

GESTION PRIVÉE

La fin d'un Eldorado dans la prochaine décennie ?

► Après une trentaine d'années « glorieuses », est-il pertinent de parier, pour la décennie qui s'ouvre, sur la poursuite d'un développement harmonieux de la gestion privée ?

► L'auteur en doute, constatant la dégradation de plusieurs des composantes de l'environnement dont dépend largement la prospérité des métiers patrimoniaux

Parmi les dogmes qui marquent le monde financier figure en bonne place celui qui affirme le développement inéluctable du marché de la banque privée. La crise n'a en rien altéré cette certitude. Au contraire, pourrait-on croire, puisque les études menées par les consultants démontrent que dans leur grande majorité, les clients n'ont été affectés que très temporairement, 78 % estimant que dès 2010, leur fortune recommencera à croître (1).

Optimisme ambiant. Pour ces mêmes consultants (2), le potentiel de croissance du marché pour les prochaines années dans le monde serait de l'ordre d'au moins 8 à 10 % l'an, perspective attrayante qui tranche par rapport aux autres activités bancaires dans leur ensemble.

D'une façon générale, cet optimisme est largement partagé par la majorité des acteurs présents sur le marché de la banque privée en France. C'est ce qui explique, depuis 10 ou 15 ans, l'arrivée en rangs serrés de nouveaux entrants, soit hexagonaux - compagnies d'assurances, sociétés de gestion, conseillers indépendants... -, soit étrangers - grands professionnels « offshore » décidés à s'implanter « onshore », à l'exemple des banques suisses, d'Italie, du Benelux, ou de Grande Bretagne, entre autres.

Pour les structures à réseau, dans l'œil d'un possible cyclone, l'enjeu délicat sera de démontrer que le métier n'a pas insidieusement glissé de la priorité à répondre au besoin du client à celle de répondre aux impératifs de la banque

C'est ce qui explique aussi, bien sûr, les investissements considérables, et de toute nature - structures d'accueil toujours plus luxueuses, dispositifs humains toujours plus nombreux, mieux formés, mieux payés, architectures informatiques spécifiques toujours plus sophistiquées et onéreuses... - qu'impose ou que réclame désormais le métier.

Contexte favorable... Rappelons brièvement les causes chez nous de l'heureuse époque que nous venons de connaître. La remarquable croissance de la richesse patrimoniale depuis une trentaine d'années s'est nourrie de la conjonction d'éléments extrêmement favorables, au moins partiellement issus des « trente glorieuses » : croissance économique forte, inflation favorisant et valorisant les actifs immobiliers, fiscalité du patrimoine autorisant d'intéressantes optimisations, financiarisation de l'épargne, tendances boursières globalement favorables...

En conséquence s'est dégagée par centaines de milliers, une masse de clients aisés disposant d'un pécule confortable, véritable « troisième âge d'or ». Bénéficiant de cette croissance, cadres moyens ou supérieurs, commerçants, professions libérales ont atteint un niveau d'aisance dont les banques - et pas seulement elles - ont tiré un large profit en généralisant une offre de

gestion privée. De même, de nombreux chefs d'entreprises, propriétaires de fonds de commerce, d'offices, de cabinets, ont tiré de la cession de leur outil de travail des capitaux parfois très substantiels qu'a cherché à capter un nombre toujours plus élevé de pôles de gestion de fortune (3).

... en apparence. L'Eldorado, donc, pour l'ensemble des métiers du patrimoine. Et, pour une majorité d'acteurs, la conviction affichée que cette période bénie va se prolonger. Mais est-ce si sûr ? Est-il pertinent de parier dans la décennie qui s'ouvre, sur la poursuite d'un développement harmonieux et substantiel ? Pour notre part, nous en doutons...

Une réflexion de bon sens amène en effet à constater la dégradation de plusieurs des composantes de l'environnement dont dépend largement la prospérité des métiers de gestion privée. Assez en tout cas pour remettre en cause le dogme d'une progression obligée du marché patrimonial.

Croissance économique. C'est vrai d'abord de la croissance économique. Principal carburant de la création de richesse, elle ne devrait pas connaître, et d'assez loin, les rythmes de progression du passé. Plus modeste, plus heurtée,

plus sélective. Même si elles ne disparaissent pas, il existera moins d'opportunités de capter de belles transmissions d'entreprises, d'abord parce que notre pays n'est plus en pointe en matière de recherche et d'innovation, ensuite parce que sur un marché en attrition, nombreux seront les prétendants à vouloir se partager un maigre gâteau de quelques centaines à peine de cessions véritablement rentables.

Fiscalité. C'est vrai aussi de l'évolution prévisible de la fiscalité des revenus et du patrimoine, qu'il va bien falloir augmenter pour rééquilibrer nos finances publiques. Moins d'épargne à gérer, mais aussi moins de possibilités de tirer profit de niches fiscales, menacées les unes après les autres. Leur abandon - ou à tout le moins leur érosion - va amputer l'une des raisons d'être et de prospérer d'un certain nombre de conseillers.

Le besoin de conseil. Quid, d'une façon plus générale, du besoin de conseil ? Ne va-t-il pas s'épuré, et se limiter de plus en plus à l'essentiel ? Les inquiétudes sur le niveau des retraites et sur le financement des troisième et quatrième âges, et notamment de la dépendance, devraient accaparer la réflexion patrimoniale et conduire à des solutions simplifiées : épargne « sécurisée », assurance vie, formules de prévoyance. A



Tribune réalisée par
GILBERT HABERMANN,
consultant, First Finance

l'épargne patrimoniale, bien souvent destinée à être transmise, va succéder une épargne dont la vocation première sera d'être autoconsommée, ce qui cantonne l'horizon et les choix.

D'autant que, circonstance aggravante, la dernière décennie a mis à mal un autre dogme, celui de la hausse des actions sur longue période (4), ce qui a jeté un sérieux discrédit sur la gestion sous mandat et la gestion collective. C'était là, pourtant, que le métier de banque privée tentait de se démarquer (5). Et de là qu'il tirait sa rentabilité. Alors qu'un simple tracker suffit, pour peu qu'on veuille investir en Bourse...

Ajoutons au tableau la faillite des produits sophistiqués et le peu d'efficacité des gestions alternatives : la crise dont nous sortons à peine va sans doute durablement conduire à ce qu'à l'aversion au risque s'ajoute désormais une aversion à la complexité...

Pour toutes ces raisons, pourquoi alors s'encombrer d'« experts » et, incidemment, que reste-t-il des justifications d'avoir à les payer ?

Comportement des clients et leur relation à la banque. L'habitude des nouvelles générations de se passer des contacts physiques avec leur agence, d'aller chercher elles-mêmes leurs réponses sur Internet, de picorer ici ou là « le meilleur conseil à moindre coût » ne va pas dans le sens du renforcement des métiers de conseil. D'autant que certaines publicités actuelles font passer pour ringard celui qui continue à fréquenter sa banque...

Et ce ne sont pas les soubresauts et les polémiques que traverse la profession bancaire depuis 18 mois qui vont contribuer à améliorer son image et à freiner la défiance qu'elle inspire à une majorité de particuliers. Solliciter son conseil sera sans doute moins naturel qu'avant.

On peut le craindre, ces facteurs négatifs pourraient finir par impacter sensiblement le rythme de croissance du marché patrimonial. Mais pour autant, les *business models* en présence ne seront que progressivement affectés - le scénario d'une rupture brutale étant évidemment à

exclure. Deux tendances lourdes pourraient alors émerger.

Marché haut de gamme. Celle d'abord, en haut de gamme, de l'affirmation de compétences pointues, indiscutables, et justifiant pleinement la rémunération, pour accompagner le plus en amont possible le candidat à la cession de son entreprise. Car il existera toujours, même si c'est en nombre réduit, de belles opérations de transmission importantes, intéressantes et complexes que pourront capter, sur un marché très compétitif, les hommes d'affaires des banques d'affaires et des pôles de gestion de fortune, les véritables *family offices*, et aussi certains indépendants capables de tirer profit de leur réactivité et d'une proximité géographique et sociale construite dans la durée.

Risque de banalisation. A l'opposé, les structures à réseau qui traitent une clientèle *mass affluent* vouée à diminuer sensiblement vont se trouver confrontées à une réalité menaçante, celle de la rentabilisation de plus en plus ardue de dispositifs lourds et onéreux. La pression sera forte alors pour qu'on s'oriente vers une banalisation du métier de gestion privée - sous couvert peut-être du faux nez que constitue l'expression « banque privée », flatteuse mais souvent dénuée de sens authentique.

Les clientèles ainsi « sélectionnées » (le cas échéant à leur corps défendant !) auront vocation à être offertes aux sollicitations des directions marketing, principal moyen de maintenir le haut niveau de commissions exigées par les directions générales pour conserver un retour sur investissement acceptable. Au risque bien réel que, petit à petit, conscientes d'être exploitées dans tous les sens du terme, ces clientèles se détournent de « l'offre GP » pour revenir aux quelques recettes patrimoniales basiques qu'elles s'estimeront d'ailleurs parfaitement capables de mettre en œuvre elles-mêmes.

Alors, déclin prévisible de la gestion privée ? Oui, sans doute par rapport aux époques fastes des vingt ou trente dernières années - en termes de nombre de clients éligibles comme de richesse des solutions à mettre en œuvre. Pour les structures à réseau, dans l'œil d'un possible cyclone, l'enjeu délicat sera de démontrer - en modérant les appétits mercantiles et en recherchant obsessionnellement la valeur ajoutée perceptible - que le métier n'a pas insidieusement glissé de la priorité à répondre au besoin du client à celle de répondre aux impératifs de la banque. Sacré défi à relever en perspective... ■

(1) Etude Scorpio Standard Chartered Private Bank, sept. 2009.

(2) Etudes Price Waterhouse Coopers, Cap Gemini Merrill, automne 2009.

(3) Rapport Cour des comptes : la richesse nette des Français a été multipliée par 2,7 en 10 ans (1997-2007).

(4) Statistiques brutales : sur 10 ans (octobre 99 / octobre 2009) le CAC a abandonné 26 %, et le SBF 250 18 %...

(5) A cet égard, n'est-il pas significatif (et affligeant) de voir deux grandes banques fusionner leur gestion d'actifs en une seule entité ? Economies d'échelle, certes, mais pour les clients, perte d'autonomie d'image, confusion de l'approche économique et stratégique, similitude à terme des allocations d'actifs...