

# LA GESTION DE PATRIMOINE ET DE FORTUNE : NOUVEAUX ENJEUX ET NOUVELLES FRONTIÈRES



## Perspectives d'évolution du contexte concurrentiel et modèles gagnants de demain

Les Echos Etudes ont publié en décembre dernier leur étude sur la gestion de patrimoine et de fortune. Celle-ci permet de mieux appréhender le secteur, d'identifier les enjeux auxquels les acteurs font face, de décrypter les stratégies des acteurs ainsi que d'anticiper les évolutions futures et les modèles gagnants de demain.

### Des conditions d'exercice plus contraintes

Les banques privées, conseillers en gestion de patrimoine et family offices sont confrontés depuis quelques années à un environnement plus contraint. **Au-delà de la baisse du rendement des actifs, c'est la pression réglementaire croissante qui constitue le principal phénomène impactant négativement le secteur.** Les acteurs ont dû s'adapter à plusieurs réglementations européennes qui modifient leur métier et élèvent leur point mort. PRIIPS, DDA et MiFID 2 renforcent par exemple la transparence sur les coûts, ce qui contraint les acteurs à faire évoluer leur business model et intensifie la concurrence. **En parallèle, les attentes des clients évoluent avec l'émergence de nouvelles habitudes de consommation liées**

**au digital** (autonomie, immédiateté, etc.). Or, **les robo advisors, nouveaux arrivants sur le marché, sont capables de répondre à ces besoins** et donc en mesure de concurrencer les acteurs traditionnels, au moins sur les segments bas de patrimoine.

### Les acteurs doivent renforcer leur proposition de valeur

**Les acteurs de la gestion de patrimoine doivent désormais démontrer leur valeur ajoutée** pour justifier leurs tarifs ou se réinventer et les baisser. Pour rester en phase avec les nouveaux usages, **ils misent notamment sur la digitalisation de leur activité, point sur lequel ils ont pris du retard** par rapport à la banque de détail ou aux robo advisors. Les nouvelles technologies, à l'instar de l'IA, peuvent aider les acteurs à **accentuer la segmentation de leur clientèle et à fournir des services plus personnalisés tout en étant plus proactifs.** L'évolution de la typologie des clients, avec l'arrivée de plus jeunes entrepreneurs, contraint par ailleurs les banques privées et les CGP à **faire évoluer leurs canaux d'acquisition de clientèle.** Cela pousse aussi les acteurs à rajeunir les effectifs

pour mettre en face de cette nouvelle clientèle des interlocuteurs parlant le même langage. Le renforcement de la proposition de valeur des acteurs passe enfin par un renouvellement profond, avec la diversification des offres financières et non financières ainsi que la création d'offres plus pointues.

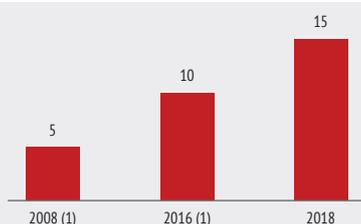
### Quel futur pour la gestion de patrimoine et de fortune ?

Si les banques privées, CGP, family offices et robo advisors ont commencé à s'adapter aux évolutions récentes, ils vont tout de même devoir répondre à plusieurs questions au cours des prochaines années :

- **Vers une taille critique de plus en plus élevée ?** Le durcissement des conditions de marché et les investissements nécessaires pour y répondre vont forcer les acteurs à accélérer les consolidations. Le mouvement a à peine commencé avec la fusion de Rothschild et Martin Maurel.
  - **Vers l'élargissement de l'open banking à l'épargne ?** Si la DSP2 et ses textes d'application se sont limités à ouvrir les données des comptes courants, les nouveaux acteurs militent pour une ouverture plus large.
  - **Un retour à l'architecture ouverte ?** MiFID 2 a provoqué une diminution du recours à cette approche mais certains acteurs continuent à miser sur l'architecture ouverte, à l'instar de Neufilze OBC ou de Société Générale Private Banking et en font un axe privilégié de développement.
  - **La recherche de rentabilité contraindra-t-elle les acteurs à baisser les coûts de fonctionnement et à optimiser la chaîne de valeur,** notamment via la digitalisation des processus, le cas échéant en s'appuyant sur l'apport des fintechs dans une approche B2B ?
- Dans ce contexte, quels seront les modèles gagnants de demain pour la gestion de patrimoine et de fortune ?**

### Évolution de la taille critique

Une taille critique désormais à 10 Md€, voire 15 Md€ pour les banques privées



Source : Les Echos Etudes d'après (1) estimation du cabinet McKinsey & Company, citées dans « Les banques privées n'échappent pas aux bouleversements du secteur », banque, le 30/01/2018, actifs gérés, Md€

## SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

### ENJEUX ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DE PATRIMOINE ET DE FORTUNE

#### **01** La gestion de patrimoine doit adapter son business model

##### Un marché attractif et concurrentiel...

- > Segments traditionnels de clientèle : taille et composition des patrimoines
- > Croissance du marché (encours de l'épargne, richesse moyenne, etc.)
- > Panorama des forces en présence : typologie des acteurs (classement, positionnement, ratios clés, etc.), principales caractéristiques de l'offre et de la distribution, etc.

##### ... mais un environnement qui se durcit

- > Une rentabilité malmenée par la conjoncture économique et financière
- > Une succession de réglementations avec des impacts sur les coûts, la tarification, la relation client, les produits...

##### Les acteurs doivent restaurer la confiance et répondre aux nouvelles attentes des clients (valeur ajoutée, immédiateté, éthique...)

##### Un retard à combler dans le digital par rapport à la banque de détail et aux fintechs

#### **02** Face à ces ruptures, le secteur de la gestion de patrimoine se transforme et dessine peu à peu ses nouvelles frontières

##### L'apport du digital pour améliorer la compréhension des besoins et des segments de clientèle

- > Les apports des robo advisors et de l'IA dans la compréhension des besoins
- > De la surface financière à une segmentation plus granulaire
- > La modernisation de la relation avec les clients

##### La démocratisation de l'offre vs la montée en gamme

##### La différenciation par un renouvellement profond de l'offre

- > La différenciation des offres financières et non financières
- > Des offres plus pointues

##### Le renouvellement des canaux de distribution

##### L'optimisation du modèle opérationnel

#### **03** Les acteurs doivent déjà anticiper des bouleversements de plus grande ampleur encore

##### L'Open Banking : la DSP2 présage-t-elle d'un big bang sur le marché de l'épargne ? Quels modèles gagnants pour la gestion de patrimoine ?

##### L'augmentation de la taille critique : vers une accélération de la concentration ?

##### Gestion d'actifs : un retour à l'architecture ouverte ?



#### **L' AUTEUR** Hélène MEZIANI

Expert du secteur : Banque-Finance-Assurance  
hmeziani@lesechos.fr

"Depuis plus de 10 ans, nous suivons les problématiques des mondes de la banque, de la finance et de l'assurance. Notre objectif est d'analyser les stratégies et les innovations qui émergent dans ces secteurs. L'ensemble de notre démarche est basée sur la confrontation de l'analyse quantitative de l'offre et de la demande et l'étude qualitative des grandes mutations des modèles économiques alliant ainsi profondeur de l'analyse et précision des données."

**VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR UN EXTRAIT DE L'ÉTUDE, CONTACTEZ LE :**

**Service Client :** tél. 01 49 53 63 00 ou par mail : [etudes@lesechos.fr](mailto:etudes@lesechos.fr)

**Service Presse :** Charlotte SAIMAN tél. 01 87 39 76 35 ou par mail : [csaiman@lesechos.fr](mailto:csaiman@lesechos.fr)

La reproduction de tout ou partie de ce communiqué, sur quelque support que ce soit, est autorisée sous réserve de l'ajout de façon claire et lisible de la source « Les Echos Etudes »

**Les Echos**ÉTUDES