

De Too big to fail à Too small to survive?

Les gérants de fortunes indépendants doivent affronter une avalanche de changements impliquant une remise en cause de leurs modèles. Quelles sont les voies d'avenir?



FRANZ DE PLANTA
Gérant de fortune de Planta & Cie SA
Président du Comité de l'OAR-G

D'une manière générale, nous constatons l'accélération de la mutation de la place financière suisse. Une avalanche de nouvelles lois ou modifications, avec leurs ordonnances correspondantes, plus la radicalisation des pratiques de l'administration nous submergent avec un rythme effréné, transformant tout notre cadre des affaires à l'horizon 2015: régulation, contrôles, adéquation de la gestion, analyse des risques permanente, autorisations, fiscalité, formation professionnelle continue en fonction des activités, aspects organisationnels, types de clientèle, marketing et services transfrontaliers, risques professionnels, rémunération, relations avec nos dépositaires, soit effectivement tout le modèle d'affaires des gérants de fortune indépendants – GFI (voir encadré Tour d'horizon des changements 2012 – 2015).

EN RAISON des pressions réglementaires, les GFI vont devoir renforcer leurs services de «compliance» (LBA, Soft Laws, Ethique), leur expertise juridique et fiscale, leurs services de contrôle interne (contrôle accru des investissements et des risques, documentation et processus de gestion), les flux d'informations à la clientèle et les services IT. Le professionnalisme et le dévouement sont des vertus cardinales des GFI. La quête de qualité irréprochable et la défense systématique des clients s'obtiendront par une compétitivité accrue et des synergies nouvelles, notamment pour les structures isolées, qu'un regroupement entre acteurs de qualité sélectionnés pourrait favoriser. En effet, les GFI doivent faire un état des lieux de leurs activités et savoir dès à présent, quelle est leur objectif final, où rester encore acteurs, avec quels moyens à leur disposition et quels retours en attendre. Comment les petits GFI vont pouvoir gérer cela? Pour répondre à cette problématique, différents scénarios sont possibles.

● Le gérant continue seul en Suisse, s'il a les moyens financiers, les connaissances et le temps matériel nécessaires, mais il risque d'être limité dans son développement, lorsque la réglementation changera ou que ses clients seront partis sans

pouvoir les suivre, car un départ à l'étranger vers une législation plus conciliante est un choix difficile à prendre, avec de nombreuses implications.

● Le gérant transmet sa clientèle. Cependant, si le gérant contrôle une conservation inférieure à 50 millions de francs, il y aura probablement peu d'intérêt pour racheter cette clientèle, déposée souvent dans plusieurs banques, d'autant plus quand celle-ci peut représenter un risque global pour le repreneur, même sur des avoirs régularisés. A noter que la limite pour l'assujettissement LPCC a été placée à 100 millions de francs et que certains placent déjà le seuil technique d'adaptation nécessaire des GFI à des revenus correspondant à une masse sous gestion au-dessus de 300 millions de francs.

● Le gérant s'allie avec d'autres gérants dans un phénomène de consolidation, afin de pouvoir répondre aux défis du marché et de la réglementation à venir et de proposer une meilleure variété d'expertise (analyse, fonds, produits financiers). Le métier de gérant change pour différentes raisons, notamment les pressions sur le secret bancaire, la consolidation des marchés, le cycle économique, la baisse des volumes, une perception différentes des marges et les risques professionnels. Le GFI travaillera comme par le passé, mais avec des outils mieux adaptés aux attentes des clients et aux exigences de la surveillance prudentielle. Les activités de type «family office» auront tendance à se développer en complément des mandats de gestion ou de conseil pour apporter un pôle de compétences internes ou externes, facturées distinctement.

La pression sur les marges et la rémunération devraient diminuer au profit de la reconnaissance de l'expertise et du résultat, ainsi que du degré de complexité des investissements. Les notions de facturation horaire et de prime au résultat devraient compenser la part des revenus provenant du volume et des transactions, soit une partie des rétrocessions. Certaines banques ont déjà fait évoluer leur tarification dans ce sens, vers une productivité accrue et des modèles tenant compte des styles de gestion (en fonction de la fréquence de rotations des portefeuilles, des classes d'actifs sélectionnés, etc.).

LE DURCISSEMENT de l'environnement évoqué plus haut, des marchés difficiles, une rotation rapide des opportunités, la nécessité d'analyses détaillées systémiques ou holistiques, les pressions réglementaires, les besoins techniques (IT, consolidation, information) rendent l'exercice solitaire périlleux. Partager des locaux et mutualiser des coûts ne sont plus une solution pérenne compétitive. Un modèle d'affaire durable passe par la mise en commun de compétences et de moyens avec un objectif et une prise de risque bien définis. Les résultats viendront de l'effort collectif et d'une saine gestion en toute transparence, avec une juste rémunération, négociée sans ambiguïté. Un nouveau pacte de confian-

LA PRESSION SUR LES MARGES ET LA RÉMUNÉRATION DEVRAIENT DIMINUER AU PROFIT DE LA RECONNAISSANCE DE L'EXPERTISE ET DU RÉSULTAT.

ce multilatéral et des réseaux interconnectés. Il y a un avenir pour le métier de gérant de fortune en Suisse, mais les GFI pourront-ils continuer à gérer des fonds hors de Suisse depuis la Suisse et acquérir de la clientèle? La territorialité du champ d'application des contraintes helvétiques est internationale pour les praticiens exerçant depuis la Suisse. Comme les nouvelles normes s'appliquent à toute relation, ancienne ou à venir, locale ou non, il est concevable que les GFI doivent envisager des partenariats à l'étranger pour reprendre certaines relations et pour résoudre les questions transfrontalières. Des synergies existent pour répondre à ces besoins, mais restent chères. La multiplication de filiales agréées est accessible aux grands groupes bancaires, cependant la taille plus modeste des GFI, leur créativité et leur sens des affaires devraient leur permettre de négocier des solutions appropriées, dont certaines sont déjà bien identifiées.

L'ACCÈS aux marchés étrangers reste un sujet de préoccupation, s'il provoque le «grounding» des professionnels établis en Suisse et ne disposant pas d'une reconnaissance européenne ou internationale pour leurs services financiers et les risques potentiels «cross-border». La question des offres de «passporting» reste ouverte d'une part en raison du problème institutionnel entre la Suisse et l'Europe et du débat européen visant à entraver la libre circulation des services financiers intra-communautaires et d'autre part du choix d'une juridiction reconnue offrant la possibilité de déployer des activités «cross-border» avec quelques précautions de mise en place et mode opérationnel. Ainsi, les USA et le Royaume-Uni, la Chine et l'Asie, Dubaï et Panama, restent plus libéraux vis-à-vis du démarchage de la clientèle non résidente.

LE POTENTIEL de notre place financière n'est pas qu'en Europe et la présence de 145 Banques étrangères en Suisse (48% des banques, 20% des effectifs, 20% des avoirs et environ 2% du PIB) doit nous le rappeler pour préserver dans notre secteur une «Swissness» mondialement appréciée. Il reste essentiel de nous concentrer sur le service et notre dévouement. Nos clients actuels et à venir, en cours de régularisation ou déclarés, peuvent en effet conserver leurs avoirs en Suisse et nos atouts sont réels pour capter de nouveaux dépôts: expertise, dynamisme, confiance et discrétion, compétitivité des coûts, protection contre des saisies abusives, bonne protection légale des déposants, solidité de nos banques privées et enfin stabilité politique.

En 2015, la Suisse sera «au-dessus de tout soupçon», mais dans quelles conditions, cela dépend aussi de nous tous. De même, si nous voulons maintenir notre rang de place financière de pointe, nous devons préserver nos spécificités et assurer des prestations, qui ne sont pas aisément fournies par la concurrence (gestion discrétionnaire personnalisée, investissements thématiques, intermédiation, négoce international, financements et crédits documentaires, trafic des paiements, etc.).

POUR ÉVOLUER avec force, nous devons communiquer ensemble et nous rassembler sur de nouvelles bases pour nous adapter avec courage à ces nombreux défis, structurels, financiers, juridiques, économiques et commerciaux. La bataille pour notre place financière et l'avenir de nos structures de gestion ou de conseil sera décisive ces prochains 18 mois selon le calendrier parlementaire, sans compter sur d'éventuelles accélérations imposées de l'étranger.

Les situations de rupture représentent aussi de grandes opportunités et les paris faits par nos autorités se révéleront dans le temps. Comme nous n'avons pas de garanties concernant ce nouveau paradigme, notre unique et paradoxalement meilleure chance de succès est de promouvoir cette nouvelle orientation des affaires et adapter résolument nos modèles pour faire du Darwinisme financier avec le pragmatisme anglo-saxon et une grande dose de bon sens! ■

Tour d'horizon des changements réglementaires de 2012 à 2015

- Nouvelle LPCC;
- Loi sur les contrats d'Assurances révisée;
- Adaptation des Règles cadres à de nouveaux standards édictés par le Tribunal fédéral et la FINMA;
- Aménagements de la LBA pour permettre au MROS de communiquer avec ses homologues étrangers du Groupe Egmont, et extension des obligations de diligence pour la mise en application des recommandations du GAFI et our répondre à la stratégie de l'argent «propre» du DFF, afin de refuser les valeurs patrimoniales non fiscalisées, anciennes et nouvelles, suisses et internationales;
- Adaptations suisses à MIFID II et MIFIR;
- FATCA;
- Réglementation sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières;
- Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle (CHSPP);
- Future Loi sur les services financiers (LSFIN) et celle sur les infrastructures financières (FINFRAG);
- Thèmes de la sphère privée et fiscaux: échange automatique d'informations, impôt libérateur, Lex America, Financial Transaction Tax, fiscalité des successions, forfaits fiscaux, initiative 1:12 et salaire minimum;
- Contrôle accru du négoce des matières premières;
- Droit sans frontières;
- Révision de la procédure criminelle et des sanctions pénales relatives au nouveau paradigme;
- Nouvelles conditions de gouvernance (Minder, etc.).