

# **L'avenir des gérants de fortune en Suisse**

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

par :

**Nathalie SAYARD**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Christophe ZUCHUAT, enseignant vacataire**

**Genève, 18 août 2017**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Economie d'Entreprise, Banque & Finance**

## 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, orientation banque & finance.

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 seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 18 août 2017

Nathalie Sayard

.....

## Remerciements

Durant la rédaction de mon travail de bachelor, nombreux sont ceux qui m'ont aidée et encouragée.

Pour cette raison, je tiens à remercier en premier lieu, M. Zuchuat, conseiller de bachelor, pour son soutien, ses conseils ainsi que son suivi tout au long de la rédaction de mon travail.

En deuxième lieu, je remercie Mme Vonlanthen, étudiante HEC Lausanne, et M. Meunier, étudiant à l'université de Genève, pour leur temps accordé à la correction et à la relecture de ce travail.

Pour finir, je remercie également toutes les autres personnes que je n'ai pas citées ci-dessus et qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours académique à la Haute École de Gestion de Genève.

## Résumé

Ces dernières années, de plus en plus d'États ont accusé des pertes de leurs recettes fiscales dues à l'évasion fiscale de leurs nationaux. Ceci a entraîné l'OCDE à adopter un ton plus ferme envers les pays pratiquant le secret bancaire, car elle estimait que ce dernier était responsable de la fuite de capitaux au détriment d'autres pays. Or, l'une des mesures qu'elle a entreprise, l'échange automatique de renseignements, contrarie fortement les intérêts de la Suisse. En effet, celle-ci s'est vue un peu forcer la main par l'OCDE qui l'a contrainte à signer cet accord stipulant que, désormais, c'est la transparence fiscale qui régira la politique économique de la Suisse. En d'autres termes, nous assistons à la fin du secret bancaire pour les résidents étrangers. Cet événement n'est pas sans conséquence pour la place financière suisse, leader mondial de la gestion de fortune transfrontalière. Cela incite donc les gérants de patrimoine à se réinventer s'ils veulent pouvoir continuer à être compétitifs au niveau mondial. Ils devront à présent analyser minutieusement les forces dont ils disposent – possibilité de traiter en plusieurs devises, stabilité économique et politique de la Suisse, savoir-faire helvétique, etc. – afin de mieux lutter contre les nouvelles pressions internationales. De plus, ils sont victimes du franc fort ainsi que du *cross border*, à savoir le fait qu'ils ne peuvent pas démarcher des clients à l'étranger, ce qui constitue une faiblesse lorsqu'on sait que la Suisse est un petit pays. Les gérants de fortune vont par conséquent devoir saisir les opportunités qui s'offrent à eux, dont les nouvelles technologies (*Fintechs*) ou encore la hausse des fortunes privées dans le monde.

Dans ce travail, je vais donc commencer par définir brièvement quelques termes, puis je ferai un aperçu historique de la situation avant la chute du secret bancaire. Ensuite, j'analyserai le contexte actuel (politique, économique, social, technologique, environnemental et légal) avant de me concentrer sur l'avenir du métier de gérant de fortune. Ceci débouchera finalement sur un business modèle que je propose afin d'aider les gestionnaires de patrimoine à faire face aux nouvelles menaces.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements.....	ii
Résumé .....	iii
Liste des tableaux .....	vi
Liste des figures.....	vi
<b>1. Définitions .....</b>	<b>1</b>
1.1 La banque privée .....	1
1.2 Le gérant de fortune et le gérant de fortune indépendant .....	1
1.2.1 Le gérant de fortune .....	1
1.2.2 Le gérant de fortune indépendant .....	1
<b>2. Passé lointain.....</b>	<b>2</b>
2.1 La naissance des banques .....	2
2.2 Les facteurs clés de la Suisse .....	3
2.2.1 La neutralité et l'emplacement .....	3
2.2.2 La stabilité de la Suisse .....	3
2.2.3 Le secret bancaire .....	3
2.3 L'importance du secteur financier en Suisse .....	3
2.4 Les éléments déclencheurs .....	4
<b>3. Du présent au futur proche.....</b>	<b>6</b>
3.1 Effets légaux .....	8
3.1.1 Les nouvelles exigences et les nouvelles pressions fiscales.....	8
3.1.2 Les changements récents survenus dans le métier .....	10
3.1.3 Le rôle de la FINMA.....	11
3.1.4 GAFI.....	12
3.1.5 Nouvelles lois suisses.....	13
3.2 Effets technologiques .....	18
3.2.1 <i>Fintechs</i> .....	18
3.2.2 <i>Robo Advisors</i> .....	20
3.3 Effets politiques.....	21
3.3.1 <i>Cross border</i> .....	21
3.3.2 Taux d'intérêt négatif .....	23
3.3.3 Brexit .....	23
3.4 Effets économiques.....	24
3.4.1 Franc fort .....	24
3.4.2 La pression sur les marges.....	25
3.5 Effets sociaux .....	26
3.5.1 Nouvelle génération.....	26

3.5.2	Hausse des fortunes privées dans le monde .....	27
<b>3.6</b>	<b>Effet environnemental .....</b>	<b>28</b>
3.6.1	Investissement durable et socialement responsable .....	28
<b>4.</b>	<b>Futur lointain .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>Les forces des gérants de fortune .....</b>	<b>31</b>
4.1.1	Une main-d'œuvre d'excellence .....	31
4.1.2	Collaboration entre les gestionnaires de fortune indépendants .....	32
<b>4.2</b>	<b>Les faiblesses des gérants de fortune .....</b>	<b>33</b>
4.2.1	Réciprocité souhaitée en matière de <i>crossborder</i> .....	33
<b>4.3</b>	<b>Les opportunités.....</b>	<b>34</b>
4.3.1	La compétitivité des places financières.....	34
4.3.2	Les marchés émergents .....	35
<b>4.4</b>	<b>Menaces .....</b>	<b>36</b>
4.4.1	Maintien de la sphère privée.....	36
4.4.2	Cybercriminalité.....	37
<b>4.5</b>	<b>Comment le gérant peut-il innover ?.....</b>	<b>39</b>
4.5.1	Appui de la technologie .....	39
4.5.2	L'aspect humain .....	41
4.5.3	Élargissement des classes d'actifs .....	41
<b>4.6</b>	<b>Vers une gestion de fortune complètement fiscalisée.....</b>	<b>42</b>
<b>5.</b>	<b>Business modèle de l'avenir.....</b>	<b>44</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>46</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse PESTEL.....	7
Tableau 2 : Avantages et désavantages .....	16
Tableau 3 : Analyse SWOT.....	30

## Liste des figures

Figure 1 : Structure du secteur financier .....	4
Figure 2 : Fonctionnement de l'échange automatique de renseignements.....	9
Figure 3 : Cadre légal suisse .....	13
Figure 4 : Loi fédérale sur les services financiers.....	14
Figure 5 : Loi fédérale sur les établissements financiers .....	15
Figure 6 : Les nouvelles dispositions qui affectent la relation client.....	17
Figure 7 : Les secteurs affectés par les <i>robo-advisors</i> (en %).....	20
Figure 8 : Chiffres clés pour les banques en Suisse .....	25
Figure 9 : Actifs financiers privés à l'échelle mondiale .....	27
Figure 10 : Classement des places financières mondiales.....	34
Figure 11 : Business modèle simplifié de l'avenir du gérant de fortune .....	45

# 1. Définitions

## 1.1 La banque privée

Les banques privées (*private banking* ou *wealth management* en anglais) offrent des services financiers haut de gamme et personnalisés, à une clientèle fortunée nationale ou internationale, afin de fructifier leur patrimoine. Ces établissements financiers se présentent sous différentes formes juridiques telles qu' :

- une raison individuelle ;
- une société en nom collectif ;
- une société anonyme ;
- une société en commandite ;
- une société en commandite par actions.

L'appellation « banquier privé » est un terme déposé par la loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne (LB) en 1934<sup>1</sup>. Le banquier privé a une responsabilité illimitée et répond donc de sa fortune personnelle.

Fin 2015, il existe 266 banques en Suisse, dont 7 avec une appellation de « banque privée »<sup>2</sup>.

## 1.2 Le gérant de fortune et le gérant de fortune indépendant

### 1.2.1 Le gérant de fortune

Le gestionnaire de fortune ou le gestionnaire de patrimoine a pour rôle de conseiller le client sur la gestion de ses actifs pour le compte d'une banque. Afin de diriger le client vers les bons investissements, le gérant étudie les attentes de son client, ses avoirs, son profil risque, son expérience et d'autres facteurs importants. Les dépôts de ce dernier sont directement déposés sur le compte de la banque qui emploie le gérant. Ce métier est au centre des activités des établissements bancaires en Suisse.

### 1.2.2 Le gérant de fortune indépendant

Le gestionnaire de fortune indépendant (GFI) ou le gestionnaire externe n'a pas de statut bancaire. Il gère et investit, à son compte, le patrimoine de son client et le conseille financièrement. Le gérant est lié par un contrat de mandat avec son client. Il y a donc une obligation de moyens et non de résultats.

Pour exercer, il doit respecter plusieurs conditions. En premier lieu, il est soumis à la loi sur le blanchiment d'argent (LBA). En deuxième lieu, le GFI a l'obligation de s'associer à

---

<sup>1</sup> Cours : Séminaire de banque privée, Christophe Zuchuat

<sup>2</sup> SwissBanking : Baromètre bancaire 2016, page 6



une banque reconnue, appelée « banque dépositaire », pour y déposer les avoirs de ses clients. En dernier lieu, les gérants de fortune indépendants doivent s'affilier à la FINMA ou à un organisme de surveillance indépendant, approuvé par cette dernière.

En Suisse, il y a actuellement environ 3'000 sociétés de gérants de fortune indépendants avec une part de marché d'environ 15%<sup>3</sup>.

## **2. Passé lointain<sup>4</sup>**

Les banques et les banquiers ne sont pas nés hier. En effet, en Suisse et en Europe, l'histoire bancaire remonte au temps où les hommes ont commencé à éprouver un besoin de financement. Afin de comprendre comment la gestion de fortune a pris de l'importance au fil des années et comment la place financière suisse est devenue l'un des acteurs principaux en 250 ans, je me suis penchée sur son histoire économique.

### **2.1 La naissance des banques**

En Europe, l'activité bancaire vit le jour au XII<sup>e</sup> siècle. À cette époque, toutes les banques étaient des sociétés de commerce. L'essor des foires de Genève, à la fin du XIII<sup>e</sup> siècle, a attiré plusieurs financiers étrangers et particulièrement des Italiens (Florentins, Vénétiens et Génois).

La lettre de change, apparue au XIV<sup>e</sup> siècle, était utilisée pour effectuer des opérations de paiements et de change. Durant cette période, le crédit commercial s'est développé et les premiers banquiers sont apparus. Ces derniers transféraient les fonds en percevant un profit sur le bénéfice de change.

Le protestantisme de certains cantons (Genève, Zurich et Bâle) a amplifié l'économie bancaire. En effet, à Genève, Jean Calvin, réformateur important du XVI<sup>e</sup> siècle, a interprété de manière libérale la condamnation du prêt à intérêt et de l'usure instaurée par Aristote. À partir de 1504, Bâle accepte des dépôts et des prêts contre intérêts et, en 1574, elle commence la pratique de la gestion de fortune.

L'activité d'une banque privée, comme nous la connaissons aujourd'hui, remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle. L'appellation « privée » est due au fait que ces premières banques étaient détenues par des familles. Aujourd'hui, la plupart des banques privées ont changé leur forme juridique et sont devenues des sociétés anonymes.

---

<sup>3</sup> Le Temps : Les forces qui pèsent sur les gérants indépendants

<sup>4</sup> Livre : Histoire économique de la Suisse, Jean-François Bergier

## **2.2 Les facteurs clés de la Suisse**

### **2.2.1 La neutralité et l'emplacement**

La neutralité de la Suisse, reconnue en 1815 par le Congrès de Vienne, et l'État fédéral moderne, fondé en 1848, ont créé une forte industrie de la gestion de patrimoine. Par ailleurs, la situation géographique de la Suisse, ses différentes frontières avec plusieurs grands pays, les divers cols alpins et l'accès au Rhin ont fait de ce petit pays un leader de l'économie bancaire.

### **2.2.2 La stabilité de la Suisse**

Durant le XX<sup>e</sup> siècle, l'Europe a connu plusieurs tragédies telles que les deux guerres mondiales, la Guerre Froide, divers crashes financiers et la volatilité de plusieurs devises européennes. L'instabilité du Vieux Continent a incité les personnes à placer leur fortune dans un pays économiquement et politiquement stable tel que la Suisse. Par ailleurs, le franc suisse était déjà, à cette époque, considéré comme valeur refuge.

### **2.2.3 Le secret bancaire**

Après le crash de 1929, plusieurs pays ont durci leurs réglementations. En outre, la Suisse introduit, en 1934, le secret bancaire dans sa loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne (LB) à l'article 47. Cette mesure a été prise dans le but de protéger la sphère privée du client. Cependant de nombreux investisseurs étrangers en ont profité pour cacher leur argent en Suisse et ainsi échapper au contrôle fiscal de leur pays respectif.

## **2.3 L'importance du secteur financier en Suisse**

Malgré l'éclatement de la bulle internet dans les années 2000 et la crise financière de 2008, le secteur financier est l'un des domaines qui a le plus performé en Suisse durant ces vingt dernières années. Aujourd'hui, le Global Financial Index, qui mesure la compétitivité des centres financiers dans le monde, a classé Zurich en 11<sup>ème</sup> position et Genève en 20<sup>ème</sup> position<sup>5</sup> dans son classement.

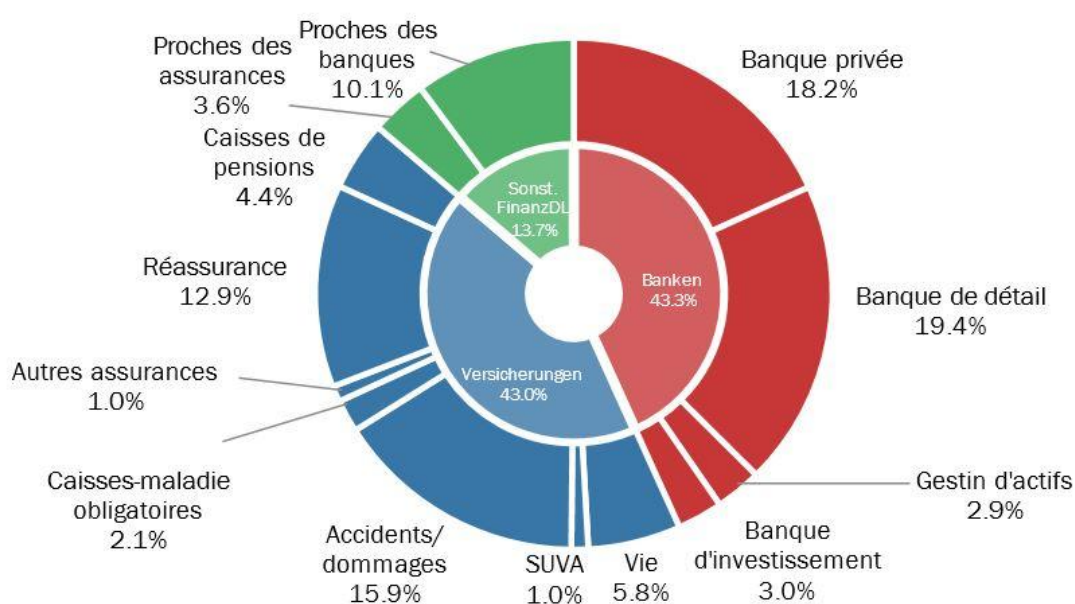
Fin mai 2016, CHF 6'424,1<sup>6</sup> milliards d'actifs sous gestion sont gérés par les banques suisses. Par ailleurs, la Suisse se classe leader mondial en tant que gestionnaire d'actifs transfrontaliers avec une part de marché de 25%. Le graphique de la page suivante montre que le secteur du *private banking* en Suisse représente 18,2% de la valeur ajoutée brute nominale du secteur financier.

---

<sup>5</sup> Global financial centres index (2017), publié par Z/Yen

<sup>6</sup> SwissBanking : Baromètre bancaire 2016, page 5

Figure 1 : Structure du secteur financier



(BAKBASEL, L'importance économique du secteur financier suisse 2015, page 12)

## 2.4 Les éléments déclencheurs<sup>7</sup>

Comme déjà cité dans le point 2.2.3, le secret bancaire a été un atout pour la Suisse pendant de longues années et a attiré énormément de capitaux étrangers. Cependant, depuis les années 90, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) s'est penchée sur la question de la concurrence et de la fraude fiscale. De plus, durant la crise financière de 2008, plusieurs pays ont cherché à remplir les caisses d'État en luttant contre l'évasion fiscale. La Suisse est alors directement atteinte par les pressions internationales qui ne cessent de s'intensifier. Diverses conventions internationales ont été signées par Berne, ce qui l'a contrainte à abandonner son plus gros atout, le secret bancaire.

**1996** : Le G7 décide de s'attaquer à l'évasion fiscale.

**9 juin 2008** : Bradley Birkenfeld (ancien gérant de fortune chez UBS), arrêté par l'autorité fiscale américaine (IRS), avoue avoir aidé des citoyens américains à échapper à l'imposition fiscale. Après cette révélation, l'IRS a d'abord lancé une procédure contre UBS, puis contre d'autres banques suisses (Crédit Suisse, HSBC, Pictet, Julius Baer, etc) dans les années qui suivirent.

<sup>7</sup> Le Temps : Chronologie

**18 février 2009** : Pour calmer les tensions avec les États-Unis, UBS livre 250 clients américains au fisc et s'acquitte d'une amende de 780 millions de dollars contre abandon des poursuites. Cette décision est l'élément déclencheur de l'abandon du secret bancaire.

**13 mars 2009** : Afin de s'aligner sur les standards de l'OCDE, Hans-Rudolf Merz, ancien président de la Confédération, annonce l'élimination de la distinction entre la fraude fiscale et l'évasion fiscale, en Suisse, pour les déposants étrangers.

- Fraude fiscale : un crime où l'accusé avait l'intention d'enfreindre la loi (action active)
- Évasion fiscale : un délit où l'accusé n'avait pas l'intention d'enfreindre la loi (action passive)

Cette décision a été prise afin d'éviter de figurer sur la « liste noire » des pays qui ne coopèrent pas sur l'échange d'informations fiscales.

**2 avril 2009** : Malgré la décision de Hans-Rudolf Merz, le sommet du G20 classe la Suisse sur la « liste grise » du forum mondial. En effet, Berne a annoncé un assouplissement de la loi en matière d'échange d'informations. Or, aucune application n'est rentrée en vigueur jusqu'ici.

**23 novembre 2012** : L'Allemagne refuse l'accord Rubik<sup>8</sup>, alternative proposée par la Suisse pour contourner l'échange automatique de renseignements élaboré par l'OCDE. Cependant, la Grande-Bretagne et l'Autriche l'acceptent respectivement le 24 août 2011 et le 13 avril 2012.

**14 février 2013**<sup>9</sup> : La Suisse et les États-Unis signent la loi FATCA dans le but de stopper les différends fiscaux.

**27 mai 2015**<sup>10</sup> : La Suisse signe avec l'Union Européenne le projet de loi de l'échange automatique de renseignements (EAR) de sorte de s'aligner sur les standards de l'OCDE. La Suisse connaît dès lors une nouvelle ère où le secret bancaire n'a plus lieu d'être pour les déposants étrangers.

---

<sup>8</sup> Voir point 3.1.1 : Les nouvelles exigences et les nouvelles pressions fiscales (Rubik, FATCA et EAR)

<sup>9</sup> Confédération Suisse : La Suisse et les États-Unis signent l'accord FATCA

<sup>10</sup> Association Suisse des gérants de fortune : Échange automatique de renseignements

### 3. Du présent au futur proche

Les atouts politiques, économiques et géographiques ont fait de la Suisse l'un des piliers dans la gestion de fortune mondiale. Pendant longtemps, la Suisse s'est reposée sur ses acquis, n'ayant pas vu venir les attaques des États-Unis, suivies de celles de l'Europe. Le réveil fut brutal pour les banquiers qui se sont vus retirer brusquement leur plus grande force, le secret bancaire. Ils ont dû s'adapter rapidement à ce changement. Une nouvelle époque est née pour les gestionnaires de fortune.

L'aspect légal, que je vais détailler plus particulièrement dans cette section, a eu un énorme impact sur ce métier. Effectivement, plusieurs nouvelles législations internationales, mais aussi nationales, sont venues réglementer le marché dans un laps de temps très court. Les banques ont dû renforcer drastiquement leur service de *compliance* afin d'éviter de nouvelles attaques internationales. Par ailleurs, les décisions politiques de la Banque Nationale Suisse (BNS) et les changements politiques survenus dans les pays étrangers ont créé un climat d'incertitude chez les investisseurs. Concernant l'accès au marché européen, il reste indispensable pour les gestionnaires. Cependant les règles actuelles en matière de *cross border* sont strictes et limitent le démarchage des clients à l'étranger. Les conseillers sont aussi confrontés à une nouvelle forme de clientèle, plus exigeante et plus informée qu'auparavant. De plus, la nouvelle technologie s'attaque de plein fouet aux activités bancaires et tout particulièrement à la gestion de fortune grâce aux *robo-advisors*. Tous ces faits ont poussé les acteurs de ce secteur à changer leur manière de travailler. Ils doivent, dorénavant, prendre en compte tous ces aspects lors d'investissements et de rencontres avec le client.

Afin de comprendre dans quel environnement le gestionnaire se situe actuellement, je vais commencer cette troisième section par une analyse des impacts, résumée par le tableau PESTEL de la page suivante. Cette énumération des points marquants va également nous permettre de mettre en avant les causes et les conséquences que les différents faits, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux, ont soulevées. Par la suite, je développerai ces faits dans un ordre décroissant d'impact sur le secteur bancaire et sur les gérants de fortune.

Tableau 1 : Analyse PESTEL

PESTEL	Les faits
<b>Politique</b>	<i>Cross border</i> Politique monétaire de la BNS (taux d'intérêt négatif) Brexit
<b>Économique</b>	Stabilité économique de la Suisse (franc fort) Pression sur les marges et baisse des actifs étrangers sous gestion en Suisse Croissance de l'économie suisse et du secteur financier suisse
<b>Social</b>	Nouvelle génération Hausse des fortunes privées dans le monde
<b>Technologique</b>	Concurrence des <i>Fintechs</i> <i>Robo advisors</i>
<b>Environnemental</b>	Investissement durable et socialement responsable
<b>Légal</b>	Nouvelles réglementations internationales L'autorité de contrôle des banques GAFI Nouvelles lois suisses

(SAYARD Nathalie, 2017)

## **3.1 Effets légaux**

### **3.1.1 Les nouvelles exigences et les nouvelles pressions fiscales**

Depuis 2011, la place financière suisse a subi une vague de réformes ainsi qu'une demande plus accrue de transparence de la part des grandes puissances mondiales. Ces nouvelles réglementations internationales ont particulièrement bouleversé le métier du gérant de fortune et lui ont rajouté des tâches administratives plus lourdes qui ne rapportent aucun gain financier direct. La place financière suisse est, dès à présent, confrontée à deux nouveaux problèmes : premièrement une augmentation des coûts, deuxièmement, une pression plus forte sur les marges. Les présentes conventions, ci-dessous, en sont les causes principales.

#### **Rubik**

Après les diverses attaques des pays européens et des États-Unis, la Suisse crée, en 2009, l'accord Rubik dans l'espoir d'échapper à l'échange automatique de renseignements et ainsi protéger le secret bancaire. Cet accord bilatéral entre la Suisse et le pays concerné est supposé décourager l'évasion fiscale et régler fiscalement le passé du client tout en gardant son anonymat.

Rubik est basé sur le principe de la bonne foi de la Suisse qui s'engage à prélever l'impôt à la source libératoire et le reverser à l'autorité fiscale du pays en question. L'Autriche et le Royaume-Uni ont signé cet accord qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Malheureusement, le Parlement allemand a rejeté cette offre, ce qui a eu pour effet, l'abandon de Rubik. En effet, plusieurs pays européens ont suivi l'avis de la puissance allemande.

À ce jour, Rubik n'est plus appliqué. Toutefois, cette loi a permis aux Autrichiens et aux Anglais de régler leurs différends fiscaux passés avec les autorités tout en préservant leur anonymat.

#### **FATCA**

*Foreign Accounts Tax Compliant Act* (FATCA) est un accord unilatéral entre la Suisse et les États-Unis. FATCA donne le pouvoir à l'autorité fiscale américaine (IRS) de récolter des informations sur les montants déposés des contribuables américains auprès des succursales étrangères. Par conséquent, les déposants ne peuvent plus échapper à l'IRS. En Suisse, l'entrée en vigueur de cette législation a eu lieu le 30 juin 2014.

Cette loi a engendré des coûts administratifs pour les banques non-américaines, qui ont dû engager ou former du nouveau personnel afin d'assurer le bon fonctionnement de

FATCA. Par ailleurs, la Suisse a aussi perdu sa souveraineté face aux États-Unis, car elle a été obligée de se soumettre au droit américain. Elle a également perdu de nombreux clients américains, en faveur d'autres pays qui n'ont pas signé FATCA, tels que la Russie ou la Chine.

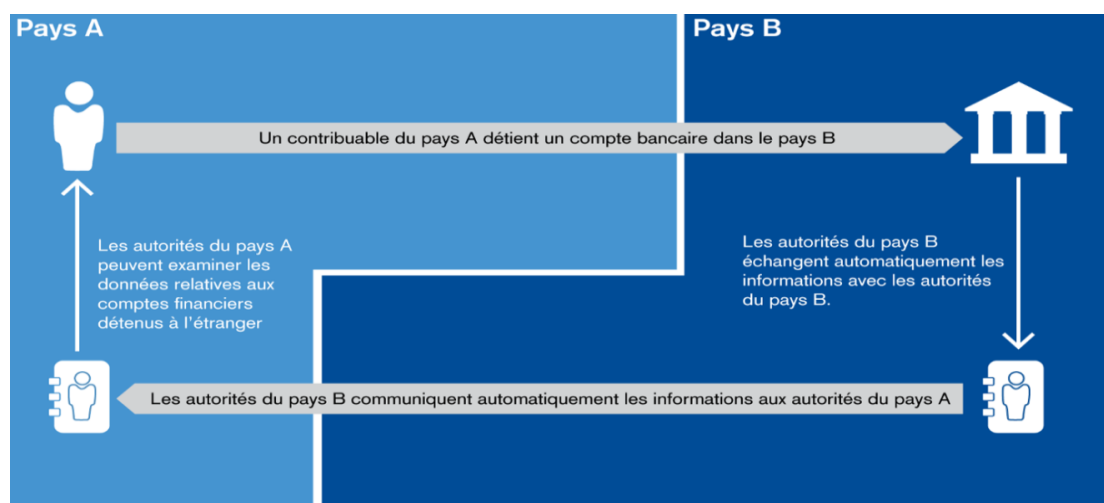
La Suisse n'a pas eu le choix de se soumettre à cette législation si elle voulait continuer à exercer sur le marché américain et à user du dollar américain (USD). Néanmoins, son image d'excellence et de collaboratrice est préservée et elle maintient ainsi une bonne relation avec les États-Unis.

### Echange automatique de renseignements

L'échange automatique de renseignements (EAR) a été réalisé et publié par l'OCDE. Cette législation oblige les signataires à communiquer différentes informations sur le contribuable, physique ou moral, ainsi que des renseignements concernant le compte bancaire de ce dernier au pays d'appartenance fiscale. L'EAR a pour mission d'éviter l'évasion fiscale et d'uniformiser les règles entre les pays signataires. Cette norme a été signée par plus de cent pays. La Suisse a passé cet accord avec les vingt huit États membres de l'Union Européenne et cinquante autres pays répartis dans le monde<sup>11</sup>.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'EAR est entré en vigueur. En d'autres termes, les banques ont commencé à récolter les données concernant leurs clients non-résidents en Suisse début 2017 et les communiquera à l'administration fédérale des contributions (AFC) début 2018. Les données récoltées sont conservés dix ans. Le graphique ci-dessous illustre le procédé de l'échange des données entre les autorités.

Figure 2 : Fonctionnement de l'échange automatique de renseignements



(Crédit Suisse, l'échange automatique de renseignements)

<sup>11</sup> Confédération Suisse : Échange automatique de renseignements



À l'instar de FATCA, l'EAR renforce l'image, la compétitivité ainsi que la crédibilité de la Suisse envers les pays étrangers. Elle encourage également les gestionnaires de fortune à régulariser leurs clients et à élaborer de nouveaux services pour ces derniers. Toutefois, n'étant plus soumis au secret bancaire en Suisse, certains contribuables ont préféré déplacer leur patrimoine dans un pays moins contraignant.

L'introduction de cet accord s'élève à un coût estimé entre trois cent et six cent millions de francs suisses pour toute la place financière du pays. L'installation de base légale informatique, servant à récolter et traiter les renseignements, est la plus grosse source de dépense.

L'EAR pose également différents problèmes, comme la sécurité physique ou la réciprocité. Effectivement, une personne avec un grand patrimoine dans un pays à risque, comme le Venezuela, peut être mise en danger par des individus malintentionnés si cette information devenait publique. Elle pourrait subir des menaces, des violences physiques ou encore l'enlèvement d'un de ses proches contre rançon. La question à clarifier est : « Comment l'OCDE va-t-elle empêcher cette mise en danger ? ». Par ailleurs, la réciprocité des informations est la deuxième question à élucider. En effet, la Suisse récolte et transmet des informations correctes, claires et complètes aux autres autorités fiscales. Cependant, « va-t-elle, pour autant, recevoir la même qualité de données des autres autorités fiscales ? » Un point positif de cet échange d'informations est que l'autorité fiscale suisse aura la possibilité d'attraper les fraudeurs. La recherche et la manœuvre ont toutefois un coût pour le fisc, et « est-ce que les recettes engendrées, pour attraper ces petits fraudeurs internationaux, vont-elles être suffisantes pour couvrir l'ensemble des frais ? »

Toutes ces interrogations, que le gestionnaire se pose actuellement, restent encore un mystère. Quelques années de mise en application de l'EAR sont indispensables pour que le gérant puisse avoir une réponse claire à toutes ses interrogations.

La plupart des banques sont prêtes pour le lancement de cette loi et récoltent, depuis début 2017, les informations sur leurs déposants des pays signataires de l'échange automatique de renseignements.

### **3.1.2 Les changements récents survenus dans le métier**

Les pressions internationales ont forcé la Suisse à agir dans la précipitation. Les acteurs de ce marché ont dû modifier considérablement leur manière de travailler et leur façon d'approcher le client. Les gestionnaires ont dû se familiariser, en peu de temps, à des tâches administratives de plus en plus nombreuses et complexes.

Aujourd'hui, toutes les banques ont mis en place la loi FATCA. Les clients américains, désireux d'ouvrir un compte bancaire en Suisse, doivent signer un formulaire supplémentaire, ce qui rajoute des tâches administratives au gérant. Grâce à Rubik, le passé des déposants anglais et autrichiens a été supprimé. Toutefois, les antécédents des clients étrangers, qui font partie d'un des pays participants de l'EAR, demeurent encore condamnables.

En Suisse, le haut niveau de qualification des gestionnaires, la capacité à traiter dans différentes devises, la diversification des produits financiers et les bonnes compétences techniques n'ont pas suffi aux banques pour conserver leurs clients. Les banques ont enregistré une perte de -1,3% des avoirs des déposants étrangers, en 2015<sup>12</sup>. Certains ont préféré déposer leur épargne dans leur pays d'origine, car ils subissaient l'introduction de la transparence fiscale en Suisse.

Les gestionnaires ont alors élaboré de nouvelles solutions plus attractives pour garder leurs clients. Ils ont adapté leur service, en segmentant leur clientèle afin de leur offrir des services sur mesure ou des packages. Certains gérants se sont spécialisés sur un marché en particulier afin d'acquérir une expertise des lois fiscales du pays concerné. D'autres se sont associés à des fiscalistes dans le but d'offrir à leurs mandants un service complet au sein de la même infrastructure. Une autre approche est également pratiquée par les gérants de fortune. Celle-ci consiste en une assistance dans l'acquisition d'une nouvelle résidence en Suisse, afin que leurs clients étrangers puissent encore bénéficier du secret bancaire. Ces différentes approches ont pour mission d'attirer les clients vers l'excellence suisse et ainsi répondre, au mieux, à leurs attentes. Tous ces changements ont réorganisé la vie du déposant et celle du gestionnaire.

### **3.1.3 Le rôle de la FINMA**

Etant donné la crise financière de 2008, le gouvernement suisse a créé une entité indépendante, la FINMA (Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers) qui n'existait pas jusque-là. Cette autorité surveille et contrôle les banques. Elle a un rôle de relais pour le Conseil Fédéral, à qui elle rend des comptes chaque année. Elle a débuté ses activités le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et a remplacé trois grands groupes :

- La Commission fédérale des banques et des bourses ;
- L'Office fédéral des assurances privées ;
- L'Autorité de contrôle en matière de lutte contre le blanchiment d'argent.

---

<sup>12</sup> Swissbanking : Baromètre bancaire 2016, page 29

La mission fondamentale de la FINMA est la protection des clients sur les marchés financiers et la préservation de l'image du système financier suisse à l'étranger en assurant simultanément sa stabilité. La FINMA publie des circulaires décrivant la conduite minimale à respecter. À titre d'exemple, la circulaire 09/1 traite sur les « règles-cadres pour la gestion de fortune ». Ce document définit le mandat de gestion, les différents pouvoirs du gérant de fortune (devoir de fidélité, devoir de diligence et le devoir d'information), la rémunération du gérant, les contrôles et les sanctions.

Par ailleurs, cette autorité assure les standards de qualité euro-compatible. Actuellement les gérants suisses n'ont pas le passeport européen et n'ont pas accès aux marchés européens pour démarcher les clients étrangers. En raison de cette contrainte, la Confédération helvétique élabore, en ce moment même, deux nouvelles lois, la LSF<sup>13</sup> et la LEFin<sup>13</sup>. La mise en place de ces deux nouveaux projets a pour mission de s'aligner sur les standards européens et ainsi augmenter son pouvoir de négociation pour avoir un accord dit *crossborder*. Toutefois, les échanges restent difficiles avec l'Union Européenne, notamment en raison de l'approbation de la votation du 9 février 2014 « contre l'immigration de masse ».

#### **3.1.4 GAFI**

La lutte contre le blanchiment d'argent en Suisse est, depuis toujours, inscrite dans les mœurs. Le groupe d'action financière (GAFI) est une organisation internationale créée en 1989 au sommet du G7<sup>14</sup> pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Le GAFI émet, dans un premier temps, des règles standards internationales et, dans un deuxième temps, contrôle leurs mises en application. Cette organisation a déjà publié quarante neuf recommandations, dont neuf « spéciales » sur le terrorisme. La première publication est sortie en 1990 et, à ce jour, environ 180 pays les ont adoptées.

En Suisse, l'entrée en vigueur de ces recommandations a eu lieu en 2013. La loi sur la mise en œuvre des recommandations du groupe d'action financière avait été publiée par le gouvernement suisse, un an auparavant, dans le but d'anticiper les changements auxquels les acteurs du milieu financier devaient faire face.

Le quatrième rapport d'évaluation, publié le 7 décembre 2016 par le GAFI, considère la Suisse comme une excellente élève et lui attribue de bonnes notes, supérieures à d'autres pays déjà notés auparavant. Les spécialistes de l'organisation affirment :

---

<sup>13</sup> Voir point 3.1.5 : Nouvelles lois suisses

<sup>14</sup> Allemagne, Canada, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Italie, Japon

*« D'une manière générale, le régime suisse de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme est techniquement solide et a atteint de bons résultats ... les efforts suisses reposent sur une volonté politique claire de promouvoir l'intégrité de la place financière suisse. »* (GAFI, 2016)<sup>15</sup>

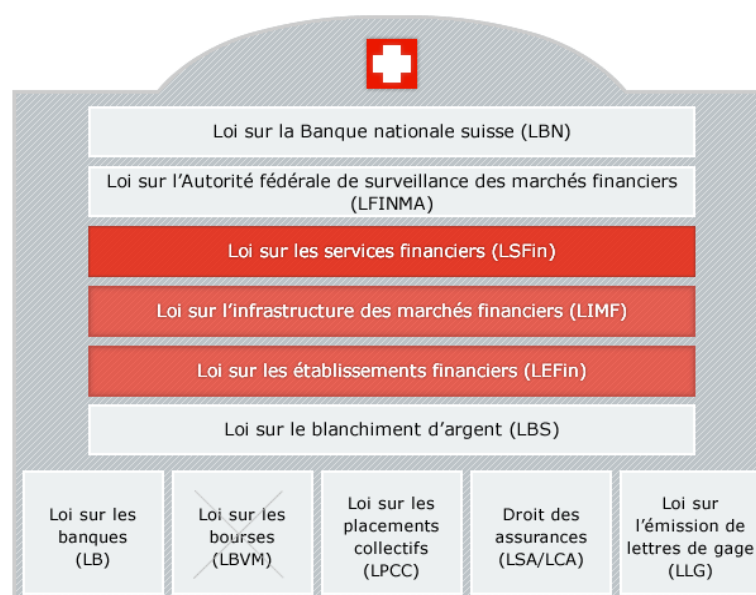
Le fait d'instaurer les recommandations du GAFI donne plus de pouvoir à la FINMA dans cette lutte. Cependant, GAFI engendre parallèlement des coûts supplémentaires pour la Confédération. Malgré le bon rang de la Suisse au classement du GAFI, elle ne peut pas se reposer sur ses lauriers et doit continuer d'améliorer les recommandations proposées par le groupe international.

### 3.1.5 Nouvelles lois suisses

Deux projets de loi ont été lancés le 25 juin 2014 afin de combler les lacunes de la crise financière de 2008, le but étant de renforcer la compétitivité de la place financière suisse et la protection du client sur ce marché. Ces nouvelles directives concernent tous les acteurs de la gestion de fortune. Elles vont particulièrement affecter le métier des gestionnaires de fortune indépendants et les *trustees* qui, jusqu'alors, étaient seulement régulés par la loi contre le blanchiment d'argent (LBA).

Actuellement, la loi sur les services financiers et la loi sur les établissements financiers sont en discussion au Parlement et leurs entrées en vigueur sont prévues, au plus tôt, en 2019. Ces deux nouveaux textes de loi font partie intégrante du cadre légal suisse sur les marchés financiers.

Figure 3 : Cadre légal suisse



(Association Suisse des banquiers)

<sup>15</sup> 24 heures : La Suisse passe son examen auprès du GAFI

## La loi sur les services financiers (LSFin)

La loi sur les services financiers prend sa source dans les directives MiFID<sup>16</sup>. Elle a pour mission d'améliorer la sécurité du client, de créer des conditions de concurrence uniformes et de renforcer la compétitivité de la place financière suisse. Les concernés sont les prestataires de services financiers et les conseillers à la clientèle.

Figure 4 : Loi fédérale sur les services financiers

### Art. 1 But et objet

<sup>1</sup> La présente loi a pour but de protéger les clients des prestataires de services financiers ainsi que de fixer des conditions comparables pour la fourniture des services financiers offerts par les différents prestataires, et de contribuer ainsi à renforcer la réputation et la compétitivité de la place financière suisse.

<sup>2</sup> Elle fixe à cet effet les exigences régissant la fourniture loyale, diligente et transparente de services financiers, règle l'offre d'instruments financiers et facilite l'exercice de prétentions de droit civil pour les clients des prestataires de services financiers.

(LSFin, article 1)

Les principaux changements qui interviennent dans le métier suite à l'introduction de la LSFin sont les suivants :

Dans un premier temps, cette nouvelle législation oblige les gérants à distribuer gratuitement, à leurs clients privés une feuille d'information simple et claire sur tous les instruments financiers. Ce prospectus comblera les lacunes de certains établissements financiers suisses et combattrait l'asymétrie d'informations entre les acteurs de ce milieu. Ce feuillet de base donne des renseignements tangibles sur les actifs et aide le client à prendre des décisions d'investissements.

Dans un deuxième temps, tous les prestataires de services financiers doivent rejoindre un organe de médiation, reconnu par l'État. Cet article a été élaboré dans le but de protéger le client en cas de litige avec son gérant.

Dans un troisième temps, le texte prévoit une obligation de formation et de mise à niveau pour les conseillers à la clientèle. Le but est ici d'assurer des connaissances minimums, transmettre un service de qualité, s'aligner sur les standards européens et répondre ainsi au mieux aux attentes des clients.

Dans un quatrième temps, ce nouveau texte de loi renforce les exigences concernant les banques appelées « *too big to fail* », telles qu'UBS et Crédit Suisse.

---

<sup>16</sup> Voir page 16 : Les exigences MiFID

Dans un cinquième temps, le gestionnaire doit vérifier les connaissances, les expériences, les moyens financiers et les objectifs de placements de son mandant. Grâce à toutes ces informations, il peut définir son profil risque ainsi que la stratégie d'investissement et s'assurer que les transactions effectuées sont en adéquation. Cette nouvelle loi a segmenté les clients en deux catégories :

- Les clients privés ;
- Les clients professionnels, incluant les clients institutionnels.

Le client peut passer d'une catégorie de clientèle à une autre grâce à la clause « *opting-in* » ou « *opting-out* », sous certaines conditions.

### **La loi sur les établissements financiers (LEFin)**

La loi sur les établissements financiers a pour mission de surveiller les acteurs du système financier. Les concernés sont les gestionnaires de fortune et les *trustees* (définis au chapitre 2, à la section 1 de la LEFin), les gestionnaires de fortune collective, les directions de fonds et les maisons de titres.

Figure 5 : Loi fédérale sur les établissements financiers

#### **Art. 1           Objet et but**

<sup>1</sup> La présente loi fixe les exigences régissant l'activité des établissements financiers.

<sup>2</sup> Elle a pour but de protéger les investisseurs et les clients des établissements financiers et d'assurer le bon fonctionnement du marché financier.

(LEFIN, article 1)

Notons que le plus grand changement figurant dans cette loi est le fait que les gérants de fortune indépendants et les *trustees*, qui jusqu'à présent répondaient seulement à la LBA, doivent recevoir une autorité d'exercer, délivrée par la FINMA.

En outre, la LEFin oblige tous les acteurs de la gestion de fortune, dont les GFI, à une surveillance prudentielle. En d'autres termes, les gestionnaires de fortune indépendants et les *trustees* ont désormais l'obligation de s'affilier à la FINMA ou à un organisme de surveillance indépendant, approuvé par cette dernière. Cet article a été élaboré dans le but d'uniformiser les droits entre les gestionnaires de fortune indépendants et les banques. Bien que ces deux services (FINMA et l'organisme de surveillance indépendant) aient des prix relativement comparables, ils détiennent chacun des avantages et des inconvénients décrits dans le tableau de la page suivante.

Tableau 2 : Avantages et désavantages

	FINMA	Organisme de surveillance
<b>Avantages</b>	Meilleure réputation	Plus proche du métier et meilleure compréhension de la problématique
<b>Désavantages</b>	Plus stricte	Moins reconnu à l'étranger

(SAYARD Nathalie, 2017)

À la suite de l'introduction de la loi, le gérant indépendant et les *trustees* auront également l'obligation de disposer d'un montant minimal comme garantie ou souscrire à une assurance en responsabilité civile professionnelle (article 19 de la LEFin). Cependant, un gérant avec une activité de plus de 15 ans n'est pas soumis à ces nouvelles contraintes, pour autant qu'il n'accepte plus de nouveaux clients.

### Les exigences MiFID

*Markets in Financial Instruments Directives* (MiFID), entrées en vigueur en 2007 en Europe, sont des exigences européennes cadres dont le rôle est de protéger le client, améliorer la transparence des marchés financiers et renforcer la compétitivité en Europe. Les directives MiFID respectent trois grands principes :

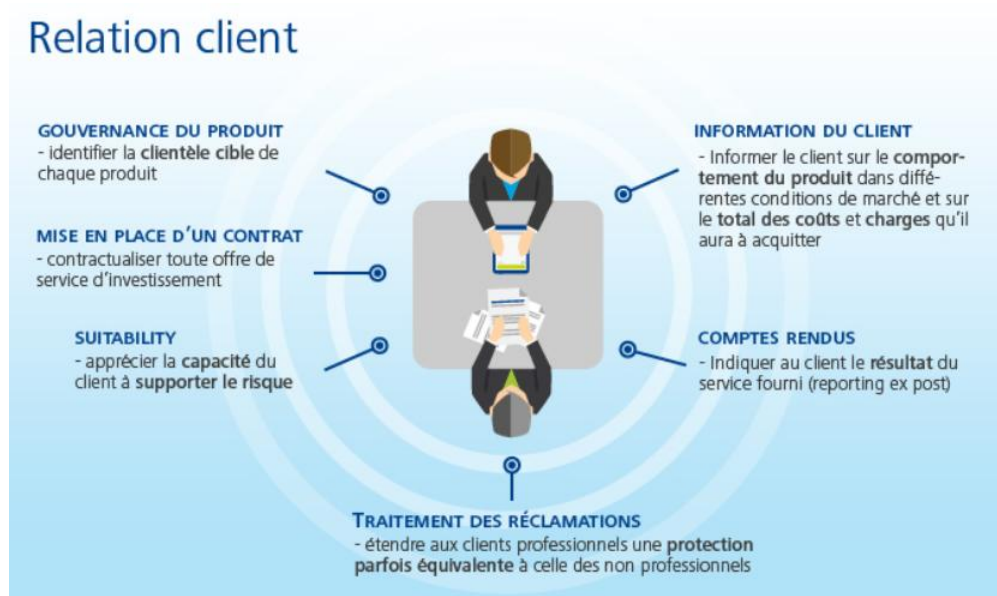
- Servir de manière honnête et équitable les intérêts du client ;
- Fournir des informations claires et correctes ;
- Tenir compte de la situation du client.

Le 3 janvier 2018, les prestataires de services d'investissements devront avoir mis en place les nouvelles directives de MiFID II/MiFIR, décidées par la Commission européenne en avril 2014. Ces normes visent à renforcer les trois points cités précédemment. MiFID II change considérablement l'approche du gérant de fortune avec ses clients et introduit des coûts supplémentaires pour le développement informatique lié à celui-ci.

Lors des réunions mandant-mandataire, le client fournit les informations nécessaires sur sa situation financière afin que le prestataire de service élabore au mieux la stratégie d'investissement de son portefeuille et lui alloue les actifs adéquats. Par ailleurs, certains produits ne peuvent plus être vendus à tous les types de clientèle. Prenons le cas d'une option : celle-ci ne peut pas être proposée à une personne retraitée ni à un individu avec peu de connaissances financières, puisqu'il s'agit d'un produit financier

complexe. L'image ci-dessous illustre les critères à prendre en compte lorsque le gestionnaire rencontre son client.

Figure 6 : Les nouvelles dispositions qui affectent la relation client



(Deloitte, juin 2015)

Grâce aux directives MiFIR, les gérants de fortune des pays de l'Union Européenne disposent désormais du passeport européen octroyé par l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF). En d'autres termes, ils peuvent démarcher des clients en dehors de leur pays respectif sans qu'une succursale soit établie dans l'État étranger. Les directives MiFIR ont été adaptées dans le droit suisse grâce à la « LSFIn » afin de s'aligner sur le droit européen. Néanmoins, tant que la loi sur les services financiers ne sera pas entrée en vigueur, les gérants suisses ne sont pas autorisés à aller démarcher des clients sur les territoires étrangers<sup>17</sup>. À ce jour, si une banque veut exercer dans un État membre de l'Union Européenne, elle doit ouvrir une succursale dans le pays en question et respecter les lois en vigueur du pays. Ce procédé engendre des frais supplémentaires pour l'installation de l'infrastructure et le recrutement de la main-d'œuvre ainsi qu'une perte des avoirs de la clientèle pour la banque, puisque leurs actifs ne sont pas comptabilisés en Suisse.

### Avantages et désavantages de la LSFIn et la LEFin

Les nouvelles lois suisses ont été élaborées dans le but de s'aligner sur les normes européennes et internationales et également afin de croître les parts de marché mondial et renforcer la compétitivité de la place financière helvétique. De plus, ces deux nouveaux textes de loi assurent la protection du client et consolident les relations entre

<sup>17</sup> Développé au point 3.3.1 : Cross border



la Suisse et l'Europe. Grâce à ses nouvelles lois, la Suisse peut négocier l'accès aux marchés européens.

Malgré un élargissement possible du marché financier pour les gestionnaires, ces deux projets de lois engendrent divers coûts financiers et une perte de temps pour les prestataires de service. Les raisons citées ci-dessous en sont les causes principales :

- L'aménagement d'un service de contrôle interne renforcé ;
- L'embauche d'un auditeur agréé pour réviser les comptes annuels ;
- La création du prospectus sur les instruments financiers ;
- La formation et le perfectionnement des gérants de fortune.

Même si les grandes banques ont anticipé ces changements et respectent déjà ces nouvelles directives, elles bénéficieront d'une économie d'échelle pour les dernières modifications à effectuer. Les petits établissements ont, quant à eux, une pression sur les marges plus élevée. Les simples gestionnaires ou les petits établissements financiers qui ne pourront plus supporter ces nouveaux coûts devront fusionner avec une autre entité ou mettre la clé sous la porte.

## **3.2 Effets technologiques**

### **3.2.1 *Fintechs***

La gestion de fortune vit également un changement structurel. Les nouvelles technologies s'attaquent à tous les domaines d'activités d'une banque, ce qui bouleverse le business modèle actuel.

Une *FinTech* est généralement une *start-up* qui combine deux secteurs différents, celui de la finance et celui de la technologie. Ces entreprises ont vu le jour dans les pays anglo-saxons et commencent peu à peu à conquérir le marché européen. Elles ont pour mission de simplifier, d'améliorer et de rendre plus abordables les services bancaires. Suite à la crise financière de 2008, une perte de confiance des clients envers les banques s'est installée. Cet élément a aidé l'essor des *Fintechs*.

Le but principal des *Fintechs* est de démocratiser le marché financier en apportant une évolution technique. Elles visent plusieurs segments du marché financier tels que les échanges de devises, les prêts entre particuliers, le financement des entreprises, le paiement en ligne, la gestion d'actifs ou encore le transfert d'argent à l'international. Elles proposent des solutions alternatives et moins chères aux clients. À titre d'exemple, les frais prélevés pour la gestion passive d'un portefeuille privé en Suisse se situent

entre 1 et 2% de la fortune sous gestion. Une *Fintech* demandera, quant à elle, entre deux et trois fois moins de frais en raison de l'absence d'assistance humaine.

Une telle technologie enlève également le facteur émotionnel lors des investissements sur le marché. Cet argument est pleinement mis en avant par les fondateurs de ces *start-ups*. De fait, lors de krachs boursiers, la machine ne paniquera pas comme l'homme et ne sera pas encline à revendre tout son portefeuille au moment le plus désastreux de la Bourse.

La création de ces petites entreprises a plus que doublé durant ces dernières années. Par ailleurs, les banques investissent de plus en plus dans ces jeunes pousses et entre 2014 et 2015, une augmentation de 50% des investissements a été enregistrée pour atteindre le montant de 130 millions<sup>18</sup> en Suisse. Toutefois, ce chiffre reste faible en comparaison avec le Royaume-Uni qui enregistre des investissements à hauteur de 550 millions.

Quelques banques suisses se sont lancées dans l'acquisition de *Fintechs*, à l'image de Julius Baer qui a annoncé en 2015 des investissements actifs dans ce domaine ou encore UBS qui a lancé « UBS SmartWealth », un programme qui automatise le conseil de patrimoine. Ce système gère les portefeuilles clients, offre un planificateur financier qui analyse les objectifs des clients et évalue si ceux-ci sont réalisables.

*«L'un des grands avantages de cette nouvelle offre, c'est qu'elle permet de remplacer la conversation que le client pourrait avoir avec un conseiller, mais qui prendrait alors plusieurs heures. Et ce non seulement lors de l'établissement de son profil de risque, mais chaque fois qu'il devra intégrer des changements influant sur sa planification, sans qu'il soit obligé de refaire lui-même des calculs extrêmement compliqués et sans frais supplémentaire. Ce qui constitue une offre unique sur le marché.»* (Claudius Sutter, responsable d'UBS SmartWealth)

Malgré les débuts d'investissements dans les *Fintechs*, le marché suisse n'est pas encore enclin à accepter tous ces nouveaux changements technologiques. La réticence des grandes banques envers les *Fintechs* et l'aversion au risque des acteurs financiers comptent parmi les principales causes. Pendant longtemps, elles ont mis en avant le côté « protection des données » et le secret bancaire pour augmenter leur masse sous gestion. En incluant ces *Fintechs* dans leur package, les banques doivent également changer les habitudes, parfois persistantes, de leur clientèle. Cette conversion est longue car elle entraîne plutôt un changement culturel qu'un changement technologique.

Pour être mutuellement gagnantes, les *Fintechs* et les banques devraient coopérer. Ces partenariats avec les *Fintechs* permettent aux conseillers d'abaisser leurs coûts de

---

<sup>18</sup> EY Rapport : Marchés des capitaux ; innovation et FinTech

gestion, d'être à la pointe des nouvelles technologies, d'offrir une gamme de produits plus élargie à leurs clients et de conserver la compétitivité de la Suisse. Cette solution permettrait d'acquérir une nouvelle part de marché, les jeunes investisseurs. En effet, ils sont beaucoup plus demandeurs du digital. Les jeunes pousses bénéficieraient, quant à elles, de l'économie d'échelle des grandes infrastructures, de leur financement et d'un accès aux clients finaux. D'après le sondage « Baromètre des banques EY 2016 » mené par l'entreprise Ernst & Young SA en 2016, 70% des sondés qui travaillent dans le milieu bancaire ne voient pas une menace à court et à moyen terme dans les entreprises *Fintechs*.

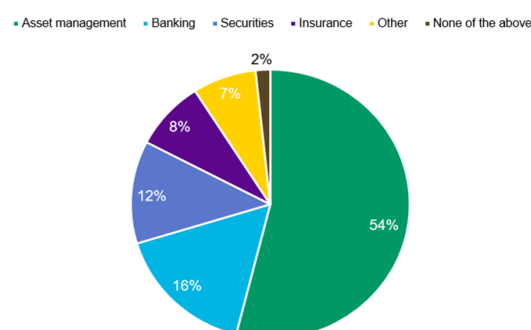
### 3.2.2 Robo Advisors

Les *robo-advisors* découlent directement des *start-ups* des *Fintechs*. Ils ont vu le jour aux États-Unis et envahissent peu à peu les marchés européen et suisse. Le robot conseille le client sur la manière de gérer sa fortune à l'aide de différents algorithmes. Ce dernier lui propose une allocation de son patrimoine en fonction de son profil risque, mais aussi de variables qu'il estime nécessaires à l'allocation des actifs. Le robot permet également de réduire le risque opérationnel et émotionnel.

Ce nouvel acteur bouscule les démarches traditionnelles de l'investissement. En effet, les investissements proposés aux clients sont effectués sans intervention humaine. De plus, ces nouvelles plates-formes se tournent vers une clientèle moins fortunée. Betterment ou Wealth Front, leaders américains, sont deux *start-ups* qui se sont lancées dans le secteur de la gestion de fortune complètement automatisée. En juillet 2016, Betterment a annoncé détenir près de cinq milliards de dollars sous gestion.

Selon l'étude « les experts financiers suisses sont convaincus par la *Fintech* » effectuée par CFA Institute le 13 mai 2016, environ 80% des interrogés pensent que le *robo-advisor* est la technologie qui va avoir le plus gros impact à long terme sur le secteur financier. Sur la figure qui suit, nous pouvons constater que le secteur de *l'asset management* est le plus affecté par cette nouvelle technologie.

Figure 7 : Les secteurs affectés par les *robo-advisors* (en %)



(CFA Institute, avril 2016)

Même si leur présence en Suisse est encore relativement modeste et leur masse sous gestion représente une part infime des actifs gérés par une banque, certains s'interrogent déjà sur l'importance qu'ils pourraient prendre sur le marché dans l'avenir. Quelques gérants pensent que le *robo-advisor* pourrait, à la longue, remplacer un gestionnaire humain. D'autres estiment que cette nouvelle technologie pourrait être un réel complément dans le travail quotidien du conseiller, car elle amène de nouvelles opportunités. Le robot-conseiller ne remplacerait pas l'assistance humaine. En effet, le client aura toujours besoin de recevoir un conseil individualisé de la part de son gestionnaire, ce que ne peut faire un robot qui standardise les situations à l'aide d'événements passés.

### **3.3 Effets politiques**

#### **3.3.1 Cross border**

Afin de préserver la compétitivité de la place financière suisse, il est primordial que les gérants puissent avoir accès aux marchés européens. Actuellement, comme mentionné dans le point 3.1.5, les exigences MiFID, les gestionnaires suisses ne disposent pas du passeport européen et ne peuvent donc pas faire du démarchage marketing à l'étranger. La législation en vigueur les autorise seulement à remettre leur carte de visite au client potentiel et attendre patiemment que ce dernier se rende par sa propre volonté en Suisse afin d'ouvrir une relation d'affaire. Il y a clairement un désavantage compétitif entre les institutions.

#### **Le cas de l'assureur**

L'assureur peut, quant à lui, se rendre sur le territoire européen afin de démarcher les clients. Cet acteur du secteur financier a plus de pouvoir qu'un simple gestionnaire de fortune puisque beaucoup de gros établissements d'assurances investissent dans des obligations d'État.

Si le banquier est accompagné d'un assureur lorsqu'il se rend à l'étranger, il est protégé par l'effet *umbrella* (mot anglais signifiant parapluie). Autrement dit, il peut vendre ses prestations financières par le biais de l'assureur qui possède le passeport européen. Le gérant de patrimoine donne les documents nécessaires pour la conclusion d'un contrat de mandat à l'assureur au moment de franchir la frontière. L'assureur établit, par exemple, une assurance-vie pour son client. Cette assurance va permettre à ce dernier de différer ses impôts et ainsi bénéficier d'une réduction d'impôt lors d'un éventuel rachat de l'assurance-vie dans le futur. Au moment où le contrat est signé entre le client

et l'assureur, un contrat de mandat est conclu avec le gestionnaire qui pourra bénéficier des actifs du client pour investir sur les marchés, gérer la succession ou lui offrir d'autres prestations financières. Ce procédé est une niche de développement pour le conseiller qui, pour l'instant, ne peut pas conclure des affaires en dehors des frontières suisses.

### **Le cas de l'Allemagne**

Les ministères des finances de la Suisse et de l'Allemagne ont passé un accord en 2013 concernant les services financiers transfrontaliers. Ce mémorandum donne le droit aux gestionnaires suisses de proposer leurs produits bancaires aux Allemands depuis le territoire helvétique. Les banques suisses qui veulent acquérir cette nouvelle part de marché doivent simplement déposer une demande auprès de l'autorité de régulation de la finance allemande (*Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht*, connu sous l'abréviation BaFin) et seraient soumises à une procédure simplifiée. Ce premier accord permet à la Suisse de négocier avec d'autres grandes puissances européennes l'accès aux marchés.

### **Le cas de Malte**

Depuis quelques années, la croissance de l'industrie bancaire a été remarquable à Malte. Bruno L'Ecuyer, président de FinanceMalta, espère que ce petit pays devienne « *une sorte de Genève Place Financière* »<sup>19</sup>. Pendant longtemps, les Maltais ont essayé de créer un paradis fiscal en prenant exemple, entre autres, sur Jersey. Cependant leur envie de rejoindre l'Union Européenne allait à l'encontre de ces projets. Effectivement, le droit européen exige une transparence accrue en matière fiscale. Malte est entrée dans l'Union Européenne en 2004 et les banquiers maltais ont alors reçu le passeport européen. Cette ouverture sur le marché européen a attiré quelques banques étrangères, telles que HSBC, qui sont venues s'implanter sur le territoire.

Pour continuer de croître, le secteur financier maltais doit former ou recruter plus de main-d'œuvre avec un savoir-faire d'excellence. C'est pourquoi les autorités attribuent des rabais fiscaux et/ou accordent le passeport maltais aux riches étrangers et aux personnels hautement qualifiés. Le directeur de Swissquote, par exemple, avait songé à déménager à Malte afin de bénéficier du passeport européen, mais il s'est finalement rétracté. Ce cas n'est pas isolé puisque d'autres gestionnaires de fortune genevois réfléchissent également à changer leur domicile pour s'installer sur cette petite île. Par

---

<sup>19</sup> Le temps : Malte veut rivaliser avec Luxembourg

conséquent, Malte pourrait voir arriver plusieurs gérants suisses qui cherchent un moyen d'accéder aux marchés européens.

### **3.3.2 Taux d'intérêt négatif**

La BNS a instauré un taux d'intérêt négatif à -0,75%, en janvier 2015<sup>20</sup> après l'abandon du taux plancher EUR/CHF, cela afin de rendre les placements en CHF moins intéressants et ainsi diminuer l'attrait du franc suisse. Cette décision a été prise afin de relancer la croissance et l'inflation du pays. Jusqu'à ce jour, ce taux persiste, mais il ne devrait pas se maintenir dans le temps selon le rapport de SwissBanking « La gestion de fortune en pleine mutation » publié en novembre 2015. Effectivement, un retour à la croissance en Suisse et en Europe inciterait la BNS à relever les taux. Ce taux négatif a particulièrement affecté les banques de gestion de fortune. Toutefois, elles ne l'ont pas répercuté sur les dépôts des clients par peur de les perdre. D'après l'étude d'EY « Baromètre des banques d'EY 2016 », environ 75% des répondants estiment que cette décision a entraîné des mesures négatives sur leur établissement. Autrement dit, le taux d'intérêt négatif accentue la pression sur les marges déjà existantes.

Étant donné que les taux d'intérêts sont négatifs, le rendement sur le marché des obligations d'État est d'autant plus faible, voir négatif. Par conséquent, les gestionnaires se sont dirigés vers d'autres marchés comme celui des actions ou des alternatifs dans le but d'obtenir des rendements plus élevés tout en bénéficiant d'une meilleure diversification du portefeuille. Le marché des placements immobiliers en Suisse, par exemple, a vu son attractivité se renforcer auprès des investisseurs depuis 2015, selon le sondage de KPMG « Swiss Real Estate Sentiment Index » (SRESI).

### **3.3.3 Brexit**

L'acceptation du Brexit par les Anglais le 23 juin 2016 a un impact encore incertain sur le marché des capitaux. Cette votation a entraîné une incertitude générale sur les places financières européennes et particulièrement sur la place financière britannique.

En ce qui concerne le marché des capitaux suisses, les acteurs ont remarqué un exode des actifs vers la Grande-Bretagne dès la fin du secret bancaire. Les banques suisses perdaient peu à peu de leur compétitivité à l'égard de Londres. La sortie de l'Angleterre de l'Union Européenne est prévue pour avril 2019 et les négociations sont actuellement en cours. L'UE et la Grande-Bretagne doivent rediscuter tous leurs accords. Si la sortie devait prendre l'allure d'un « *Hard Brexit* », autrement dit une interdiction totale

---

<sup>20</sup> SwissBanking : Baromètre des banques 2016, page 4

d'accéder au marché européen, les Anglais pourraient voir les capitaux repartir vers la Suisse.

En ce qui concerne le marché des devises, il a réagi très rapidement. Dès l'acceptation de ce projet de loi, la livre sterling s'est dépréciée face aux autres monnaies et le franc suisse s'est davantage apprécié puisque cette monnaie est toujours perçue comme valeur refuge. Les deux grandes banques suisses ont également annoncé des transferts de postes de travail de Londres vers d'autres pays européens afin d'atténuer les conséquences que le Brexit pourrait engendrer.

Après cette sortie, la Suisse ne demeurera plus le seul pays hors Union Européenne à devoir négocier son accès sur le marché européen. Elle pourrait s'allier avec les Anglais afin de renforcer son pouvoir de négociation. Cependant, seulement 16% des banques privées pensent que l'accès à ce marché serait facilité grâce à une union avec la Grande-Bretagne, selon le sondage d'EY « Baromètre des banques 2017 ».

### **3.4 Effets économiques**

#### **3.4.1 Franc fort**

L'économie et la politique stable de la Suisse ainsi que les incertitudes mondiales renforcent la monnaie du pays. Les investisseurs perçoivent la Suisse comme une place financière sûre et fiable. Cette appréciation affecte plusieurs secteurs économiques de la Suisse, dont le secteur bancaire qui travaille avec les pays étrangers. En effet, les banques ont le même fonctionnement qu'une entreprise exportatrice puisqu'elles paient leurs frais en devise suisse et reçoivent les recettes en monnaie étrangère.

Les incertitudes mondiales, liées en particulier à l'élection du président Donald Trump, augmentent l'aversion au risque. Les investisseurs effectuent moins de transactions en bourse ce qui diminue les produits de commissions pour les banques. Selon l'étude de Swissbanking « Baromètre bancaire 2016 » publié en septembre 2016, les commissions ont baissé de -6% entre 2014 et 2015.

Les actifs étrangers détenus en Suisse ont également baissé de -8,8% entre 2006 et 2015, ceci pouvant être expliqué par la force du franc suisse. En effet, les portefeuilles étrangers sont généralement libellés en dollars ou en euros. Cependant, les banques calculent ces actifs en devise suisse. Étant donné la perte de cours de l'EUR et de l'USD par rapport au CHF, les actifs étrangers gérés en Suisse baissent systématiquement. Le franc fort renforce la tendance à la consolidation des établissements financiers qui ne peuvent plus supporter ces nouvelles charges.

### 3.4.2 La pression sur les marges

La mise en place des nouveaux systèmes logistiques, la formation des employés, le renforcement des services de *compliance*, les nouveaux investissements dans les *Fintechs* et les taux bas ont particulièrement augmenté les charges d'une banque. Certes, les grandes infrastructures bénéficient d'une économie d'échelle, mais les petits établissements financiers subissent une plus grande pression sur les marges. Une baisse de la rentabilité de -0,5%<sup>21</sup> a été enregistrée en 2015 dans les grandes banques et les succursales étrangères.

Ces dernières années, la place financière helvétique a connu des restructurations et une concentration des acteurs du milieu financier. Effectivement, de 2015 à 2016, le nombre de banques a diminué de 266 à 261. En ce qui concerne les fusions qui ont eu lieu en 2015, nous pouvons mentionner les deux cas suivants :

- l'Union Bancaire privée qui a racheté Coutts International ;
- une filiale du groupe Raiffeisen, Notenstein, qui a repris la banque privée La Roche.

Les banques étrangères, les grandes banques et les banques régionales ont également réduit leurs effectifs de -1% la même année<sup>22</sup>, de sorte à diminuer leurs frais. De plus, les banques étrangères sont de plus en plus incitées à quitter la Suisse à cause de la hausse des coûts et de la pression sur les marges qui rendent ce petit pays moins attractif.

À présent, la Suisse est bercée par une tendance de fusion-acquisition. D'une part, le nombre d'établissement bancaire diminue. D'autre part, les actifs sous gestion dans les banques privées augmentent, passant de 60% à 75% entre 2007 à 2013<sup>23</sup>, ceci étant dû à la consolidation. Le graphique ci-dessous récapitule les chiffres clés de la place financière suisse concernant la tendance à la consolidation depuis les années 2000.

Figure 8 : Chiffres clés pour les banques en Suisse

	2000	2010	2012	2013	2014
Nombre de banques en Suisse	375	320	297	283	275
dont banques étrangères	148	154	131	120	118
Nombre de filiales	3 661	3 405	3 294	3 240	3 188
dont filiales à l'étranger	228	284	263	253	251
Effectifs en Suisse (en milliers d'équivalents plein temps)	112	108	105	106	104
Total des bilans, en milliards de CHF	2 125	2 715	2 778	2 849	3 042
dont sur l'étranger, en milliards de CHF	1 196	1 452	1 286	1 283	1 429

(Banque nationale Suisse, 2015)

<sup>21</sup> SwissBanking : Baromètre 2016, page 4

<sup>22</sup> SwissBanking : Baromètre 2016, page 5

<sup>23</sup> SwissBanking : La gestion de fortune en pleine mutation, novembre 2015, page 14



## 3.5 Effets sociaux

### 3.5.1 Nouvelle génération

Aujourd'hui, les gestionnaires de fortune sont confrontés à deux types de clientèles bien distinctes, les seniors, allant de 55 ans et plus, et les jeunes. Ces deux groupes ont des demandes et des envies différentes.

La première catégorie a vécu dans un modèle traditionnel de la gestion de fortune avec une demande dominante pour le mandat discrétionnaire. Pour eux, le changement prend plus de temps à se mettre en place, dû à leur âge. Ils ne sont pas toujours ouverts aux changements technologiques et légaux que ce métier a connus ces dernières années. Le côté relationnel est très important pour eux. Leur demande principale est la conservation du patrimoine qu'ils ont fondé tout au long de leur carrière.

La deuxième catégorie de clients est beaucoup plus exigeante du point de vue de la performance. Il se tourne vers le conseiller dans le but de fructifier la fortune qui provient, en général, d'un héritage. Pour eux, la performance arrive au premier plan et ils sont plus attentifs au *benchmark*, un indice référentiel. Grâce à toutes les informations disponibles sur internet, ils peuvent plus procéder à des comparaisons. En effet, aujourd'hui, la plupart des grandes banques publient leur offre et ont mis en place des fonds qui répliquent leur stratégie interne, ce qui facilite la comparaison. Cette génération veut également avoir une influence dans les choix de l'investissement et préfère donc le mandat *advisory* à l'égard du mandat discrétionnaire. Du point de vue des investissements, ils imposent différentes contraintes au gérant et ont des demandes spécifiques comme des actifs respectant certaines normes éthiques. Le client n'est plus là pour acheter un produit ficelé, il préfère le service sur mesure. Ils sont également beaucoup plus ouverts à la technologie et demandent non seulement des applications valides en tout temps, mais aussi des accès à leurs données, des investissements dans de nouvelles classes d'actifs et une participation plus active.

Nous vivons dans une société où les gestionnaires sont confrontés à deux modèles de business. Ils vont devoir concilier les seniors et les jeunes. D'une part, l'ancienne génération reste fidèle à son gérant et demande encore une gestion traditionnelle de ses actifs. D'autre part, la nouvelle génération est adepte aux changements et au challenge et n'hésitera pas à changer de gérant si ses attentes ne sont pas parfaitement satisfaites.

### 3.5.2 Hausse des fortunes privées dans le monde

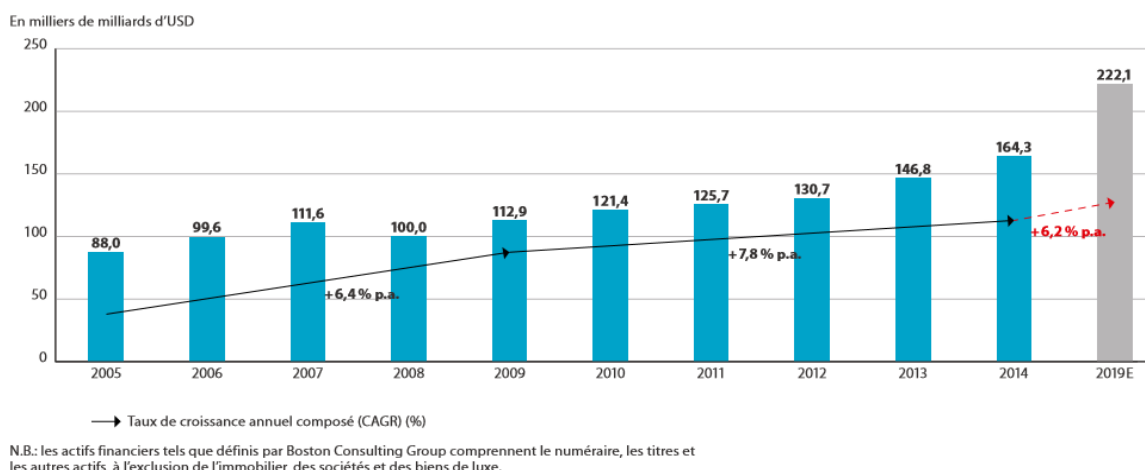
Malgré un certain ralentissement des fortunes privées mondiales depuis 2015, le nombre de millionnaires a augmenté de +8%<sup>24</sup> cette année. Les *High Net Worth Individuals* (HNWI), individus avec plus d'un million de fortune privée, sont passés de 13,6 millions à 14,6 millions, de 2013 à 2014 et la fortune mondiale s'élevait à 167'000 milliards d'USD en 2015<sup>25</sup>. Cette augmentation peut s'expliquer par la reprise de la conjoncture dans les pays industrialisés, grâce à la politique féroce menée par les banques centrales pour relancer l'économie et à la performance des marchés des actions.

La région d'Asie-Pacifique enregistre, quant à elle, la plus grosse augmentation. Selon le « Global Wealth Report 2016 », étude menée par le Crédit Suisse, les *Ultra High Net Worth Individuals* (UHNWI) des pays émergents, individus avec une fortune privée dépassant trente millions, représentent 18% au niveau mondial. En 2015, les actifs cumulés des riches fortunés de cette région ont surpassé ceux des États-Unis.

En ce qui concerne la Suisse, elle se classe troisième sur le podium des pays avec le plus grand nombre de millionnaires selon l'enquête de Boston Consulting. La fortune par tête dépasse 500'000 USD avec une richesse cumulée de 3,5 milliards de dollars, ce qui correspond à 1,4% des actifs mondiaux.

Les prévisions de Boston Consulting Group estiment pour 2019 une augmentation de +6% par an, pendant 5 ans, des actifs détenus par les ménages privés.

Figure 9 : Actifs financiers privés à l'échelle mondiale



(Boston Consulting Group, ASB Research)

<sup>24</sup> Boston Consulting Group

<sup>25</sup> Le temps : Pas moins de 466'000 ménages suisses sont millionnaires

Ces perspectives de croissance sont favorables pour la gestion de fortune. Afin d'attirer les nouvelles fortunes du monde venant des pays émergents, la Suisse doit mettre en avant son savoir-faire en matière de *private banking*, son avance technologique et sa capacité de diversification dans les actifs financiers. Les gérants garderont ainsi leur place de leader mondial dans les affaires transfrontalières.

## 3.6 Effet environnemental

### 3.6.1 Investissement durable et socialement responsable

L'aspect durable et social est de plus en plus demandé par les jeunes investisseurs. Dans le rapport de Capgemini « World Wealth Report 2015 », les spécialistes affirment que les jeunes fortunés (HNWI) ont une tendance à investir dans des entreprises qui respectent certaines normes éthiques. Certes, à ce jour, il y a un manque d'information pour ce type de placement, mais certains établissements ont déjà pris de l'avance afin de répondre aux nouvelles attentes des clients. Ils proposent certaines gammes de produits durables et sociales, créent des fonds sociaux et mettent en place des formations, en ce sens, pour leurs employés et coopèrent avec des organisations non gouvernementales. Selon l'étude de Swissbanking « la gestion de fortune en pleine mutation », la Suisse a enregistré une hausse de 26%<sup>26</sup>, en 2014, sur les actifs financiers à caractère durable. Même si ces actifs ne représentent qu'une part infime des demandes par les investisseurs, la Suisse a créé, en 2014, le *Forum Swiss Sustainable Finance* (SSF). Le SSF propose des solutions d'investissements durables, améliore la transparence et diminue les risques. Selon le SSF, 4,5% des fonds en Suisse ont cet aspect durable. Outre l'aspect écologique, ce nouveau type d'investissement permet également aux investisseurs de diversifier leur portefeuille.

Cependant, ces investissements durables et socialement responsables posent différents problèmes. En effet, ces produits ne sont pas encore standardisés et le coût de l'achat peut s'avérer relativement élevé. De plus, les investissements durables sont généralement des produits à long terme, donc moins liquides, ce qui freine certains investisseurs. Le manque de connaissances sur ces produits empêche également les gestionnaires de proposer ce type d'actifs à leurs clients.

---

<sup>26</sup> Swissbanking : La gestion de fortune en pleine mutation, page 19

## 4. Futur lointain

Le gérant de fortune suisse a connu énormément de changements dans son métier durant ces dix dernières années. La pression sur les marges et la baisse de rentabilité sont les deux aspects qui l'ont le plus touché. Aujourd'hui, le conseiller touche une marge de 0,5% sur la masse sous gestion, contrairement à une décennie plus tôt où les marges s'élevaient à 1 voir 2%<sup>27</sup>. De plus, une tendance à la consolidation a touché le secteur financier avec plus de cinquante banques qui ont disparu depuis 2008. Une concentration des compétences du conseiller, un abandon de certains types d'opérations et une segmentation plus précise de la clientèle sont les principales modifications qui ont bouleversé le quotidien du gérant. Cependant, tous ces changements ont également apporté de nouvelles questions pour le futur :

- Les réglementations ne vont-elles pas devenir encore de plus en plus lourdes et contraignantes dans le futur ?
- Les forces de la place financière suisse vont-elles être suffisantes pour maintenir sa place de leader mondial ?
- Les *Fintechs* n'encourageraient-elles pas les hackers à venir voler davantage d'informations ?
- Les nouvelles places financières émergentes ne représentent-elles pas une menace ?
- La transparence fiscale accrue n'enfreint-elle pas la sphère privée de la clientèle ?

Aujourd'hui, beaucoup sont au courant que le métier du gérant n'est pas au bout de sa mutation. Malgré les changements radicaux qu'il a subis ces dernières années, des menaces et des opportunités sont encore bel et bien présentes. Comme le disait l'ancien premier ministre britannique, Winston Churchill, « *Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge* ». Cette phrase est tout autant d'actualité pour le gérant. En effet, un changement anticipé va pouvoir être utilisé comme une force. À contrario, s'il le gérant décide de subir ce changement, il lui apparaîtra comme une menace. Les grandes banques ont bien compris ce principe et essaient d'anticiper les nouveaux retournements de marché.

Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, citées dans cette section, vont me permettre d'élaborer un business modèle simplifié que le gérant de fortune peut adopter pour rester compétitif et répondre aux attentes du marché dans l'avenir.

---

<sup>27</sup> Le temps : Les gérants indépendants confrontés à l'effet ciseau

Tableau 3 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<p>Stabilité politique, économique, monétaire et juridique</p> <p>Savoir-faire et main d'œuvre d'excellence</p> <p>Leader de la gestion de fortune transfrontalière</p> <p>Au centre de l'Europe</p> <p>Excellente formation</p> <p>Bonne réputation</p> <p>Innovante</p>	<p>Plusieurs scandales concernant les banques suisses</p> <p>Hors Union Européenne</p> <p>Taux d'intérêts négatifs</p> <p>Franc fort</p> <p>Petit pays</p>
Opportunités	Menaces
<p>Retour de la confiance sur les marchés émergents</p> <p>Hausses des fortunes privées dans le monde</p> <p>Bonne performance des marchés</p> <p>Nouvelles technologies</p>	<p>Concurrence des places financières asiatiques</p> <p>Demande de transparence fiscale</p> <p>Reprise de la stabilité en Europe</p> <p>Nouvelles réglementations</p> <p>Concurrence européenne</p> <p>Cyberattaques</p>

(SAYARD Nathalie, 2017)

## 4.1 Les forces des gérants de fortune

### 4.1.1 Une main-d'œuvre d'excellence

« Ta formation, ton avenir » tel est le slogan de *Swissbanking future*. Le savoir-faire suisse a toujours été mis en avant par les établissements bancaires pour attirer les fortunes mondiales. Aujourd'hui, plusieurs formations communes ont été élaborées par les banques suisses afin d'engager et de former le meilleur employé. Le secteur bancaire compte parmi les principales entreprises formatrices en Suisse. Toutefois, la pression sur les marges a poussé les banques à réduire leurs effectifs ces dernières années. Selon le sondage d'EY « Baromètre bancaire 2017 », 15% des banques interrogées pensent encore à se séparer de leurs collaborateurs dans le futur et la plupart d'entre elles n'envisagent pas une augmentation des effectifs.

Aujourd'hui, le problème majeur reste le recrutement d'une main d'œuvre d'excellence. D'après l'étude de l'association patronale des banques en Suisse « Moniteur employeurs banques 2016 », 94% des responsables des ressources humaines dans les banques affirment subir ce manque de personnel qualifié. Selon la même étude, 20% des nouveaux collaborateurs viennent d'un pays étranger. La diversification de leur effectif permet de mieux comprendre et répondre aux attentes de leur clientèle, toutes générations confondues. Les banques ont recours à cette main d'œuvre étrangère pour différentes raisons :

- Manque de spécialistes suisses ;
- Diversification des équipes souhaitée ;
- Poste de travail exigeant une nationalité précise ;
- Employé étranger meilleur marché.

Toutefois, l'initiative contre l'immigration de masse a ajouté des incertitudes quant au recrutement d'employés étrangers. En effet, en supprimant la libre circulation des personnes, il sera d'autant plus difficile pour les banques d'acquérir de nouveaux talents. Les banques doivent lutter considérablement contre cette pénurie en offrant plusieurs avantages à leurs employés. Afin de répondre au mieux aux attentes du marché, les banques ont commencé à ouvrir davantage de postes à temps partiel ou avec des horaires flexibles dans le but que les gérants puissent concilier au mieux leur vie privée et leur vie professionnelle.

Les établissements bancaires financent également la formation et le développement de leurs collaborateurs qu'ils soient junior ou senior. La formation continue, qu'elle se fasse au sein de l'établissement ou en externe, est tout autant essentielle pour les employés que pour la banque. En effet, en mettant à niveau leurs collaborateurs aux changements

qui surviennent dans le monde bancaire, les établissements financiers suisses peuvent continuer à promouvoir le « *Swiss Finish* » auprès de leur client. Ces formations sont primordiales dans le futur puisque ce secteur connaît des évolutions brusques et rapides. L'étude d'Employeurs Banques a toutefois remarqué une plus grande réticence de la part des employés plus âgés à suivre ces cours. C'est pourquoi, les banques doivent travailler continuellement sur la mise à niveau de leurs effectifs. L'élaboration des plans de carrière individualisés motiverait les salariés à acquérir de nouvelles compétences et du savoir-faire.

#### **4.1.2 Collaboration entre les gestionnaires de fortune indépendants**

Les gérants de fortune externes se présentent comme des loups solitaires et indépendants. Toutefois, ils ne sont pas épargnés par la tendance à la consolidation qui touche le secteur financier. Le renforcement du service de *compliance* et de l'audit exigé par ce milieu a contraint des GFI à quitter le marché depuis quelques années. Les nouveaux articles de la LEFin et la LSFin vont imposer davantage d'obligations au GFI et par conséquent plus de coûts.

Selon Antoine Spillmann, fondateur de Bruellan, une des solutions pour combattre cette pression sur les marges est la création de « *pools d'analystes financiers* »<sup>28</sup>. En effet, un regroupement des gestionnaires de fortune dans le même établissement diminuerait leurs frais administratifs. À titre d'exemple, un même service de *compliance*, de la gestion du risque ou de fichier central s'occuperait de tous les dossiers des différents conseillers du pool, tout en préservant la confidentialité du client. Cette alternative diviserait les charges, telles que le loyer, les salaires du *back office* et d'autres frais administratifs, par le nombre de GFI se trouvant au sein du pool.

Une deuxième solution serait l'affiliation à une plateforme externe. Cette plateforme regrouperait toute la chaîne de valeur du gestionnaire dans une même entité. Le conseiller pourrait pleinement se focaliser sur son activité principale qui est le client. À l'avenir, les demandes des investisseurs vont être de plus en plus exigeantes et les GFI doivent apporter une plus-value à leur client afin de se différencier des banques ou d'autres gérants externes. En externalisant les tâches administratives, comme l'analyse du risque, le profil client ou encore le *reporting*, le GFI pourrait bénéficier d'une économie d'échelle et d'un gain de temps.

La collaboration entre gérants ou avec des organismes externes est une solution que doivent envisager les GFI de petite taille afin de continuer à exercer dans un monde financier où les frais ne cessent d'augmenter.

---

<sup>28</sup> Bilan : Quel avenir pour les tiers gérants ?

## 4.2 Les faiblesses des gérants de fortune

### 4.2.1 Réciprocité souhaitée en matière de *crossborder*

Etant donné que la Suisse est un petit pays comparé aux autres grandes places financières, elle a un nombre limité de clients potentiels au sein de son territoire. Afin de croître, les gérants doivent aller démarcher des clients à l'étranger. Toutefois, comment est-ce possible quand l'accès aux marchés européens leur est interdit ? Ceci est le prochain défi majeur de la place financière suisse.

À l'époque du secret bancaire, il était légitime que les gérants ne puissent pas accéder au marché européen puisqu'ils ne coopéraient en aucun cas avec les différentes autorités fiscales étrangères. Toutefois, à l'ère de la transparence, cette excuse ne suffit plus. Aujourd'hui, il est encore plus important pour les conseillers financiers d'aller démarcher des clients en dehors des frontières suisses. Selon Swissbanking, 40%<sup>29</sup> des actifs sous gestion transfrontaliers appartiennent à des résidents européens. Ayant la possibilité de rendre visite aux clients domiciliés en Europe, le gestionnaire peut entretenir une meilleure relation avec ces derniers.

L'objectif à court terme de l'Association Suisse des Banquiers (ASB) est d'obtenir un laissez-passer auprès de leurs principaux partenaires. Les discussions sont actuellement en cours avec la France et l'Italie afin de trouver un accord semblable à celui conclu avec l'Allemagne<sup>30</sup>. À plus long terme, l'ASB vise le passeport européen. Un futur accès aux marchés européens ouvrirait plusieurs horizons pour les gérants de fortune suisses.

Ueli Maurer, chef du Département fédéral des finances de la Confédération Suisse, a aujourd'hui toutes les cartes en main pour aller négocier ce passeport tant attendu par les gérants. Cependant, son travail s'avère difficile. Certes, la Suisse a mis en place plusieurs réglementations nationales dans le but de s'aligner sur le droit européen, mais l'octroi du pass n'est pas encore prévu pour demain. En effet, la votation contre l'immigration de masse, acceptée par les suisses à 50,3%<sup>31</sup> en 2014, a rendu les négociations délicates. La plupart des gérants espèrent recevoir ce passeport, cependant ils sont assez pessimistes sur la question.

---

<sup>29</sup> Swissbanking : Accès au marché de l'UE

<sup>30</sup> Voir point 3.3.1 : Le cas de l'Allemagne, page 22

<sup>31</sup> Confédération Suisse : Libre circulation des personnes Suisse-UE



## 4.3 Les opportunités

### 4.3.1 La compétitivité des places financières

La Suisse est toujours sur la première place du podium en ce qui concerne la gestion d'actifs transfrontaliers, avec une part de marché de 25%. D'après une étude du Boston Consulting Group, cette position ne devrait pas changer d'ici 2020<sup>32</sup> grâce à la stabilité économique et politique de la Suisse qui attire les capitaux étrangers.

Toutefois, la Suisse ne figure plus dans le top dix des places financières mondiales. Selon le dernier rapport de Z/Yen Group « The Global Financial Centres Index 21 » publié en mars, Zurich est tombée au 11<sup>ème</sup> rang et Genève est remontée de 3 rangs pour atteindre la 20<sup>ème</sup> place du classement. Londres, quant à elle, est toujours première, malgré les incertitudes liées au Brexit. La région Asie-Pacifique gagne peu à peu du terrain. En effet, Singapour, Hong Kong et Tokyo décrochent respectivement la 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> place. De plus, les points qui séparent la place financière de Singapour et celle de Londres se resserrent.

Figure 10 : Classement des places financières mondiales

Centre	GFCI 21	
	Rank	Rating
London	1	782
New York	2	780
Singapore	3	760
Hong Kong	4	755
Tokyo	5	740
San Francisco	6	724
Chicago	7	723
Sydney	8	721
Boston	9	720
Toronto	10	719
Zurich	11	718
Washington DC	12	716
Shanghai	13	715
Montreal	14	713
Osaka	15	712
Beijing	16	710
Vancouver	17	709
Luxembourg	18	708
Los Angeles	19	705
Geneva	20	704

(Global Financial Centres Index 21, mars 2017)

La Suisse est en perte de compétitivité. D'une part, les lois imposées par les puissances mondiales ont forcé les gérants à régulariser leur clientèle. Par conséquent, certains clients ont préféré déplacer leurs avoirs vers d'autres places financières moins contraignantes. D'autre part, la croissance des banques de la région Asie-Pacifique a été très rapide et à ce jour, Hong-Kong et Singapour détiennent 18% du marché des actifs transfrontaliers.

---

<sup>32</sup> Confédération Suisse : Rapport 2017 sur les questions financières et fiscales internationales

La Suisse est très dépendante des capitaux *offshore*. Le but premier des gérants est de préserver et d'accroître leur clientèle. Une des solutions qui s'offre à eux est l'ouverture de succursales à l'étranger afin de se rapprocher des clients. Cependant, il s'agit d'un investissement à long terme qui demande un gros financement de base pour la construction de l'infrastructure et le recrutement d'une main d'œuvre hautement qualifiée.

#### **4.3.2 Les marchés émergents**

Les pays émergents sont les marchés de l'avenir. La Russie, l'Asie du Sud-Est, l'Afrique et le Moyen-Orient sont en ligne de mire. En effet, Crédit Suisse estime que les capitaux détenus par ces nouveaux riches devraient augmenter de plus de 160'000 milliards de dollars américains d'ici 2030. Malgré un ralentissement de la croissance dans ces pays, une nouvelle opportunité s'offre aux gestionnaires. Afin d'acquérir une nouvelle clientèle et d'accroître leur masse sous gestion, ils doivent mettre en avant le « made in Switzerland ». Effectivement, ces investisseurs ont un attrait particulier pour la stabilité économique, politique et monétaire que procure la Suisse. L'innovation est tout autant recherchée, surtout dans la région d'Asie-Pacifique où l'on est très demandeur de la technologie. D'après l'étude de « Capgemini/RBC Wealth Management » publiée en 2014, 82% des HNWI de cette région veulent entretenir une relation via le numérique avec son gérant.

Afin de s'ouvrir à ces nouveaux marchés, le gérant doit procéder à une étude de marché pointilleuse. En effet, il s'agit également d'un investissement à long terme. La rentabilité recherchée sera atteinte seulement après le lancement des affaires. C'est pourquoi il est important pour le gérant de bien cibler le marché dans lequel il souhaite exercer.

#### **Le cas de la Chine**

La naissance de nouveaux millionnaires en Chine permet aux gérants d'accroître leur clientèle. UBS, Crédit Suisse et Julius Baer l'ont bien compris en implantant des succursales sur ce territoire. La progression des actifs sous gestion, pour ces banques, a été fulgurante. En effet, Crédit Suisse affirme avoir eu une augmentation de 62% par an de sa masse sous gestion sur ce territoire entre 2012 et 2015<sup>33</sup>. Par ailleurs, les banques chinoises se focalisent davantage sur la classe moyenne, ce qui laisse le champ libre pour les grandes banques suisses pour acquérir les clients à grande fortune.

---

<sup>33</sup> Le Temps : La course des banques suisses pour gagner les riches Chinois

La Suisse a bien compris qu'il était important de s'ouvrir au marché chinois. Plusieurs acteurs du secteur financier suisse ont travaillé en ce sens. Leur objectif a été atteint en automne 2015. En effet, la FINMA a octroyé sa première licence bancaire à la banque chinoise, *China Construction Bank* (CCB). Cette autorisation favorise les échanges directs entre le CHF et le RMB (monnaie chinoise *offshore*) et permet à Zurich de devenir une plateforme du renminbi après Londres et Francfort. De plus, la plus grande banque du monde, *Industrial and Commercial Bank of China* (ICBC), a également envoyé une demande à la FINMA dans le but d'ouvrir une succursale à Zurich. Ayant déjà une excellente capacité à travailler dans plusieurs devises, les établissements financiers suisses ont désormais la capacité de traiter directement le franc suisse et le renminbi sans passer par le dollar américain. Par ailleurs, de nouveaux produits financiers en devise RMB vont pouvoir être créés, ce qui constitue un avantage majeur pour les acteurs du système bancaire suisse. Ces actions permettent de renforcer les relations entre la Suisse et le plus grand pays exportateur du monde.

## **4.4 Menaces**

### **4.4.1 Maintien de la sphère privée**

Dans un contexte macroéconomique où la transparence fiscale est devenue de plus en plus intrusive, pouvons-nous encore parler de la sphère privée ?

Le secret bancaire fait partie de la culture suisse, même si les pressions internationales sont venues réglementer le secteur financier. Les Suisses sont fortement attachés à leur sphère privée. D'après l'étude réalisée par l'Association Suisse des Banquiers « Les questions bancaires actuelles 2017, opinions des citoyens suisses », publiée en février 2017, 87% des sondés pensent qu'il est fondamental de protéger les données bancaires. Pour la plupart d'entre eux, le maintien du secret bancaire est synonyme de protection de la sphère privée financière face aux entreprises et à l'État. Or, un premier pas a été fait en faveur de l'État fouineur.

Le 25 septembre 2016, le peuple suisse a accepté la nouvelle loi fédérale sur le renseignement. Jusqu'à ce jour, le service de renseignement de la Confédération (SRC) avait des sources de recherche limitées. Autrement dit, seules les informations publiques se trouvant sur internet ou dans les journaux papiers et les renseignements communiqués par d'autres pays pouvaient être utilisées pour traquer les terroristes, les espions et les hackers. Grâce à l'acceptation de ce nouveau projet de loi, le SRC peut désormais espionner les envois postaux, les activités sur internet ou encore les conversations téléphoniques des particuliers, pour autant que le soupçon soit fondé.

Bien qu'un nouveau service de contrôle indépendant surveille le SRC, les opposants pensent que c'est le début de l'intrusion de l'État dans la vie privée des individus.

Par opposition à cette loi, l'initiative populaire « oui à la protection de la sphère privée » a été déposée le 25 septembre 2014 au Conseil Fédéral. Ce projet de loi a pour but d'empêcher les autorités fiscales cantonales d'avoir un accès facilité aux données bancaires des contribuables. Actuellement, le secret bancaire est toujours en vigueur pour les personnes domiciliées en Suisse. Les initiants de ce projet veulent que le secret bancaire soit inscrit dans la Constitution. Un contre-projet direct a également été élaboré le 19 mai 2016 par le Conseil national. « Oui à la protection de la sphère privée » et le contre-projet doivent encore être approuvés par le Conseil des États avant d'être présenté au le peuple suisse. Le Conseil fédéral se positionne contre cette initiative en argumentant le fait que le contribuable honnête ne sera pas davantage protégé. Cette nouvelle initiative ouvre le débat au sein des citoyens suisses. Selon l'étude de l'ASB citée plus haut, 39% des personnes interrogées seraient en faveur de ce projet de loi, contre 35% qui souhaitent que l'EAR s'applique aux Suisses. Une minorité de personnes préfère, quant à elle, laisser le choix aux clients des banques. Autrement dit, chaque contribuable choisirait ou non de donner ses informations financières aux autorités fiscales.

Cette initiative soulève plusieurs questions en ce qui concerne le domaine de la sphère privée. Allons-nous vers un monde où le maintien de la vie privée n'a plus lieu d'être et où nos données bancaires seront plus facilement accessibles ? 71% des personnes questionnées par le sondage de l'ASB pensent que nous nous dirigeons vers un avenir où la sphère privée du citoyen sera moins protégée. Malgré cela, 50% estiment qu'il est essentiel de maintenir le secret bancaire pour les résidents suisses. Il existe un risque de nomadisme des fonds si la protection des données vient à manquer.

#### **4.4.2 Cybercriminalité**

La Banque Cantonale de Genève (BCGE) a été attaquée en janvier 2015, par Rex Mundi qui a volé près de 30'000 e-mails échangés entre les clients et la banque. Le 5 février 2016, c'est la Banque Centrale du Bangladesh qui s'est vue dérober 81 millions de dollars américains. En mai dernier, 150 pays ont été attaqués par WannaCry. Ce logiciel de rançon (*ransomware* en anglais) a utilisé une défaillance dans le système Windows pour voler les données informatiques de ses victimes. La Banque Centrale russe est une des cibles de ce virus. Les cas présentés ci-dessus ne sont qu'une infime partie des cyber-attaques survenues ces dernières années. Les menaces de hacking

sont une réalité à présent. Les futures attaques peuvent avoir des impacts encore plus conséquents que ce qu'on a connu jusqu'aujourd'hui.

L'avancée des banques vers la numérisation augmente leur exposition envers ces nouveaux criminels du web. Symantec, leader de la cybersécurité, estime que 40% des cyberattaques visent les établissements financiers. Les banques doivent investir majoritairement dans la cybersécurité et dans la formation des employés, puisque ceux-ci sont responsables d'un tiers de la perte des données.

### **Le cas de la Suisse**

En Suisse, la FINMA impose aux banques de mettre en place des mesures de sécurité afin de contrer les cyberattaques. Elles doivent également l'avertir lorsqu'une attaque a eu lieu au sein de l'établissement. Les banques suisses ont également lancé une campagne de prévention contre le *phishing*. Cette pratique consiste à envoyer un mail à un tiers. Le hacker prend l'apparence d'un proche de la victime afin que cette dernière lui transmette des informations personnelles de son plein gré. Il s'agit de l'attaque la plus répandue.

### **Coopération internationale**

En ce qui concerne la coopération internationale pour lutter contre les cybercriminels, le G7 s'est réuni en Italie le 13 mai dernier, à la suite de WannaCry. Un des sujets principaux était le renforcement de la cybersécurité. Les participants du G7 affirment « *reconnaître la menace croissante que représente la cybercriminalité pour les économies et promettent de trouver des réponses.* »<sup>34</sup>. Des experts vont également être engagés afin d'assurer la sécurité informatique dans chaque pays. Cependant, à ce jour, il y a clairement une absence de coopération internationale concernant la cybersécurité.

L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) soutient les pays dans la lutte contre la cybercriminalité. Ses interventions sont multiples. Autrement dit, cette organisation indépendante aide différents gouvernements dans l'élaboration des lois ou encore la formation des enquêteurs liée aux crimes commis sur internet. L'ONUDC a lancé dernièrement « E4J Cybercrime ». Ce programme utilise une approche différente dans la lutte contre la cybercriminalité puisqu'il est principalement basé sur la prévention. En effet, afin de réduire les cyberattaques, il ne suffit pas seulement d'arrêter les criminels, mais il faut avant tout prévenir les utilisateurs du danger. Afin d'assurer le bon fonctionnement de sa mission et de diffuser son message à travers le

---

<sup>34</sup> Le Monde : G7 reconnaît la « menace croissante » que représentent les cyberattaques

monde, l'E4J Cybercrime a été présenté dans 38 pays en avril dernier. Aujourd'hui, cette initiative soutient plusieurs pays en leur mettant à disposition du matériel pédagogique et en formant différents éducateurs. Cette organisation sait qu'actuellement la coopération intergouvernementale est primordiale et pour cette raison, elle travaille sur une prévention auprès du grand public.

## **4.5 Comment le gérant peut-il innover ?**

« Comment puis-je me différencier des autres », telle est la question qui trotte dans toutes les têtes des gestionnaires. Aujourd'hui, le gestionnaire doit apporter une plus-value significative pour se distinguer de ses concurrents. Les défis sont multiples pour les gestionnaires de fortune. Ils doivent miser sur des nouvelles techniques afin d'attirer les clients vers le pôle économique qu'est la Suisse.

### **4.5.1 Appui de la technologie**

Nous arrivons dans une période où de plus en plus de tâches peuvent être informatisées et standardisées. Cette informatisation permet aux gestionnaires de réduire les coûts du *back office*. La Suisse a le devoir de se positionner comme leader de la technologie. Le gérant ne doit pas se laisser dépasser par les nouvelles *Fintechs*. Afin d'en tirer des bénéfices, il doit, dès à présent, s'intéresser à ces nouvelles entreprises qui envahissent le marché de la finance.

#### **Le *big data***

La récolte d'informations des gérants était, à l'époque, très limitée. Leurs recherches se limitaient aux sources publiques, telles que le rapport annuel. Avec l'apparition du *big data*, le gérant dispose davantage de moyen technique pour argumenter sa stratégie de placement, telle que :

- des vidéos en ligne ;
- des transactions numériques ;
- les réseaux sociaux ;
- la météo en ligne.

Cependant, le gérant est envahi par les informations et peut parfois se perdre dans cette masse. Une collaboration avec les *Fintechs*, opérant dans le milieu de la récolte de renseignements aiderait le gérant à avoir une vision plus claire des informations qui sont disponibles. Avec l'appui de ces nouveaux renseignements disponibles, il peut présenter une gamme de produits plus large à ses clients et leur donner des arguments tangibles pour investir dans tel ou tel produit.

## **La quête de l'innovation**

La FINMA encourage l'innovation. Afin de poursuivre son objectif, elle a effectué des changements dans son ordonnance des banques (OB) qui a eu lieu le 1<sup>er</sup> août 2017. Depuis cette date, les *Fintechs* peuvent effectuer des appels d'offres publiques pour récolter de l'argent et plus de vingt dépôts différents peuvent être enregistrés, sous condition que le montant total ne dépasse pas un million de CHF. L'autorisation d'exercer de la FINMA ne sera plus indispensable pour ces démarches. Cette première avancée technologique place la Suisse en tête par rapport aux autres pays tels que l'Allemagne, la France, la Grande-Bretagne ou encore Singapour. En effet, dans ces pays, l'autorisation bancaire est toujours obligatoire pour ces appels d'offres publiques.

Par ailleurs, une première *Fintech* vient de recevoir sa licence bancaire. Flynt Bank, *start-up* domiciliée à Zoug, permet aux grandes fortunes de gérer leurs actifs sur une même plateforme et ainsi avoir une vision globale de tout leur patrimoine. Ceci est un premier pas vers la révolution de la technologie du milieu bancaire.

## **Communication via le numérique**

Le gérant doit en permanence assurer le suivi de ses clients. Cependant, cette tâche peut s'avérer compliquée avec les clients ne résidant pas en Suisse. Certes, le gérant peut ouvrir une succursale à l'étranger pour garder le contact et la proximité avec ces derniers, mais ce procédé a un coût de financement énorme, comme déjà vu dans le point 4.3.1 sur la compétitivité des places financières. Grâce aux nouvelles technologies, une nouvelle façon d'interférer avec ses clients s'offre au gestionnaire de fortune, la communication via le numérique.

Tout d'abord, une identification du client par vidéo en ligne est indispensable. La FINMA reconnaît l'importance de la croissance technologique et a édicté des règles à ce sujet avec sa circulaire 2016/7 « Identification par vidéo et en ligne ». Cette circulaire régit les obligations des intermédiaires financiers souhaitant utiliser ce nouveau procédé. Les entretiens doivent se faire en ligne et doivent être enregistrés. Par ailleurs, l'intermédiaire financier doit être en mesure d'identifier son client à l'aide des pièces d'identité et il doit percevoir tout signe démontrant une falsification ou une usurpation d'identité. Des *Fintechs* se sont lancées sur ce marché en offrant la possibilité de scanner les visages des clients. Par ailleurs, des logiciels ont été élaborés dans le but d'analyser les réactions des clients en fonction des différentes décisions d'investissements.

Cette communication numérique offre énormément de possibilités aux gérants de fortune afin qu'ils puissent apporter une nouvelle plus-value, un contact facilité ainsi qu'un suivi continu à leurs clients.

D'après le sondage d'EY « Baromètre bancaire 2017 », 87% des institutions financières remarquent déjà un changement structurel causé par les nouvelles technologies. Nous ne connaissons pas les limites de l'informatique, cependant, le gérant de fortune doit se concentrer sur ces nouvelles opportunités qui s'offrent à lui.

#### **4.5.2 L'aspect humain**

Le contact humain est l'élément-clé de la création et de la préservation des relations d'affaire. Même si la technologie permet de répondre de manière plus efficace et rapide aux attentes des clients, chaque situation ne peut pas être résolue de façon identique. Une relation client-gérant se bâtit sur du long terme. Le gérant doit connaître les antécédents, les goûts et les objectifs d'avenir de son client afin de lui allouer les actifs adéquats à son profil. Plus le gérant est expérimenté, plus il aura la capacité de trouver les solutions pertinentes pour son client.

Par ailleurs, chaque individu a un passé et une vision du risque différents. La dimension culturelle des clients est un point très important à prendre en compte. Un Chinois sera plus enclin à communiquer via le numérique tandis qu'un Suisse préférera un face-à-face avec son gestionnaire autour d'un café. Pour construire une relation de confiance avec le client, le gérant doit lui accorder du temps. Son expérience lui permettra de mieux comprendre la problématique de chacun.

Le métier de gestionnaire de fortune ne disparaîtra pas dans l'avenir puisque le côté relation humaine ne peut pas être remplacé. Cependant, les traditions et l'excellence du savoir-faire suisses doivent continuer de persister. Il est préférable de miser sur la qualité plutôt que sur la quantité.

#### **4.5.3 Élargissement des classes d'actifs**

##### **Actifs alternatifs**

Les investisseurs se détournent des classes d'actifs traditionnels. De plus en plus, ils recherchent la nouveauté dans les classes d'actifs alternatifs. Les gérants de fortune peuvent leur proposer de nouvelles solutions, telles que :

- des actifs réels (vins, timbres, or, immobilier ou voitures de collection) ;
- des *hedges funds* ;
- du *private equity*.



Tous ces actifs nécessitent un engagement à long terme de la part du client et donc une excellente confiance entre le client et le gérant. Ils permettent également de mieux diversifier les portefeuilles de la clientèle.

### **Actifs durables**

Les investissements à caractère durable peuvent également être proposés aux investisseurs. Cette tendance a pris de l'ampleur depuis 2014 comme vu dans le point 3.6.1, l'investissement durable et socialement responsable. La votation sur la stratégie énergétique 2050, acceptée par le peuple suisse le 21 mai 2017 à hauteur de 58,2%, démontre que les citoyens accordent de l'importance à l'aspect environnemental. Selon l'étude de *Swiss Sustainable Finance*, menée en 2017, 30% des investissements durables et socialement responsables mondiaux proviennent de la Suisse.

Plusieurs acteurs financiers se sont concentrés sur cette nouvelle allocation d'actifs. Des banques ou des caisses de pension se sont lancées dans le développement de fonds durables. Afin de mieux commercialiser ces actifs, ils doivent encore former leurs effectifs. À titre d'exemple, Guillaume Taylor, gestionnaire de fortune genevois, a décidé de se focaliser sur des sociétés de pays émergents non cotées en bourse qui prennent en compte ces aspects. Ce changement de position a été motivé par la fin du secret bancaire et les nouvelles pressions survenues sur le marché.

L'objectif du gestionnaire de fortune est désormais d'offrir cette nouvelle gamme de produits à ses investisseurs. Tous les avantages sont de son côté. En effet, plusieurs organisations internationales siègent à Genève. Les individus prennent également conscience de l'ampleur de la question environnementale à travers le monde. Par ailleurs, la nouvelle génération désire acheter ces nouveaux produits. Cet élargissement des horizons peut propulser la place financière genevoise en tant que leader de la finance verte.

## **4.6 Vers une gestion de fortune complètement fiscalisée**

« Dirigeons-nous vers une gestion de fortune complètement fiscalisée ? » La réponse à cette question est de toute évidence oui. Les réglementations internationales font que les gestionnaires ont dû aider leurs clients à déclarer tous leurs avoirs déposés dans les comptes bancaires suisses. À l'époque, les clients se préoccupaient moins du rendement de leur portefeuille puisque leurs données financières étaient protégées par le secret bancaire. Avec la transparence fiscale, les clients recherchent davantage la performance absolue, autrement dit le revenu après impôt. Ils peuvent désormais

comparer les frais que demandent les différents acteurs du système financier et la performance obtenue de leur portefeuille. S'ils ne sont pas satisfaits du service fourni et estiment que les frais sont trop élevés, ils peuvent sans problème changer de gestionnaire à tout moment.

Depuis la fin du secret bancaire, les banques n'ont pas changé leur stratégie d'investissement. Elles proposent toujours les mêmes produits qui ne sont pas forcément avantageux d'un point de vue fiscal. Les conseils fiscaux sont, quant à eux, peu présents dans le business modèle du gérant de fortune d'aujourd'hui. S'ils veulent rester compétitifs, ils doivent offrir ce nouveau service aux clients afin de leur apporter une plus-value significative.

Les citoyens suisses pratiquent depuis plusieurs années l'optimisation fiscale. Cette méthode consiste à diminuer l'imposition de manière légale. Les donations, l'assurance-vie ou encore l'endettement sont quelques solutions que le contribuable peut utiliser afin d'optimiser sa situation fiscale. Toutefois, les déposants étrangers ne peuvent pas employer toutes ces méthodes. En effet, les règles en matière fiscale diffèrent d'un pays à l'autre. Suite à l'introduction de FATCA et de l'EAR, les banquiers suisses doivent être encore plus prudents lors de leur conseil afin d'éviter une éventuelle poursuite en justice par différents gouvernements.

Les établissements bancaires peuvent former leur gérant dans de la gestion de fortune purement technique. Autrement dit, les gérants devraient investir les avoirs de leurs clients dans de nouvelles classes d'actifs qui n'affecteraient pas la situation fiscale de ces derniers. Pour cela, les règles fiscales de chaque pays devraient être connues par tous. Ce procédé peut sembler complexe et coûteux. C'est pourquoi, les gestionnaires doivent segmenter leur clientèle en se focalisant seulement sur quelques marchés cibles. Par la suite, ils peuvent soit étudier les règles en matière d'imposition de chaque pays, soit conclure des partenariats avec des fiscalistes étrangers. Ces deux méthodes de procédé apporteront une réelle valeur ajoutée à leurs déposants.

## 5. Business modèle de l'avenir

Le business modèle des gestionnaires de fortune en Suisse est resté pendant de très longues années inchangé. Les gérants se focalisaient principalement sur la conservation du patrimoine et la sécurité des données financières de leurs clients. Cependant, la révolution du digital et l'abandon du secret bancaire ont radicalement changé l'exercice de ce métier.

Les revenus des gestionnaires se sont effondrés ces dernières années. La démocratisation des plateformes de *trading* a fait chuter le prix des commissions. Les réglementations entrées en vigueur sur le marché ont rajouté des charges supplémentaires aux gérants. Ces nouvelles lois sont venues restreindre les pouvoirs d'actions du gestionnaire. De plus, le métier n'a pas encore fini sa mutation et devrait s'attendre à davantage de réglementations d'ici 2020, d'après l'étude menée par EY « Baromètre bancaire 2017 ».

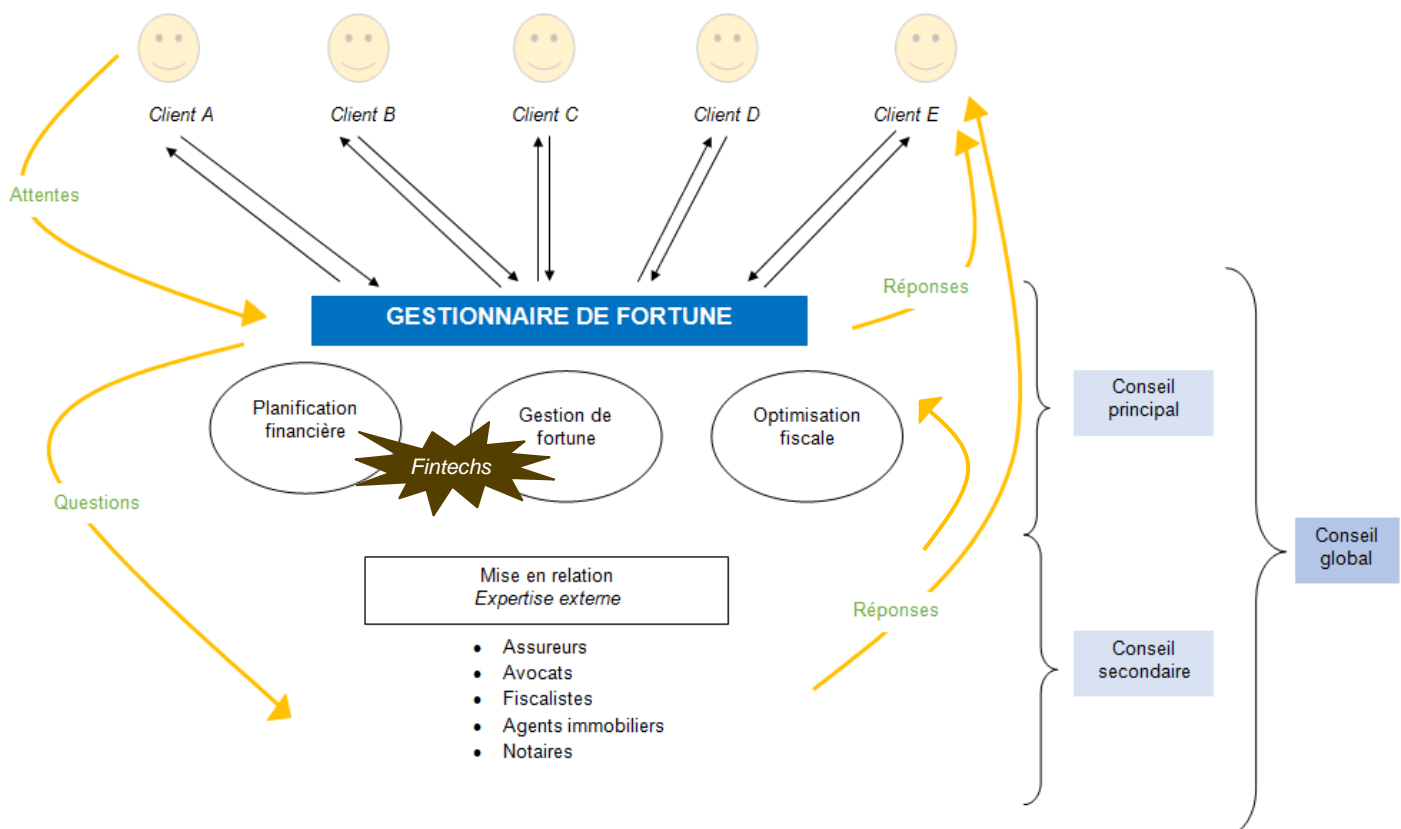
Avec le secret bancaire, le gérant n'avait pas besoin d'être performant sur les marchés pour bâtir sa clientèle. Un rendement de 3 à 4% par an suffisait au client pour qu'il soit satisfait. Aujourd'hui, cette façon de pratiquer n'est plus envisageable pour rester concurrentiel face aux autres places financières. Cependant avec le climat économique actuel, les taux d'intérêts négatifs et le franc fort, il est compliqué de générer du rendement.

Pour ne pas tomber en désuétude, le gérant de fortune ne peut pas conserver son business modèle actuel, qu'il avait longuement consolidé avec les années. Il doit se réinventer. Son objectif est de trouver de nouvelles sources de revenus tout en continuant d'accroître sa masse d'actifs sous gestion. La tarification des conseils peut être une solution envisageable, pour autant que le client comprenne cette nouvelle forme de taxation et l'accepte.

Dans le futur, le gérant se devra de remplir son rôle de plateforme de renseignements. Il devra être en mesure de répondre à toutes les demandes de son client et le mettre en relation avec des experts d'autres milieux : l'immobilier, l'assurance ou le juridique. Afin de poursuivre cet objectif, le gestionnaire devra élargir son réseau de contact. En recevant ce service de conseil global, le client considérera le gérant comme le référent de base pour toutes ses attentes. La relation entre ces derniers sera d'autant plus forte que le client aura moins tendance à changer de gestionnaire de fortune.

Le graphique ci-dessous est un exemple de business modèle que le gérant de fortune peut adapter dans l'avenir. Je l'ai élaboré grâce aux analyses PESTEL et SWOT effectuées durant ce travail et grâce aux propos des différents gestionnaires avec lesquels je me suis entretenue.

Figure 11 : Business modèle simplifié de l'avenir du gérant de fortune



(SAYARD Nathalie, 2017)

# Bibliographie

## Internet

AGEFI, 2017. L'exode bancaire suisse s'intensifie. *L'AGEFI* [en ligne]. 11 mai 2017. [Consulté le 20 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.agefi.com/quotidien-agefi/une/detail/edition/2017-05-11/article/la-migration-des-emplois-financiers-de-la-city-provoquee-par-le-brexit-poussera-probablement-les-banques-suisse-vers-francfort-et-dublin-453503.html>

ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS, 2016. Les banques contribuent à préparer l'avenir du numérique. *SwissBanking* [en ligne]. 30 juin 2016. [Consulté le 8 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.swissbanking.org/fr/services/insight/2.16/les-banques-contribuent-a-preparer-lavenir-numerique>

AWAP, 2015. Les taux bas relancent les placements immobiliers en Suisse. *Bilan* [en ligne]. 24 septembre 2015. [Consulté le 27 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.bilan.ch/argent-finances/taux-bas-relancent-placements-immobiliers-suisse>

BANQUE NATIONALE SUISSE, 2015. Note concernant le prélèvement d'un intérêt négatif sur les avoirs en comptes de virement. *Banque Nationale Suisse* [en ligne]. 1 mai 2015. [Consulté le 27 avril 2017]. Disponible à l'adresse : [https://www.snb.ch/fr/mmr/reference/mbnz\\_20150501/source/mbnz\\_20150501.fr.pdf](https://www.snb.ch/fr/mmr/reference/mbnz_20150501/source/mbnz_20150501.fr.pdf)

BERNE, 2015. L'accès au marché financier de l'UE reste le grand objectif de la Suisse. *Le temps* [en ligne]. 3 février 2015. [Consulté le 27 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/suisse/2015/02/03/acces-marche-financier-ue-reste-grand-objectif-suisse>

BESSON, Sylvain, 2016. La place financière : les clés de survie. *Le temps* [en ligne]. 3 février 2016. [Consulté le 27 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/suisse/2016/02/03/place-financiere-cles-survie>

BRAILLARD, Philippe, 2017. Place financière suisse : les raisons d'être optimiste pour 2017. *Le temps* [en ligne]. 27 février 2017. [Consulté le 27 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/02/27/place-financiere-suisse-raisons-detre-optimiste-2017>

COGNIAT, Valérie, 2014. Chronologie. *Le temps* [en ligne]. 12 mai 2014. [Consulté le 10 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2014/05/12/chronologie>

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2017. Échange automatique de renseignements. *Confédération Suisse* [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.sif.admin.ch/sif/fr/home/themen/internationale-steuerpolitik/automatischer-informationsaustausch.html>

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2017. LSFIn et LEfin. *Confédération Suisse* [en ligne]. [Consulté le 16 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/themen/wirtschaft--waehrung--finanzplatz/finanzmarktpolitik/fidleg-finig/fb-fidleg-finig.html>

CONSEIL FÉDÉRAL et DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES FINANCES, 2013. La Suisse et les États-Unis signent l'accord FATCA. *Confédération suisse* [en ligne]. 14 février 2013 [Consulté le 10 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.sif.admin.ch/sif/fr/home/dokumentation/medienmitteilungen/medienmitteilung-gen.msg-id-47779.html>

CONSEIL FÉDÉRAL, 2017. Loi sur l'énergie (LEne). *Confédération Suisse* [en ligne]. 22 mai 2017. Mise à jour le 2 août 2017. [Consulté le 9 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/votations/20170521/Loi-sur-l-energie.html>

CONTI, Julie, 2016. La nouvelle loi sur le renseignement expliquée en trois minutes. *Le temps* [en ligne]. 5 septembre 2016. [Consulté le 29 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/suisse/2016/09/05/nouvelle-loi-renseignement-expliquee-trois-minutes>

CRÉDIT SUISSE. L'échange automatique de renseignements. *Crédit Suisse* [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/ch/fr/about-us/responsibility/banking/aei.html>

CRÉDIT SUISSE, 2016. Taux d'intérêt négatifs et choc du franc : et maintenant ? *Crédit Suisse* [en ligne]. [Consulté le 27 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/ch/fr/articles/articles/news-and-expertise/2015/03/fr/negative-interest-and-franc-shock-what-happens-next.html>

DE SENARCLENS, Alexandre, 2014. Changements en vue pour les gérants indépendants, *Le temps* [en ligne]. 14 septembre 2014. [Consulté le 16 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2014/09/14/changements-vue-gerants-independants>

DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES FINANCES, 2015. Suisse-Allemagne : clarification concernant l'accès au marché pour les banques. *Confédération Suisse* [en ligne]. 16 juillet 2015. [Consulté le 4 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : [https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/dokumentation/nsb-news\\_list.msg-id-58135.html](https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/dokumentation/nsb-news_list.msg-id-58135.html)

DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES FINANCES, 2016. Publication du 4<sup>e</sup> rapport d'évaluation mutuelle de la Suisse par le GAFI. *Confédération Suisse* [en ligne]. 9 avril 2017. [Consulté le 8 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/46555.pdf>

DUBAS, Sébastien, 2015. Les gérants indépendants confrontés à « l'effet ciseau ». *Le temps* [en ligne]. 13 novembre 2015. Mise à jour le 15 novembre 2015. [Consulté le 6 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2015/11/13/gerants-independants-confrontes-effet-ciseau>

EUROPEAN SECURITIES AND MARKETS AUTHORITY. Mifid (II) and Mifir. *European securities and markets authority* [en ligne]. [Consulté le 2 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.esma.europa.eu/policy-rules/mifid-ii-and-mifir>

FARINE, Mathilde, 2017. Les performances, ce secret bancaire. *Le temps* [en ligne]. 8 janvier 2017. [Consulté le 30 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/01/08/performances-secret-bancaire>

FARROKH, Mohammad, 2014. FATCA, la course contre la montre. *Bilan* [en ligne]. 7 mai 2014. [Consulté le 15 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.bilan.ch/argent-finances-les-plus-de-la-redaction/fatca-la-course-contre-la-montre>

FINMA. Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux. *Finma.ch* [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/finma/cooperation-internationale/policies-et-reglementation/gafi/>

FRICK Fiona, 2017. Comment devenir un gérant d'actifs 2.0 ? *Le temps* [en ligne]. 8 mars 2017. [Consulté le 30 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/03/08/devenir-un-gerant-dactifs-20>

GARESSUS, Emmanuel, 2017. Pas moins de 466000 ménages suisses sont millionnaires. *Le temps* [en ligne] 13 juin 2017. [Consulté le 5 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/06/13/466-000-menages-suisses-millionnaires>

GENIER, Yves, 2015. Guillaume Taylor : « J'étais convaincu que mon métier de gérant de fortune devait radicalement changer ». *Le temps* [en ligne]. 3 août 2015. [Consulté le 9 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2015/08/03/guillaume-taylor-j-etais-convaincu-metier-gerant-fortune-devait-radicalement>

GENIER, Yves, 2017. Les banquiers chinois font une timide entrée en Suisse. *Le temps* [en ligne]. 12 janvier 2017. [Consulté le 26 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/01/12/banquiers-chinois-une-timide-entree-suisse>

HOFFMAN, Stefan. Accès au marché européen. *SwissBanking* [en ligne]. [Consulté le 27 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://edit.swissbanking.ch/fr/home/dossiers-link/marktzugang.htm>

HOOSTETTER, Matthier, 2015. Comment les grandes banques suisses abordent la fintech. *Bilan* [en ligne] 16 mars 2015. [Consulté le 27 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.bilan.ch/plus-de-redaction/grandes-banques-suisses-abordent-fintech>

JEFF, 2015. Top 10 des citations de Winston Churchill pour inspirer votre réussite. *Cultivons l'optimisme* [en ligne] 10 juillet 2014. Mise à jour le 19 septembre 2015. [Consulté le 3 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.citation-du-jour.fr/citation-winston-churchill/mieux-vaut-prendre-changement-main-106196.html>

KERSLEX, Richard et KOUTSOUKIS Antonios, 2016. Le Global Wealth Report 2016. *Crédit Suisse* [en ligne]. 22 novembre 2016. [Consulté le 5 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/ch/fr/about-us/research/research-institute/news-and-videos/articles/news-and-expertise/2016/11/fr/the-global-wealth-report-2016.html>

KOENIG, Pascal. MiFID 2. *Deloitte* [en ligne]. [Consulté le 2 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/services-financier/articles/MiFID-2-et-ses-impacts-pour-les-PSI.html>

LANGLO, Jan, 2015. Au fond, c'est quoi l'accès au marché ?. *Bilan* [en ligne]. 12 octobre 2015 [Consulté le 14 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.bilan.ch/jan-langlo/fond-cest-quoi-lacces-marche>

LELIÈVRE, Frédéric, 2016. La course des banques suisses pour gagner les riches Chinois. *Le temps* [en ligne]. 16 octobre 2016. [Consulté le 30 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2016/10/16/course-banques-suisses-gagner-riches-chinois>

LE FIGARO, 2016. 11000 banques menacées par des cyberattaques. *Le figaro.fr* [en ligne]. 28 avril 2016. [Consulté le 11 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/04/28/32001-20160428ARTFIG00022-11000-banques-menacees-par-des-cyberattaques.php>

LE MONDE, 2017. Le G7 reconnaît la « menace croissante » que représentent les cyberattaques. *Le monde* [en ligne]. 13 mai 2017. Mise à jour le 19 mai 2017. [Consulté le 19 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : [http://www.lemonde.fr/international/article/2017/05/13/le-g7-reconnait-la-menace-croissante-que-representent-les-cyberattaques\\_5127371\\_3210.html](http://www.lemonde.fr/international/article/2017/05/13/le-g7-reconnait-la-menace-croissante-que-representent-les-cyberattaques_5127371_3210.html)

LOCHEM, Thierry, 2016. Genève perd de son influence face à d'autres centres financiers mais entend bien rebondir. *Efinancialcareers* [en ligne]. 11 octobre 2016 [Consulté le 28 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://news.efinancialcareers.com/ch-fr/262277/geneve-perd-de-son-influence-face-a-dautres-centres-financiers-mais-entend-bien-rebondir/>

LOCHEM, Thierry, 2017. La place financière de Genève aux petits soins avec les talents de demain. *Efinancialcareers* [en ligne]. 4 juillet 2017. [Consulté le 27 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://news.efinancialcareers.com/ch-fr/288809/la-place-financiere-de-geneve-aux-petits-soins-avec-les-talents-de-demain/>

MANI, Sibylle, 2017. Des opportunités uniques dans les marchés émergents. *Crédit Suisse* [en ligne]. 9 février 2017. [Consulté le 27 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/corporate/fr/articles/news-and-expertise/emerging-markets-offer-unique-opportunities-201702.html>

MATHEZ DE SENGHER, Chantal, 2015. Quel avenir pour les tiers gérants. *Bilan* [en ligne]. 2 septembre 2015. [Consulté le 26 juillet 2017]. <http://www.bilan.ch/economie-plus-de-redaction/avenir-tiers-gerants>

MATTHEW, Allan, 2013. Le « private banking » une tradition séculaire. *Swissinfo.ch* [en ligne]. 23 février 2013. [Consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.swissinfo.ch/fre/banque-priv%C3%A9e-le-private-banking---une-tradition-s%C3%A9culaire/35048340>

MIRABAUD, Yves, 2017. Finance durable : une opportunité pour la place financière genevoise. *Fondation Genève place financière* [en ligne]. 23 juillet 2017. [Consulté le 27 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.geneve-finance.ch/fr-ch/news/2017-07-24-finance-durable-une-opportunite-pour-la-place-financiere-genevoise>

NOVELLO, Pierre, 2017. Quand les robots deviennent gestionnaires de fortune. *Le temps* [en ligne]. 19 février 2017. [Consulté le 27 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/02/19/robots-deviennent-gestionnaires-fortune>

ONODC 2017. Éducation pour la Justice : Lutter contre le cybercrime, instaurer la prospérité. *United Nations Offices on Durgs and Crime* [en ligne]. 12 avril 2017. [Consulté le 19 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : [http://www.unodc.org/dohadecclaration/fr/news/2017/04/e4i\\_counterinq-cybercrime-creating-prosperity.html](http://www.unodc.org/dohadecclaration/fr/news/2017/04/e4i_counterinq-cybercrime-creating-prosperity.html)

ONYX&CIE SA, 2016. LSFIn et LEFin : La révolution du système financier Suisse est en marche. *Onyx & Cie* [en ligne]. [Consulté le 16 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.onyx-cie.ch/lfsfin-lefin-gestion-de-fortune/>

PIACENTINI, Alfredo, 2017. Gestion : le salut passe par l'excellence. *Le temps* [en ligne]. 9 avril 2017. [Consulté le 8 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/04/09/gestion-salut-passe-lexcellence>

PRO TRADING. Qu'est-ce qu'un gérant indépendant. *ProTrading* [en ligne]. [Consulté le 5 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.protrading.ch/node/5>

RAIS, Cécile, 2012. Accords fiscaux : petit dictionnaire pour mieux comprendre le dossier. *RTS info* [en ligne]. 29 mai 2012. Mise à jour le 23 novembre 2012. [Consulté le 15 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/suisse/4026421-accords-fiscaux-petit-dictionnaire-pour-mieux-comprendre-le-dossier.html>

ROSSIER, Rolan, 2016. La Suisse passe son examen auprès du GAFI. *24 heures* [en ligne]. 7 décembre 2016. [Consulté le 15 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.24heures.ch/economie/La-Suisse-passe-son-examen-aupres-du-GAFI/story/17210958>



ROUSSELOT, Pierre-Alexandre, 2016. 5 tendances clés de la gestion de fortune pour 2016. *Keesystem.com* [en ligne]. 2016. [Consulté le 28 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.keesystem.com/5-tendances-cles-de-la-gestion-de-fortune-pour-2016/>

RTS INFO, 2012. Le Bundesrat allemand refuse l'accord fiscal avec la Suisse. *RTS info* [en ligne]. 23 novembre 2012. [Consulté le 15 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.rts.ch/info/economie/4454953-le-bundesrat-allemand-refuse-l-accord-fiscal-avec-la-suisse-.html>

RTS INFO, 2010. La Suisse sur la liste grise des paradis fiscaux. *RTS info* [en ligne]. 4 avril 2009. Mise à jour le 28 juin 2010. [Consulté le 10 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/monde/1034928-la-suisse-sur-la-liste-grise-des-paradis-fiscaux.html>

RTS INFO, 2015. Les hackers multiplient les demandes de rançon auprès des banques. *RTS info* [en ligne]. 31 juillet 2015. [Consulté le 11 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/sciences-tech/reperages-web/6975131-les-hackers-multiplient-les-demandes-de-rancon-aupres-des-banques.html>

RUCHE, Sébastien, 2016. Les forces qui pèsent sur les gérants indépendants. *Le temps* [en ligne]. 13 novembre 2016. [Consulté le 30 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2016/11/13/forces-pesent-gerants-independants>

RUCHE, Sébastien, 2017. Première fintech à obtenir la licence bancaire « Les actifs de nos clients communiqueront entre eux ». *Le temps* [en ligne]. 21 juillet 2017. [Consulté le 30 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/07/21/premiere-fintech-obtenir-licence-bancaire-actifs-nos-clients-communiqueront>

TRIBUNE DE GENEVE, 2016. Nouvelles cyberattaques sophistiquées possibles. *Tribune de Genève* [en ligne]. 23 juillet 2016. [Consulté le 28 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.tdg.ch/economie/nouvelles-cyberattaques-sophistiquees-possibles/story/17646584>

TRIBUNE DE GENEVE, 2017. 88% des entreprises victimes de cyberattaques. *Tribune de Genève* [en ligne]. 30 mai 2017. [Consulté le 11 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.tdg.ch/economie/suisse-cyberattaques-donnent-fil-retordre/story/20127239>

TURRETTINI, Pierre, 2017. La réglementation fintech suisse est « en marche ». *Le temps* [en ligne]. 7 juillet 2017. [Consulté le 30 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/07/07/reglementation-fintech-suisse-marche>

Z/YEN, 2017. Z/YEN – Global financial centres index (2017). *Le gouvernement du grand-duché de Luxembourg* [en ligne]. 27 mars 2017. [Consulté le 15 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.lu/6629959/2017-03-27-zyen-2017>

## Documents PDF

ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS, 2015. La gestion de fortune en pleine mutation. *SwissBanking* [document PDF]. Novembre 2015. [Consulté le 10 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.swissbanking.org/fr/services/bibliotheque/etudes-et-rapports>

ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS, 2016. Baromètre bancaire 2016. *SwissBanking* [document PDF]. Septembre 2016. [Consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.swissbanking.org/fr/services/bibliotheque/etudes-et-rapports>

ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS, 2017. Les questions bancaires actuelles, opinions des citoyens suisses. *Institut de recherches économiques et sociales* [document PDF]. Février 2017. [Consulté le 29 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.swissbanking.org/fr/services/bibliotheque/etudes-et-rapports>

ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS et ASSOCIATION SUISSE D'ASSURANCES, 2015. L'importance économique du secteur financier suisse. *BAK Basel Economics AG* [document PDF]. Octobre 2016. [Consulté le 10 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.swissbanking.org/fr/services/bibliotheque/etudes-et-rapports>

CFA INSTITUTE, 2016. Les experts financiers suisses sont convaincus par la Fintech. *CFA Institute* [document PDF]. 13 mai 2016. [Consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.romandie.com/news/Etude-du-CFA-Institute-les-experts-financiers-suisses-sont-convaincus-par-la-Fintech/703080.rom>

CFA INSTITUTE, 2016. Fintech survey report. *CFA Institute* [document PDF]. Avril 2016. [Consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.cfainstitute.org/about/research/surveys/Pages/index.aspx>

CONSEIL FÉDÉRAL, 2017. Initiative populaire « Oui à la protection de la sphère privée ». *Confédération Suisse* [document PDF]. 5 avril 2017 [Consulté le 29 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/ch/f/pore/vi/vis445.html>

DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES FINANCES, 2017. Rapport 2017 sur les questions financière et fiscales internationale. *Confédération Suisse* [document PDF]. Février 2017. [Consulté le 26 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-65496.html#downloads>

ERNST & YOUNG SA, 2016. Baromètre des banques EY 2016 – Focus : priorité au cœur du métier. *Ernst & Young* [document PDF]. 2016. [Consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.ey.com/ch/fr/newsroom/news-releases/ey-communique-de-presse-barometre-des-banques-ey-2016--recentrage-sur-le-metier-de-base>

KIRCHNER, Karin, 2016. Communiqué de presse. *Ernst&Young* [document PDF]. 27 septembre 2016. [Consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.ey.com/ch/fr/newsroom/news-releases/ey-communique-de-presse-karin-kirchner-responsable-communications-media-relations>

SHENKER, Michèle et BRAUN-DUBLER Nils, 2016. Moniteurs employeurs banques 2016 : « La pénurie de main-d'œuvre qualifiée s'accroît ». *Association patronale des banques en Suisse* [document PDF]. 2016. [Consulté le 26 juillet 2017] . <http://arbeitsgeber-banken.ch/fr/rubriques>

## Lois et textes juridiques

Circulaire 2016/7 identification par vidéo en ligne. *Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers* [document PDF]. 3 mars 2016. [Consulté le 8 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/#Order=2>

Circulaire 2009/1 règles-cadres pour la gestion de fortune. *Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers* [document PDF]. 18 décembre 2008. Mise à jour le 10 juin 2016. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/#Order=2>

Loi fédérale sur la mise en œuvre des recommandations du Groupe d'action financière, révisées en 2012. *L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse* [en ligne]. 12 décembre 2014. [Consulté le 10 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2014/9465.pdf>

Lois sur les établissements financiers. *L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse* [document PDF]. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-59331.html>

Lois sur les services financiers. *L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse* [document PDF]. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-59331.html>

## **Livres**

BERGIER, Jean-François, 1984. *Histoire économique de la Suisse*. Lausanne : Payot. 375 p. 260100441X

BOUYALA, Régis, 2016. *La révolution FinTech*. Paris : RB édition, Les essentiels de la banque et de la finance. 124 p. 2863257579&nbsp;(br)

GENIER, Yves, 2014. *La fin du secret bancaire*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, Le savoir suisse, 143 p. 9782889150922

## **Supports de cours**

WINIKER, Rachel, 2017. *Compliance*. Cours 3 et 5 [document PDF]. Support de cours : Cours « Compliance », Haute école de gestion de Genève, filière économie d'entreprise, orientation banque & finance, année académique 2016-2017

ZUCHUAT, Christophe, 2016. *Private Banking* [document PDF]. Support de cours : Cours « Private Banking », Haute école de gestion de Genève, filière économie d'entreprise, orientation banque & finance, année académique 2016-2017

## **Travail de bachelor**

PATRY, Marine, 2016. *Dualisme : transparence fiscale accrue et maintien de la sphère privée*. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de bachelor

## **Conférence**

SPHERE GROUP, 2017. Journée *solutions GFI, Métropole Genève, 12 juin 2017* [en ligne]. [Consulté le 2 mai 2017] Programme disponible à l'adresse : <http://www.sphere-group.ch/#events>