

L'IMPOSSIBLE INDUSTRIALISATION DE LA BANQUE PRIVÉE

Entretien avec Alfredo Piacentini, Managing Partner chez Decalia

Par Anne Barrat

ADIEU LA BANQUE PRIVÉE ? DÉCLIN ANNONCÉ D'UNE ACTIVITÉ DE CONSEIL ET GESTION DE HAUTE VOLÉE QUI A FAIT LES BEAUX JOURS DE LA SUISSE ? DES INTERROGATIONS HORS DE PROPOS SELON ALFREDO PIACENTINI, CO-FONDATEUR DE LA BANQUE SYZ EN 1996, AUJOURD'HUI MANAGING PARTNER CHEZ DECALIA ASSET MANAGEMENT.

Quels sont les plus grands changements venus impacter le métier de banquier privé ces dernières décennies ?

La première grande révolution que j'ai connue en 1995-96, c'est-à-dire au moment de la création de la banque Syz, fut déjà une véritable onde de choc pour le métier à l'époque : il fut demandé aux banquiers privés de justifier leurs performances et leurs résultats. Alors que la discrétion, la qualité du service et la fiscalité avantageuses se suffisaient à elles-mêmes jusqu'alors et constituaient le cœur même de la valeur ajoutée suisse par rapport au reste du monde, le milieu des années 90 a vu émerger un nouveau paradigme. La concurrence s'est développée avec l'émergence d'acteurs souhaitant se positionner sur la gestion et le conseil, en direct même des pays de provenance des fonds placés en Suisse : la France, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie, etc. Dans un environnement de baisse des taux, certains acteurs ont commencé à développer des compétences bien spécifiques en matière de gestion. Les banquiers privés ont rapidement cherché à s'en adjoindre les services.



Alfredo Piacentini

Elena Budnikova

La deuxième révolution fut la perte de l'avantage suisse en matière de fiscalité avec les changements de réglementation.

La troisième est venue plus récemment avec l'apparition des taux d'intérêt négatifs, qui a heurté le métier de plein fouet : délivrer de la performance dans un tel environnement est une gageure d'autant plus aiguë que le niveau des « coûts de production » suisses sont parmi les plus élevés du secteur. En tant que banquiers privés, nous nous sommes retrouvés face à un nœud gordien : nous avons été mis en demeure de délivrer des produits au moins comparables à ceux offerts par nos concurrents européens. Mais à performances équivalentes, la question des coûts de gestion suisses reste inextricable : à qualité de service supérieure, frais de gestion supérieurs. La transparence accrue en matière de tarification avec l'avènement prochain de Mifid 2 complique encore la tâche : tous ceux qui font ce métier et ont des filières à l'étranger, se rendent compte que les « coûts de production » y sont inférieurs pour des revenus en moyenne comparables.

La nouvelle ère de la digitalisation est-elle une nouvelle révolution ?

Il est vrai que quand je discute avec des jeunes de 25-28 ans, je m'aperçois que beaucoup d'entre eux n'ont même jamais mis les pieds dans une banque. Ils ne jurent que par le digital et les services online. Les pure players compressent énormément leurs marges, donc pour des jeunes dont le nouveau credo semble être la recherche perpétuelle du service le plus avantageux, le futur de la banque est peut-être là... en effet. Je ne suis pas convaincu pour autant que le private banking traditionnel soit voué à disparaître au profit de ces pure players.

Avec la banque privée, toute la différence réside dans le contact client, le suivi client, le service client : bref, cette dimension humaine qui est incompressible, elle. Construire avec un client une stratégie de gestion de son patrimoine pour les 10 ou 20 prochaines années, n'est pas « standardisable ». On parle ici de chemins de vie, d'avenir, de transmission de patrimoine avec toutes leurs racines et ramifications psychologiques, émotionnelles. Pouvoir se projeter sereinement sur ces horizons nécessite de l'humain, de l'humanité même !

Ainsi, pouvoir et savoir proposer ce service sur mesure échappe à toute logique d'industrialisation. Certains coûts sont incompressibles : une journée est une journée. Les relations humaines prennent du temps. Le fait d'accorder sa confiance aussi.

Le digital est un « service » supplémentaire que doit pouvoir offrir la banque privée de demain à ses clients de plus en plus connectés et mobiles. Il permet d'industrialiser la partie purement technique du métier, les passages d'ordre par exemple, d'adopter des techniques de gestion informatisées, robotisées et automatisées. C'est l'un des « outils » que les clients attendent, mais en aucun cas une fin en soi.

Sans cet « outil » digital, certains acteurs ne sont-ils pas voués à disparaître ?

Nul doute que les acteurs qui auront des tailles suffisantes pour financer les développements informatiques nécessaires à cette industrialisation de la partie mécanique et mécanisable de la gestion (tout ce que l'on peut rationaliser du passage d'ordre au dépôt en passant par le transfert, etc.) resteront dans la course.

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/ 8 éditions pour 109 chf

2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



En deçà de cette taille critique ou de cette capacité de financement, la « survie » passe probablement par la mise en réseaux ou en plateformes telles qu'on les voit fleurir aujourd'hui puisqu'elles permettent de mutualiser certains coûts de back office, de compliance, de recherche... La gageure pour les acteurs qui rejoignent ces plateformes mais cherchent simultanément à conserver leur indépendance (en matière de gestion et de stratégie) est de se positionner sur des expertises clairement « différenciantes » : des stratégies de niche qui feront qu'ils retiendront l'attention du client dans l'offre pléthorique qui s'ouvre aujourd'hui à lui.

SI LE MÉTIER DE LA BANQUE PRIVÉE
A DES VELLÉITÉS DE DÉMOCRATISATION
ET DE STANDARDISATION QUI EMPRUNTENT
DES LOGIQUES MASS MARKET, LA VALEUR
AJOUTÉE D'UN BANQUIER PRIVÉ ET LE SERVICE
RENDU CONTINUERONT D'ÊTRE RECHERCHÉS
PAR DES CLIENTS DÉSIREUX D'ÊTRE
ACCOMPAGNÉS INDIVIDUELLEMENT.

Que reste-il de « différenciant » à la Suisse en matière de banque privée ?

L'élément « différenciant » de la Suisse, c'est le facteur Temps. C'est son meilleur avantage compétitif.

Son temps « historique », le temps d'une accumulation de l'expérience bancaire et en matière de gestion privée. C'est un « temps » sur lequel elle peut capitaliser, sur lequel elle a plusieurs longueurs d'avance sur ses nouveaux compétiteurs étrangers nettement plus jeunes sur le marché.

Et plus d'un temps « historique », c'est aussi le temps qu'elle consacre à ses clients pour les accompagner. La banque privée est un métier où les temps sont beaucoup plus longs que dans d'autres industries, en raison de la nature et de la structure même de nos clientèles : parce qu'il existe cette relation directe avec le banquier qui met du temps à s'installer, mais aussi à se défaire.

Le temps devient le cheval de bataille de notre métier car les problèmes de compliance renforcée ont rallongé les temps d'acceptation d'un client : les vérifications relatives aux origines de sa fortune sont complexes, autant que peuvent l'être les chemins de vie d'un individu ou d'une famille et de son patrimoine. De fait, le client aussi devient plus réticent à changer de banque.

En somme, si l'on a coutume de dire que le temps, c'est de l'argent, c'est aussi un investissement qu'il faut savoir faire pour s'assurer que son argent soit géré, et bien géré, dans une logique de long terme.

Si le métier de la banque privée a des velléités de démocratisation et de standardisation qui empruntent des logiques mass market, la valeur ajoutée d'un banquier privé et le service rendu continueront d'être recherchés

par des clients désireux d'être accompagnés individuellement. Des clients pour lesquels le service tailor-made est parfois plus important que le sujet de l'épargne en tant que telle.

La place genevoise a-t-elle encore un avenir selon vous ?

Les compétences de gestion que l'on trouve en Suisse, à Genève notamment, sont globalement supérieures à celles qu'on trouve en Europe sur des clientèles institutionnelles. La qualité de service l'est également, à l'instar de nos expertises en matière de back office et de techniques bancaires. Et ce, parce que la culture bancaire suisse a des siècles d'expérience derrière elle. Elle est déjà rompue à traiter dans toutes les monnaies, avec tous les pays et avec tous types de clientèles. Une expérience qu'elle capitalise et qui fait la différence dès lors qu'il s'agit d'être en capacité d'effectuer des virements partout à travers le monde, et que la rapidité d'exécution est un élément discriminant pour une clientèle high-net-worth exigeante et extrêmement mobile. Dans un monde où 99 % des transactions se font autour de nous, dans le pays même et en monnaie locale, le 1 % restant attend de ceux à qui il confie son argent un service de première qualité et « tout-terrain ». ■

INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
1 an/ 8 éditions pour 109 chf
2 ans/ 16 éditions pour 188 chf

App Store

