

Swiss External Asset Managers Industry Report 2017

Management Summary



Le **Swiss EAM Industry Report 2017**, fruit de la collaboration entre le Credit Suisse et l'Université de Saint-Gall, a pour objectif d'appréhender les défis du secteur des EAM et d'identifier des stratégies qui pourraient permettre de les surmonter. Dans ce contexte, le rapport met en évidence les changements attendus au cours des trois prochaines années du fait de l'évolution des besoins des clients, de la mise en œuvre des nouvelles réglementations et des possibilités offertes par les solutions technologiques. En outre, plusieurs mesures stratégiques ont été identifiées.

Informations générales

Les 99 EAM interrogés pour ce rapport sont principalement de grandes sociétés qui gèrent au total 70 milliards de CHF d'actifs (soit environ 20% du marché total en Suisse). En outre, neuf EAM sélectionnés dans diverses régions ont été interviewés personnellement. L'enquête a principalement porté sur des EAM de grande taille qui exercent également des activités internationales, mais aussi sur quelques entreprises plus petites dont les affaires sont essentiellement régionales. Les trois défis identifiés sont résumés ci-après.

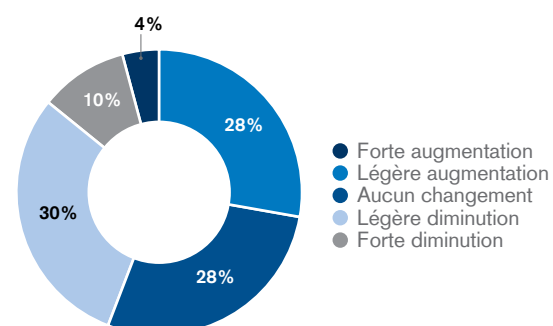
Tendances dans le secteur des EAM

Les EAM interrogés pensent que le volume d'actifs sous gestion devrait augmenter de 0,3% par an au cours des trois prochaines années, mais que le nombre de sociétés d'EAM diminuera annuellement de 3,6% sur la même période. En moyenne, ils estiment qu'un volume minimum de 300 millions CHF d'actifs sous gestion et de 4,6 EPT (équivalents plein temps) est indispensable pour pouvoir rester performant dans le secteur.

Le défi de la rentabilité

Actuellement, de nombreux gérants de fortune externes sont confrontés à une hausse des coûts et à une baisse de revenus. Leur rentabilité et leur potentiel de croissance sont également menacés par l'environnement de marché, notamment par les faibles taux d'intérêt et la difficulté d'atteindre la performance de placement attendue par les clients. Un autre facteur qui affecte leurs revenus est la pression sur les prix, qui varie en fonction des segments de clientèle. La sensibilité au prix est plus prononcée parmi les clients jeunes et les clients internationaux. Parmi ces derniers, nombreux sont ceux qui ne sont plus disposés à payer une prime supplémentaire pour un gestionnaire de fortune suisse. Quant aux jeunes clients fortement axés sur le numérique, ils sont davantage enclins à comparer les prix et à opter pour des placements directs en recourant de manière limitée au soutien des EAM. Pour contrer cette tendance, les EAM veulent se concentrer davantage, ces trois prochaines années, sur l'acquisition de clients, le ciblage de nouveaux segments de clientèle et la croissance avec la base de clientèle existante.

Figure 1: Évolution du produit net des EAM sur les trois dernières années

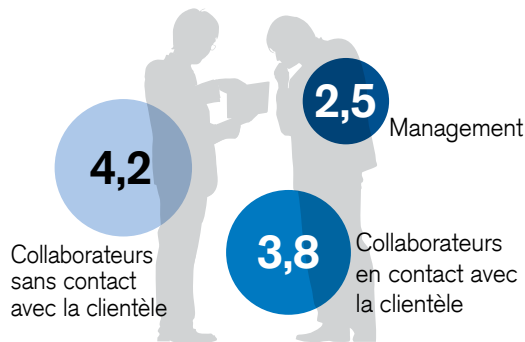


Lors des entretiens individuels, de nombreux EAM ont expliqué que la pression sur les marges était largement imputable au durcissement des exigences réglementaires et aux coûts liés à la complexité croissante des affaires, notamment la nécessité de gérer une multitude de partenariats, principalement avec des banques dépositaires et leurs interfaces. En conséquence, les EAM doivent évaluer et gérer avec diligence les quatre principaux facteurs de coûts suivants (charges de personnel, processus et technologie, réglementation, partenariats).

Charges de personnel

Les charges de personnel représentent les deux tiers (67 %) de la base de coûts totale d'un EAM. En moyenne, un EAM emploie 10,5 EPT, répartis à parts presque égales entre les collaborateurs en contact avec la clientèle (client-facing employee ou CFE) et les non-CFE. Une mesure stratégique envisageable consisterait à évaluer les partenariats actuels et potentiels (p. ex. avec d'autres EAM, des spécialistes en placement ou des partenaires technologiques).

Figure 2: Nombre d'EPT par fonction



Anticipant la croissance dans leur secteur d'activité, les EAM prévoient dans un avenir proche d'engager plus de CFE que de non-CFE, alors qu'ils ont recruté des spécialistes internes pendant de nombreuses années.

Processus et technologie

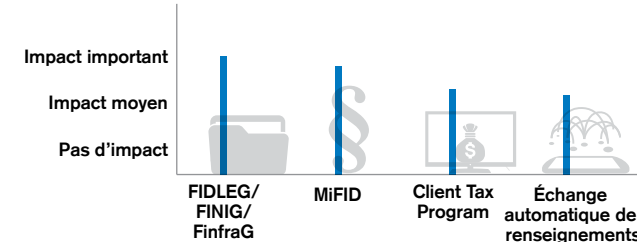
Les EAM ont une gamme d'outils et de processus fragmentée (voir Figure 3). Ils utilisent des outils développés en interne pour 31 % de leurs principaux processus et ne disposent

d'aucun outil spécifique de support pour 15% de leurs procédures. Par conséquent, ils ont l'intention d'investir davantage dans de nouvelles solutions technologiques, principalement pour la détermination de l'adéquation et du caractère approprié des placements, les processus de conseil et de mandats, ainsi que la gestion des relations clientèle et l'administration. Compte tenu de son importance dans tous les domaines de l'organisation d'un EAM, la technologie ne peut pas être considérée comme un simple facteur de coûts. Elle constitue non seulement un moyen essentiel de réduire ces derniers (ou de se conformer aux exigences réglementaires), mais elle permet aussi d'améliorer l'expérience des clients et d'apporter à ceux-ci une plus grande valeur ajoutée. En dehors des résultats rapides qu'ils pourraient obtenir en simplifiant les processus clés, les EAM devraient exploiter l'utilisation courante des outils et/ou renégocier les tarifs et les contrats avec les prestataires IT.

Réglementation

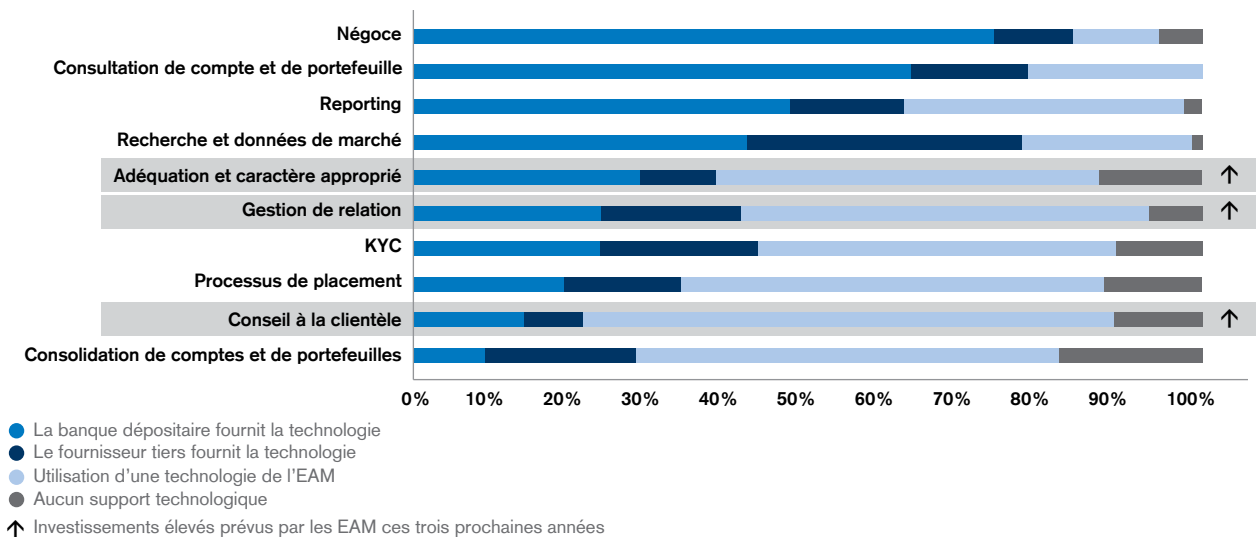
Les EAM sont convaincus que la réglementation continuera à avoir une forte incidence sur leur activité à l'avenir. Les coûts liés à la mise en œuvre des exigences réglementaires devraient augmenter. En outre, des restrictions d'accès aux marchés et d'autres contraintes sont susceptibles d'affecter la couverture de certains pays où des clients étrangers sont domiciliés. Les trois principales préoccupations des EAM sont les suivantes: l'incertitude concernant les nouvelles exigences, la teneur exacte de celles-ci, et les restrictions d'accès aux marchés en cas de non-conformité.

Figure 4: Manière dont les EAM évaluent l'impact de l'évolution des réglementations sur leurs activités



En matière de réglementation, c'est l'incertitude vis-à-vis des exigences devant entrer en vigueur ces trois prochaines années qui constitue la principale préoccupation des EAM,

Figure 3: Solutions technologiques utilisées par les EAM pour soutenir les processus



suivie par l'absence d'informations sur l'introduction de nouvelles dispositions réglementaires et la restriction potentielle de l'accès aux marchés (perte d'accès aux marchés ou nécessité de se conformer à des exigences supplémentaires pour pouvoir continuer à offrir des prestations sur certains marchés, p. ex. l'UE). Pour réduire l'incertitude et les préoccupations actuelles, il est conseillé de commencer dès maintenant à élaborer des processus conformes aux réglementations (p. ex. adéquation et caractère approprié) et à sélectionner des moyens de sourcing.

Partenariats

Les participants à l'enquête déclarent travailler avec six banques dépositaires en moyenne. Néanmoins, ce chiffre peut s'élever à 40 en fonction de la structure de chaque EAM (p. ex. banque d'origine des conseillers à la clientèle, fusion avec une autre société d'EAM, structure hétérogène des segments de clientèle/marché). Travailler avec tant de banques dépositaires implique de nombreux outils et interlocuteurs, ainsi qu'une consolidation plus complexe des portefeuilles. Les EAM interrogés ont donc l'intention, dans un avenir proche, de se limiter au nombre de banques dépositaires avec lesquelles ils travaillent actuellement (54%) ou de le réduire (39%). De plus, une concentration accrue des actifs confère un pouvoir de négociation supérieur et permet d'obtenir une meilleure offre de prestations.

Figure 5: Attentes des EAM vis-à-vis de leur banque dépositaire principale

- 1 | **Partenariat de confiance**
- 2 | **Résolution rapide des problèmes avec une équipe dédiée**
- 3 | **Engagement à long terme sur le niveau de service**
- 4 | **Marque et réputation solides**
- 5 | **Relation proactive avec des spécialistes**

Outre les banques dépositaires, les EAM travaillent de plus en plus avec d'autres partenaires tels que des gestionnaires de fonds de placement, des fournisseurs de prestations informatiques et de compliance ou d'autres spécialistes pour honorer leur proposition de valeur. Il est judicieux d'évaluer les partenariats actuels et potentiels (p. ex. avec d'autres EAM, spécialistes en placement ou partenaires technologiques) de façon à faciliter la mise en œuvre du modèle opérationnel visé.

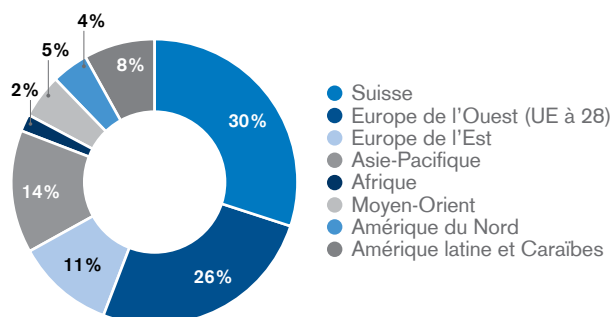
Le défi des arguments commerciaux exclusifs

Les EAM précisent que l'indépendance et la relation personnelle avec le conseiller clientèle sont leurs deux principaux arguments commerciaux exclusifs (unique selling proposition - USP). L'indépendance permet aux clients finaux de choisir parmi une large gamme de produits et de services proposés par les différentes banques dépositaires du gérant de fortune externe. Ce dernier peut les aider de manière optimale dans leur sélection car ses CFE sont moins tenus de se plier à un processus de conseil standardisé que leurs homologues dans certaines banques, notamment pour les segments de clientèle jusqu'à 5 mio. CHF.

Clients et marchés

En moyenne, un CFE d'EAM gère 227 mio. CHF et 83 clients, dont environ la moitié réside en Suisse (49%) et l'autre à l'étranger (51%). La pression sur les coûts résultant de la complexité des réglementations oblige de nombreux EAM à revoir leur couverture actuelle des marchés et des domiciles de clients. Mais la plupart d'entre eux estiment toujours que la Suisse et l'Europe de l'Ouest présentent le meilleur potentiel de croissance.

Figure 6: Régions où les EAM voient les plus grandes opportunités de croissance sur les 3 prochaines années

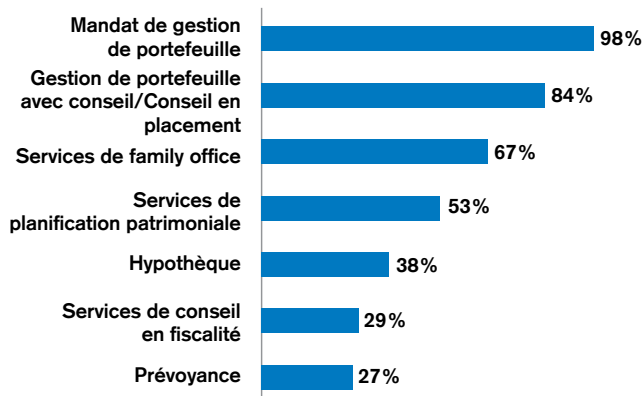


En outre, il convient de ne pas négliger les prochaines générations car l'une des principales raisons pour lesquelles les clients quittent un EAM est l'évolution de leur situation personnelle, en particulier les transferts d'actifs dans le cadre d'une succession. Les nouvelles générations peuvent avoir une philosophie très différente en matière de placement, une plus grande affinité avec le numérique, et le souhait ou le besoin d'accéder en ligne au négoce, aux rapports et aux informations issues de la recherche. Il est donc conseillé d'évaluer activement les besoins des nouvelles générations de clients et d'exploiter les opportunités de remanier l'offre actuelle (p. ex. solutions numériques).

Produits et services

Les services traditionnels comme la gestion de fortune et le conseil en placement (98% et 84% respectivement) ainsi que les prestations de family office (67%) restent au cœur de la proposition de valeur des EAM.

Figure 7: Offre actuelle de produits et services EAM



Toutefois, l'offre actuelle de produits et de services ne semble pas suffisante pour faire face aux défis à venir. Ainsi, la plupart des EAM interrogés (79%) ont déclaré qu'ils allaient élargir leur offre dans les trois prochaines années en raison de

l'évolution des besoins des clients (nouvelles générations, sensibilité accrue à la performance), des nouvelles exigences réglementaires (y c. LSFIn/LEFin/MiFID II) et des pressions les contraignant à améliorer leur rentabilité. Néanmoins, en fonction de leur situation individuelle, ils pourraient également tirer profit à l'avenir d'une différenciation de leur offre en se focalisant sur un nombre réduit de produits et services spécifiques.

Le défi de la consolidation

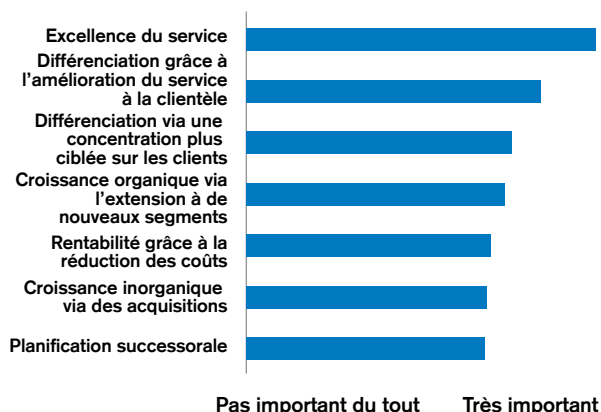
Les EAM interrogés considèrent que la tendance à la consolidation sur leur marché finira par se concrétiser au cours des trois prochaines années. Afin de transformer ce défi en opportunité, la plupart d'entre eux estiment que l'acquisition de portefeuilles de clients des banques (58%) et les alliances stratégiques avec d'autres EAM (49%) constituent les mesures stratégiques les plus évidentes et les plus accessibles. Bon nombre ont indiqué qu'ils cherchaient des moyens de développer leur entreprise par le biais d'acquisitions (39%) ou d'une fusion avec un autre EAM (32%). 17% des participants considèrent les fusions et les acquisitions comme étant des mesures stratégiques appropriées pour leur organisation au cours des deux ou trois prochaines années. Mais à ce jour, la plupart des EAM ont manifesté peu d'intérêt pour la vente de leur société et, du fait des incertitudes en matière de réglementation, ils attendent de voir comment va évoluer le marché.

De manière générale, on estime que, pour relever ces défis, il faudrait prendre tôt des mesures efficaces dans le processus de sélection des candidats à une fusion potentielle. Il s'agit notamment de s'assurer que les entreprises visées constituent une bonne opportunité stratégique, qu'elles appliquent la même philosophie de placement, qu'elles possèdent une structure organisationnelle et une culture comparables, et qu'elles pratiquent une gestion de projets efficace en vue de l'intégration post-fusion.

Mesures stratégiques des EAM

Interrogés sur leurs principaux objectifs stratégiques pour les trois prochaines années, la plupart des EAM ont répondu mettre l'accent sur l'optimisation de leur USP en concentrant leurs efforts sur l'excellence du service.

Figure 8: Manière dont les EAM évaluent l'importance des objectifs stratégiques sur les trois prochaines années



Indépendamment de leur taille, de leur modèle commercial et de leur offre individuelle, il est important que les EAM relèvent ces défis stratégiques. À cet égard, il peut être judicieux de définir clairement les principaux segments de clientèle et de développer une USP qui leur est spécifique.

En tant que solide partenaire bancaire des EAM, nous nous réjouissons de pouvoir vous aider à opérer les changements à venir et à réaliser vos projets individuels. Consultez [eamXchange](#) ou notre site Web pour obtenir de plus amples informations sur nous et le «Credit Suisse Swiss EAM Industry Report 2017». Votre chargé de relation ou notre équipe d'acquisition se tiennent à votre disposition pour toute information complémentaire.

Contact équipe d'acquisition

Carin Rosenberger
+41 44 332 15 24
carin.rosenberger@credit-suisse.com
www.credit-suisse.com

CREDIT SUISSE (Suisse) SA

P.O. Box 100
CH-8070 Zurich
credit-suisse.com

La source des données de tous les graphiques provient de l'étude réalisée entre août et septembre 2016 par Credit Suisse (Suisse) SA, sinon la source serait mentionnée.

Les informations fournies servent à titre d'information. Elles ne doivent pas être interprétées comme un conseil financier ou autre fondé sur la situation personnelle du destinataire ni comme le résultat d'une analyse indépendante et objective. Les informations fournies dans le présent document ne sont pas juridiquement contraignantes et ne constituent ni une offre ni une incitation visant à la conclusion de quelque transaction financière que ce soit. Les informations fournies dans le présent document ont été élaborées par Credit Suisse Group AG et/ou ses filiales (ci-après CS) avec le plus grand soin et en toute bonne foi. Les informations et les opinions exprimées dans le présent document reflètent celles du Credit Suisse au moment de la rédaction et sont sujettes à modification à tout moment sans préavis. Elles proviennent de sources considérées comme fiables. Le CS ne fournit aucune garantie quant au contenu et à l'exhaustivité de ces informations et décline toute responsabilité pour les pertes qui pourraient résulter de l'utilisation de ces informations. Sauf mention contraire, les chiffres n'ont pas été vérifiés. Les informations fournies dans le présent document sont réservées au seul usage de son destinataire. Il est interdit d'envoyer, d'introduire ou de distribuer ces informations ou une copie de celles-ci aux Etats-Unis ou de les remettre à une personne US (au sens de la Regulation S de l'US Securities Act de 1933, dans sa version amendée).

La reproduction intégrale ou partielle du présent document sans l'accord écrit du CS est interdite.
Copyright © 2017 Credit Suisse Group AG et/ou ses filiales. Tous droits réservés.