

Dans un environnement bancaire en constante évolution, BNP Paribas Suisse doit adapter son offre pour les clients afin d'en améliorer la rentabilité :

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

par :

Kevin Philipona

Conseiller au travail de Bachelor :

Monsieur Christophe Zuchuat

Genève, le 15 juillet 2021

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise

Déclaration

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

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

L'étudiant atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie

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.

Remerciements

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui m'ont aidé pendant l'élaboration de mon travail et notamment, Monsieur Christophe Zuchuat, mon conseiller. De plus, je souhaite adresser une mention spéciale aux personnes qui m'ont directement aidé :

- Monsieur Ludovic Fournier de la banque BNP Paribas
- Monsieur Hubert Musseau de la banque BNP Paribas
- Monsieur Nabil Trabousli
- Monsieur Ralph Asmar
- Monsieur Bertrand Chabot
- Monsieur Nathan Douet de We Can Comply

C'est avec émotion que j'écris ces dernières lignes de mon travail de Bachelor.

Résumé

Dans un environnement réglementaire compliqué ainsi qu'une forte concurrence, la banque BNP Paribas (Suisse) S.A. doit réadapter son offre afin de prospérer dans le futur. Son modèle d'affaire actuel ne correspond plus à une majeure partie de sa clientèle. Ainsi, BNP Paribas (Suisse) S.A., doit s'adapter ou renoncer à cette dernière.

De ce fait, je vais, dans le cadre de ce travail, retracer le développement de la clientèle du Levant de la banque privée de BNP Paribas. Nous verrons les étapes importantes de la croissance des actifs de la banque, les besoins des clients lors du développement ainsi que la mise en place du cadre réglementaire.

La seconde partie sera dédiée à une analyse de la situation macroéconomique et microéconomique de BNP Paribas (Suisse) S.A.. Nous traiterons notamment la stratégie du groupe BNP Paribas ainsi que les défis auxquels les banques doivent faire face actuellement. Nous terminerons ce chapitre par une analyse des besoins par segmentation de clientèle et une analyse swot.

La dernière partie sera consacrée au futur de la banque privée, les nouvelles technologies ainsi que les nouveaux business modèles proposés par les fintechs ou d'autres banques de la place financière.

Pour terminer, j'indiquerai certains axes de développement que pourrait suivre BNP Paribas (Suisse) S.A, afin d'adapter son modèle d'affaire pour la clientèle disposant d'actifs inférieurs à 5 millions de dollars.

Table des matières

1. Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements.....	ii
Résumé.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vi
1 Le passé : origine de BNP en Suisse, et développement des divers secteurs et marchés, dont le Levant.....	1
1.1 Introduction	1
1.2 Définition de la banque privée.....	1
1.3 Présentation du groupe BNP Paribas	1
1.3.1 Pourquoi avoir une filiale en Suisse ?.....	2
1.3.2 Développement du Wealth Management (principalement Moyen-Orient)	3
1.3.3 Fusions et acquisitions	4
1.3.4 Besoins des clients dans les années 2000	4
1.4 Évolution de la typologie de clientèle	6
1.4.1 Seuil minimum pour ouvrir un compte	6
1.5 Évolution de l'organisation depuis 20 ans	7
1.5.1 Mise en place du cadre réglementaire.....	7
1.5.2 Délocalisation du Back Office	9
1.5.3 Évolution du travail de Banquier Privé (de 2000 à 2020)	10
1.6 Évolution du cadre et Obligations de la FINMA (2009)	11
1.6.1 Amende de 8.9 milliards.....	11
1.6.2 Mise en place de lois	12
1.7 Résumé partie 1	12
2 Du présent au futur proche : état actuel, et challenges actuels pour la région du Levant.	13
2.1 Analyse de la situation.....	13
2.1.1 PESTEL	13
2.1.2 Analyse de l'environnement économique, géographique et politique (Monde, Liban, Suisse)	15
2.2 Analyse de la stratégie du groupe BNP Suisse	18
2.2.1 Synergies avec le groupe.....	18
2.2.2 cost/income ratio	18
2.2.3 Positionnement de BNP Paribas en Suisse en face à la concurrence	20
2.3 Changements à venir en fonction des nouvelles lois en vigueur (avantages et désavantages).....	20
2.3.1 Échange Automatique de Renseignements.....	20
2.3.2 Foreign Account Tax Compliance Act	21
2.3.3 LsFin / LeFin	22

2.4	Challenges actuels	23
2.4.1	Digitalisation.....	23
2.4.2	Taux négatifs	24
2.4.3	Baisse des marges	25
2.4.4	Augmentation des coûts liés au contrôle des risques	26
2.5	Analyse des demandes clients par segments (USD).....	26
2.5.1	1 - 5 millions	27
2.5.2	5 - 25 millions	27
2.5.3	> 25 millions	28
2.6	SWOT	29
3	<i>Le futur lointain : la transformation de la clientèle et de ses besoins : digitalisation, produits, voyages, attentes, etc.....</i>	31
3.1	A quoi devrait ressembler une banque privée en Suisse en 2030 ?.....	31
3.1.1	Disparition des petites banques (AUM < 10 milliards de dollars)	31
3.1.2	Les nouvelles banques Online	32
3.1.3	Quelle typologie de clientèle ?	33
3.2	Analyse des futurs besoins des clients	34
3.2.1	Comment faire face aux défis actuels	34
3.3	Conclusion.....	35
4	<i>Bibliographie</i>	37

Liste des tableaux

Tableau 1 Croissance des banques privées en 2020	16
--	----

Liste des figures

Figure 1 Schéma stratégie du groupe BNP Paribas.....	2
Figure 2 Schéma domaine d'intervention de la conformité	8
Figure 3 SWOT BNP Paribas (Suisse) S.A.	31

1 Le passé : origine de BNP en Suisse, et développement des divers secteurs et marchés, dont le Levant.

1.1 Introduction

Dans un environnement réglementaire complexe en pleine évolution depuis 20 ans, BNP Paribas (Suisse) S.A. doit faire face à des changements majeurs dans son organisation. L'organisation actuelle ne permet pas à la banque de continuer de servir une clientèle dont les actifs sont inférieurs à 5 millions de dollars. Dans ce travail, nous allons nous concentrer principalement sur la clientèle qui résident dans les pays du Levant¹, ainsi nous analyserons son développement depuis 20 ans. Nous verrons également comment le cadre réglementaire a évolué. Dans la deuxième partie du travail, nous allons faire une analyse de la stratégie de la banque face aux défis actuels. Et pour terminer nous nous projetterons dans le futur afin d'imaginer comment la banque devrait s'adapter pour répondre aux futurs besoins du marché.

1.2 Définition de la banque privée

Pour commencer, il convient de définir ce qu'est une banque privée. Cette dernière est un établissement financier qui fournit des services bancaires hautement spécialisés pour une clientèle détenant un patrimoine net important. La clientèle peut être nationale ou internationale et est généralement divisée en deux catégories HNWI, (High-net-worth individual, 1 million à 25 millions USD) et UHNWI (Ultra high-net-worth individual, plus que 25 millions USD).

1.3 Présentation du groupe BNP Paribas

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser à la banque BNP Paribas (Suisse) S.A. Il s'agit de la filiale Suisse du groupe français BNP Paribas. Cette dernière est aujourd'hui l'une des plus grosses banques internationales (8ème banque mondiale). BNP Paribas emploie en 2021 plus de 200'000 personnes dans plus de 71 pays à travers le monde. Comme toutes les grandes banques, elle souhaite offrir un service spécialisé pour sa clientèle fortunée (UHNWI et HNWI). Pour cela, BNP Paribas a décidé d'ouvrir des filiales dans chaque grande place financière p.ex. : Genève, Zurich, Luxembourg, Hong Kong. Genève est actuellement la 20ème place financière, Zurich est en 10^{ème}

¹ Levant inclut la Syrie, le Liban, la Palestine, Israël, la Jordanie, l'Anatolie, la Mésopotamie et l'Égypte

position. Environ 1/3 de la fortune mondiale est gérée entre Genève et Zurich selon le cours introduction des métiers de la banque de la HEG.

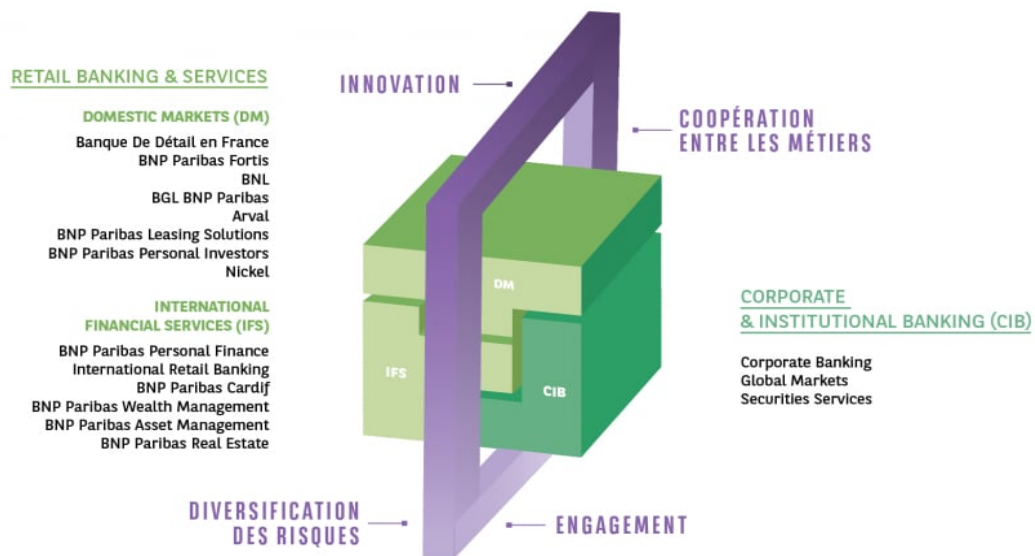


Figure 1 Schéma stratégie du groupe BNP Paribas

Le groupe BNP Paribas a décidé de diversifier son risque en se développant sur plusieurs métiers différents. Il s'agit d'un modèle intégré et diversifié qui permettra aux clients de la banque d'être au cœur du modèle économique de BNP Paribas en proposant une gamme complète de solutions. Les trois axes principaux sont : les marchés domestiques, les marchés internationaux et la banque d'investissement.

1.3.1 Pourquoi avoir une filiale en Suisse ?

En décidant d'ouvrir une filiale en Suisse, le groupe BNP Paribas, souhaitait apporter une solution de gestion de fortune pour ses clients internationaux fortunés. En effet, cette stratégie s'intègre parfaitement dans le business modèle de la banque. De plus, pouvoir associer le nom BNP Paribas à la Suisse permet d'augmenter l'image de qualité du groupe.

D'un point de vue financier, la gestion de fortune est l'un des métiers les plus rentables en fonction du risque engendré.

1.3.1.1 Aspects juridiques

Le siège du groupe se trouvant à Paris, BNP Paribas (Suisse) S.A. doit faire attention de respecter la réglementation suisse, mais également suivre les directives imposées par la France. La banque est donc soumise à une double réglementation.

1.3.2 Développement du Wealth Management (principalement Moyen-Orient)

Dans les années 1950 -1960, beaucoup de Libanais ont réussi à faire fortune grâce à la situation géographique et politique idéale du pays. Le Liban était une plaque tournante de l'économie du Golfe² qui était en pleine expansion à ce moment. La stabilité politique et économique du Liban d'avant-guerre (1971 -1972) a permis d'attirer la clientèle fortunée du Golfe qui cherchait à déposer leurs actifs dans les banques stables.

L'éducation était très bonne au Liban, des milliers d'étudiants étrangers venaient étudier dans les universités prestigieuses de Beyrouth et de Tripoli. Une éducation de haute qualité assure le bon développement du pays.

Grâce à ses ports idéalement situés entre l'Europe et le Moyen-Orient, le Liban contrôlait les importations et les exportations du Moyen-Orient. Le pays était considéré comme une plaque tournante du commerce du Golfe.

L'implantation de la banque BNP Paribas au Liban a débuté dans les années 1960. Cette dernière était la seule banque étrangère présente sur le territoire libanais. En effet, à cette époque la banque française avait compris le potentiel de développement d'un pays comme le Liban. Autrefois on l'appelait « La Suisse du Moyen-Orient ». Nous verrons dans la partie 2 de ce travail que ce statut d'eldorado a bien changé depuis.

C'est en 1975 que débuta la Guerre Civile au Liban, celle-ci opposa les différents partis politiques du pays. Cette guerre a créé une instabilité politique et financière qui a poussé les grandes fortunes du pays en dehors du Liban. Les riches familles du Moyen-Orient (libanaise ou non) ont choisi la Suisse, le Luxembourg, ainsi d'autres pays d'Europe pour y déposer leurs actifs. Étant la seule banque étrangère active sur le territoire libanais, BNP Paribas en a profité pour ouvrir des relations bancaires avec des familles libanaises fortunées. En effet, BNP Paribas ouvrait des comptes de banque privée dans deux de ses filiales Wealth Management, Suisse et Luxembourg. Ainsi, la banque présente sur le

² Etats arabes du Golfe (Koweït, Irak, Bahreïn, Oman, Qatar, Arabie saoudite et les Émirats arabes unis)

territoire libanais s'occupait de la récolte des documents et la de prospection de nouveaux clients.

La proximité entre le Liban et la France était un atout majeur afin de convaincre les prospects d'ouvrir des comptes avec BNP Paribas.

1.3.3 Fusions et acquisitions

Afin d'accroître les actifs sous gestion, BNP Paribas (Suisse) S.A. a effectué diverses opérations d'acquisitions.

La première acquisition importante est celle de Citi Bank en 2004. Cette opération a permis d'accroître fortement sa clientèle résidente en Jordanie et en Syrie. Une clientèle disposant d'actifs sous gestion en 1 million et 5 millions de dollars. BNP Paribas (Suisse) S.A. a pris la décision de se retirer de ces pays depuis 2015. BNP Paribas (Suisse) S.A. a profité de problèmes de compliance qui touchaient Citi Bank à ce moment pour effectuer l'acquisition à moindre coût.

La deuxième acquisition importante pour BNP Paribas (Suisse) S.A. est celle de Fortis Banque en 2008. La clientèle reprise durant cette acquisition était principalement composée d'Égyptiens et de clients d'autres pays nord-africains. Aujourd'hui, BNP Paribas est également sortie de l'Égypte et de l'Afrique du Nord. Néanmoins, la banque garde les clients dont les actifs sont supérieurs à 25 millions de dollars.

1.3.4 Besoins des clients dans les années 2000

Les banques suisses sont connues pour offrir un service de qualité premium à la clientèle internationale fortunée. Cependant d'autres éléments nous viennent à l'esprit lorsque l'on parle des banques suisses. En effet dans les années 2000, une grande partie de la clientèle étrangère des banques suisses profitait du secret bancaire afin de dissimuler une partie importante de leur fortune et ainsi échapper à leur fiscalité. Malheureusement, le 13 Mars 2009, Hanz Rudolf Merz, ancien président de la Confédération Helvétique, annonça la fin du secret bancaire, et enleva aux banques suisses un avantage concurrentiel important. Cette annonce désastreuse a eu pour effet que des milliards d'actifs sont sortis des banques suisses.

Néanmoins, pour la clientèle du Levant, ce changement majeur au niveau de la loi suisse n'a eu aucun impact significatif pour le moment. Le système fiscal du Liban ou de la

Jordanie n'est pas encore défini et appliqué. En effet, durant le boom économique du Moyen-Orient en 1990, la région subissait des instabilités politiques majeures, suite à différents événements, tels que la guerre du Golfe qui s'est terminée en 1991, ou encore la guerre entre Hezbollah et Israël qui est toujours d'actualité en 2021.

Les besoins ont été classés en trois niveaux : Primaire, Secondaire, Tertiaire.

Le besoin principal pour un client en provenance du Moyen-Orient, et tout particulièrement du Levant est la sécurité des actifs. En effet, en déposant leur fortune en Suisse, les clients pourront en disposer en tout temps et sans restrictions. Nous verrons dans le chapitre 2 de ce travail, les restrictions actuelles sur la disposition des actifs au Liban de par la fragilité du système bancaire. De plus, la Suisse garantit des actifs à hauteur de 100'000 CHF par relation bancaire en cas de faillite de la banque dépositaire (art.37a, LB³). A condition que les actifs déposés soient sous forme liquide sur les comptes en banque.

En 2000 BNP Paribas (suisse) S.A. permettait aux clients entrepreneurs d'ouvrir des comptes de gestion privée et des comptes pour leurs sociétés commerciales afin de recevoir des fonds directement en Suisse. Pour les clients qui étaient actifs sur le commerce en Europe, les transferts en Suisse étaient plus simples et plus sûrs. Les clients libanais utilisaient les comptes en Suisse comme « des 2ème piliers ». Il n'y a pas de cotisations sociales au Liban pour le chômage et la retraite. Aujourd'hui, les activités commerciales ne sont plus autorisées par BNP Paribas Wealth Management.

En deuxième lieu, nous avons la qualité du service des banques en Suisse. Le service est un point important pour un client fortuné. Il doit pouvoir contacter directement son gérant qui s'occupe du suivi de ses comptes et de ses investissements. La banque va donc fournir un service spécialisé et personnalisé à chaque client. Le manque de disponibilité d'un banquier est l'une des raisons principales d'une clôture de compte. Nous pouvons comparer les banques en Suisse à des hôtels de luxe. En effet, les services fournis par la banque ne sont pas que financiers.

En troisième lieu, nous avons la qualité de l'offre de la banque et de l'étendue de son univers d'investissement. En effet depuis 2008, nous avons pu constater une baisse significative des taux d'intérêts dans presque toutes les devises, en 2021 le taux USD est proche de 0. Cette baisse de taux a provoqué une baisse des rendements des investissements sur les portefeuilles des clients. C'est pourquoi les banques suisses ont renforcé leur offre de produits alternatifs. Désormais, cette nouvelle gamme de produits

³ Loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargnes

sophistiqués de par sa structuration n'est plus réservée seulement à des clients institutionnels.

A noter qu'à la suite de la crise des Subprimes en 2008, les banques libanaises offraient des rendements supérieurs 15% en USD pour des simples dépôts fiduciaires. Les banques suisses ont dû trouver des moyens de se rapprocher de ce rendement. Enfin, ces dernières vont également offrir aux clients d'autres services importants comme l'ingénierie patrimoniale, la conciergerie de luxe pour les très gros clients seulement, ou encore les crédits hypothécaires.

A ce titre, BNP Paribas (Suisse) S.A. a été récompensée en 2020 par Wealth Briefing comme meilleure banque privée pour la clientèle UHNW.

1.4 Évolution de la typologie de clientèle

Dans ce chapitre, nous analyserons l'évolution de la typologie des clients, leurs besoins ainsi que l'évolution des exigences de la banque concernant les ouvertures de comptes entre 2000 et 2021.

Dans les années 2000, la clientèle du Levant de BNP Paribas (Suisse) S.A. était composée principalement d'entrepreneurs, d'hommes d'affaires ou encore d'héritiers.

Aujourd'hui, la clientèle a évolué et compte de plus en plus d'héritiers de la 2ème ou 3ème génération. Au vu des conditions macroéconomiques compliquées, telle que la forte concurrence, la faible vélocité de la monnaie et la faible consommation. Les héritiers de la 3ème génération sont plutôt des rentiers ainsi exigent plus de rentabilité de leurs comptes en banque.

1.4.1 Seuil minimum pour ouvrir un compte

Pour ouvrir un compte en Suisse, il faut être de plus en plus fortuné. C'est ce que nous pouvons constater pour la clientèle offshore⁴ ou high risk⁵. En effet, le seuil minimum pour ouvrir un compte dans une banque privée en Suisse est en constante évolution. Concernant BNP Paribas (Suisse) S.A., le seuil minimum a beaucoup augmenté durant ces 20 dernières années. Entre 2000 à 2005, il était tout à fait possible d'ouvrir un compte avec un minimum de 350'000 dollars pour toute typologie de clientèle (suisse, européenne, africaine ou encore du Moyen-Orient). Ce seuil est ensuite ajusté à 1'000'000 de dollars après 2005. La clientèle cible a donc déjà évolué de Masse Affluent

⁴ Clientèle qui ne réside pas en Suisse

⁵ Clientèle avec un risque élevé (corruption, blanchiment d'argent ou financement du terrorisme)

à High Net Worth Individual (HNWI). Ce seuil de 1'000'000 de dollars est resté en place jusqu'à fin 2020 pour les clients en provenance du Moyen-Orient.

Aujourd'hui, le seuil minimum requis pour ouvrir un compte est de 3'000'000 de dollars pour la clientèle du Moyen-Orient. A noter que le seuil n'a pas évolué pour la clientèle Onshore⁶ ou low risk⁷. Le potentiel de croissance d'un client est également un facteur déterminant lors de l'ouverture du compte. Par exemple, un client libanais dont la fortune liquide globale est de 15 millions de dollars, peut ouvrir une relation bancaire avec seulement 1 million de dollars. Néanmoins, le client doit montrer une certaine volonté de développement avec la banque afin d'accroître les actifs sous gestion dans les 2 ans suivant l'ouverture du compte.

1.5 Évolution de l'organisation depuis 20 ans

En 20 ans, nous avons pu constater que l'organisation de BNP Paribas (Suisse) S.A. a fortement évolué. Dans un premier temps, nous pouvons constater une augmentation importante des effectifs liés aux métiers de support et de contrôle de la gestion des risques. Dans un deuxième temps, nous avons pu observer un intérêt à délocaliser dans des pays avec des salaires plus faibles. Et dans un troisième temps, nous avons pu noter des changements majeurs du métier de gestionnaire de fortune.

1.5.1 Mise en place du cadre réglementaire

Les banques ont depuis toujours exercé un rôle fondamental pour la croissance économique. Ce rôle s'est nettement accéléré depuis 20 ans, nous avons pu constater une augmentation importante du trafic des paiements internationaux et des opérations financières internationales. Dès lors, les banques suisses ont dû adapter leurs processus de régulation afin de venir en aide aux États pour lutter contre le blanchiment d'argent⁸, le financement du terrorisme ou encore la fraude fiscale. En effet, ces trois grandes problématiques ont poussé la Suisse à mettre en place un cadre réglementaire plus stricte. Ce dernier va être orchestré par la FINMA que nous allons découvrir dans la suite du travail.

⁶ Clientèle résidente en Suisse

⁷ Clientèle avec un risque faible (corruption, blanchiment d'argent ou financement du terrorisme)

⁸ Permettre à de l'argent issue d'un crime de rentrer dans l'économie réel

1.5.1.1 Mise en place de la compliance

En effet, face à la complexité de l'environnement bancaire et à l'inflation réglementaire, la fonction de compliance officer est un métier de plus en plus demandé par les banques depuis la dernière décennie. Cette fonction a pour but de prévenir des opérations financière et bancaires qui seraient non-conformes aux exigences réglementaires imposées aux banques. Le risque de non-conformité peut se distinguer sous différentes formes :

- Atteinte à la réputation à l'établissement bancaire
- Pertes financières
- Coûts liés au non-respect de la réglementation
- Sanctions judiciaires
- Détérioration des relations avec les parties prenantes

Les réglementations qui concernent le blanchiment d'argent ou le financement du terrorisme sont répertorié dans la LBA⁹.

Traditionnellement, le compliance officer peut intervenir dans les domaines suivants :

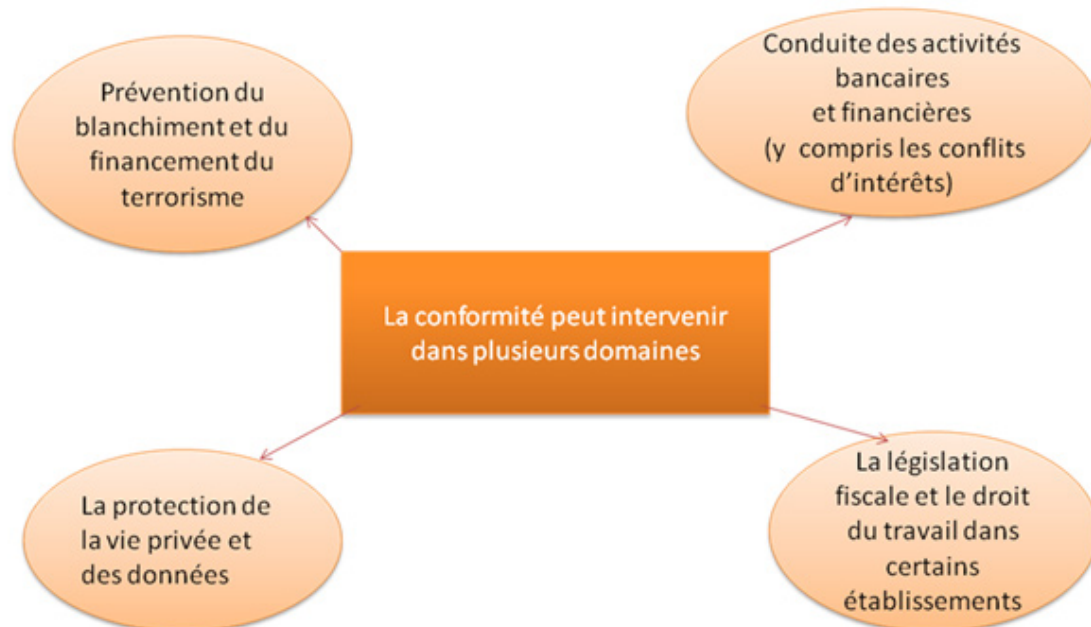


Figure 2 Schéma domaine d'intervention de la conformité

⁹ Loi fédérale concernant le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

Depuis 2010, BNP Paribas (Suisse) S.A. a triplé ses effectifs de compliance officers. En effet, les exigences de contrôle ont beaucoup augmenté durant les dix dernières années. Jusqu'à 2010, le compliance officer avait plus un rôle de conseil aux gestionnaires de fortune dans le cadre d'opérations financières complexes ou d'entrée en relation. Au fur et à mesure de l'évolution du cadre réglementaire, le rôle du compliance officer a évolué. Ce dernier a aujourd'hui un rôle décisionnel sur les opérations d'un compte ou sur la vie d'un compte (ouverture, révision et fermeture) P.ex : le compliance officer peut préavisier négativement à l'ouverture d'une relation bancaire avec un prospect. Puis c'est la direction générale qui tranche.

Le coût du risque lié à la gestion de la clientèle libanaise est en constante évolution depuis 2010. En effet, la banque a décidé de classer cette clientèle comme High Risk. La compliance va donc garder un œil avisé sur la nature des opérations de cette clientèle. Les comptes devront également être révisés chaque année afin de s'assurer que le statut du client n'a pas changé et qu'il répond toujours aux exigences de BNP Paribas (Suisse) S.A. L'augmentation accrue de la surveillance des transactions a entraîné la formation de nouvelles équipes de support en amont de la compliance pour filtrer les demandes. Le coût moyen estimé lié au contrôle est de 15'000 chf par année pour des comptes inférieurs à 5 millions de dollars.

1.5.1.2 Intensification des contrôles internes

La fonction de contrôle interne ne sera pas basée sur la nature de la relation bancaire avec le client ou de la nature des opérations financières de ce dernier, mais plutôt sur la bonne exécution des tâches. En effet depuis les années 2000, les gestionnaires de fortune et leurs assistants ont pu observer une complexification des processus internes de la banque. Le contrôle interne ou l'audit interne va s'assurer que la documentation et le respect des règles édictées par la FINMA soient bien appliqués. P.ex. les contrôleurs internes vont s'assurer que les investissements proposés aux clients sont en ligne avec leurs profils d'investissement.

Le contrôle interne est également un coût important lié à la gestion du risque opérationnel.

1.5.2 Délocalisation du Back Office

Au cours des 20 dernières années, nous avons pu voir l'organisation des banques privées passablement évoluer pour lutter contre l'augmentation des coûts. La banque est divisée en trois parties: back office, middle office et front office. La partie qui a subi la

transformation la plus importante est celle du back office. Le back office s'occupe principalement de la comptabilisation des opérations et du trafic des paiements. Il est important de comprendre que la back office n'est pas en relation avec la clientèle et peut donc être sous-traité auprès d'autres banque de la place financière.

BNP Paribas (Suisse) S.A. a introduit depuis plusieurs années le plan 2025 visant à réduire les coûts suite à la crise financière. Le front office étant une plus-value importante, il était difficile de le modifier sans pour autant changer la qualité du service offert aux clients de la banque. Ainsi back office et middle office sont les deux fonctions touchées par la délocalisation au Portugal pour BNP Paribas WM.

Des modifications importantes ont dû être faites aux conditions générales afin de permettre le transfert des données des clients entre les deux pays. Dans le contexte de la chasse aux coûts, la pratique est désormais courante par les établissements suisses. P.ex. La Banque Pictet a décidé de délocaliser une partie de son back office en République Tchèque.

1.5.2.1 Pourquoi le back office est au Portugal

Afin de créer une synergie importante entre ses filiales de banques privées européennes, BNP Paribas a décidé de créer un seul back office centralisé au Portugal. La banque souhaitait rester en Europe occidentale et le Portugal était déjà une base pour BNP securities. De plus, le taux salaire/horaire du Portugal est l'un des plus faible en Europe.

1.5.3 Évolution du travail de Banquier Privé (de 2000 à 2020)

De manière générale, le gestionnaire de fortune ou RM (Relationship Manager), est responsable des relations bancaires au nom de son établissement financier. Le rôle du RM peut se diviser en deux catégories : premièrement, Il représente le client au sein de la banque. Deuxièmement, Il représente la banque pour le client.

Nous pouvons considérer le gestionnaire de fortune comme un couteau Suisse. Il doit avoir des connaissances dans tous les domaines financiers, ingénierie patrimoniale, investissement, fiscalité, droit bancaire, back office et plus encore. Ce dernier devra orchestrer ces différents domaines en s'appuyant sur les experts de la banque.

Les tâches du gestionnaire de fortune ont passablement évolué au cours des vingt dernières années. En effet, les gestionnaires de fortune de chez BNP Paribas (Suisse) S.A. priorisent la gestion du risque sur le développement commercial. Les compétences

du RM évoluent en continue depuis les années 2000 avec la sophistication des produits, les nouvelles règles cross border de plus en plus strictes ou encore avec les nouvelles réglementations imposées aux banques suisses. Par ailleurs, l'écologie étant devenu un élément important dans la société, les gestionnaires de fortune de chez BNP Paribas (Suisse) S.A. et ailleurs ont dû se familiariser avec les normes SRI¹⁰. Nous pouvons en conclure que le métier s'est bien complexifié ces dernières années.

1.6 Évolution du cadre et Obligations de la FINMA (2009)

L'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers, appelée communément FINMA, est une société de droit public suisse visant à imposer aux banques suisses et aux établissements financiers (grandes banques, intermédiaires financiers, assurances) un cadre réglementaire strict. Cette dernière a le pouvoir de donner ou retirer les autorisations d'exercer sur le territoire Helvétique. La FINMA a également le droit de sanctionner en cas de non-respect des réglementations imposées. Elle a été créée dans le but de protéger, conformément aux lois sur les marchés financiers, les investisseurs, créanciers et les assurés, tout en assurant le bon fonctionnement des marchés financiers.

La FINMA contribue au renforcement de l'image de qualité des banques suisses et permet de garder la compétitivité des places financières.

1.6.1 Amende de 8.9 milliards

Comme nous avons pu le constater, l'évolution des lois et le renforcement des contrôles ont augmenté les coûts opérationnels des banques suisses. BNP Paribas (Suisse) S.A. a dû largement amplifier ses contrôles internes après 2014. En effet, cette année-là, le groupe BNP Paribas a subi une amende de 8.9 milliards de dollars. Cette amende est notamment due des opérations de transfert et de financements avec des pays sous sanctions comme le Soudan, Cuba et l'Iran. Les transactions ont été effectuées depuis le bureau à Genève. Suite à cette amende, BNP Paribas (Suisse) S.A., était sous surveillance de la FINMA. La banque a augmenté ses contrôles afin de ne plus reproduire cette erreur. Depuis 2014, la banque n'a plus fait d'acquisition par peur de prendre plus de risque sur une clientèle non maîtrisée.

¹⁰ Socially Responsible Investment

1.6.2 Mise en place de lois

Depuis 2000, nous avons vu de nombreuses lois se mettre en place. Ces dernières ont pour but de protéger les clients et améliorer l'image des banques suisses. Les différentes réglementations seront introduites dans ce chapitre et expliquées dans le chapitre 2.

Tout d'abord, nous avons la CDB¹¹. La CDB va mettre en place des minimums légaux que les banques doivent respecter pour l'identification des ADEs¹². Cette loi s'inscrit dans le contexte du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme et est notifiée dans la LBA. La CDB évolue tous les cinq ans afin de mettre à jour les normes à respecter. Nous nous attendons à la mise en place de la CDB 21 cette année.

En 2010, entre en vigueur l'accord FACTA¹³ qui s'inscrit dans le contexte des lois contre l'évasion fiscale. Nous verrons dans la partie 2, les enjeux de cette loi pour les banques suisses.

En 2013, entre en vigueur l'accord RUBIK qui s'inscrit dans le contexte des lois contre l'évasion fiscal.

En 2017, entre en vigueur l'accord EAR¹⁴ qui s'inscrit dans le contexte des lois contre l'évasion fiscale.

En fin 2021, nous avons l'entrée en vigueur de la LeFin et LsFin.

D'autres règles de cross-border sont également en place et évoluent constamment.

1.7 Résumé partie 1

A travers cette partie 1, nous avons mis en évidence les principaux éléments du développement de la clientèle du Moyen-Orient de la banque Privée de BNP Paribas. Notamment, les réussites commerciales dues à une implantation précoce sur les terres libanaises qui a placé la banque comme leader sur ce marché. Nous avons également pu comprendre la stratégie du groupe et ainsi que l'importance et l'intégration de sa filiale suisse.

¹¹ Convention relative à l'obligation de diligence des banques

¹² Ayant droit économique

¹³ Foreign Account Tax Compliance Act

¹⁴ Échange Automatique de Renseignements

Dans un second temps, nous avons compris que BNP Paribas (Suisse) S.A. doit opérer dans un cadre réglementaire restrictif qui est toujours en pleine évolution ainsi la dynamique commerciale a été fortement limitée. Le cadre réglementaire qui est entièrement pris en charge par la banque et donc une baisse drastique des bénéfices.

2 Du présent au futur proche : état actuel, et challenges actuels pour la région du Levant.

2.1 Analyse de la situation

Dans le début de cette seconde partie, nous allons faire une analyse complète de la situation macroéconomique et microéconomique actuelle de la banque afin d'évaluer son positionnement sur le marché face à ses concurrents directs et indirects, ainsi que le risque spécifique lié au Liban. Nous allons également aborder les challenges actuels auxquels la banque fait face. Au terme de cette seconde partie nous allons élaborer un diagnostic (SWOT) nous permettant de savoir si le choix de BNP Paribas (Suisse) S.A. quant à l'arrêt de sa clientèle avec des actifs sous gestion inférieurs à 5 millions de dollars est pertinent ou non.

2.1.1 PESTEL

Politique :

Les décisions politiques nationales ou internationales sont au cœur de l'évolution des banques privées suisses et de la gestion de fortune. Nous pouvons même dire que les banques suisses sont fortement dépendantes de ces décisions. Les décisions qui ont été prises depuis une décennie ont particulièrement bouleversé le modèle d'affaire des banques suisses. P.ex. : la divulgation des informations de la clientèle américaine à l'administration fiscale. Ces décisions n'ont pas aidé à la croissance des banques, bien au contraire la masse sous gestion a fortement diminué ces dernières années et notamment pour BNP Paribas (Suisse) S.A. passant de 44 milliards de dollars en 2010 à 23 milliards de dollars en 2021 en raison de clôture des relations fiscalement non-conforme.

Nous observerons par la suite la situation politique compliquée du Liban et la politique commerciale (pays servicing) de BNP Paribas (Suisse) S.A. quant à la gestion du risque de la clientèle libanaise. Il en découlera dans le futur, possiblement une modification de la gestion du risque de cette clientèle et une restriction dans son développement (politique BNP Paribas : exit country).

Économique :

Les banques suisses sont fortement impactées par les fluctuations économiques, tant macroéconomiques que microéconomiques. En effet, ces dernières années, nous avons pu observer un ralentissement économique qui a eu pour effet une baisse des taux directeurs. Les taux chf sont négatifs depuis 2015. Les banques suisses sont également impactées par les taux directeurs étrangers : taux directeur euro à 0% et le taux directeur dollars proche de 0% depuis deux ans.

Nous avons également pu observer le franc suisse s'apprécier par rapport à l'euro ou au dollar, ce qui a pour effet de diminuer les exportations du pays et donc d'affaiblir l'économie du pays.

La mauvaise situation économique du Liban va impacter l'augmentation des actifs de cette clientèle pour les dix prochaines années.

Social :

La responsabilité sociale de BNP Paribas (Suisse) S.A. est relativement importante. Tout d'abord, la banque employait plus de 1'400 personnes au début 2020. Néanmoins ce chiffre devrait diminuer jusqu'à 2025. Deuxièmement, la banque doit de plus en plus faire attention à ses investissements. Effectivement, la banque a décidé de se désinvestir des énergies fossiles d'ici 2030. Cette dernière a également augmenté sa gamme d'investissement sustainable¹⁵.

Un autre point important, qui ne touche pas que BNP Paribas (Suisse) S.A., mais toutes les entreprises suisses, est le Covid. En effet, la maladie a eu un impact sur la responsabilité de la banque quant à la protection de ses employés et de leurs proches.

Technologie :

La technologie est certainement l'aspect qui a et aura l'impact le plus important pour les banques suisses. En effet, nous pouvons observer une course à qui aura la meilleure technologie pour servir les clients (E-banking, systèmes internes performances, analyse des données, etc...).

Le modèle d'affaires des fintechs sera probablement repris dans les processus des banques privées et dans la gestion des petits clients.

¹⁵ Investissements durables

Écologie :

Nous vivons actuellement dans une société où les entreprises ont tendance à être de plus en plus écologiques. C'est bien le cas de BNP Paribas (Suisse) S.A. qui a adopté des processus internes sans papiers. Le but est d'être « paper neutral » d'ici 2030. La tendance sur la place financière est de se faire certifier B Corp¹⁶ comme Lombard Odier par exemple. Comme mentionné dans le point social, la banque développe une gamme de produits durables. Cette tendance devrait croître et s'inscrire sur un long terme pour la banque.

Légal :

Afin de conclure cette analyse PESTEL, nous allons nous pencher sur l'aspect légal. Comme mentionné dans la partie 1 du travail, les banques suisses doivent répondre à des normes légales importantes. D'où l'importance qu'a pris le métier de la conformité. C'est un aspect d'autant plus important pour la clientèle libanaise qui représente un risque élevé pour la banque. Au moins une personne contrôle les sorties de fonds ou entrées de fonds en provenance du Liban et ce même pour des transferts entre même ayant droit économique. C'est pour cette raison que les comptes libanais coûtent très cher à BNP Paribas (Suisse) S.A..

2.1.2 Analyse de l'environnement économique, géographique et politique (Monde, Liban, Suisse)

Monde :

Il est difficile pour le moment d'évaluer les conséquences finales de la pandémie du Corona virus qui n'est pas encore terminée. Néanmoins, nous pouvons déjà en tirer quelques conclusions quant à son impact sur la situation économique et politique mondiale, libanaise et suisse.

Nous sommes actuellement dans une phase de relance économique suite à la crise financière engendrée par le Corona virus. En effet des plans de relances sont en cours dans presque tous les pays. Des chèques pour les citoyens (USA) afin de relancer la consommation ou encore des investissements dans les infrastructures en Chine. Cette relance commence à porter ses fruits, car nous pouvons observer une légère inflation et

¹⁶ Répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence envers le public.

une montée des taux dollars. Néanmoins, les taux négatifs ou faibles ne sont pas une conséquence du Corona virus. Depuis une année, nous observons une accélération de la planche à billets des banques centrales. Le plan de relance pour l'Europe est de 750 milliards d'euros et celui des États-Unis est de 1'900 milliards. La Suisse a privilégié des mesures plus ciblées afin de protéger son économie en donnant des subventions directes aux entreprises.

En parallèle, nous observons des marchés financiers en nette hausse en 2021. + 15% pour le MSCI world le 21.06.2021 essentiellement alimenté par le secteur de la technologie. Nous pouvons également dire que nous avons vécu la crise financière la plus rapide de l'histoire en mars 2020 après l'annonce des confinements liés au Covid.

Cette fois la crise n'a pas touché les acteurs bancaires comme on peut le voir sur le tableau ci-dessous.

Tableau 1 Croissance des banques privées en 2020

Banque	Actifs sous gestion (mrds CHF)	Bénéfice net (mios CHF)	Afflux et de fonds (mrds CHF)	Cost/incom ratio (%)
Pictet	609 (+6%)	577	24	75
Lombard Odier	316 (+6%)	208	12	74,1
UBP	147,4 (+5,1%)	181	9	73,4
Julius Baer	433,7 (+1,8%)	699	15,1	64,6
Vontobel	248,2 (+10%)	259,4	14,8	73,2
J.Safran Sarasin	192,4 (+3,5%)	400,3	7,2	57,3
EFG International	158,8 (3,25%)	115,3	8,4	80,6
LGT	240,7 (+6%)	291,5	11,6	78,8
Rothschild	168 (-3,2%)	57	0,37	88,6

Liban :

Nous allons maintenant nous intéresser à la situation du Liban qui fait face à une crise économique sans précédent. Depuis plus de 10 ans, le pays a mis en place un système économique de rentier. C'est-à-dire, les libanais déposent leurs actifs auprès des banques commerciales, et ces dernières prêtent l'argent à l'État. C'est un système qui fonctionne bien, mais seulement à court terme et avec des taux d'intérêts faibles. Il est également important de souligner que les clients étaient rémunérés à hauteur de 15% pour les dépôts en dollars et à 20% pour les dépôts en livre libanaise. L'État libanais a privilégié le financement au travers des dépôts clientèles des banques commerciales à la

place d'émettre de nouvelles obligations. Le point critique du système mis en place par l'État libanais est que le paiement des intérêts se fait par des nouveaux emprunts. Depuis tout ce temps, les libanais ont subi un schéma de Ponzi de taille nationale orchestré par l'État. Il s'agit d'un montage frauduleux consistant à rémunérer les clients par les fonds propres des nouveaux clients. Ce système profite aux banques et aux dirigeants. Néanmoins, ce système a ses limites car l'endettement a mis en quasi faillite l'État.

La situation actuelle des banques dépend fortement des annonces de l'État. Si ce dernier annonce la faillite, les banques commerciales annonceront la leur. Pour le moment aucune déclaration, de faillite n'a été prononcée. Seul le non-remboursement des bons du trésor libanais a été annoncé. Aujourd'hui, les clients ne peuvent pas retirer des comptes en banque plus de 100 dollars par personne et par semaine. Néanmoins des transferts externes vers la Suisse peuvent être effectués de comptes « fresh cash »¹⁷. De plus les banques appliquent de taux USD/LL¹⁸ avec des spreads de plus de 25%.

En ce qui concerne la situation géographique du Liban, les guerres des pays limitrophes pourraient avoir un impact négatif sur le pays. De plus, depuis l'explosion massive du port en 2020, l'activité interne du pays est en arrêt le temps de la reconstruction des commerces, ce qui devrait prendre quelques années.

La situation politique du pays est très incertaine. En effet, le peuple a réclamé en 2020 de changer la gouvernance. Ce mouvement pourrait créer des instabilités pour les prochaines années. De plus les hommes d'État libanais sont accusés de corruption. C'est pour des raisons comme celle-là que BNP Paribas (Suisse) S.A. a décidé de placer le Liban comme pays à risque.

Suisse :

Depuis la crise du coronavirus, l'économie suisse est restée stable. Des aides ont été mises en place pour aider les petits commerces. Le pays n'a pas eu besoin de changer ces taux d'intérêts et tente de véhiculer une image de la Suisse forte. Ce qui est d'autant plus attrayant pour la clientèle libanaise et qui confirme à nouveau la sécurité pour leurs actifs. La situation politique est stable en Suisse qui est idéalement placée au milieu de l'Europe. Genève a également eu le prestige d'accueillir le sommet entre Biden et Putin en 2021.

¹⁷ Des comptes avec de l'argent qui provient de pays externes

¹⁸ Taux dollars, livre libanaise

Au travers de cette analyse macroéconomique, nous pouvons tirer la conclusion que les banques comme BNP Paribas (Suisse) S.A. se trouvent dans une position idéale pour accueillir les grosses fortunes libanaises. Et ce même en temps de crise. Nous le verrons également dans les prochains chapitres.

2.2 Analyse de la stratégie du groupe BNP Suisse

Dans ce chapitre, nous allons analyser la stratégie du groupe BNP Paribas afin de savoir où se situe le métier de la banque privée dans le groupe. Une réflexion peut être menée quant à la pertinence du développement de la banque privée qui n'est pas le métier principal de BNP Paribas. Nous avons pu constater que BNP Paribas (Suisse) S.A. n'a pas réussi son développement après la crise de 2008. Des banques comme EFG qui détenait les mêmes actifs sous gestion en 2010, sont aujourd'hui beaucoup plus importantes sur la place financière. Ce retard développement pourrait notamment être dû à des mauvaises décisions stratégiques de la haute direction de la banque suite à l'amende de 2014.

2.2.1 Synergies avec le groupe

Le groupe BNP Paribas mise sur une synergie interne afin de croître organiquement. En effet la synergie entre différents métiers au sein du groupe permet une meilleure maîtrise des coûts et des revenus. Quelques exemples illustrent cette synergie:

- Bnp Paribas (Suisse) S.A. bénéficie des analyses et des recommandations des produits financiers provenant de la maison mère à Paris.
- La gestion discrétionnaire s'est également centralisée au Luxembourg.
- Les banques privées échangent également leurs expertises en termes d'ingénierie patrimoniale et financement immobilier.
- Cependant la centralisation apporte quelques ralentissements impactant la clientèle spécifiquement HR. Les lignes de crédit des clients HR sont octroyés seulement par Paris. Une simple demande de carte de crédit peut durer des semaines.

2.2.2 cost/income ratio

Avec un cost/income ratio proche de 1, la banque a de la peine à dégager des bénéfices depuis quelques années. Le bénéfice de la banque était de 13 millions de chf en 2019.

En 2020, la banque accuse une perte exceptionnelle de 362 millions de chf. Avec une allure pareille, il faudrait plus de 30 ans à BNP Paribas (Suisse) S.A. pour combler la perte subie en 2020.

Un cost/income ratio proche de 1 semble indiquer un problème sur les revenus, donc une clientèle pas assez rentable ou alors les coûts de la structure qui sont trop élevés. Nous pouvons effectivement regarder le ratio du nombre d'employé en fonction des actifs sous gestion. Pour BNP Paribas (Suisse) S.A.: 23 milliards sous gestion pour 1'000 employés. En comparaison à J. Safra Sarasin (C/I ratio de 57%) 100 milliards sous gestion en Suisse pour 1'000 employés. La structure de BNP Paribas (Suisse) S.A. semble être en effet très onéreuse.

La rentabilité de BNP Paribas (Suisse) S.A. est un sujet discuté au sein de la maison mère à Paris. Le plan 2025 a été présenté à la direction générale du groupe. L'objectif est d'apporter des changements à la filiale suisse afin de la rentabiliser et d'accélérer le développement commercial. L'automatisation et la simplification de procédures permettra de réduire les effectifs et améliorer la productivité des employés. Le focus client est aussi un axe fondamental. La banque s'efforcera selon la direction générale de mettre les besoins clients en première ligne.

Dernièrement le focus était surtout la conformité de ces relations. La banque a mis en place un système de sondage envoyés aux clients qui permet de noter les points d'amélioration réclamés par ces derniers.

Un autre axe de développement commercial est de mettre en place une offre dédiée aux clients clés. Il s'agit de tourner une partie du métier vers les clients dont les actifs dépassent ou potentiellement peuvent atteindre 25 millions de dollars. Une proposition fast track¹⁹ et une mise en place de services dédiés à cette clientèle est discuté. Il s'agit de mettre en avant une offre de produits sophistiqués telle que le financement immobilier commercial et résidentiel, le private equity exclusif, une team de conseillers en investissements dédiée à cette segmentation, des gestionnaires de fortune qui seraient en charge uniquement de clients de cette taille.

¹⁹ Accélération des procédures

Cette segmentation apporte 80% des revenus de la filiale suisse actuellement. Cependant une offre non ciblée rend la banque tributaire de ce faible nombre de clients. Le focus clients clés permettra donc d'augmenter les revenus de la banque, tout en continuant à optimiser les coûts par restructuration de la filiale

2.2.3 Positionnement de BNP Paribas en Suisse en face à la concurrence

Les pôles d'activités principaux du groupe sont la banque de détail ainsi que l'activité CIB (corporate and institutionel banking), la banque privée WM reste une activité satellite du groupe. Ainsi les banquiers privés de la place tel que Lombard Odier, Pictet, etc... représentent des modèles différents par nature de l'actionnariat. A ce titre le risque que porte la banque privée sur des groupes internationaux est plus important. Un risque de réputation ainsi que de conséquences sur un groupe entier (conséquences évitées du non-respect des sanctions par BNP Paribas (Suisse) S.A. sur l'utilisation du dollar pour tout le groupe BNP Paribas). Par ailleurs, la force d'un groupe international est certainement un atout majeur commercialement parlant.

BNP Paribas (Suisse) S.A. utilise également son bilan de manière plus intensive et permet la mise de crédit notamment hypothécaire, ce qui n'est pas le cas de la majorité des banques privées restreintes par les actionnaires /familles/ associés détentrices du capital de ces dernières. Le poids financier d'un groupe international ainsi que l'offre crédit est un facteur déterminant dans le choix de BNP Paribas (Suisse) S.A. comme banque partenaire pour les clients privés.

2.3 Changements à venir en fonction des nouvelles lois en vigueur (avantages et désavantages)

Dans le chapitre 1 du travail, nous avons compilé les diverses réglementations et recommandations qui ont été mises en place par la FINMA depuis 2010. Ces réglementations ont des impacts financiers importants pour les banques. Ces dernières doivent parfois modifier leur stratégie pour s'adapter aux réglementations. Dans ce chapitre nous allons voir les modifications apportées par BNP Paribas (Suisse) S.A. pour se conformer aux nouvelles réglementations.

2.3.1 Échange Automatique de Renseignements

L'échange automatique de renseignements signé en 2015 entre la Suisse et les pays membres est entré en vigueur de 2017. Les premières informations relatives aux clients ont été transmises en 2018. En ce qui concerne BNP Paribas (Suisse) S.A., la banque a

eu l'obligation de collecter les TIN²⁰ des clients qui résidents dans les pays faisant partie de l'échange avec la Suisse. Des documents d'autorisation de renseignements ont également été signé par les clients. Des spécialistes EAR ont été embauchés pour faire le suivi de la conformité de la documentation. En ce qui concerne le Liban, l'accord a bien été signé avec la Suisse. Cependant, au vu de problèmes d'organisation de l'administration fiscale libanaise, la Suisse a pris la décision de ne pas transmettre les informations relatives aux clients déposés en Suisse. Pour le moment, cette loi n'a pas eu d'impact sur la clientèle libanaise de la banque. Néanmoins, le groupe BNP Paribas, pourrait dans les prochaines années exiger des preuves de conformité fiscales à cette clientèle.

Les coûts informatiques pour être en conformité sont à la charge de la banque. Cette loi a donc imposé aux banques des coûts informatiques supplémentaires, ainsi que des nouvelles charges de personnels spécialisés dans ce domaine.

Même si l'accord est bilatéral, la Suisse n'en profite par réellement. Sauf pour des cas, comme pour les clients suisses qui détiennent des maisons non déclarées au Portugal. L'échange automatique d'informations est un outil efficace dans la lutte contre l'évasion fiscale, cependant le coût engendré ainsi que la mise en place de conditions de concurrence équitable pour toutes les places financières, n'avantagent plus la place financière suisse.

2.3.2 Foreign Account Tax Compliance Act

La deuxième réglementation correspond à l'échange unilatéral des informations de la clientèle américaine signé en 2014 avec les USA. Cette loi a été ratifiée pour que les USA puissent retrouver des personnes assujettis à l'impôts qui détiennent des comptes en Suisse. Malheureusement, il s'agit d'un accord unilatéral, pour le moment les résidents suisses peuvent toujours cacher leur fortune dans l'État du Delaware.

Une grande partie des transactions de BNP Paribas (Suisse) S.A. se fait en dollars. De plus, le groupe dispose d'une banque sur place (Bank of the West by BNP Paribas). Pour ces deux raisons la banque a effectivement mis en place les procédures nécessaires pour être en conformité avec les demandes relatives à cette réglementation. Même si BNP Paribas (Suisse) S.A. ne travaille pas avec une clientèle américaine, cette dernière organise des comités hebdomadaires appelé « COMUS » dans le but de déterminer si

²⁰ Tax Identification Number

une personne doit payer des impôts aux USA et représente un risque. La banque se base sur des indices comme une maison secondaire à Miami ou un étudiant à l'Université de Boston. En cas de doute, la banque peut faire signer un document pour renoncer aux titres US. La clôture de la relation peut aussi être demandée.

FATCA a des impacts majeurs sur l'organisation des banques en Suisse ainsi que sur leur rentabilité. Les spécialistes sur ces questions spécifiques sont extrêmement rares et demandés. Par ailleurs, les banques qui sont mises en conformité pour détenir des clients américains gagnent un avantage comparatif au sein d'un marché important.

2.3.3 LsFin / LeFin

Le projet LsFin /LeFin qui est en développement depuis 2015 entre en vigueur à la fin de l'année 2021. La LsFin (Loi sur les services Financiers) a pour but d'améliorer la protection des clients et réglementer le comportement des prestataires vis-à-vis de leurs clients. Les prestataires devront être plus transparents avec les propositions d'investissements et fournir les informations nécessaires aux clients. La LeFin vise à uniformiser les règles pour mettre sur un pied d'égalité les tiers gérants et les banques.

Suite à la mise en place de cette réglementation, la contractualisation des clients en mandat de conseil ou discrétionnaire est maintenant obligatoire. Sans mandat, le client sera en execution only²¹ et ne pourra plus bénéficier des recommandations de BNP Paribas. Des nouveaux processus internes sont en place pour le contrôle de cette nouvelle réglementation.

Nous pouvons conclure que les banques doivent continuellement mettre à jour les processus internes pour être en conformité. Ces mises à jour engendrent des coûts importants par relation. C'est pourquoi BNP Paribas (Suisse) S.A. remet en question les relations avec les clients avec des actifs inférieurs à 5 millions de dollars.

Nous pouvons en conclure que les banques ainsi que les intermédiaires financiers soumis à cette surveillance prudentielle subissent d'importants coûts contraignants au niveau opérationnel, administratif, légaux et autres. Pour certains, ils devront se regrouper ou

²¹ La banque exécute seulement les ordres du client

disparaître. A noter que les conséquences positives sont potentiellement l'accès aux marchés européens et à l'attrait des clients qui se sentiront plus en confiance.

Ces lois peuvent favoriser une augmentation des clients qui cherchent une place qui favorise leurs intérêts. Nous pouvons cependant avoir quelques doutes sur l'adoption de ces deux textes qui crée une usine à gaz. La tendance à venir pour les banques dans ce cadre est la hausse du minimum des actifs sous gestion afin d'éliminer les plus petits clients et ainsi limiter les coûts engendrés par ces réglementations.

2.4 Challenges actuels

Pour rester compétitif sur le marché, les banques privées doivent s'adapter aux tendances et faire face aux nouveaux défis macroéconomiques et réglementaires.

2.4.1 Digitalisation

Son rôle est fondamental aujourd'hui au sein des banques suisses qui se tournent vers le paperless afin de fluidifier les procédures et rentabiliser le métier. La digitalisation est également le moyen de fidéliser les clients, gagner en efficacité en offrant des divers services aux clients via application mobile ou site web interactif tout en présentant un gain de coût pour la banque.

Le télétravail n'était que faiblement utilisé à BNP Paribas. Il n'a jamais été autorisé pour le front office pour les raisons des règles de sécurité informatique associé à la culture du risque zéro de BNP Paribas. Indéniablement, le home office qui a été autorisé pour une grande majorité durant la crise sanitaire fera partie des stratégies 2025 pour BNP Paribas (Suisse) S.A. Le home office entraînera également une modification des coûts non négligeable pour les banques notamment en termes de budget immobilier.

Ainsi le client n'a pas besoin de se déplacer et a accès n'importe où et n'importe quand à son compte. L'avantage est sans doute également une réduction des frais bancaires pour le client. La banque en ligne présente aussi des inconvénients comme la perte de contact physique ne permet pas de créer de relations privilégiées avec son établissement bancaire.

Une banque d'importance systémique comme BNP Paribas a la capacité financière et les ressources humaines nécessaires pour créer des outils informatiques très performants.

L'optimisation du Ebanking devrait permettre aux clients de devenir plus indépendants pour les petites opérations sur le compte. Néanmoins, il faut rester vigilant et ne pas perdre la relation avec le client. Nous verrons dans la partie 3 du travail des modèles de banque où le contact avec le client intervient en dernier lieu. L'indépendance des clients dans le trafic des paiements pourrait mettre en péril de contrôle de la compliance et également effrayer les grands clients à cause de de l'usurpation d'identité.

La formation des employés est également importante pour optimiser des systèmes informatiques compétitifs. Toutefois, les formations concernent davantage les anciens employés de la banque et donc ce problème devrait être résolu avec le temps.

La digitalisation est un point fondamental pour se dissocier et avoir un avantage concurrentiel important. BNP Paribas (Suisse) S.A. doit profiter de la force du groupe pour réussir cette transition.

En définitive, la digitalisation est la clé du changement pour l'avenir. Le bon choix de la plateforme permet en effet de se dissocier et de s'adapter à la mutation de la relation commerciale. Nous savons que les investissements alloués et mobilisés feront la différence pour le futur avec la concurrence.

2.4.2 Taux négatifs

Les taux négatifs ont été introduits en 2015 par la Banque Nationale Suisse. Ces derniers devaient permettre au franc suisse de ne pas trop s'apprécier face aux autres devises. Effectivement, un taux négatif doit décourager les investisseurs étrangers d'investir en franc suisse. En réponse à la crise 2008, des politiques monétaires accommodantes sont mises en place ainsi que des politiques non conventionnelles d'assouplissement quantitatif (QE). Les taux d'intérêt court, moyen et long terme ont fortement baissé et atteignent des planchers négatifs. Des changements majeurs dans les politiques monétaires des banques centrales impactent positivement et négativement les acteurs économiques. Nous allons nous intéresser à l'impact sur les banques et constater comment BNP Paribas (Suisse) S.A. s'est adaptée à cette situation inédite.

Les taux négatifs en chf (-0.75% au pic) doivent pousser les banques et les investisseurs à injecter l'argent dans le marché à la place de le déposer en liquide auprès de la banque centrale. La majorité des banques répercutent la politique de la banque centrale suisse

de manière habile : Soit en facturant les taux négatifs aux grands clients, soit en multipliant les frais déguisés. Ce n'est pas le cas pour BNP Paribas (Suisse) S.A. malgré les mauvais résultats. Mais cette stratégie pourrait être adaptée prochainement afin d'améliorer la rentabilité de la banque.

BNP Paribas (Suisse) S.A. a par ailleurs attiré quelques grands clients ces deux dernières années. Ces derniers ont déposé leur fortune en franc suisse sans y être facturé. En parallèle la banque bénéficie de la marge crédit en CHF. BNP Paribas (Suisse) S.A. à travers son offre de financement immobilier a su se mettre en avant pour gagner des parts de marché au sein des clients investisseurs immobiliers qui profitent des taux bas. La crise sanitaire a installé durablement les taux négatifs. La BNS a recours aux taux d'intérêt négatifs ainsi qu'à l'intervention sur le marché des changes afin de répondre aux nouveaux défis économiques. Les taux négatifs vont pousser les clients à emprunter plus de franc suisse, la banque prend toute de même une marge sur les prêts. Il est difficile pour le moment de se positionner quant à l'évolution de la courbe des taux chf.

2.4.3 Baisse des marges

Dans un environnement de concurrence parfaite, catégorisé par une forte offre pour une faible demande, les clients possèdent un pouvoir de négociation absolu. Ces derniers ont l'habitude de diversifier leur fortune entre plusieurs banques, ce qui va leur permettre de connaître les tarifications et ainsi négocier les frais de gestion, les droits de garde ou encore les frais transactionnels. La banque doit écouter et s'adapter aux demandes des clients afin de les fidéliser. Par conséquent, les frais sont réduits pour s'aligner avec les autres établissements bancaires. Des marges très faibles sont parfaitement reflétées par un C/I ratio élevé (high cost, low income).

La marge de manœuvre des banques en termes de tarification est limitée aux petits clients qui ont vu leurs frais augmentés sans cesse les dernières années. Il s'agit de tout type de frais (gestion, droit de garde, transfert, carte de crédit, etc). Parallèlement les clients UHNWI très recherchés par les banques, continuent de mettre la tarification des banques sous pression. En effet, la tarification est un enjeu important dans un environnement de faibles rendements. La transparence réglementaire en termes de frais rend également la concurrence entre établissements bancaires encore plus difficile. Les clients peuvent également avoir recours à des sociétés indépendantes dont le service est d'offrir une plate-forme comparative des frais entre banques (p.ex. moneyland.ch ou DAPM). L'érosion des marges impact négativement le C/I ratio. Les banques n'ont pas d'autres

choix que de segmenter leurs clientèles afin de récupérer la perte engendrée par les clients qui bénéficient de tarification sur mesure.

2.4.4 Augmentation des coûts liés au contrôle des risques

Comme nous avons pu le constater dans la première partie du travail, la gestion des risques est en centre de la stratégie de BNP Paribas (Suisse) S.A. C'est une stratégie qui coûte très cher, mais permet à la banque d'éviter les erreurs qui pourraient nuire à la réputation de banque ou conduire à des sanctions financières importantes. Néanmoins, une erreur opérationnelle en 2020 a coûté plus de 200 millions à la banque (information publique).

Les décisions stratégiques prises depuis 2014 visent à réduire l'exposition à une clientèle à risque accrue. BNP Paribas (Suisse) S.A. a décidé d'arrêter le business avec la clientèle jordanienne, égyptienne, turque ou encore la clientèle marocaine. La banque estimait cette clientèle trop risquée. Le Liban est une des dernières régions à risque restante dans la stratégie de la banque. Cette stratégie pourrait évoluer prochainement. Ne pouvons en tirer la conclusion que le coût du risque pour la clientèle libanaise est beaucoup plus élevé que pour une clientèle suisse ou européenne. C'est l'une des raisons pour laquelle BNP Paribas (Suisse) S.A. veut imposer un seuil minimum de 5 millions de dollars d'actifs sous gestion. Néanmoins, le montant du compte ne reflète pas parfaitement sa rentabilité. Il serait plus judicieux de connaître la rentabilité, le temps demandé pour la gestion ou encore la proportion de clients avec des actifs inférieurs à 5 millions.

2.5 Analyse des demandes clients par segments (USD)

La segmentation des clients a été mise en place en fonction de certains critères. La zone géographique, la taille du compte et le risque lié au client. La segmentation des clients permet aux banques de cibler une offre produits/services ainsi qu'un contrôle dédié. Ce ciblage en théorie permet une optimisation de l'organisation au sein de la banque ainsi qu'une meilleure maîtrise des coûts. Historiquement, la segmentation a toujours existé. Aujourd'hui, le but final est l'augmentation des rendements des différents segments. La révolution numérique qui touche le secteur permettra aux banques de mettre en place un marketing bancaire en fonction des segments clients. Les banques souhaitent connaître de plus en plus leurs clients pour une meilleure maîtrise du risque et une offre plus ciblée. Ces dernières connaissent peut-être des limites dans la mesure ou les données récoltées ne permettent pas toujours une bonne catégorisation des clients. Nous allons analyser

les trois segments principaux que le groupe BNP Paribas souhaite introduire, les objectifs de rentabilité ainsi que la relation banque/clients qui en découle.

2.5.1 1 - 5 millions

Ces relations étaient le cœur de cible de la banque auparavant. Aujourd'hui, ces relations représentent une partie importante des clients de la banque privée. Malgré la hausse du seuil minimum sous gestion, BNP Paribas (Suisse) S.A. connaît un nombre non négligeable de relations dont les actifs sont inférieurs à 1 million de dollars en 2021.

Ce segment de clients consomme du temps en termes de gestion pour le front office (paiements, carte de crédit, investissements) ainsi que du temps de contrôle pour les départements risques. L'objectif est d'offrir une plateforme Ebanking qui permettrait aux clients d'avoir accès à leurs comptes en banque en ligne, et effectuer les transactions de paiements ainsi que des transactions financières. En termes d'investissements et afin de se conformer à la réglementation, ces clients devront signer des conventions conseils. Une équipe dédiée doit être mise en place, dotée de moyens numériques qui permettent une automatisation d'une offre ciblée d'investissements. Une offre digitale se met en place également (my advisory) qui transmet des offres produits ciblés par groupes marketing.

Ce segment reste un segment rentable si la banque y met les moyens afin d'optimiser le temps dédié à cette clientèle. Cette clientèle est également celles qui subit la hausse constante de la tarification des banques (package frais afin de financer le Ebanking, conseil coûteux en ligne ou en direct). Pour les marchés non-cibles (servicing), le coût du risque ne peut pas être éliminé. Par conséquent BNP Paribas mène une réflexion quant au maintien de ces relations.

2.5.2 5 - 25 millions

Définitivement, il s'agit de la clientèle actuelle la plus importante en termes de actifs sous gestion. C'est la clientèle qui bénéficie le plus des services et produits de la banque. Pour la majorité, ces clients sont classifiés en tant qu'investisseur qualifié (de par la taille de leurs fortune financière globale), par conséquent bénéficient d'une offre produits investissements plus large et plus sophistiqué comme le private equity.

Cette clientèle a également accès à une offre de crédit immobilier ainsi qu'un accompagnement du métier d'ingénierie patrimoniale. L'objectif de la banque est de

diriger ces clients vers une offre de mandat discrétionnaire et une offre advisory dédiée à cette gamme de clients. Ces clients devront également profiter de la plateforme Ebanking avec le risque lié abordé précédemment de perdre le lien avec le client.

La qualité des gestionnaires de fortune en charge de ces relations est celle d'un chef d'orchestre. Son rôle sera de diriger ces clients vers les services dédiés de la banque et les bons interlocuteurs. Cette clientèle bénéficie aujourd'hui d'une architecture ouverture compétitive en termes de produits d'investissements, d'une offre crédit immobilière diversifiée. La rentabilité de ce segment est suivie de près par la banque, les dérogations de tarification en dépendent.

2.5.3 > 25 millions

Les clients UHNWI détiennent une fortune liquide supérieure à 25 millions de dollars. Ces clients fortunés bénéficient d'une croissance de leurs actifs bien supérieure à la moyenne du marché. Fort de ce constat, les banques de la place ont clairement dévoilé leurs intentions de se renforcer sur ce segment. Ces ultras fortunés n'ont cessé de voir leurs exigences augmenter. Aujourd'hui, ces clients souhaitent payer moins cher un service beaucoup plus élaboré et dédié.

BNP Paribas (Suisse) S.A. devra mettre en place une unité UHNWI avec en charge de ces relations des profils de gestionnaires de fortune seniors et pointus, capable de répondre à des situations très complexes et sophistiquées. Ces clients qui représentent moins de 20 % des actifs de la banque ont longtemps contribué à 80 % des revenus transactionnels. Il en découle par ailleurs, une dépendance et une fragilité de la structure de revenus de BNP Paribas (Suisse) S.A..

En 2020, une perte importante a été générée par un client UHNWI sur des transactions forex qui pèse toujours sur la rentabilité de la banque. Les UHNWI ont dans le passé bénéficié d'un service de solutions centrales composées d'une équipe pluridisciplinaire (conseiller en investissement senior, avocat, conseiller en immobilier et art ainsi qu'un accès aux services de la banque de financement). Ce département a disparu suite à la crise financière. Aujourd'hui BNP Paribas (Suisse) S.A. doit s'efforcer de faire renaître une nouvelle organisation pour accueillir les clients UHNWI.

2.6 SWOT

Ce second chapitre, nous a permis d'apprendre d'avantage sur la situation macroéconomique de BNP Paribas (Suisse) S.A.. Nous allons le résumer avec un SWOT qui va nous permettre d'identifier les opportunités à saisir et notamment vis-à-vis de l'offre pour les clients.

Forces = Strengths

BNP Paribas (Suisse) S.A. a la chance de faire partie d'un groupe très rentable avec un bénéfice de 7'067 millions en 2020. Les fonds propres du groupe se montent à 112'799 millions en 2020. De part ces chiffres, la filiale suisse peut offrir aux clients privés des hypothèques sans réels restrictions. C'est un avantage concurrentiel important car les hypothèques ne sont pas au cœur du métier de la banque privée. De manière générale, les banques privées ont de la peine à ouvrir leur bilan. De plus les prêts sur du long terme permettent de fidéliser les clients qui désireraient changer de banque. BNP Paribas (Suisse) S.A. peut également jouir d'un nom qui inspire la solidité et la pérennité. Enfin, la banque d'investissement de BNP Paribas, devrait permettre à la filiale suisse d'avoir accès aux IPO.

Faiblesses = Weaknesses

Depuis 2014, la direction générale du groupe BNP Paribas a pris de mauvaises décisions quant à la gestion de la clientèle privée. La filiale suisse a dû se séparer de nombreux clients qui sont toujours gérés dans d'autres banques de la place. Suite à cette rétraction des pays à risque, la masse sous gestion a fortement diminué venant mettre en péril la solidité de la banque en Suisse. Suite à ces changements, la structure n'est donc plus adaptée pour la masse sous gestion. Elle se reflète parfaitement au C/I ratio très élevé.

Qui plus est, la banque a mis en place un processus d'ouverture de compte très lourd qui ne lui donne pas la possibilité d'être compétitif à ce niveau. Les ouvertures de comptes peuvent prendre plus de 2 mois dans certains cas. Bien qu'ayant reçu un prix pour la gestion de UHNWI, la banque n'a pas mis en place des processus accélérés pour cette clientèle.

De plus, la plateforme online proposée aux clients, n'est pas compétitive. Cette dernière est très compliquée à utiliser. BNP Paribas (Suisse) S.A. n'utilise pas assez la force du groupe dans sa transition digitale. Cette faiblesse pourrait s'accroître dans le futur.

Pour terminer avec les faiblesses, la banque fait face un turn over de gestionnaires de fortune important ces dernières années. Cela a pour conséquence de diminuer l'expertise des employés, diminuer la masse sous gestion et donc affaiblir les revenus de la banque et le service aux clients.

Opportunités = Opportunities

Pour améliorer son offre et sa rentabilité, BNP Paribas (Suisse) S.A. doit saisir les opportunités qui lui sont offertes afin de combler ses faiblesses. La politique des risques devrait être redéfinies. Cela permettrait à la banque d'avoir une croissance par l'acquisition de nouvelles banques ou des nouveaux gestionnaires de fortunes. Une revue de la politique des risques et des processus qui sont associés à cette dernière pourraient permettre à la banque d'être à nouveau rentable sur la clientèle libanaise disposant d'actifs inférieurs à 5 millions.

BNP Paribas (Suisse) S.A. devrait s'appuyer sur la force du groupe afin de développer une plateforme en ligne plus performante. Cela devrait permettre aux gestionnaires de fortunes de gagner du temps et de se concentrer sur la croissance de la clientèle.

Pour terminer, la banque devrait redéfinir l'organisation du front office afin d'allouer les ressources correctement. Des gestionnaires de fortune juniors pour les petits clients, et les gestionnaires de fortunes séniors pour les avec des actifs supérieurs à 5 millions de dollars. En plus de l'allocation des ressources, l'offre aux clients pourraient être ajustée en fonction des actifs sous gestion. Un service traditionnel de banque privée jusqu'au service de family office pour les grandes familles libanaises.

Menaces = Threats

Dans un environnement en constante évolution, BNP Paribas (Suisse) S.A. ne doit pas loupé sa transition pour continuer d'offrir un service de qualité aux futurs clients de la banque. Les autres établissements de la place ont tendance à voir leur taille s'accroître et BNP Paribas (Suisse) S.A. à se rétracter. Une perte de marché supplémentaire pourrait devenir fatal pour la banque.

Une autre menace importante est constituée par l'arrivée des nouvelles technologies dans le monde de la gestion de fortune. Ces technologies pourraient être implantée par des banques online à moindres coûts. La fidélisation envers les futures générations n'est pas encore terminée pour les banques privées. Cette menace peut également être une opportunité ou un axe de développement pour BNP Paribas (Suisse) S.A..



Figure 3 SWOT BNP Paribas (Suisse) S.A.

3 Le futur lointain : la transformation de la clientèle et de ses besoins : digitalisation, produits, voyages, attentes, etc.

Dans ce dernier chapitre, nous nous projetterons dans le futur afin d'imaginer à quoi devrait ressembler le marché bancaire et comment BNP Paribas (Suisse) S.A. devrait adapter sa structure afin de continuer de prospérer. Nous verrons également une solution qui permettrait à la banque continuer de servir les clients libanais avec des actifs inférieurs à 5 millions de dollars.

3.1 A quoi devrait ressembler une banque privée en Suisse en 2030 ?

Sans changements majeurs, les banques privées comme BNP Paribas (Suisse) S.A. ne survivront pas dans cet environnement très compétitif. Leurs marges étant déjà au plus bas et impactées par les taux négatifs, les sources de revenus sont très limitées. Seule une plus-value quant à l'organisation et à l'offre pourrait à nouveau mener la banque à être profitable.

3.1.1 Disparition des petites banques (AUM < 10 milliards de dollars)

Depuis 10 ans, nous avons pu assister à des vagues de consolidations entre les établissements financiers. En 2010, on dénombrait 163 banques privées en Suisse contre 101 au début 2020. Il faut s'attendre à une nouvelle vague de consolidation d'ici 2030. Cette rétraction est pourtant très surprenante, car le nombre de nouveaux millionnaires est en constante évolution dans le monde. Néanmoins, cela profite seulement à une vingtaine d'établissements appelés les « strong performer ». Certaines banques n'ont pas réussi à adapter leur modèle d'affaire jusqu'à ici. Ces dernières ont toutes considérées comme « old style ». Par ailleurs leur clientèle est dispersée sur différents marchés ce qui implique une connaissance spécifique de chaque marché et l'adaptation à des réglementations diverses. Donc une structure de coûts trop cher par rapport à leur taille.

Il existe encore de nombreuses banques qui gèrent moins de 5 milliards de dollars sur la place. Leur avenir sera sûrement différent en fonction de leurs business modèle. Est-ce que les banques qui adopteront un modèle en ligne seront celles qui vont suivre ?

3.1.2 Les nouvelles banques Online

Alors que le nombre de banques privées est en constante diminution depuis 20 ans, les banques en ligne croissent à une vitesse exceptionnelle. Ces dernières offrent à leurs clients une technologie de pointe donnant accès aux marchés financiers, l'information et aux opérations financières directement depuis le smartphone. Le modèle d'affaire des banques en ligne est très quantitatif. Beaucoup de clients pour beaucoup de transactions à moindre coûts (c/i ratio de Swissquote en 2020 est de 66%). Ce modèle d'affaire est difficilement reproductible par les banques privées traditionnelles. Les exigences quant à l'identification des bénéficiaires ou à la provenance des fonds ne sont pas du tout équivalentes. La clientèle visée par ces deux types d'établissement n'est pas là même pour le moment. Mais quel est la frontière entre les deux types de banques ? Est-ce que les clients avec des AuM inférieurs à 5 millions de dollars pourraient être satisfait des services offerts par une banque en ligne ?

3.1.2.1 Neo banque et banque Privée

Beaucoup de projets de digitalisation sont en cours dans le domaine de la gestion de fortune. Certaines banques comme Reyl ont beaucoup d'ambitions pour les futures générations. Et notamment avec son projet de banque privée Online. Selon le CEO de la banque, il est préférable de commencer avec une structure start-up plutôt que de changer complètement le modèle actuel de la banque privée. Le concept est original : Mélanger la

technologie et le contact humain au travers d'une application mobile. Les clients recevront des investissements formulés par un moteur de recherche artificiel. Cependant, des conseillers seront à disposition par vidéo conférence. Avec cette première banque privée en ligne, nous pouvons imaginer un premier rapprochement en les deux types d'établissements.

Dans le cadre de ce travail, j'ai eu la chance d'interviewer l'un des développeurs de la société We Can Comply. Cette dernière a pour objectif d'aider les banques en apportant de la mutualisation sur la partie compliance. Dans un premier temps, We Can Comply a décidé de créer une blockchain permettant de mettre en relation les gérants externes et les banques. En effet, la blockchain va donner la possibilité aux gérants externes de transmettre de manière sécurisée les informations nécessaires pour l'ouverture de la relation avec la banque. We Can Comply a également uniformisé les questionnaires regroupant les exigences des banques principales de la place financière. Cette technologie pourrait s'étendre sur les KYC des clients des gérants externes et finalement directement sur la clientèle des banques privées.

BNP Paribas (Suisse) S.A. doit prendre en considération ces nouveautés technologiques afin de les implanter dans son business modèle. Dans 1^{er} temps, la banque pourrait continuer de servir ces petits clients. Dans un 2^{ème} temps, cette dernière pourrait diminuer les coûts du risque en mutualisant la compliance avec les autres banques.

3.1.3 Quelle typologie de clientèle ?

La clientèle des banques en lignes est jeune, connectée et dispose de peu de temps. Cette dernière reste une clientèle majoritairement pas très aisée pour le moment. Néanmoins, depuis quelques mois, nous notons l'utilisation de la banque en ligne (Swissquote, Interactive Brokers, N26) par des clients internationaux fortunés. Nous avons demandé la raison en ayant peur de perdre le contact humain avec ses clients, ces derniers ont mis en avant la rapidité d'exécution et les tarifs attractifs notamment en termes de forex et de transfert d'argent. Il vient à penser que ce service sera accepté par cette clientèle fortunée internationale qui coûte extrêmement cher à BNP Paribas (Suisse) S.A..

L'idée de la banque Reyl d'offrir parallèlement à la banque privée classique, un service de banque en ligne serait très attractif pour la clientèle internationale. Cette clientèle est en effet exigeante en termes d'exécution et de frais.

Aujourd'hui la technologie s'est démocratisée, le marché de Swissquote ainsi que de Interactive Brokers est désormais accessible à toutes les banques privées. La baisse constante des marges poussera les banques sans aucun doute vers la numérisation. Ce n'est pas par hasard si UBS fait siéger le responsable numérique au sein du comité exécutif depuis quelques années.

3.2 Analyse des futurs besoins des clients

Dans le futur, la réputation n'aura plus autant d'importance que dans le passé. La performance et l'expérience client auront plus d'importance. De nouveaux services devront être créés en fonction des besoins clients. Les banques devront se focaliser sur les trois axes suivants :

- **Devenir une plateforme de services spécialisés et de confiance (Interne ou par l'externalisation des services).** Le but étant d'élargir l'offre à des services externes (décentralisés). D'expliquer et sélectionner les nouveaux services dans le cadre d'une finance décentralisée (DeFi), sans intermédiaires pour remplir des services de finance traditionnelle (emprunts et prêts). Différentes technologies pourraient être utilisées pour la décentralisation : La Blockchain et Ethereum (uniswap, compound, DEX). 'service unbundling'. Cela permettrait aux clients d'avoir des accès plus flexibles sur certains services. P.ex : administration de différents comptes, portfolio management, hypothèque, légal, tax support.

- **Consolider la fourniture de services complexes spécialisés :** (Prêts, Investissements, etc...), présenter une vision globale simplifiée permettant à la banque d'être au centre des prestataires.

- **Robo-advising** pour la clientèle avec des actifs inférieurs à 5 millions de dollars. L'offre numérique devrait complètement satisfaire les besoins de cette clientèle dans le futur.

La décentralisation sera au cœur du futur.

3.2.1 Comment faire face aux défis actuels

Afin de faire face aux défis actuels, les banques privées devront se concentrer sur deux points importants dans le futur.

1.Réduction des coûts : Délocalisation, Smart office (home office partiel, flex office, ...). La réduction des coûts de la structure se fera par la délocalisation de pratiquement 90%

des services de la banque, le front office et l'offre devraient rester en Suisse. Le home office et flex office devrait permettre d'optimiser les coûts liés aux bâtiments.

2.Création de valeur : créer une meilleure proposition de valeur et un service de meilleure qualité pour se différencier des alternatives low-cost.

- **Personnaliser l'offre** (la perception du risque et de la performance est personnelle) 'tailor-made solutions' Utiliser l'intelligence artificielle pour customiser au mieux l'interaction clientèle : combiner l'interaction humaine réelle avec les technologies. Accompagner les décisions par rapport aux biais de comportement des investisseurs, créer de l'alpha, permettre l'accès à certaines classes d'actifs primaires ou secondaires (tokenization) émergentes.

- **Permettre une utilisation simple et pratique**

Digital interaction sans éliminer la valeur de l'interaction humain-humain (écouter et comprendre).

- **Mieux intégrer les autres aspects de la relation**

La planification financière, la gestion de l'immobilier, des autres actifs illiquides et les taxes dans le conseil global. Les banques offriront le service d'une family office digital.

- **Offrir des services spécialisés niches sur d'autres plateformes**

Modèle hybride qui combine des smart tools (outils intelligents) et automatismes (Ai/big data/algorithmes) intégrés au modèle traditionnel de l'advisory. Cela compléterait l'offre mais ne remplacerait pas les advisors.

Avec ces modèles, la tarification des banques pourrait se transformer. La tarification serait évolutive : plus basée sur les actifs sous gestion mais sur utilisation des services en ajoutant une base.

3.3 Conclusion

Dans un environnement en pleine croissance réglementaire et technologique depuis plus 10 ans, les banques privées doivent s'adapter et anticiper le futur.

Souhaitant pousser la réflexion sur le plan de transformation 2025 de BNP Paribas (Suisse) S.A, et des banques privées en général. Ces dernières devraient inclure une collaboration ou une fusion avec les fintechs, les différentes plateformes existantes ou futures. Le terme « bank as a service » est adapté à cette situation.

Les banques doivent modifier leurs postures en déléguant par exemple la compliance ou mutualiser les ressources entre elles afin de diminuer les coûts de cette dernière. Elles pourraient également se diriger vers les segments clients plus jeunes même si moins fortunés, cette tranche d'âge est plus amène à utiliser la nouvelle technologie et pourrait être chasser à travers les réseaux sociaux.

Enfin, le plan de transformation de BNP Paribas (Suisse) S.A. ne peut pas aboutir sans un investissement majeur dans les ressources humaines. La banque doit intégrer de nouvelles compétences, de nouveaux profils et mettre en place des équipes RH spécialisés dans ce type de recrutement stratégique pour l'avenir. Sans une importante modification de sa culture interne, la banque ne pourra pas passer le cap de la transformation et continuer de prospérer sur le long terme.

4 Bibliographie

La commission européenne. « Plan de relance pour l'Europe ». [en ligne]. 2021.

[Consulté le 02.05.2021]. Disponible à l'adresse suivante :

https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_fr#:~:text=Le%2027%20mai%202020%2C%20en,%27UE%20pour%202021%2D2027

La tribune, la rédaction, 2021. « Le Sénat américain vote le plan de relance de 1.900 milliards de dollars de Joe Biden » La tribune [en ligne]. 2021. [Consulté le 02.05.2021].

Disponible à l'adresse suivante : <https://www.latribune.fr/economie/international/le-senat-americain-vote-le-plan-de-relance-a-1-900-milliards-de-dollars-de-joe-biden-879326.html>

MOMBELLI, Armando, 2020. « Qui gagne et qui perd avec les taux d'intérêts négatifs ? » Swissinfo.ch [en ligne]. 19.02.2020. [Consulté le 06.05.2021]. Disponible à l'adresse suivante :

https://www.swissinfo.ch/fre/banque-nationale-suisse_qui-gagne-et-qui-perd-avec-les-taux-d-interet-negatifs-/45554554

HULMANN, Yves, 2019. « Il ne restera plus que 60 banques privées suisses en 2025 » Allnews [en ligne]. 26.08.2019. [Consulté le 01.06.2021]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.allnews.ch/content/interviews/il-ne-restera-plus-que-60-banques-privées-suisses-en-2025>

AWP, 2020. « Reyl veut créer une banque numérique pour clients aisés », Bilan [en ligne]. 06.05.2020. [Consulté le 10.06.2021]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.bilan.ch/entreprises/reyl-veut-creer-une-banque-numerique-pour-clients-aises>

Accenture, la rédaction, 2021. « Wealth management: Reframing for growth in 2021 » Accenture [en ligne]. 16.01.2021. [Consulté le 02.07.2021]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.accenture.com/ch-en/insights/capital-markets/wealth-management-reframing-growth>

Bilan 2020, Groupe BNP Paribas, 2021. [en ligne].2021. [Consulté le 02.07.2021].
Disponible à l'adresse suivante :

[Chiffres clés | Actionnaires & Investisseurs | Banque BNP Paribas](#)

Bilan 2020, Swissquote, 2021. [en ligne]. 2021. [Consulté le 03.07.2021]. Disponible à
l'adresse suivante :

https://s3.amazonaws.com/imagerelay-assets/client/2958/assets/93821083/SQ_Annual-Report_2020.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJVLMPITIZCRKAFSQ&Expires=1626300003&Signature=NLrTLgzP1bNp4T9XT8lIMh6WY7Q%3D&response-content-disposition=inline

Étude de marché PWC, Novembre 2018. « New ecosystems in walth management and how clients will benefits », [en ligne]. novembre.2018. [Consulté le 05.07.2021].
Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.pwc.ch/en/publications/2018/new-ecosystems-in-wealth-management.pdf>