para bancaire importante dans le paysage financier suisse

*¹ Abréviation pour gestionnaires de fortunes indépendantes

*² Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers

*³ Organismes d'autorégulation

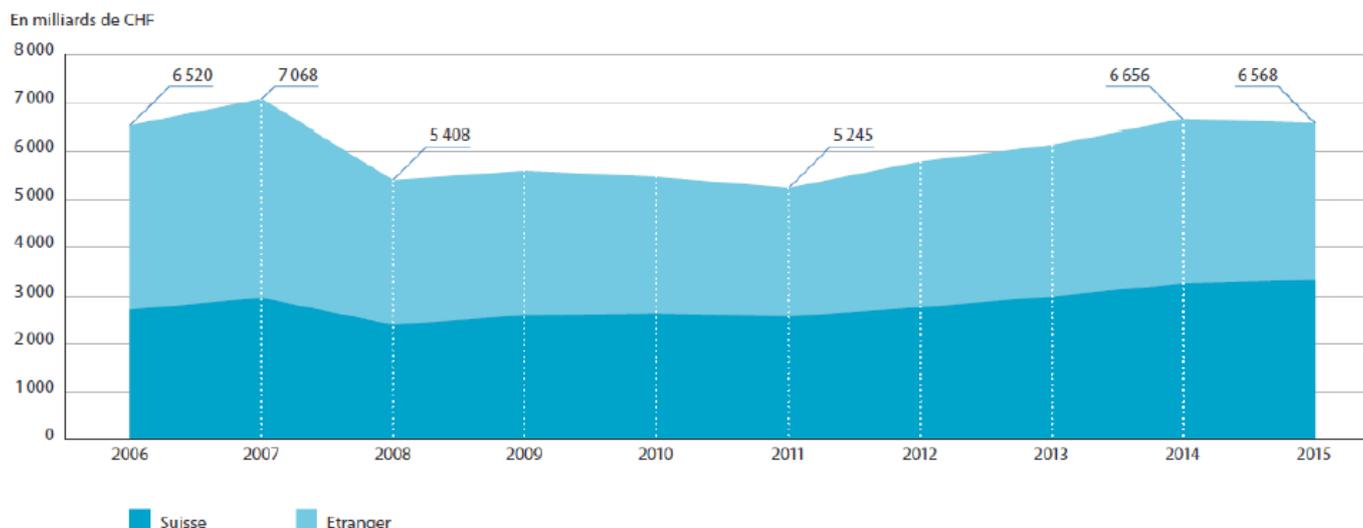
3.3 Actifs sous gestion en Suisse

La place financière Suisse en matière de gestion de fortune reste donc, comme mentionné précédemment, un secteur fort. En témoignent, les actifs sous gestion en Suisse qui s'établissent à 6'568 milliards de CHF ainsi que la part d'actifs étrangers qui se stabilise à 49,3%, fin 2015. Depuis la crise des subprimes, la Suisse a réussi à reconquérir la confiance des investisseurs fortunés comme nous le montre le graphique de la Banque nationale suisse. En comparaison avec l'année précédente, on peut remarquer que les actifs sous gestion pour la clientèle suisse ont augmenté de 2.3% ce qui correspond à un accroissement de 74.3 milliards de CHF. En ce qui concerne la clientèle étrangère, on constate une perte de 4.8% et 162.5 milliards de CHF. Ce repli est provoqué notamment par des réglementations de plus en plus contraignantes et une transparence fiscale qui n'a pas été du goût de certains clients étrangers qui ont préféré quitter la place financière suisse. Ce ne sont pas les seuls facteurs, ce recul provient, en

outre, du fait que les clients étrangers disposaient, dans leurs portefeuilles, de monnaies étrangères comme l'euro ou le dollar, deux monnaies qui ont énormément perdu de leur valeur lors de la dépréciation par rapport au franc suisse, ce qui a logiquement conduit à une diminution de la masse sous gestion pour les clients étrangers.

Le dernier facteur tient à la volatilité des marchés qui a porté préjudice à la valeur des portefeuilles des clients.

Figure 2 : Actifs sous gestion en Suisse selon la provenance des clients



SwissBanking, 2015, La gestion de fortune en pleine mutation

3.4 Asset Management en Suisse

3.4.1 Clientèle institutionnelle

La gestion de fortune pour les clients fortunés a une longue tradition derrière elle et joue un rôle essentiel dans le paysage financier suisse. Cependant, un autre secteur a connu une évolution constante durant ces dernières années, il s'agit du segment de la clientèle institutionnelle essentielle pour les banques suisses. L'association entre la gestion de fortune privée et institutionnelle est très proche et peut à l'avenir représenter une opportunité importante pour les banques privées suisses.

Au niveau international, l'on constate que l'Asset Management occupe également une place privilégiée et connaît une croissance notable. Les spécialistes prédisent en outre une hausse d'environ 6% des actifs sous gestion à travers le monde d'ici l'année 2020 pour représenter USD 101'700 milliards.

Si la Suisse conserve le leadership dans le domaine de la gestion de fortune transfrontalière, des améliorations sont nécessaires dans le secteur de l'Asset

Management. En inscrivant ce domaine dans un axe de progression, la Suisse pourrait augmenter ses volumes de placements collectifs d'environ 2% par an d'ici 2018 ce qui apporterait en moyenne CHF 1'710 milliards.

De ce fait, l'Association suisse des banquiers et la Swiss Funds and Asset Management Association ont uni leurs forces, afin de proposer une initiative Asset Management Suisse (**annexe 1**), dont le but est de faire de la Suisse un pôle mondial dans le domaine.

3.4.2 Les fonds de placement

Les fonds de placement constituent un autre aspect important de l'Asset Management. En la matière, la Suisse offre un large éventail de fonds émis par des entreprises suisses et étrangères. La place financière suisse jouit également d'une solide réputation internationale quant à l'émission de fonds étrangers, la gestion de ces fonds se déroule d'ailleurs essentiellement en Suisse. Cette dernière est donc non seulement un pôle en matière de gestion de fortune mais aussi un pôle de distribution pour les actifs financiers appréciés des investisseurs.

Qui plus est, force est de constater que les fonds de placement ont énormément pris d'ampleur. En effet, en 2011 les fonds de placement correspondaient à une valeur 621 milliards. 5 ans plus tard, on s'aperçoit que le volume a augmenté de plus de 40% pour s'établir à environ 900 milliards. Sur le top 10 des promoteurs de fonds en Suisse, 9 sont des sociétés suisses. C'est pour cette raison que l'initiative « Asset Management Suisse », met l'accent sur la souplesse pour la distribution mais aussi sur l'instauration de conditions idéales, en vue d'attirer davantage de fonds étrangers dans notre pays.

3.4.3 Les produits structurés

Pour compléter ce sous-chapitre sur l'Asset Management, il nous faut mentionner un autre actif financier important en Suisse, le marché de produits structurés. La Suisse est considérée comme le numéro un des produits structurés dans le monde. Au-delà de cette position de leader mondial, ce secteur se différencie grâce à son niveau d'innovation. A l'heure où les marchés financiers sont volatiles et que la faiblesse des taux d'intérêts demeure, il est indispensable pour la Suisse de miser sur l'innovation.

3.5 Evolutions dans le domaine de la gestion de fortune en Suisse

La gestion de fortune connaît depuis quelques années des changements majeurs dans sa manière d'opérer. Les évolutions aux niveaux macroéconomiques contraignent le secteur à se développer sans cesse afin d'être à jour, par exemple, à cause de nouvelles réglementations comme la fiscalité graduellement plus contraignante pour les clients étrangers. Quoi qu'il en soit, la Suisse dispose largement des ressources nécessaires afin de surmonter ces différentes épreuves et de continuer à truster le premier rang mondial dans la gestion de fortune.

3.5.1 Aspect macroéconomiques

3.5.1.1 La politique monétaire

De nos jours, l'un des facteurs macroéconomiques les plus importants est sans doute la politique monétaire. Cela est particulièrement bien illustré à travers l'exemple de la Banque centrale américaine, qui depuis sept ans, a baissé pour la première fois ses taux à 0%. Son objectif était de créer de l'inflation et de faire sortir l'économie mondiale de la crise qu'elle connaît. Ainsi, d'autres banques centrales l'ont imitée, c'est le cas de la Banque centrale européenne et de la Banque nationale suisse, ce qui a dégradé les activités de gestion de fortune. En effet, en Suisse, l'introduction d'un taux d'intérêt négatif et l'appréciation du franc suisse liées à la suppression du taux plancher EUR/CHF en 2015 a mis à rude épreuve la gestion de fortune. En cela, le private banking suisse est similaire à la majorité des entreprises exportatrices. Les décisions de la Banque nationale suisse ont entraîné une baisse d'environ 8% des actifs sous gestion et de la rentabilité des banques privées suisses en un mois.

3.5.1.2 Instabilité économique

L'instabilité économique, politique et financière est également un facteur macroéconomique qui impacte négativement le marché de la gestion de fortune. En 2016, deux faits ont particulièrement marqué le monde économique : le Brexit ; la décision choc de la Grande-Bretagne de quitter l'Union européenne et l'élection de Donald Trump que personne n'attendait. De tels événements vont très probablement se reproduire en 2017. Notamment avec les élections en Europe, où une tendance populiste se dessine dans de nombreux pays.

C'est dans ce contexte de fragilité économique et politique, que les banques privées suisses se doivent de prendre les bonnes décisions tant stratégiques que de management afin de tirer leur épingle du jeu.

3.5.2 Réglementation en vigueur ou à venir

Les réglementations dans le domaine de la gestion de fortune suisse sont en constante évolution, il est donc nécessaire d'appréhender justement celles qui sont déjà en vigueur et de rester attentif à celles qui suivront. Bien entendu, ces diverses réglementations engendrent et engendreront pour nos banques des coûts supplémentaires.

3.5.2.1 Foreign Account Tax Compliance Act

Mentionnons en premier lieu, la réglementation Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) qui a été établie entre la Suisse et les USA en 2014. Cette loi a été ratifiée pour permettre aux USA de procéder à l'imposition de tous les comptes détenus par des personnes soumises à l'impôt aux USA. Il s'agit d'une réglementation américaine unilatérale. Pour le moment, la transmission au fisc américain se fait par l'intermédiaire de l'administration fédérale des contributions (AFC). Un nouveau modèle devrait être mis en place au plus tôt à l'horizon 2018, Ce dernier déléguera la charge de la transmission au fisc américain directement aux établissements financiers suisses.

3.5.2.2 Echange automatique de renseignements

La deuxième réglementation correspond à l'échange automatique de renseignements (EAR) signé en 2015 entre la Suisse et les pays membres. C'est en 2017 qu'aura lieu la première collecte des banques suisses concernant les comptes bancaires et dépôts titres des contribuables domiciliés dans un Etat partenaire de l'EAR. Ils les transmettront en 2018 à l'administration fédérale des contributions(AFC), l'AFC se chargeant par la

suite de faire parvenir ces informations aux autorités fiscales des Etats membres, selon la résidence des contribuables.

3.5.2.3 MIFID 2/MIFIR

C'est au terme de longues négociations entre le conseil de l'Union européenne, le Parlement européen et la Commission de l'Union européenne que la nouvelle directive et le nouveau règlement sur les marchés d'instruments financiers furent rendus publics en 2014. Ces nouvelles règles entreront normalement en vigueur en 2018. En ce qui concerne la Suisse et plus particulièrement la gestion de fortune, les dispositions par rapport aux Etats tiers sont particulièrement importantes.

Selon ces directives, les acteurs institutionnels pourront travailler librement avec leurs banques dans l'espace européen à condition que le pays d'origine ait une législation équivalente à celle de l'Union européenne en matière de protection des investisseurs.

Le deuxième point essentiel de ces directives, est le maintien du statu quo pour les banques de détails et entreprises spécialisées dans les fonds de placement qui proposent leurs services aux clients. Les directives laissent libre choix à l'Union européenne de décider ou pas l'établissement d'une filiale pour les entreprises étrangères.

3.5.2.4 Alternative Investment Fund Manager (AIFM)

Cette directive européenne proposée en 2010 visait à rendre le marché européen des fonds d'investissement alternatifs beaucoup plus transparent et surtout à protéger les investisseurs des risques existants. Depuis 2015, les gestionnaires de fonds d'Etat tiers doivent obtenir l'autorisation de distribuer des fonds dans l'Union européenne. Il s'agit là de la principale directive de cette initiative, de plus il est nécessaire d'avoir le « passeport européen », afin de disposer de l'autorisation de vendre des fonds. Ce passeport ouvre à la gestion de fortune suisse une liberté totale sur le marché européen.

3.5.2.5 LSFIn/LEFin

La Suisse développe rapidement de nouvelles réglementations, en témoignent les projets récents de LSFIn et LEFin en 2015. Ces deux projets reposent sur certaines anciennes lois déjà implantées, comme la Loi sur la surveillance des marchés financiers (LFINMA).

Le but de la Loi sur les Services Financiers (LSFin) est d'améliorer la protection des clients bénéficiaires de services financiers. Les gestionnaires de fortune devront donc être parfaitement transparents avec leurs clients lors de la proposition de produits, pour

qu'ils puissent bien comprendre ce dans quoi ils investissent. Cette loi se rapproche énormément de la loi européenne MIFID, excepté le fait qu'elle est destinée au marché suisse.

La Loi sur l'Etablissement Financier (LEFin) a comme objectif l'uniformisation des règles d'autorisation pour les prestataires de services financiers. Dans le cadre de cette loi, le Conseil fédéral s'est prononcé en faveur d'une surveillance prudentielle des gestionnaires de fortunes indépendants. Cette avancée réglementaire permet à ces derniers d'être mis sur un pied d'égalité avec les banques.

Le Conseil fédéral a également ajouté, dans ces réglementations, la formation continue du personnel bancaire. Il est évidemment essentiel de se perfectionner dans le domaine bancaire afin que la place financière demeure compétitive.

Ces réglementations entreront en vigueur au plus tôt en 2018.

3.5.2.6 La fiscalité

Avec l'échange automatique de renseignements, la Suisse a décidé de s'adapter aux normes fiscales des pays membres. Cette année et la suivante, l'entrée dans l'échange automatique de renseignements va entraîner un changement de directive entre l'Union Européenne et la Suisse au niveau de la fiscalité de l'épargne. La nouvelle norme nous informe que des changements se produiront, de même, sur les produits d'intérêt, ainsi que sur tous les revenus du capital ainsi que sur les fondations et les trusts. Cependant la réduction actuelle de l'impôt à la source pour les paiements étrangers de dividendes et d'intérêts sera maintenue. Ce qui constitue une chance pour l'économie suisse.

3.5.3 Développement durable

Le développement durable dans notre économie, est un concept qui vise à répondre aux besoins écologiques, économiques et sociaux pour les générations futures. C'est ainsi que depuis quelques années, la finance durable se développe et ajoute une facette supplémentaire à un monde financier déjà bien établi.

3.5.3.1 La finance durable

La finance durable est une version de la finance qui vise le long terme. Cette approche tente d'intégrer, par ailleurs, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les prises de décisions financières. Par exemple, l'équité des salaires, la réduction énergétique des entreprises.

3.5.3.2 Croissance des placements durable

Un aspect intéressant de la croissance des placements durables est l'aspect générationnel. En effet, nous pouvons remarquer que la génération Y, par rapport aux générations précédentes, est de plus en plus soucieuse de souscrire à des placements sur lesquels est apposé un label de durabilité. Cela illustre clairement une tendance positive du placement alternatif. Aujourd'hui, les jeunes se soucient clairement de l'impact social et environnemental, ainsi que du produit dans lequel ils investissent.

De ce fait, il est important que les acteurs financiers de la place misent sur cette alternative de placement. Les banques doivent absolument être conscientes de l'enjeu et former leurs conseillers en partenariat avec l'association Swiss Sustainable Finance qui favorise ce type de démarche.

Qui plus est, sur le plan de la performance on observe que les « best-in-class », c'est-à-dire les meilleures entreprises sur le critère de la durabilité, réalisent une surperformance.

3.5.3.3 La finance durable en Suisse

Comme indiqué, l'investissement durable progresse dans notre pays, cependant ce fait reste peu mentionné sur la place financière suisse. Pourtant, il apparaît clairement avec la création, en 2014, du Forum Swiss Sustainable Finance, que la Suisse ambitionne de devenir une place financière de renom de la finance durable. Nous pouvons également remarquer que ce type d'investissement a pris une importance considérable puisqu'entre 2014 et 2015, il a augmenté de 91.7%. Il demeure néanmoins vrai que les investissements durables ne représentent que 3.5% de la fortune totale gérée en Suisse. Cela peut être partiellement expliqué par le fait que les acteurs financiers sont focalisés sur certaines tâches administratives ce qui impacte leur capacité à être proactifs dans la recherche de nouvelles solutions d'investissement. Le fait que certains investisseurs privilégient le marché liquide et que les placements durables, notamment dus au fait de l'horizon temps long, soient moins demandés, constitue également une partie de l'explication. Malgré le manque de connaissance dans le domaine, la place de la finance durable dans le paysage financier suisse pourrait sublimer la solide réputation de la Suisse en matière de banques, en y ajoutant l'innovation qui la caractérise.

4. Du futur proche au futur lointain

4.1 La numérisation au centre des préoccupations

A l'heure actuelle, il est impossible de nier que l'ère digitale prend une place importante dans l'économie. En Suisse et au niveau international, cette révolution technologique, de même envergure que la révolution industrielle, transforme l'économie telle que nous l'avons connue. Par leur rapidité et leur énergie, de nouveaux acteurs bouleversent profondément les modèles économiques traditionnels.

D'après certains experts, cette révolution comprenant entre autres des robots capables d'effectuer des tâches administratives, incluant des algorithmes sur simple commande textuelle, est le nouvel eldorado de l'économie. Toujours selon ces mêmes experts, dans cinq ans, cette tendance changera nos vies en ce qui concerne l'accès aux services. Tous les secteurs de l'économie, gestion de fortune évidemment incluse, seront impactés par la « rovolution ». Il est donc déterminant pour les banques suisses de suivre de très près cette tendance et d'investir dans ces nouvelles technologies pour être compétitives dans le futur.

4.2 La tendance des robots-advisors

4.2.1 De la salle des marchés aux robots-advisors

Dans les années 1980, la bourse de Genève était une véritable « marée » humaine avec des personnes courant et criant dans tous les sens, le téléphone dans une main et un bloc note et stylo dans l'autre main. Ces gens-là étaient appelés des « crieurs ». Ils échangeaient des actions pour leurs clients et pour des banques. C'était une époque où la salle de marché était un endroit vivant, concret et dynamique. La population pouvait observer ces traders en action, à Confédération centre, au centre-ville.

Figure 3 : La Bourse de Genève



www.ricardo.ch, 2017.

A partir des années 1990 la Bourse de Genève ferme ses portes et la bourse électronique prend le relais. On passe des crieurs aux personnes derrière leurs ordinateurs aux multiples écrans. L'internet suit rapidement, entraînant dans son sillage, les brokers online et enfin le trading à haute fréquence. Bien loin de l'image que l'on pouvait se faire d'une salle de marché, à travers les films américains de l'époque.

Aujourd'hui, une autre évolution est en marche : le phénomène des robots-advisors évoqués précédemment. Le but étant de remplacer petit à petit les gestionnaires de fortunes. Cela se déroulera-t-il comme prévu ? Seul l'avenir nous le dira.

4.2.2 Les robots-advisors

4.2.2.1 Comment ça marche ?

En fonction des services proposés, la démarche correspond à une rencontre avec votre conseiller dans les locaux de votre banque, à part que vous êtes simplement devant votre ordinateur.

La première partie consiste à créer un profil d'investisseur à l'aide d'une trentaine de questions, cela permet à l'interface de déterminer quel type de personne elle a en face d'elle, et ainsi quel est le but de son investissement, son horizon temps, etc. Cela, en vue d'arriver à une proposition de produit qui correspond au profil en question.

Par la suite, le système vous propose un portefeuille type selon votre aversion au risque et votre capacité de risque. Si l'investissement proposé est accepté, deux clics suffisent pour mettre en place la solution choisie.

L'avantage non négligeable de ce type de service réside dans les frais qui sont minimisés, tant ceux de gestion que ceux de transaction.

En outre, si la personne souhaite changer de stratégie, là encore rien de plus simple : deux clics suffisent à changer le profil d'investisseur et le portefeuille.

4.2.2.2 Marché des robots-advisors

Actuellement, il existe deux catégories de robots-advisors : d'une part, ceux qui s'occupent de toute la stratégie et de la mise en place du portefeuille selon le besoin des clients, d'autre part ceux qui offrent un système et proposent des stratégies, mais offrent en plus l'accès à une plateforme, qui vous permet de gérer votre compte.

Ainsi, depuis quelques années, le nombre d'acteurs n'a fait qu'augmenter. Bien que leurs modèles d'affaires ne soient pas encore des plus clairs, les entreprises proposant ce type de prestation, arrivent en force, car tout le monde veut se faire une place dans cette nouvelle tendance technologique.

En se fondant sur les chiffres, on constate qu'environ 75 trillions de dollars sont sous gestion dans les banques et seulement 14 milliards sont détenus par des robots-advisors, soit environ 0.02% du marché. Cela confirme que le marché des robots-advisors n'en est qu'à ses balbutiements.

4.2.2.2.1 *Marché mondial*

Au niveau mondial, les acteurs principaux sont Wealthfront et Betterment aux Etats-Unis, Nutmeg en Angleterre ou encore Marie Quantier en France. Ce sont des entreprises du domaine financier spécialisées dans les robots-advisors. Leurs stratégies de business sont axées sur un système *business to consumer (B2C)*, c'est à dire une mise en relation entre l'entreprise et le consommateur, interaction facilitée par des logiciels.

4.2.2.2.2 *Marché suisse*

Figure 4 : Logo de Swissquote



En Suisse, le chef de file de cette révolution se nomme Swissquote. Depuis plus de 15 ans, cette banque s'est faite un nom sur la place financière suisse en tant que leader helvétique en matière de services financiers et de trading en ligne.

www.Swissquote.ch, 2017

En 2010, l'entreprise a créé une forme de service robot-advisor, l'e-private banking. Cet outil permet aux clients de définir eux-mêmes leur profil de risque et de composer leurs portefeuilles de placement. S'appuyant sur un algorithme mis en place par la banque, l'allocation d'actifs se déroule automatiquement. Une fois le portefeuille créé, il est constamment analysé en fonction du profil du client. Ainsi, les investisseurs confient leur argent à un robot.

Figure 5 : Logo de True Wealth

En 2013, True Wealth s'est installé sur le marché suisse des robots-advisors. Cette entreprise s'est spécialisée dans



www.truewealth.ch, 2017

l'automatisation des investissements grâce à des algorithmes particulièrement précis. Grâce à eux, True Wealth peut répercuter 0.5% de frais sous-gestion par an, tout compris, ce qui lui confère un avantage important sur ses concurrents. Le processus de placement suit trois étapes :

1. La création du profil de l'investisseur, basé sur un questionnaire.
2. La définition de l'allocation d'actifs qui lui correspond, par l'investisseur lui-même.
3. Le système procède ensuite à un réajustement, deux fois par semaine, du portefeuille, en fonction de l'évolution des marchés, afin de maintenir l'allocation demandée par le client.

Les banques cantonales commencent à suivre cette tendance. La Banque Cantonale de Glaris, par exemple, dispose de sa propre solution de robot-advisor avec « Investomat ». La grande différence avec leurs concurrents, est que le rééquilibrage du portefeuille se fait deux fois par année. En ce qui concerne les frais de gestion, ils sont estimés à 0.6% par année tout compris.

La plupart des banques suisses se sont par ailleurs mises à la page. UBS a notamment créé un robot-advisor en Grande-Bretagne pour des investissements de 15'000 £ minimum. Les banques privées suisses mettent aussi en place des systèmes innovants pour permettre aux gestionnaires de conseiller au mieux leurs clients.

4.3 La mégatendance des fintechs

De nos jours, le mot « fintech » et la tendance associée prennent une ampleur considérable dans le monde financier et modifient les habitudes. La numérisation des services bancaires va entraîner dans le futur une réorganisation structurelle du domaine. Cette restructuration devrait apporter des réponses plus adaptées aux nouvelles attentes des clients qui désirent disposer d'outils simples, rapides, sûrs et transparents. La Suisse jouit d'un réel atout dans ce domaine en pleine effervescence qu'il lui faut désormais exploiter, afin de maintenir ainsi la place financière suisse à son niveau, à savoir l'une des meilleures au monde.

4.3.1 Brève histoire des fintechs

Longtemps à la traîne, le secteur des fintechs s'est mis en marche depuis 2015, avec la création de nombreuses start-ups.

2015 : Phase de croissance

Dans le monde bancaire strict, des révolutionnaires ont souhaité incarner cette transformation pour être les pionniers de la finance de demain.

Les banques ont pris cette nouvelle entre scepticisme et opportunité. Certaines d'entre elles étaient sceptiques quant à la disruption que ces nouvelles technologies pouvaient provoquer dans le secteur bancaire. D'autres ont pris cette révolution très au sérieux,

ne voulaient pas manquer ce tournant technologique et tentent de s'inscrire le plus rapidement possible dans le sillage de ce changement.

2016 : Phase de maturité

La création de fintechs en 2016 se stabilise et la phase de maturité se rapproche. Elles se préoccupent de leur rentabilité et de leurs développements futurs, afin de pouvoir perdurer dans le monde financier. Les start-ups qui intègrent dans la chaîne de valeur des acteurs financiers traditionnels contribueront à la croissance de leurs performances globales. Ces derniers devront cependant continuer à investir et trouver des fonds pour poursuivre leur innovation dans ce domaine.

2017 : Phase de consolidation

Aujourd'hui, les acteurs financiers se sont familiarisés aussi bien avec le mot qu'avec le concept de « fintech » et l'intègrent progressivement dans leurs modèles d'affaires. De plus, on observe une nette consolidation dans cette technologie. Il est indispensable que la Suisse continue à renforcer sa position dans le domaine des fintechs au niveau mondial. L'époque du secret bancaire étant révolue, le secteur bancaire suisse doit absolument se réinventer en mettant en avant, non seulement son héritage et sa tradition, mais également une innovation digitale solide, pour s'assurer un avenir aussi glorieux que son passé.

4.3.2 Fintech en Suisse

En Suisse le nombre de fintechs ne cesse d'augmenter. En 2015, on recensait 165 entreprises, contre 197 entreprises aujourd'hui, ce qui correspond à une croissance d'environ 20% dans un laps de temps de 2 ans.

Figure 6 : Swiss FinTech map 2017



www.Fintechnews.ch, 2017, Swiss FinTech Start-up Map March 2017

Ces chiffres corroborés par cette image témoignent du positionnement fort de la Suisse dans le domaine. Selon l'institut IFZ (Institut für Finanzdienstleistungen Zug), la Suisse devancerait une place financière comme Londres. Cela découlerait de l'existence de pôles d'innovation importants comme Zurich, Zoug et Genève. La Suisse a toujours été réputée pour être un pays d'innovation. Il est primordial que cela puisse continuer.

4.3.2.1 Les fintechs et la réglementation suisse

Pour les entreprises dans le domaine de la technologie bancaire, les obstacles à l'entrée sont nombreux. En effet, l'investissement en terme monétaire est conséquent et la levée de fonds difficile, c'est pour cette raison que le Conseil fédéral s'est penché, à la fin de l'année 2016, sur la question des fintechs. Celui-ci souhaite alléger les réglementations mises en place dans le domaine, ce qui permettra aux entreprises de réduire les obstacles pour accéder aux marchés, mais aussi d'accroître la sécurité juridique pour l'ensemble du secteur.

5. Interview de gestionnaires de fortune

Dans cette partie, je vais retranscrire les interviews (**Annexe 2**) que j'ai eu la chance d'obtenir avec des gestionnaires de fortune de la place genevoise. Cela me permettra de me faire ma propre opinion sur le sujet, grâce à leur réponse et leur expérience dans ce métier.

5.1 Banque privée anonyme Suisse

J'ai eu le plaisir de rencontrer Madame Stéphanie Da Silva*, Conseillère en patrimoine dans une banque privée de la place genevoise et spécialisée dans la gestion de fortune.

Après avoir travaillé plus de 15 ans à la banque UBS et plus de 10 ans dans une banque privée genevoise, Madame Da Silva, a décidé en 2016 de rejoindre cette banque privée suisse pour se rapprocher de sa clientèle préférentielle, la clientèle suisse, dont cette banque a fait sa clientèle cible.

*Stéphanie Da Silva, prénom et nom d'emprunt

En respectant la demande de la personne interviewée, cet entretien restera anonyme.

1. Quelles sont vos impressions pour la période 2016/2017 pour la place financière suisse et plus particulièrement pour votre banque ?

Mes impressions pour l'année 2016/2017 montrent clairement une tendance économique variable, qui n'est pas stable, cependant pour notre banque, qui est une petite banque privée avec 7 milliards CHF sous gestion, je ne vois pas une baisse de rentabilité mais plutôt sur une stabilité, car la banque n'est pas trop connue, elle ne mise pas sur le marketing de masse mais préfère miser sur la relation qu'elle a depuis des années avec ses clients.

2. Quelle est votre vision de la banque du futur ?

Selon moi, la banque du futur sera une banque disposant de robots advisors, mais principalement pour les métiers du back-office, comme celui d'assistant de gestion. Cela permettra d'économiser des frais et les tâches seront certainement traitées plus rapidement, afin de faire gagner du temps, tant pour les clients que pour les gestionnaires. En ce qui concerne les gestionnaires de fortune, le contact humain sera toujours d'actualité. En effet, pour le moment, les robots ne peuvent pas émettre d'émotion. De fait, les gestionnaires de fortune constitueront un lien essentiel entre le client et sa banque.

3. Qu'est-ce qui a fondamentalement changé dans votre métier ?

L'élément qui a fondamentalement évolué dans mon métier est le controlling. En effet, à l'heure actuelle tout est beaucoup plus cadré, plus structuré qu'à l'époque. L'évolution technologique a énormément transformé la banque. Quand j'y ai commencé, les mandats de gestion étaient gérés par un gestionnaire, aujourd'hui les mandats de gestion sont centralisés et gérés par un groupe de gestionnaires.

4. Pensez-vous que les diverses réglementations mises en place freinent la croissance des banques en Suisse ?

En ce qui concerne les réglementations mise en place à l'heure actuelle, je pense effectivement que cela freine la croissance des banques, nous le constatons à travers la fuite de certains avoirs étrangers. Cependant il faut se poser la question suivante : comment se repositionner pour contrer cette barrière ? Comme mettre en avant le label de qualité que la Suisse possède dans le domaine de la gestion de fortune ?

5. A combien se chiffre en pourcentage votre clientèle étrangère ? Comment la gérez-vous, quelles sont les directives en vigueur et enfin rencontrez-vous des problèmes ?

Notre banque détient ¼ de clients étrangers, essentiellement des Français. Le core business de la banque est axé sur la clientèle suisse, car nous la considérons comme l'avenir de la banque.

6. Comment faites-vous de la croissance avec la clientèle étrangère, quels arguments mettez-vous en avant pour la conserver ?

Pour faire venir et conserver la clientèle étrangère, la banque ne fait pas de démarchage mais fonctionne plutôt sur le « Swiss Made », table sur l'image et mise sur le relationnel avec les clients existants.

7. En quoi l'avancée technologique peut-elle aider le domaine de la gestion de fortune ?

L'avancée technologique permettra de réduire drastiquement les coûts pour les banques. Les robots pourront remplacer les hommes pour les tâches administratives, on remplacera 10 humains avec 2 robots ce qui réduira les coûts et augmentera la productivité.

8. Est-ce que votre entreprise investit dans les fintechs ? Si oui, lesquelles ?

Pour le moment, la direction n'investit pas dans les fintechs mais suit les tendances très régulièrement. La banque organise fréquemment des conférences avec des universités en Suisse, pour voir la tendance de demain avec la clientèle jeune. De plus, nous avons un département « stratégie et développement », qui observe chaque jour l'environnement bancaire et ce qui se passe sur le plan économique mondial.

9. Est-ce que votre banque détient un produit technologique de type robot-advisor ?

Non, nous ne détenons pas de robot-advisor pour le moment, nous faisons de la gestion de fortune traditionnelle.

10. Que pensez-vous des robots-advisors, est-ce une menace pour les gestionnaires de fortune ou au contraire une opportunité ?

Pour moi, les robots-advisors ne représentent pas une menace pour la gestion de fortune en soi. Je pense honnêtement qu'ils ne seront utilisés qu'à des fins administratives et non pour remplacer le gestionnaire lui-même. Le robot n'a pas d'émotions, pas d'opinions, alors que dans le métier de la gestion de fortune, la relation avec la clientèle et l'émotion sont notamment très importantes. Les robots-advisors ne sont pas des menaces, tout dépendra également de leur utilisation, une chose est certaine, c'est qu'il y aura toujours une main humaine derrière ces robots.

11. Quels sont les défis majeurs à venir pour la gestion de fortune en Suisse et comment envisagez-vous l'avenir ?

Pour conclure, je pense que la Suisse a mis en place beaucoup trop de règles de compliance, et ce avant les autres pays, au lieu d'attendre une globalisation de ce type de réglementations. Cette décision a eu pour conséquence la fuite de beaucoup d'avoirs hors de Suisse. J'envisage l'avenir difficilement : le métier de gestion de fortune est effectivement beaucoup moins glorieux qu'auparavant, car nous vivons à une époque où la mondialisation est bien présente et où la Suisse a maintenant énormément de concurrents dans le secteur de la gestion de fortune. Les réglementations freinent la croissance dans le métier, même si le label de qualité de la Suisse permet de faire revenir quelques avoirs dans notre pays. Nous resterons néanmoins toujours une place financière importante du fait de la stabilité économique de notre pays, de la qualité de notre travail et de notre savoir-faire depuis des années en matière de gestion de fortune.

5.2 Banque Julius Bär

Figure 7 : Logo de la banque Julius Bär

The logo for Julius Bär bank, featuring the name "Julius Bär" in a blue, serif font.

www.juliusbear.com, 2017

J'ai eu le plaisir de rencontrer pour cette deuxième interview Monsieur Michael Sunderland, Relationship Manager de la Banque Julius Bär.

Monsieur Sunderland a entrepris des études universitaires en Sciences économiques et sociales qu'il a dû interrompre pour des raisons personnelles. De ce fait, il est parti à Bâle dans le cadre d'un stage bancaire à la Baloise banque. Il a ensuite travaillé 20 ans au Crédit Suisse dans le domaine des crédits. Enfin, vingt autres années chez Julius Bär dans le domaine de la gestion de fortune.

1. Quelles sont vos impressions pour la période 2016/2017 pour la place financière suisse et plus particulièrement pour votre banque ?

Au niveau macroéconomique, pour l'année 2017, je pense que les banques doivent revoir leurs stratégies, afin d'anticiper en termes de croissance. Par exemple, emprunter de l'argent pour investir dans de nouvelles technologies ou encore dans les fusions et acquisitions. L'une des forces de notre banque a été d'être présente quand il fallait pour acquérir des banques privées, en vue d'augmenter notre masse sous-gestion. En observant l'économie, j'estime que les performances sont bonnes, l'esprit des consommateurs est positif, 40% des actifs de la banque sont en dollars, les taux augmentent aux USA, donc le dollar s'apprécie. Je pense donc que l'année 2017 sera une bonne année. Cependant, l'aspect politique joue un grand rôle pour la gestion de fortune et il a une forte influence sur le marché, il faudra donc rester attentif à ce point.

2. Quelle est votre vision de la banque du futur ?

La banque du futur sera essentiellement basée sur le travail d'équipe, l'avancée technologique et le conseil sur mesure pour les clients. Concernant le premier point, il est très important de travailler en équipe, pour réussir dans un but commun la satisfaction du client. Pour réaliser cet objectif, il faut être proactif, disposer de vrais spécialistes et non plus de généralistes, pour montrer que le secteur reste crédible. Pour le deuxième point, l'avancée technologique de type robot-advisor va énormément aider les gestionnaires mais sera surtout une nécessité pour le secteur du back-office,

afin de réduire les coûts et d'augmenter la productivité de la banque. Pour se différencier de la concurrence accrue, il faudra mettre en avant les conseils pointus des différents spécialistes, pour que les clients se sentent en confiance et ressortent de la banque avec toutes les solutions qu'ils sont venus chercher.

3. Qu'est-ce qui a fondamentalement changé dans votre métier ?

En ce qui concerne l'évolution du métier de gestionnaire de fortune, je vais vous donner un exemple concret :

Organisation d'un voyage au Brésil pour un business de matière première

Avant :

- Moins de restriction.
- Voyage beaucoup plus simple.
- Beaucoup plus de business.

Aujourd'hui :

- Examen sur le Brésil pour être remboursé auprès de la banque.
- Doit être approuvé par plusieurs niveaux hiérarchiques.
- Plus risqué.

Toutes ces différences pour arriver au même résultat.

Par ailleurs, il y a aujourd'hui beaucoup plus de réglementations qu'à l'époque ce qui est nécessaire dans le monde financier d'aujourd'hui.

4. Pensez-vous que les diverses réglementations mises en place freinent la croissance des banques en Suisse ?

Pour en revenir aux réglementations, j'ai pensé au début qu'il s'agissait d'un frein pour la croissance des banques en Suisse. J'estime désormais que c'est un bien pour la place financière suisse. Cela prouve au client qu'il est protégé, ce qui doit le rassurer. Dans l'avenir, cela aura un impact positif car les banques suisse seront considérées comme étant les plus sûres et c'est un point essentiel pour les clients. Je vais vous donner un exemple qui illustre de manière adéquate le côté positif des réglementations: *Prenons la vache folle, il n'y avait, de prime abord, aucune restriction quant à la farine*

animale et lorsque cette catastrophe est survenue, l'industrie du bœuf a subi quelques soubresauts et des normes ont dû être mises en place afin de rétablir le calme.

5. A combien se chiffre en pourcentage votre clientèle étrangère ? Comment la gérez-vous, quelles sont les directives en vigueur et enfin rencontrez-vous des problèmes ?

Ce qui est impressionnant au regard de la segmentation, c'est que la banque Julius Bär détient 80% d'actifs sous gestion étrangers et seulement 20% d'actifs sous gestion en Suisse. Cela témoigne de l'objectif stratégique de la banque à se positionner. Pour garder cette clientèle étrangère, la banque met en avant son savoir-faire, et les bonnes performances de nos produits.

6. Comment faites-vous de la croissance avec la clientèle étrangère, quels arguments mettez-vous en avant pour la conserver ?

Pour réussir à créer de la croissance avec la clientèle étrangère, il est nécessaire de montrer de la rapidité dans les exécutions et d'éviter les erreurs auprès des clients étrangers, le bouche-à-oreille marche particulièrement bien. L'aspect relationnel est en outre primordial, il est par exemple important d'être régulièrement en contact avec ses clients.

7. En quoi l'avancée technologique peut-elle aider le domaine de la gestion de fortune ?

S'agissant de l'avancée technologique dans les banques, j'estime que c'est un élément positif pour la gestion de fortune. En effet, cela va libérer du temps pour le gestionnaire mais aussi le soulager de certaines responsabilités, quant aux prises de décisions. Cela permettra par ailleurs de réduire les coûts et augmentera la productivité pour le plus grand bonheur des clients.

8. Est-ce que votre entreprise investit dans les fintechs ? Si oui, lesquelles ?

De mon point de vue, il est évident que notre banque est intéressée par les fintechs. C'est un thème qui est saillant au sein de notre département stratégique. Cependant je ne peux vous confirmer que nous investissions effectivement dans les fintech à l'heure actuelle. Je peux cependant vous informer de notre investissement récent de plus de 500 millions de francs dans un nouveau système informatique.

9. Est-ce que votre banque détient un produit technologique de type robot-advisor ?

En ce qui concerne les robots-advisors, la Banque Julius Bär en possède un, « Dashboard », lancé en 2016. Une révolution que je trouve superbe. Il permet une analyse du portefeuille instantanée, il n'y a donc plus de nécessité à faire une analyse du portefeuille, le système avertissant automatiquement le gestionnaire en cas d'opportunité pour mes clients. Il nous gratifie ainsi d'un réel gain de temps et d'une aide quotidienne. Selon moi, je pense même qu'on devrait mettre à disposition des nouveaux clients, lors de l'ouverture du compte, une tablette de type iPad, pour suivre le trend de la numérisation.

10. Que pensez-vous des robots-advisors, est-ce une menace pour les gestionnaires de fortune ou au contraire une opportunité ?

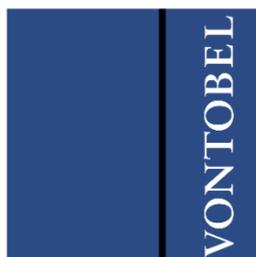
Selon moi, ce n'est absolument pas une menace, mais bien plus une opportunité.

11. Quels sont les défis majeurs à venir pour la gestion de fortune en Suisse et comment envisagez-vous l'avenir ?

Je pense que l'avenir de la gestion de fortune suisse est positif. Notamment en raison du fait qu'elle est en avance en termes de conseil, de qualité d'exécution et de service. La Suisse est également un pôle dans le secteur de l'innovation, pilier essentiel dans un monde en pleine révolution technologique. On remarque d'ailleurs que l'argent continue à arriver dans notre pays, en bénéficiant de sa stabilité politique et économique. Toutefois, il faudra toujours mettre l'accent sur la formation continue, espérer que la FINMA soit moins stricte pour les banques par rapport à nos concurrents, et surtout que les politiciens défendent davantage les intérêts des banques en Suisse. Il est de même essentiel, que les banques privées investissent dans leur structure informatique pour rester dans la course. Ce sont tous ces points qui garantiront à la Suisse de rester une place financière forte.

5.3 Banque Vontobel

Figure 8 : Logo de la banque Vontobel



www.vontobel.com, 2017

J'ai eu le plaisir de faire la rencontre de Monsieur Christian Meury, Director Senior Relationship Manager à la banque Vontobel à Genève. Monsieur Meury est un pur produit genevois : après avoir fait ses études universitaires dans le département des Sciences économiques à l'université de Genève, il a débuté son parcours professionnel à la Société de Banque Suisse en tant qu'analyste crédits, puis a intégré le domaine de la gestion de fortune depuis environ 20 ans, dont 11 ans chez Vontobel.

1. Quelles sont vos impressions pour la période 2016/2017 pour la place financière suisse et plus particulièrement pour votre banque ?

Je pense que nous sommes désormais dans un trend positif et que le pire est derrière nous. Nous avons été habitués, depuis 2008, à vivre en supportant des chocs économiques, nous y sommes, de ce fait, préparés. En ce qui concerne la banque Vontobel, la période 2016/2017 fut une période de redémarrage, nous avons beaucoup œuvré pour la régularisation de nos clients étrangers et nous sommes fiers que tous nos clients étrangers aient été régularisés avec succès et que cela ne représente plus un problème. Il est vrai que nous avons perdu beaucoup d'actifs sous gestion, mais nous nous reconstruisons, afin de ramener des actifs dans notre banque.

2. Quelle est votre vision de la banque du futur ?

J'estime que nous sommes déjà entrés dans la banque du futur avec l'informatisation qui a commencé il y a déjà un certain temps. Deux points essentiels caractérisent, selon moi, la banque du futur :

1. L'avancée technologique, la plupart des banques qui commencent à muter vers des systèmes informatiques performants. Chez Vontobel, par exemple, nous avons créé un e-banking que les clients adorent et qui leur permet de visualiser

l'état de leurs dépôts titres ainsi que de recevoir des analyses réalisées par nos soins et en temps réel.

2. Le fait que les gestionnaires doivent sans cesse être en formation continue. Dans le futur proche, un gestionnaire de fortune devra être non seulement un conseiller financier, mais aussi un conseiller successoral et fiscal pour ses clients.

3. *Qu'est-ce qui a fondamentalement changé dans votre métier ?*

L'informatique a énormément changé mon métier. A l'époque nous perdions beaucoup de temps lors des transmissions d'information. Aujourd'hui, grâce à l'informatique, nous gagnons un temps considérable. De nombreuses personnes au sein des banques n'ont pas survécu à ce changement. C'est pour cette raison qu'il faut toujours privilégier la formation continue et être curieux, c'est la clé de la réussite.

4. *Pensez-vous que les diverses réglementations mises en place freinent la croissance des banques en Suisse ?*

Il est évident que cela a freiné quelque peu la croissance des banques en Suisse. Malgré cela, nous ne sommes pas les seuls à supporter ce type de réglementations, il faut donc s'y faire. Bien que ces réglementations aient généré un poids administratif supplémentaire, je constate que depuis 2011, de nombreux résidents étrangers viennent en Suisse pour sa stabilité politique. On peut ainsi dresser un parallèle avec les années 30. A l'époque, les grandes fortunes venaient en Suisse pour sa stabilité, car elles avaient peur de la guerre. Aujourd'hui, les gens ont toujours peur de l'instabilité dans leurs pays, ils viennent donc dans notre pays.

5. *A combien se chiffre en pourcentage votre clientèle étrangère ? Comment la gérez-vous, quelles sont les directives en vigueur et enfin rencontrez-vous des problèmes ?*

Nous avons un peu moins de 50% de clientèle étrangère, le reste étant constitué de résidents suisses. Nous la gérons avec qualité comme nous le faisons avec tous nos clients, indépendamment de leurs pays de résidence. La banque Vontobel se concentre essentiellement sur la clientèle européenne, en s'appuyant sur une présence marquée sur le continent. Un des desks qui marche très bien depuis 2010, est le desk « USA », avec une grosse croissance des actifs sous gestion. Nous n'y rencontrons pas de problèmes majeurs, puisque tous nos clients sont régularisés.

6. Comment faites-vous de la croissance avec la clientèle étrangère, quels arguments mettez-vous en avant pour la conserver ?

Comme je l'ai précédemment évoqué, grâce à notre qualité de conseil et notre savoir-faire. Nous faisons également valoir l'excellence de nos performances et un secteur de recherche et de développement de haut niveau, ce qui consolide la réputation de notre banque pour les clients étrangers.

7. En quoi l'avancée technologique peut-elle aider le domaine de la gestion de fortune ?

L'avancée technologique nous fait bénéficier d'un gain de temps énorme, accroît la satisfaction de nos clients et augmente la productivité de nos gestionnaires. A Vontobel nous avons à disposition des outils informatiques performants, notamment une application, qui nous permet de simuler l'état du portefeuille d'un client avant et après l'allocation de ses actifs. C'est une plus-value particulièrement intéressante pour nos clients.

8. Est-ce que votre entreprise investit dans les fintechs ? Si oui, lesquelles ?

Non, nous n'investissons pas dans les fintechs, car nous ne faisons pas du capital risque.

9. Est-ce que votre banque détient un produit technologique de type robot-advisor ?

Non, la stratégie de notre banque n'est pas favorable aux robots-advisors, car le relationnel est l'un des piliers sur lequel repose notre confiance. Cependant, nous possédons un système informatique dédié au marketing, qui permet d'envoyer la bonne documentation aux clients instantanément. Ainsi, nous n'avons plus besoin d'écrire de lettres clients, ce qui représente un gain de temps important. Mais nous n'envisageons pas d'étendre ce type d'outil au niveau du conseil.

10. Que pensez-vous des robots-advisors, est-ce une menace pour les gestionnaires de fortune ou au contraire une opportunité ?

Je ne pense pas que les robots-avisos soient une menace pour le gestionnaire de fortune, car le relationnel avec le client est déterminant. Nos clients aiment venir nous parler et nous font confiance. Un robot ne pourra jamais remplacer l'humain car il n'a pas d'émotion, il n'est pas capable d'analyser si le client nous dit toute la vérité sur ses avoirs, par exemple, alors que l'humain avec son intuition peut le détecter. En revanche

pour la clientèle qui ne dépasse pas les 50'000 CHF d'actifs à sa disposition, il me semble intéressant qu'un robot puisse gérer sa fortune et je suis persuadé que cela sera le cas.

11. Quels sont les défis majeurs à venir pour la gestion de fortune en Suisse et comment envisagez-vous l'avenir ?

Je vois l'avenir de la gestion de fortune suisse de manière positive, car nous jouissons d'une qualité de formation de tout premier ordre et nous réalisons un travail de grande qualité qui résulte de très bonnes performances. De plus, nous vivons dans un pays profitant d'une stabilité politique et monétaire, ce qui attire et attirera toujours des clients du monde entier. J'estime toutefois qu'à l'avenir, le problème de rentabilité des banques nous forcera à revoir la politique salariale des banques à la baisse. Il faudra réaliser qu'il ne sera plus envisageable, pour la jeune génération, de bénéficier de salaires aussi élevés. Pour finir, je pense que nous devons aussi revoir la tarification de nos frais pour les clients, qui est beaucoup trop élevée par rapport à nos pays concurrents.

5.4 UBS

Figure 9 : Logo UBS



www.ubs.com, 2017

Pour cette dernière interview, j'ai eu le plaisir de rencontrer Monsieur David Petulla, gestionnaire de fortune pour le marché suisse chez UBS. Après avoir achevé sa maturité professionnelle commerciale chez Pictet, il a décidé de poursuivre sa carrière chez UBS, en intégrant le stage all-round pendant 18 mois, suivi de 2 années supplémentaires à travers le key talent program. Cela fait 2 ans et demi que Monsieur Petulla s'occupe de la clientèle suisse en tant que gestionnaire de fortune. Par ailleurs, il termine cette année son Bachelor en emploi HEC à Genève.

1. Quelles sont vos impressions pour la période 2016/2017 pour la place financière suisse et plus particulièrement pour votre banque ?

La situation économique pour la place financière suisse est très tendue avec cette instabilité qui nous entoure. Il faut analyser si, après le Brexit, nous allons perdre des clients ou non. Dans la situation actuelle, on voit malheureusement davantage de personnes partir qu'arriver. Les multinationales subissent des pressions imposées par le troisième volet de la réforme de l'imposition des entreprises (RIE III), que la politique suisse tente progressivement de mettre en place.

En ce qui concerne ma banque, j'estime que nous sommes très bien positionnés sur la clientèle suisse par rapport à nos concurrents. En revanche, je trouve que nous avons en Suisse un problème de tarification, nous sommes effectivement relativement chers ce qui est un obstacle dans notre métier.

2. Quelle est votre vision de la banque du futur ?

Selon moi la banque du futur sera scindée en deux dimensions:

1. Les clients de moins de 1 million de francs seront gérés par des algorithmes performants de type robot-advisor, car le contact n'est pas indispensable pour ce type de client. En effet, au niveau de l'analyse risque et des propositions adéquates, le robot est plus performant que le gestionnaire.
2. Pour la clientèle dépassant ce seuil, le relationnel sera toujours de mise. Dans l'avenir, un gestionnaire de fortune devra être un conseiller multitâche, capable de conseiller son client à la fois dans le domaine de la fiscalité, de l'immobilier et de la finance, afin de répondre à tous ses besoins.

3. Qu'est-ce qui a fondamentalement changé dans votre métier ?

Je vois deux points qui ont fondamentalement changé mon métier, le conseil et l'approche client. A l'époque, nous avions un système de gestion de fortune clientèle axé sur l'investissement, beaucoup moins de rendez-vous clientèle, et pas de suivis systématiques. Aujourd'hui, nous sommes plus disciplinés et nous avons davantage de contact avec la clientèle. Grâce à l'avancée technologique, nous sommes également aidés, quant à la gestion de nos portefeuilles, ce qui nous permet de nous consacrer pleinement à nos clients.

4. Pensez-vous que les diverses réglementations mises en place freinent la croissance des banques en Suisse ?

Oui, nous sommes clairement allés trop vite. On a d'abord procédé à une réglementation suisse, avant de suivre une réglementation mondiale pour le domaine financier. Avant, nous disposions d'une liberté plus grande, ce que nos clients appréciaient. Aujourd'hui, le secteur est plus strict et la concurrence entre les places financières est toujours plus accrue.

5. A combien se chiffre en pourcentage vote clientèle étrangère ? Comment la gérez-vous, quelles sont les directives en vigueur et enfin rencontrez-vous des problèmes ?

Il m'est difficile de répondre, car je ne traite, pour ma part, que de la clientèle suisse.

Si nous souhaitons, par exemple, conserver un client étranger, nous ne pouvons que lui proposer un mandat de gestion. De plus, le gestionnaire en question doit passer des tests transfrontaliers, afin d'être au courant de la législation du pays de la personne en question.

6. Comment faites-vous de la croissance avec la clientèle étrangère, quels arguments mettez-vous en avant pour la conserver ?

La clientèle étrangère vient en Suisse, principalement en raison de sa stabilité politique et économique. Par ailleurs, notre banque jouit d'un excellent bilan et nos conseils en investissement sont mondialement reconnus.

7. En quoi l'avancée technologique peut-elle aider le domaine de la gestion de fortune ?

Cela va permettre:

- D'être plus efficace dans le suivi de la clientèle.
- D'être plus efficient dans l'analyse risque des portefeuilles.
- D'opérer des gains de temps.

L'avancée technologique est une opportunité, il ne faut donc pas en avoir peur. Ceux qui le comprennent rapidement auront un train d'avance par rapport aux autres.

8. Est-ce que votre entreprise investit dans les fintechs ? Si oui, lesquelles ?

Oui, nous sommes un acteur réel des investissements de fintechs. En 2016, la banque a investi plus d'un milliard dans les solutions technologiques informatiques. Nous disposons, par exemple, d'un centre à Londres où 300 personnes s'occupent de suivre la tendance des nouvelles technologies. Malheureusement, je ne pourrais vous indiquer les noms des fintechs dans lesquelles nous investissons.

9. Est-ce que votre banque détient un produit technologique de type robot-advisor ?

Effectivement, notre banque détient des produits technologiques de type robot-advisor. Notre filiale à Londres propose aux clients qui veulent investir des sommes de 20'000 £, un conseiller robot-advisor. En Suisse, nous proposons « l'UBS advise », un algorithme qui permet de calculer le risque de portefeuille, il émet des informations, recommande s'il faut vendre ou acheter différents types d'actifs. C'est une aide concrète pour le gestionnaire, c'est également particulièrement apprécié par le client, malgré les coûts supplémentaires engendrés.

10. Que pensez-vous des robots-advisors, est-ce une menace pour les gestionnaires de fortune ou au contraire une opportunité ?

Comme je l'ai déjà dit, il s'agit d'une réelle opportunité pour les gestionnaires de fortune, qui offre un réel gain de temps et un suivi clientèle beaucoup plus rigoureux.

11. Quels sont les défis majeurs à venir pour la gestion de fortune en Suisse et comment envisagez-vous l'avenir ?

Je vois trois défis majeurs à venir pour la gestion de fortune en Suisse :

1. Le défi des taux d'intérêts négatifs : il est nécessaire d'expliquer aux clients, qu'étant donné la situation économique, nous devons investir leur argent, pour éviter qu'ils le gardent sur un compte qui, lui, subit des intérêts négatifs.
2. Le conseiller devra devenir de plus en plus professionnel, il aura pour cela besoin davantage de certification. Il deviendra un généraliste et non plus un spécialiste car les clients auront des demandes de plus en plus générales.
3. Le dernier point est l'éclosion de la génération Y, à qui il faudra offrir un niveau technologique très performant. Ce qu'UBS a parfaitement compris, en s'impliquant fortement dans ce domaine.

En ce qui concerne l'avenir, je le vois positif pour la gestion de fortune suisse. Il faudra cependant se montrer compétitif avec l'étranger, se mettre à niveau, développer le personnel bancaire, revoir notre stratégie au niveau des frais et enfin tenter d'augmenter les marges, en réduisant des salaires beaucoup trop élevés dans certains cas.

6. Analyses

Dans cette ultime partie de mon travail, je vais me consacrer à l'analyse des éléments précédemment passés en revue et tenter de confirmer la problématique de ce travail, à savoir : « la gestion de fortune suisse en pleine mutation ». Je vais également essayer d'identifier les enjeux pour ce domaine dans le futur, la solution idoine pour faire de la croissance et rester le numéro un mondial en matière de gestion de fortune.

La première partie de l'analyse, sera destinée aux interviews que j'ai eu la chance de réaliser dans le cadre de mon travail de Bachelor. Il sera intéressant de mettre en avant les éléments principaux qui sont ressortis de ces entretiens.

La deuxième partie consistera en une analyse PESTEL, afin de faire une analyse stratégique de l'environnement : *politique, écologique, sociale, technologique et légale* pour le domaine de la gestion de fortune suisse.

Par la suite, j'effectuerai une analyse SWOT, pour avoir une vue d'ensemble des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de la gestion de fortune suisse.

Toutes ces étapes contribueront finalement à l'expression de mon avis personnel, quant à l'avenir de la gestion de fortune suisse.

6.1 Les interviews

Après avoir effectué des interviews avec quatre personnes travaillant dans le domaine de la gestion de fortune, j'ai pu constater plusieurs éléments.

Premièrement, la plupart des gestionnaires de fortune imaginent la banque du futur comme étant essentiellement axée sur l'aspect technologique qui représentera une avancée et une aide pour leur métier. De plus, la formation continue des collaborateurs deviendra un point essentiel, pour conserver la compétitivité du métier dans le secteur financier. Mentionnons également l'aspect multifonctionnel du gestionnaire qui ressort de ces interviews, puisqu'aujourd'hui, un grand nombre de clients veut un large panel de services pour couvrir tous leurs besoins.

Deuxièmement, j'ai pu constater, au travers de ces entretiens, que le métier avait énormément changé, principalement en raison des réglementations beaucoup plus strictes qu'auparavant, notamment au niveau de la compliance et de la fiscalité. De plus, les coûts des collaborateurs sont davantage surveillés dans les banques privées, qui essaient de les réduire au maximum, afin de dégager des marges toujours plus difficiles à obtenir dans le contexte actuel.

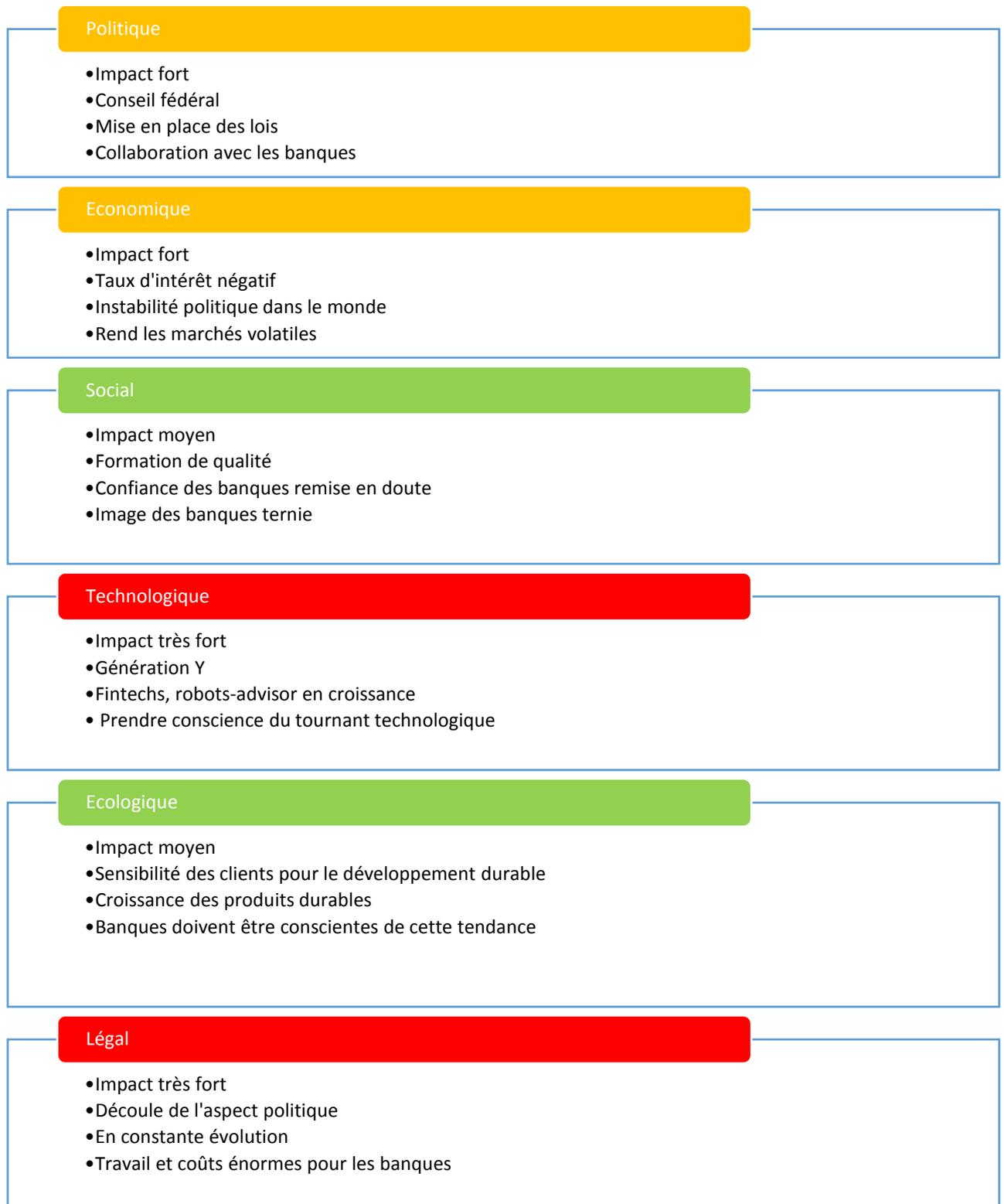
Ils déplorent que les diverses réglementations mises en place ces dernières années aient freiné la croissance suisse en terme de masse sous gestion. Ils estiment que les politiciens suisses ont légiféré trop vite le domaine financier, en comparaison d'autres pays. Malgré tout, le ressenti général est nuancé, car cela rassure les clients, en confirmant la réputation de transparence et de sécurité de la Suisse.

Quant à la question de l'avenir, les gestionnaires que j'ai interviewés envisagent l'avenir de la gestion de fortune suisse avec optimisme. En cela, ils s'appuient sur les éléments suivants ; la masse sous gestion dans le monde ne cesse d'augmenter, le label « Swiss Made » est internationalement reconnu et l'expertise des banquiers suisses demeure très prisée par les clients. Cependant, pour garantir cet avenir, il est indispensable que la gestion de fortune suive constamment le trend technologique, qui prend, progressivement, une part prépondérante dans ce corps de métier. Elle doit devenir un pôle d'innovation pour maintenir la pression sur les autres places financières.

La plupart des gestionnaires voit, dans l'essor du robot advisor, une réelle opportunité bien plus qu'une menace comme on l'entend souvent. Ils le regardent comme une aide vis-à-vis des tâches administratives et pour certaines prises de décision. Toutefois, s'ils estiment cet outil précieux pour la clientèle retail (moins de 50'000 CHF), ils privilégient le contact humain, qu'ils jugent primordial, pour les clients se situant au-dessus de ce seuil.

6.2 Analyse PESTEL

Figure 10 : Analyse PESTEL



Delavy, 2017

Politique

Les décisions émanant du domaine politique sont déterminantes pour le secteur financier et plus spécifiquement pour le domaine de la gestion de fortune. Le Conseil fédéral, en premier lieu, a bouleversé le modèle d'affaires des banques suisses à travers ses décisions. Mentionnons, par exemple, la décision de renoncer au secret bancaire et de divulguer des informations au fisc américain, concernant des clients américains en Suisse. Décision qui a ouvert la porte à l'échange automatique des renseignements (EAR). Ces décisions politiques ont, sans conteste, donné une mauvaise image quant à l'attrait des banques suisses et ont conduit à la réduction de la masse sous gestion.

Ces décisions peuvent également impacter positivement la place financière suisse. Ce qui pourrait être le cas, par exemple, de la discussion autour des modifications de la loi et l'ordonnance sur les banques, en vue de faciliter l'accès au marché des fintechs.

Economique :

La gestion de fortune est également soumise à l'évolution de l'économie, tant d'un point de vue macro que microéconomique. Les banques suisses sont dépendantes des fluctuations d'une économie changeante et instable. En premier lieu, des taux d'intérêt négatifs pratiqués par la Banque nationale suisse.

Deuxièmement, l'instabilité politique, monétaire et économique à un niveau mondial, place la Suisse dans une situation délicate. Depuis la suppression du taux plancher, le franc suisse s'est apprécié par rapport à l'euro, ce qui complique la tâche de l'industrie des exportations. Par ailleurs, la montée du populisme au niveau international consacrée par l'élection de Donald Trump et l'accession au second tour de Marine Le Pen accroît la volatilité des marchés. L'élection récente de Monsieur Emmanuel Macron a permis au marché de rester stable.

En outre, l'annonce des capitaux étrangers non déclarés, détenus dans les banques suisses a terni la réputation de notre pays. De fait, les instituts financiers ont perdu une part de leur masse sous gestion et ont dû s'acquitter d'amendes conséquentes.

A ces éléments, s'ajoute le ralentissement des économies des pays émergents : la Russie, le Brésil ou encore les pays du Moyen-Orient. Ceux-ci connaissent des soubresauts dans leurs économies, principalement liés aux crises politiques et économiques.

Social :

L'impact social est évidemment moins puissant que ceux susmentionnés, il n'est toutefois pas négligeable dans le domaine de la gestion de fortune.

Les banques suisses incarnaient, par le passé, un gage de sécurité et de confiance, ce qui rassurait leurs clients.

Depuis quelques années, la place financière est dans la tourmente et l'image des banques en a évidemment pâti. Le domaine de la gestion de fortune suisse a particulièrement souffert des amendes à répétitions induites par l'argent non déclaré, dit « sale », déposé sur des comptes en Suisse. Ces affaires ont indubitablement instillé de la méfiance dans l'esprit des gens.

Un autre volet important et influant dans le domaine social est la formation. En Suisse, nous avons la chance de disposer d'une excellente formation, qui alloue au domaine financier, des personnes qualifiées. La Suisse est mondialement reconnue pour la qualité de sa formation et la qualité de service qu'elle offre aux clients.

Technologique :

Cet aspect est, potentiellement, celui qui possède l'impact le plus fort sur l'avenir de la gestion de fortune suisse. La Suisse a pu se reposer, durant de nombreuses années, sur le secret bancaire et a accumulé le nombre d'actifs sous-gestion, cette époque est désormais révolue. En ce sens, le trend technologique est une aubaine, il s'agit d'un avantage qui pourrait parfaitement se substituer au secret bancaire.

En effet, les domaines des fintechs et des robots-advisors sont aujourd'hui en pleine expansion et séduisent une part de plus en plus importante de personnes qui désire profiter d'une banque, offrant des services technologiques à la fois ludiques, simples, rapides et efficaces. La gestion de fortune suisse doit faire de ces atouts son cheval de bataille en se mettant à niveau et en continuant d'innover.

Ecologique :

Bien qu'ayant un impact moyen, de plus en plus de banques prennent en compte cet aspect, afin de satisfaire à un intérêt grandissant de clients dans ce domaine. Ainsi si certaines proposent des solutions internes comme le tri sélectif, d'autres mettent en place des fonds de placement durables, auxquels leurs clients accordent une attention particulière.

Le domaine de la gestion de fortune suisse pourrait se concentrer sur cette tendance qui devrait s'inscrire dans le long terme.

Légal :

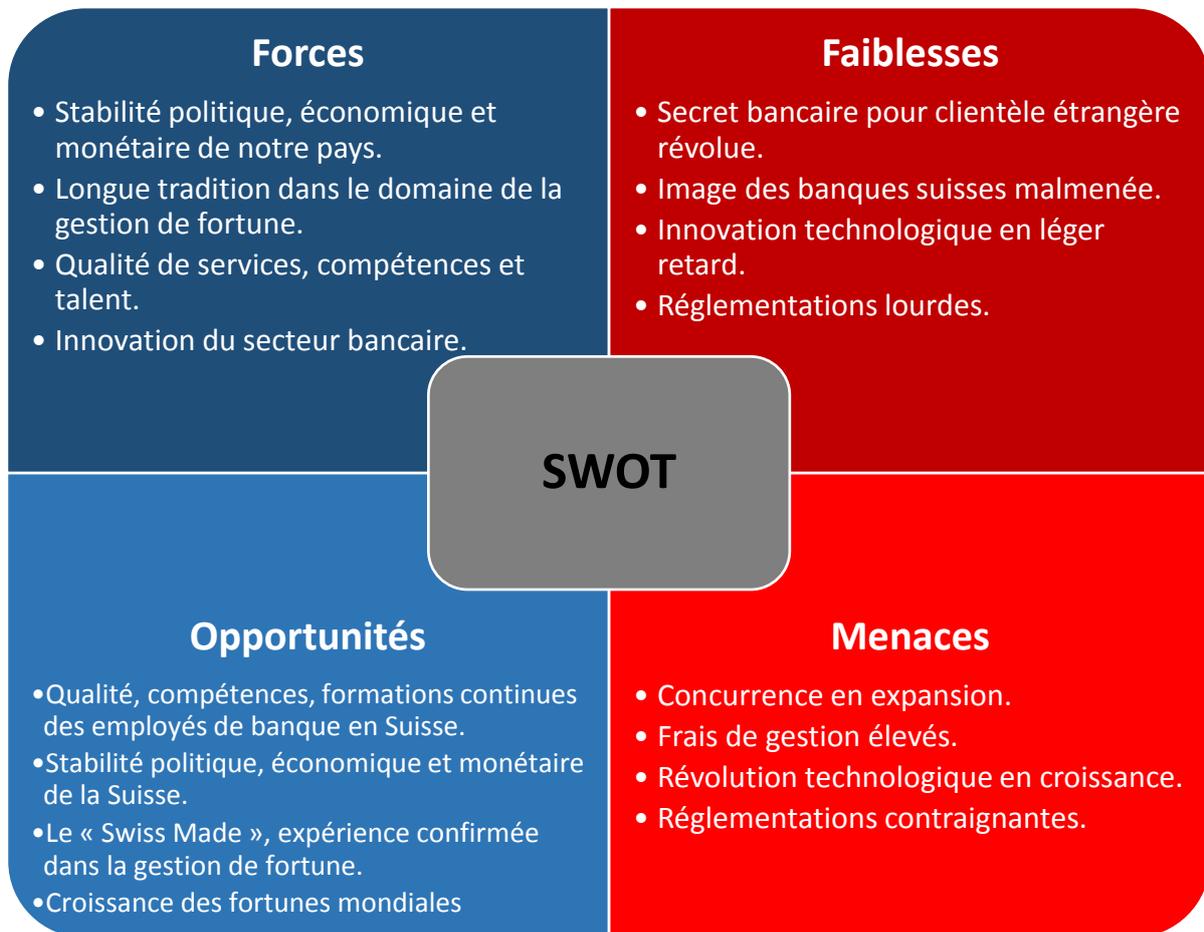
Concluons cette analyse PESTEL, en nous penchant sur l'aspect légal, intrinsèquement lié au volet politique, qui est sans nul doute celui qui a le plus fortement influé sur la gestion de fortune suisse. Comme précédemment mentionné, le domaine bancaire a subi d'énormes coups d'arrêt liés aux différentes réglementations mises en place. Le fait que le service compliance d'une banque y tient un rôle essentiel illustre bien ce fait. Ce service bancaire a, en effet, énormément de travail depuis quelques années et les banques recrutent de plus en plus de spécialistes de ce domaine. De nos jours, tout doit être contrôlé, que ce soit les entrées et les sorties de fonds, ou la déclaration idoine de l'argent sous gestion. Cela représente une différence énorme, puisque par le passé la plupart des banques suisses ne s'inquiétaient pas de la provenance des fonds de la clientèle venue en Suisse, pour profiter du secret bancaire.

Un autre point important et précédemment évoqué, sont les réglementations à venir en Suisse et l'allègement, envisagé par le Conseil fédéral, des barrières à l'entrée pour les fintechs et autre firmes technologiques.

Cette analyse PESTEL me donne la possibilité de poursuivre avec une analyse SWOT qui souligne les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour la gestion de fortune suisse.

6.3 Analyse SWOT

Figure 11 : Analyse SWOT



Delavy, 2017

Forces :

En premier lieu, la longue tradition dans le domaine bancaire et de gestion de fortune du pays. Ensuite, sa stabilité politique, économique et monétaire, qui lui confère un statut de premier choix pour les investisseurs, qui recherchent la sécurité et la tranquillité pour leurs placements. La Suisse est, par ailleurs, reconnue pour la qualité des services qu'elle propose ainsi que le professionnalisme et les compétences de ses collaborateurs. Enfin, la Suisse est de longue date une contrée d'innovation, notamment dans le domaine bancaire.

Faiblesses :

Depuis 2008, l'image de la Suisse a été entachée par les nombreux scandales évoqués au préalable. C'est dans le but de restaurer celle-ci et sous la pression des Etats-Unis, qu'elle fût contrainte de renoncer au secret bancaire, son atout le plus précieux. Ce choix douloureux ne fut pas l'unique conséquence, puisque des réglementations plus lourdes et coûteuses en termes de compliance ont dû être introduites, afin de rassurer les clients.

Ces deux événements ont conduit à un retrait massif des actifs sous gestions, particulièrement ceux de la clientèle étrangère.

Qui plus est, bien que la Suisse demeure un pôle important en matière d'innovation et dispose dans le domaine d'une certaine expertise, elle n'en accuse pas moins un léger retard par rapport à ses concurrents directs, tels les USA. Retard majoritairement lié au secret bancaire, sur lequel elle s'est peut-être trop longtemps reposée.

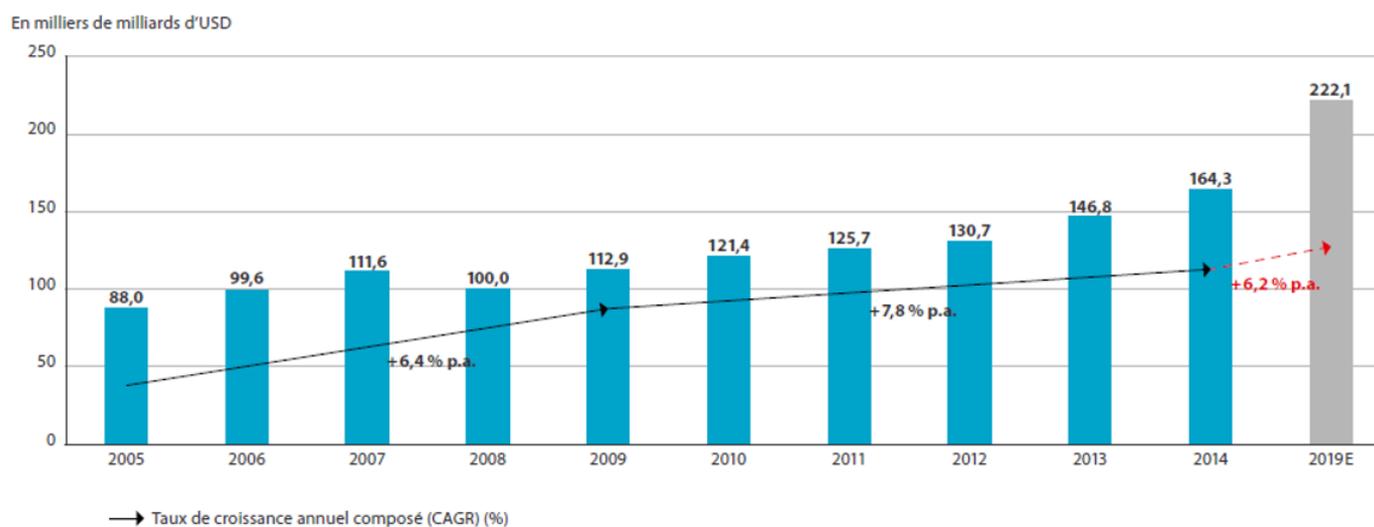
Opportunités :

La gestion de fortune a évidemment des opportunités à exploiter, parmi celles-ci, la qualité des services proposée dans les banques privées, où chaque client reçoit un traitement personnalisé. En outre, les gestionnaires de fortune sont compétents, leur savoir-faire leur permet de se démarquer de leurs concurrents.

Elle doit également profiter de l'instabilité politique, économique et monétaire de certaines autres places financières, et mettre en avant sa stabilité politique, économique et monétaire, ce que la plupart des investisseurs favorise.

En conclusion, une opportunité réside dans la croissance constante des fortunes mondiales. Comme illustré ci-dessous, depuis 2008 et la crise financière, les actifs financiers privés mondiaux sont en constante évolution. Cette croissance émane principalement des pays émergents, qui créent de la richesse et plus marginalement des pays développés qui consolident leurs actifs à travers les marchés financiers.

Figure 12 : Actifs financiers privés à l'échelle mondiale

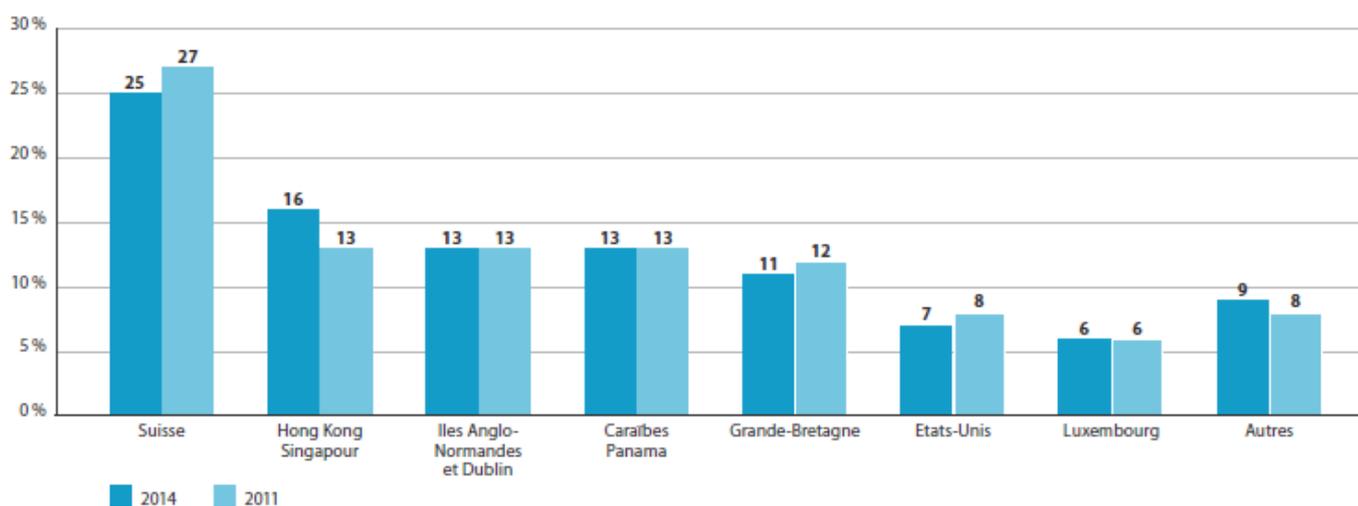


Gestion de fortune en Suisse, 2017, Dr Istvan Nagy, HEG

Menaces :

Dans un monde où la finance est en perpétuelle évolution, les menaces sont omniprésentes et la place financière suisse n'est pas épargnée. Malgré le fait que la Suisse reste le leader du marché de la gestion de fortune transfrontalière avec une part de marché d'environ 25%, ses concurrents grappillent progressivement des pourcentages de part de marché, comme nous le confirme le graphique ci-dessous :

Figure 13 : Part de marché de la gestion de fortune transfrontalière



SwissBanking, 2015, La gestion de fortune en pleine mutation

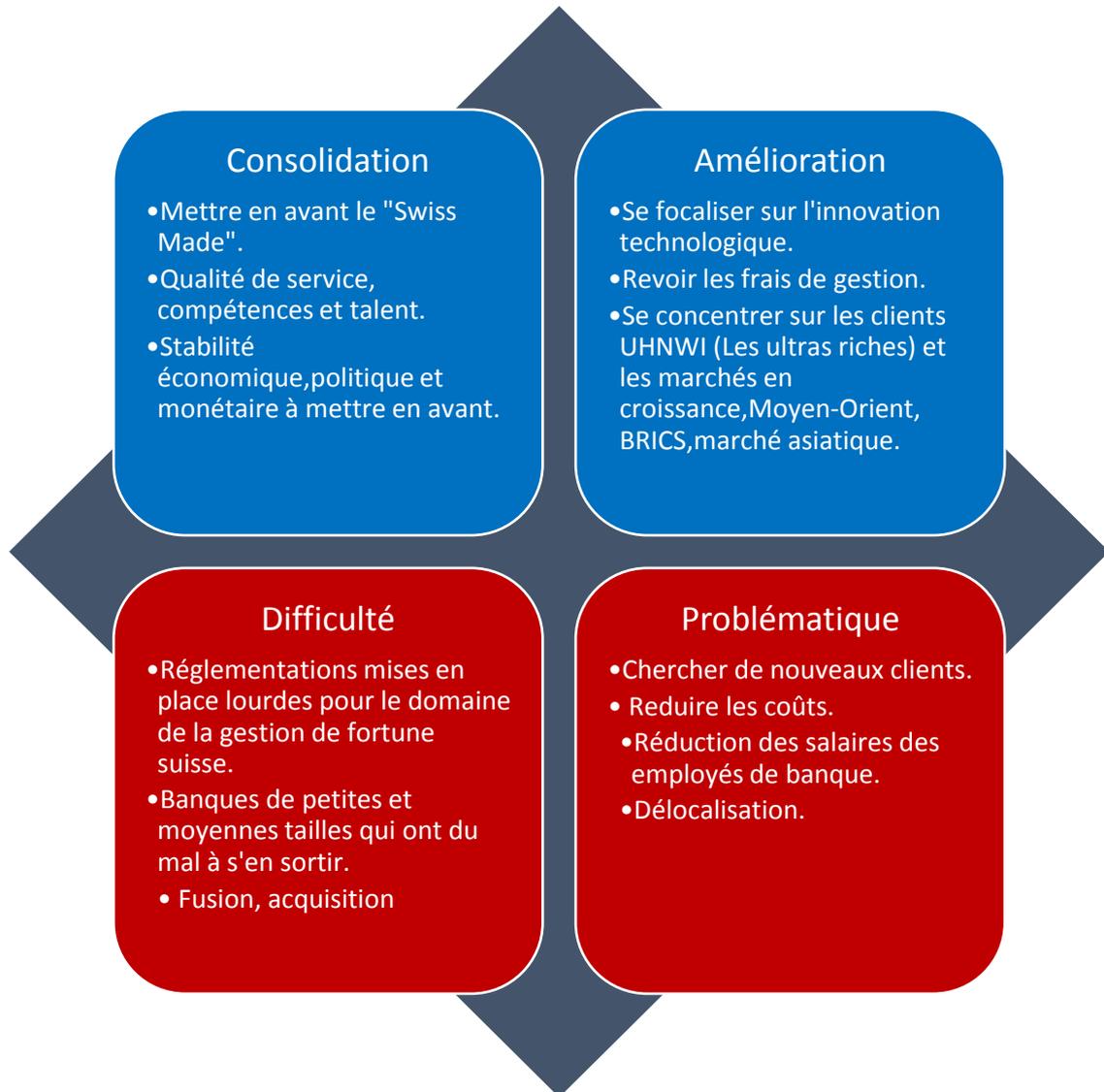
A cela s'ajoutent, les frais de gestions, plus élevés pour les banques privées suisses que dans les places financières concurrentes.

Une autre menace, et non des moindres, est constituée par l'arrivée d'une nouvelle tendance technologique dans le domaine de la gestion de fortune, incarnée par des services tels que les robots-advisors et leurs algorithmes puissants, qui permettent de gérer la fortune des clients, selon leurs risques et leurs stratégies d'investissement. Une tendance qui vise cette nouvelle génération de clients, les natifs numériques, qui vont peu à peu transformer cette industrie, en privilégiant des services simples, ludiques et moins onéreux. Sans omettre le fait qu'ils sont de plus en plus autodidactes et maîtrisent eux-mêmes leurs portefeuilles. Pour répondre à ce changement, les banques privées suisses vont devoir revoir leur stratégie et penser à robotiser leurs services pour économiser des frais ce qui pourrait, d'un autre côté, leur faire perdre un atout important, le savoir-faire des gestionnaires de fortune.

6.4 Recommandation

Après avoir effectué ces deux analyses, j'ai pu constater des priorités à mettre en avant, des améliorations à effectuer mais aussi des difficultés et problématiques à résoudre, afin que la gestion de fortune suisse conserve sa place de leader de la gestion de fortune transfrontalière.

Figure 14 : Matrice : consolidation, amélioration, difficulté, problématique de la gestion de fortune suisse



Delavy, 2017

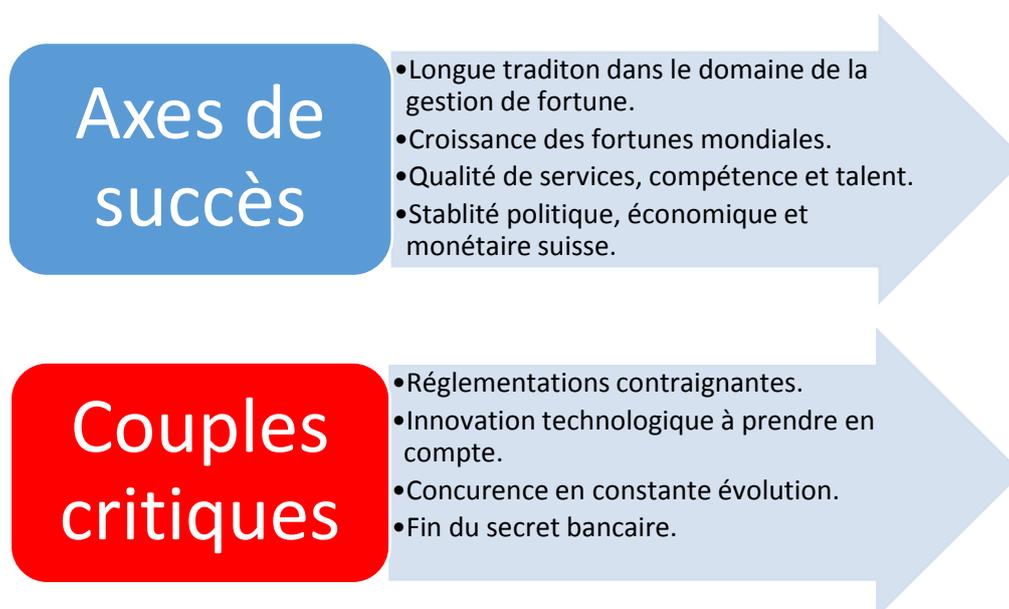
6.5 Mon point de vue

D'après moi, la gestion de fortune suisse a encore un très bel avenir devant elle. Il est certain qu'elle sera contrainte d'améliorer son business model, en fonction des nouvelles réglementations et des nouveaux besoins des clients de plus en plus exigeants.

J'ai eu la chance de côtoyer, dans le cadre de mon travail de Bachelor, des spécialistes du domaine, leurs ressentis étaient globalement positifs, je ne peux que me ranger à ceux-ci.

Grâce à mes analyses et mes interviews, j'ai identifié des axes de succès ainsi que des couples critiques, afin d'éviter que la gestion de fortune suisse ne perde des parts de marché supplémentaires.

Figure 15 : Axe de succès et couples critiques



Delavy, 2017

A mon point de vue, la gestion de fortune traverse une mini-révolution dans son modèle d'affaire. En effet, comme j'ai pu le constater, la réglementation au niveau du domaine bancaire est très stricte et contraignante, ce qui peut effrayer certains clients. D'autre part, cela fait perdre du temps et de l'argent aux gestionnaires de fortune et à leurs banques. Les discussions que j'ai pu avoir avec des personnes du métier confirment que le gouvernement suisse met en place des prescriptions réglementaires trop lourdes, en comparaison avec d'autres pays, impression que je partage également. Je suis d'avis que nos politiciens devraient soutenir plus fortement le secteur bancaire, afin que notre place financière continue à être attractive par rapport à nos concurrents.

Un deuxième point essentiel pour ce secteur est la prise en compte indispensable de la tendance importante des fintechs et autres robot-advisors. En effet, il ne faut pas que la gestion suisse se repose sur ses lauriers, mais plutôt qu'elle prenne cette menace en considération et qu'elle agisse en conséquence.

Aujourd'hui, une nouvelle génération de clients arrive sur le marché de la gestion fortune : elle est constituée, pour la majorité, de nouveaux riches âgés de 20 à 40 ans qui sont en opposition avec la structure bancaire actuelle, qu'ils estiment trop rigide. Ils recherchent des systèmes simples, rapides et peu onéreux, car ils ont une certaine connaissance de la finance et maîtrisent mieux leur argent. Dans moins de 10 ans, ces « natifs numériques » représenteront environ 75% de la population active. Pour cette raison, les banques doivent absolument investir dans les fintechs et les solutions de type robots-advisors, pour offrir à cette clientèle les services souhaités et attendus.

En dépit de la fin du secret bancaire pour la clientèle transfrontalière et de ce trend technologique, la gestion de fortune suisse est stable et continuera à attirer des fortunes du monde entier. Dans ce but, elle pourra compter sur ses piliers:

- Longue tradition dans le domaine de la gestion de fortune.
- Stabilité politique, économique et monétaire de notre pays.
- Qualité de services, compétence et talent.
- Produit financier performant.

Grâce à eux, la gestion de fortune suisse continuera à exceller dans ce domaine.

Pour répondre à l'affirmation initiale, pouvons-nous dire que la gestion de fortune suisse est en pleine mutation ?

Comme je l'ai affirmé précédemment, le modèle d'affaire de la gestion de fortune est révolu. J'estime néanmoins que le métier de gestionnaire de fortune restera un métier très important pour notre pays. Aussi longtemps qu'il continuera d'apporter une plus-value aux clients, il conservera une place prépondérante dans le paysage économique suisse.

En ce qui concerne les fintechs et la tendance des robots advisors, il me semble que ces derniers seront essentiellement utilisés par la clientèle retail (fortune allant de 20'000 CHF à 500'000 CHF) qui est très intéressée par ce type de prestation. Toutefois, la clientèle possédant une fortune supérieure à un million privilégiera toujours le contact d'un gestionnaire de fortune.

Les coûts pour les banques représentent également un réel problème. Il est vrai que l'avancée technologique peut engendrer une perte d'employabilité, mais cela permettra d'économiser de l'argent, grâce à des algorithmes, qui remplaceront les employés chargés des tâches de back-office qui sont longues et répétitives.

Il est probable également que dans ce processus, des conseillers financiers de grandes banques comme Raiffeisen, UBS ou le Crédit Suisse puissent perdre leur travail et être remplacés par des robots. Cependant les gestionnaires de fortune qui travaillent avec les grosses fortunes seront toujours présents, car leurs services sont très appréciés par leurs clients et favorisent un contact physique avec leur banquier.

La gestion de fortune suisse a connu de nombreuses mutations depuis des années et continuera à en vivre. Il est indéniable, selon moi, que nous en vivons une, actuellement.

7. Conclusion

Dans un contexte politique, économique et monétaire mondial changeant, la place financière suisse tire son épingle du jeu.

Le domaine de la gestion de fortune suisse a subi énormément de transformations depuis la crise des subprimes en 2008 et en raison des affaires de dissimulation au fisc, pour profiter du secret bancaire.

Aujourd'hui, avec un secret bancaire transfrontalier aboli, il est temps que la Suisse démontre toutes ses capacités dans le domaine de la gestion de fortune.

Pour cela il est évidemment indispensable qu'elle s'appuie sur ses forces, plusieurs fois soulignées, tout au long de ce travail:

Longue et solide expérience dans la gestion de fortune.

- Qualité des prestations en matière de placement et accueil des clients.
- Sécurisation des données.
- Conformités fiscales.

Cependant elle ne peut pas seulement se contenter de cet appui sur ses forces existantes mais doit également développer de nouveaux avantages comparatifs et résoudre ses difficultés. Ainsi elle devrait se focaliser sur les points suivants :

- Se focaliser sur les grosses fortunes en constante évolution.
- La nouvelle génération de clients née avec le numérique.
- Innover dans le domaine technologique.
- Investir dans les fintech.

Selon moi, si la Suisse gomme certains éléments problématiques, notamment ses coûts, qu'ils soient induits par les salaires du personnel bancaire ou les réglementations lourdes et contraignantes et continue à investir dans l'innovation, elle s'en sortira extrêmement bien. En effet, la place financière suisse dispose de conditions naturelles favorables à la gestion de fortune que nous avons déjà mentionnées, telles que sa stabilité et plus de 200 ans d'expérience derrière elle.

En conclusion, j'envisage que la Suisse saura très bien se positionner et restera un leader mondial de ce domaine.

Bibliographie

Articles en ligne :

ALLEN, Matthew. Le «private banking», une tradition séculaire. *Swissinfo* [en ligne]. 22.02.2013. [Consulté le 02.12.2016]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.swissinfo.ch/fre/banque-priv%C3%A9e-le-private-banking---une-traditions%C3%A9culaire/35048340>

HESS, martin, 2016. Baromètre bancaire 2016. *Swiss Banking* [en ligne].1.09.2016. [Consulté le 02.01.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

http://www.swissbanking.org/fr/medias/positions-et-communiqués-de-presse/barometre-bancaire-2016-les-banques-suissees-sont-solides-mais-confrontees-a-d2019importants-defis/20160901-5010-pra-prasentation_mk_bankenbarometer-mhe_fr.pdf

NOVELLO, Pierre, 2017. « Quand les robots deviennent gestionnaires de fortune ». *Le Temps* [en ligne]. 19.02.2017. [Consulté le 02.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.letemps.ch/economie/2017/02/19/robots-deviennent-gestionnaires-fortune>

BODER, Willy, 2017. « La Suisse craint l'isolement » *Le Temps* [en ligne]. 02.02.2017. [consulté le 01.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.letemps.ch/economie/2017/02/02/suisse-craint-lisolement>

Conseiller, la rédaction, 2017. « Les robots deviendront-ils de vrais gestionnaires de fortune? ». *Conseiller* [en ligne]. 22.02.2017. [Consulté le 01.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.conseiller.ca/nouvelles/les-robots-seront-ils-un-jour-de-vrais-gestionnaires-de-fortune-61508>

Economiesuisse, rapport annuel, 2016. L'économie suisse 2015/2016. *Economiesuisse* [en ligne]. 26.08.2016. [Consulté le 12.02.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

http://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/Jahrbuch_2015_2016_economiesuisse_F.pdf

Secrétariat d'Etat aux questions financières internationales SFI, 2016. L'accord FATCA. *Confédération Suisse* [en ligne]. 08.11.2016. [consulté le 18.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.sif.admin.ch/sif/fr/home/themen/internationale-steuerpolitik/fatca-abkommen.html>

Département fédéral des finances, 2017. Echange automatique des renseignements (EAR). *Confédération Suisse* [en ligne]. 18.01.2017. [consulté le 18.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/themen/wirtschaft--waehrung--finanzplatz/finanzmarktpolitik/echange-automatique-de-renseignements--ear-.html>

Autorité des marchés financiers, 2016. MiFiD 2 : la Commission européenne adopte une directive et deux règlements délégués. *AMF* [en ligne]. 31.05.2016. [Consulté le 27.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.amf-france.org/Reglementation/Dossiers-thematiques/Marches/Directive-MIF/MiFiD-2---la-Commission-europeenne-adopte-une-directive-et-deux-reglements-delegues.html>

COSTERMANS, Denis, 2014. « MiFiD II : prêt pour repenser le métier de banquier? » *EY Luxembourg* [en ligne] mars 2014. [Consulté le 27.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

http://www.ey.com/lu/en/newsroom/pr-activities/articles/article_201403_mifid-ii-pret-pour-repenser-le-metier-de-banquier

BRUXELLES, 2014. « Le compromis MiFiD 2 est plutôt favorable à la place financière suisse ». *Le Temps* [en ligne] 15.01.2014. [Consulté le 27.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.letemps.ch/economie/2014/01/15/compromis-mifid-2-plutot-favorable-place-financiere-suisse>

Département fédéral des finances, 2017. LSFIn et LEFin. *Confédération Suisse* [en ligne]. Mars 2017. [Consulté le 27.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/themen/wirtschaft--waehrung--finanzplatz/finanzmarktpolitik/finleg-finig/fb-finleg-finig.html>

GRANIER, Gérard, VEYRET, Yvette, 2007. « Qu'est-ce que le développement durable ? ». *La documentation Française* [en ligne]. 01.12.2007. [Consulté le 28.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000075-le-developpement-durable-en-france-de-la-strategie-nationale-au-grenelle-de/qu-est-ce-que-le-developpement-durable>

Le Conseil fédéral, le portail du gouvernement suisse, 2017. « Le Conseil fédéral ouvre la consultation sur la nouvelle réglementation des entreprises FinTech. ». *Confédération Suisse* [en ligne]. Février 2017. [Consulté le 16.04.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-65476.html>

OLMI, Stéphane, 2016. « Une brève histoire des Fintechs : de l'ébullition à la consolidation. ». *Les échos* [en ligne]. 26.12.2016. [Consulté le 16.04.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-164256-une-breve-histoire-des-fintech-de-lebullition-a-la-consolidation-2052831.php>

AWP, 2017. « UBS lance la gestion de fortune numérique en Grande-Bretagne. ». *Bilan* [en ligne]. 11.10.2016. [Consulté le 16.04.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.bilan.ch/argent-finances/ubs-lance-gestion-de-fortune-numerique-grande-bretagne>

FARINE, Mathilde, 2017. « Les fintechs suisses doivent être plus aventureuses ». *Le Temps* [en ligne]. 06.02.2017. [Consulté le 16.04.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.letemps.ch/economie/2017/02/06/fintechs-suisses-doivent-plus-aventureuses>

BANQUE NATIONALE SUISSE, 2016. Rapport sur la stabilité financière 2016. *Banque nationale suisse* [en ligne]. 31.05.2016. [Consulté le 20.04.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

https://www.snb.ch/fr/mmr/reference/stabrep_2016/source/stabrep_2016.fr.pdf

ECONOMIESUISSE, 2016. L'économie suisse 2015/2016. *Economie Suisse* [En ligne]. Août 2016. [Consulté le 20.04.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/Jahrbuch_2015_2016_economiesuisse_F.pdf

GIRARDIN, Michel, 2017. « La gestion de fortune est-elle « robotisable ? ». *Université de Genève* [en ligne]. 2017. [Consulté le 25.03.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

https://www.unige.ch/gsem/files/1014/3031/9166/investnewsGuide2015fr_62-64.pdf

DR KOBLER, Daniel, DR BUCHERER, Stefan, 2015. The Deloitte Wealth Management Centre Ranking 2015, capturing value in a shifting environment. *Deloitte* [en ligne]. 2015. [Consulté le 25.04.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-en-financial-services-the-deloitte-wealth-management-centre-ranking-2015.pdf>

SWISSBANKING, 2015. La gestion de fortune en pleine mutation. *Swissbanking* [en ligne]. Novembre 2015. [Consulté le 05.01.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

http://shop.sba.ch/1100006_f.pdf

Articles papiers :

HULMANN, Yves, 2016. « La finance durable évolue rapidement ». *Le Temps, Lundi Finance, Finance durable*. 12.12.2016. Page 12

Messieurs SEMAIN et HOSTETTLER, 2016. « Les banquiers privés devraient plus parler des investissements durables » *Le Temps, Economie et finance*, 06.12.2016. Page 16

HULMANN, Yves, 2017. Les algorithmes qui se disputent le marché. *Le Temps, Lundi Finance*. 20.02.2017. Page 11

VEILLET, Thomas, 2015. Rise of the machines. *BILAN, Fintech 2015, Bienvenu à l'ère du banquier augmenté*, 2015. Pages 46-47.

CASTILLO, Amanda, 2015. Comment Swissquote a inscrit l'innovation dans son ADN. *Bilan, Fintech 2015, Bienvenue à l'ère du banquier augmenté*, 2015. Pages 42-43.

PERRON, Yohann, 2015. « La Suisse doit investir dans son écosystème fintech ». *Bilan, Fintech 2015, Bienvenue à l'ère du banquier augmenté*, 2015. Pages 14-15.

DELAYE, Fabrice, VAKARIDIS, Mary, 2015. La scène fintech suisse s'éveille enfin. *Bilan, Fintech 2015, Bienvenue à l'ère du banquier augmenté*, 2015. Pages 8-9.

AUCIELLO, Dino, 2015. Quand les natifs numériques deviendront clients. *Bilan, Fintech 2015, Bienvenue à l'ère du banquier augmenté*, 2015. Pages 26 à 28.

VIAL, Thierry, 2017. Les chatbots, prochaine révolution digitale. *PME Magazine, Robotisation des services, la révolution est en marche*, mars 2017. Page 4

Travail de Bachelor :

TRIFILETTI, Sébastien, 2016. Gestion de fortune, quel avenir pour les banquiers privés genevois ? Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de Bachelor.

KUAN-YI LAM, François. *Hong-Kong est-elle devenue une place plus attractive, en termes de gestion de fortune, que la Suisse ?* [En ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève, Travail de Bachelor. [Consulté le 01.05.2017]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://doc.rero.ch/record/32598?ln=fr>

Annexe 1 : Initiative Asset Management Suisse

Initiative Asset Management Suisse

En décembre 2012, l'ASB et la SFAMA ont publié un document-cadre sur l'Asset Management en Suisse. Afin d'assurer une mise en œuvre rapide des recommandations qu'il contenait, l'initiative Asset Management Suisse a été lancée dès le début de l'année 2013. Elle est portée aujourd'hui par l'ASB, la SFAMA, l'Association Suisse d'Assurances (ASA), l'Association suisse des institutions de prévoyance (ASIP) et la Conférence des Administrateurs de Fondations de Placement (KGAST).

Cette initiative vise à améliorer notablement les conditions-cadres pour l'Asset Management et à faire de ce dernier un nouveau pilier de la place financière suisse. En tant qu'élément porteur du secteur financier dans notre pays, l'Asset Management doit devenir synonyme de la plus haute fiabilité, d'indépendance et de qualité sur la scène internationale et être mondialement connu et reconnu à ce titre. Les grands axes de l'initiative sont les suivants:

- amélioration du contexte réglementaire et instauration de conditions-cadres compétitives: les gérants de fortune suisses doivent pouvoir être compétitifs lorsqu'ils proposent leurs produits et services à l'étranger, où les actifs institutionnels sont en très forte croissance. L'accent est donc mis clairement sur la capacité d'exportation de produits et services à partir de la Suisse.
- implantation de nouveaux gérants de fortune en Suisse et promotion de l'esprit d'entreprise: l'initiative entend inciter de nouveaux gérants de fortune à s'implanter en Suisse et favoriser les idées innovantes en matière d'Asset Management, de façon à développer l'emploi en Suisse et à générer une croissance sensible du marché. Les évolutions observées sur la scène nationale entravent toutefois ces efforts à l'heure actuelle. Par exemple, les incertitudes quant aux impacts de l'initiative contre l'immigration de masse pèsent sur la sécurité juridique et font obstacle à l'implantation de gérants de fortune étrangers en Suisse.

- implantation de nouveaux gérants de fortune en Suisse et promotion de l'esprit d'entreprise: l'initiative entend inciter de nouveaux gérants de fortune à s'implanter en Suisse et favoriser les idées innovantes en matière d'Asset Management, de façon à développer l'emploi en Suisse et à générer une croissance sensible du marché. Les évolutions observées sur la scène nationale entravent toutefois ces efforts à l'heure actuelle. Par exemple, les incertitudes quant aux impacts de l'initiative contre l'immigration de masse pèsent sur la sécurité juridique et font obstacle à l'implantation de gérants de fortune étrangers en Suisse.
- augmentation de la part des gérants de fortune existants dans la création de valeur en Suisse: la réalisation de cet objectif suppose notamment de réaliser à nouveau en Suisse certaines étapes du processus qui, à l'heure actuelle, sont «délocalisées» à l'étranger. Mais à cet égard, l'initiative se heurte aux mêmes difficultés de politique intérieure que celles décrites ci-dessus.
- renforcement de la réputation de la place suisse: valoriser activement le positionnement et l'image de marque de la Suisse permet d'accroître sa notoriété en tant que centre d'Asset Management et d'attirer ainsi de nouvelles affaires.

Quelques étapes ont d'ores et déjà été franchies:

- L'initiative Asset Management Suisse a fortement pesé dans le processus législatif qui a conduit à la loi sur les services financiers (LSFin) et à la loi sur les établissements financiers (LEFin). Ces deux textes visent à renforcer la protection des clients dans le secteur financier et à réduire les distorsions de concurrence entre divers prestataires de services financiers
- Des échanges réguliers sur les questions stratégiques ont été établis entre la FINMA et les représentants du secteur. Autre élément positif: l'autorité de surveillance a renforcé sa division Asset Management en termes de personnel et l'a positionnée à la hauteur de son rôle en lui attribuant un siège au sein de la Direction.

- D'importants progrès ont été réalisés en ce qui concerne le regroupement des intérêts en matière d'Asset Management. En outre, la communication permanente avec des représentants du secteur a permis de nouer le dialogue sur la question de l'Asset Management et de positionner cette problématique à sa juste place.

Parmi les étapes à venir figure d'une part la mise en réseau du secteur. Un *think tank* destiné à favoriser les échanges de vues sera créé, tandis qu'un parc de l'Asset Management servira d'incubateur pour promouvoir l'esprit d'entreprise dans le domaine de l'Asset Management. D'autre part, il est prévu de mener un travail de fond pour compléter les bases statistiques concernant l'Asset Management. Pour l'heure, ces dernières n'intègrent en effet que les activités de fonds de placement, mais pas les activités de mandat. Parallèlement, l'initiative entend développer une méthodologie et un processus permettant à l'avenir de collecter les données pertinentes de manière automatisée. L'initiative propose également des mesures dans le domaine de la formation. Par exemple, le Swiss Finance Institute (SFI) propose depuis l'automne 2015 le programme «International Asset Management», une formation continue axée sur l'international et qui s'adresse aux cadres des sociétés de gestion de fortune à vocation internationale.

Annexe 2 : Questionnaire pour les interviews

Questionnaire pour les gestionnaires de fortune

0. Présentation et parcours professionnel de la personne
1. Quelles sont vos impressions pour la période 2016/2017 pour la place financière suisse ? et plus particulièrement pour votre banque ?
2. Quelle est votre vision de la banque du futur ?
3. Qu'est-ce qui a fondamentalement changé dans votre métier ?
4. Pensez-vous que les diverses réglementations (Fatca, EAR,...) mises en place freinent la croissance des banques en Suisse ?
5. A combien se chiffre en pourcentage votre clientèle étrangère ? Comment la gérez-vous, quelles sont les directives en vigueur et enfin rencontrez-vous des problèmes ?
6. Comment faites-vous de la croissance avec la clientèle étrangère, quels arguments mettez-vous en avant pour la conserver ?
7. En quoi l'avancée technologique peut aider le domaine de la gestion de fortune ?
8. Est-ce que votre banque investit dans les fintechs ? Si oui, lesquelles ?
9. Est-ce- que votre banque détient un produit technologique de type robot-advisor ?
10. Que pensez-vous des robots-advisors, est-ce une menace pour les gestionnaires de fortune ou au contraire une opportunité ?
11. Quels sont les défis majeurs à venir pour la gestion de Fortune en Suisse et comment envisagez-vous l'avenir ?