

EFFICACITÉ DU CAPITAL COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL



Fernando Zavatarelli
Head of Credit

Pendant longtemps, le crédit en banque privée a principalement été porté par la croissance, des deux côtés du bilan. Aujourd'hui, il est de plus en plus orienté vers l'efficacité du capital. Avec la mise en œuvre progressive des réformes finales de Bâle III dans les principales juridictions, les banques réévaluent la rentabilité des prêts Lombard, du financement immobilier et des solutions de crédit sur mesure pour les clients fortunés. Les institutions qui s'adaptent le plus rapidement peuvent obtenir un avantage concurrentiel significatif.

LE RÔLE TRADITIONNEL DU CRÉDIT EN BANQUE PRIVÉE

Traditionnellement, le crédit joue un double rôle : il génère des revenus d'intérêts tout en renforçant la relation client en offrant de la liquidité sans contraindre à la liquidation des portefeuilles d'investissement. Pour de nombreux clients, le crédit n'est plus seulement un outil de financement ; il devient de plus en plus une composante intégrée de la stratégie de gestion de patrimoine et de croissance, combinant des portefeuilles d'actifs divers avec un effet de levier optimisé.

Cependant, le cadre réglementaire évolue. Les réformes de Bâle III ont été conçues pour renforcer la résilience du secteur bancaire grâce à des exigences de capital plus élevées, une meilleure sensibilité au risque et une mesure plus stricte des expositions de crédit. Un élément clé est le « plancher de sortie » (output floor), qui limite le bénéfice en capital que les banques peuvent obtenir via leurs modèles internes de risque et renforce l'importance des approches standardisées dans le calcul des actifs pondérés en fonction des risques.

La conséquence pour la gestion privée est claire : la rentabilité du crédit dépend désormais de l'efficacité avec laquelle le capital est alloué et valorisé.

L'IMPACT DES DIFFÉRENTES GARANTIES

Historiquement, le prêt Lombard était considéré comme une ligne de métier attractive grâce à la qualité élevée des garanties, aux faibles taux de défaut et aux fortes opportunités de vente croisée. Pourtant, dans le cadre réglementaire en évolution, toutes les garanties ne sont pas traitées de la même manière. Les positions concentrées en actions, les actifs illiquides, les produits structurés et certains investissements alternatifs peuvent entraîner une consommation de capital plus élevée que les portefeuilles diversifiés de qualité « investment grade ». Par conséquent, deux prêts avec des marges clients identiques peuvent générer des rendements très différents sur le capital réglementaire et doivent nécessairement être tarifés différemment.

TENDANCES ÉMERGENTES

Premièrement, les banques affinent leurs cadres de gestion des garanties, ce sous l'impulsion des nouveautés réglementaires. Les critères d'éligibilité, les taux d'avance et les limites de concentration deviennent plus sophistiqués, avec un focus accru sur l'efficacité du capital des actifs mis en garantie. Les stratégies et politiques de crédit s'alignent de plus en plus sur les objectifs de trésorerie et de gestion du capital.

"La rentabilité du crédit dépend désormais de l'efficacité avec laquelle le capital est alloué et valorisé."

Deuxièmement, les modèles de tarification évoluent. La tarification basée sur la relation client reste importante, mais la reconnaissance grandit que les marges de crédit doivent compenser adéquatement la consommation de capital réglementaire. Cela peut conduire à une plus grande différenciation entre des opérations qui, du point de vue client, semblent similaires mais ont des impacts très différents sur les actifs pondérés en fonction des risques.

Troisièmement, la technologie devient un facteur différenciant stratégique.

Des systèmes avancés de gestion des garanties, la surveillance des risques en temps réel et l'analyse de portefeuille permettent aux banques d'optimiser l'utilisation du bilan tout en maintenant une expérience client de qualité.

Parallèlement, les opportunités restent importantes. Les environnements de taux d'intérêt plus élevés ces dernières années ont rappelé aux banques privées le potentiel de revenus des activités de crédit. Bien que les baisses de taux aient commencé dans plusieurs marchés, le crédit continue de représenter une source attrayante de diversification des revenus par rapport aux modèles purement basés sur les commissions. De plus, les clients fortunés recherchent toujours des solutions de liquidité pour financer des acquisitions immobilières, des investissements sur les marchés privés, des obligations fiscales et des projets entrepreneuriaux sans perturber leurs stratégies d'investissement à long terme.

TROUVER LE BON ÉQUILIBRE

La question stratégique n'est donc pas de savoir si le crédit doit rester une offre centrale de la gestion de fortune privée, mais comment équilibrer la satisfaction client, la génération de revenus et l'efficacité du capital dans un environnement réglementaire plus exigeant.

Les gagnants seront probablement les institutions qui intègrent crédit, gestion de patrimoine, trésorerie et planification du capital dans un cadre stratégique unique. Dans ce modèle, le crédit n'est plus simplement un produit, mais devient une activité à capital rare où une allocation disciplinée crée de la valeur pour les actionnaires tout en approfondissant la relation client.



REYL
INTESA SANPAOLO

INFORMATION IMPORTANTE - Le présent contenu est mis à disposition par REYL & Cie SA et/ou ses sociétés affiliées (ci-après dénommées « REYL ») uniquement à des fins d'information et sans intention de constituer une demande ou une offre, une recommandation ou un conseil d'acquiescer ou de vendre des droits dans tous instruments financiers qui y sont mentionnés, ni d'effectuer toute transaction ou de devenir partie à toute transaction de tout type que ce soit, notamment avec tout destinataire qui n'est pas un investisseur qualifié, autorisé, professionnel et/ou institutionnel. Le présent contenu est destiné à la seule utilisation du destinataire et ne peut être ni communiqué, ni imprimé, téléchargé, utilisé, ni reproduit à d'autres fins. Il n'est pas destiné à être distribué/proposé à ou utilisé par des personnes physiques ou morales qui sont ressortissantes d'un pays ou soumises à une juridiction dont les lois ou réglementations interdiraient une telle offre/distribution ou utilisation. Bien que REYL mette tout en œuvre pour obtenir des informations issues de sources qu'elle estime être fiables, ni REYL, ni ses administrateurs, représentants, employés, agents ou actionnaires n'assument aucune responsabilité relative au présent contenu, et ne donnent aucune garantie que les données mentionnées soient exactes, exhaustives ou dignes de confiance. Ainsi, REYL n'assume aucune responsabilité eu égard à toute perte résultant de l'utilisation du présent contenu. Les informations, avis et évaluations contenus dans le présent document s'appliqueront au moment de sa publication, et pourront être révoqués ou modifiés sans préavis. Le présent contenu est uniquement destiné aux destinataires qui comprennent les risques encourus et sont capables de les assumer. Avant d'effectuer toute transaction, les destinataires doivent déterminer si l'instrument financier mentionné dans le contenu correspond à leur situation particulière et doivent s'assurer d'évaluer de manière indépendante (avec leurs conseillers professionnels) les risques spécifiques ainsi que les conséquences juridiques, fiscales et comptables et les conditions d'éligibilité de tout achat, toute détention ou vente des instruments financiers mentionnés dans le contenu. REYL, ses administrateurs, représentants, employés, agents ou actionnaires peuvent avoir des intérêts dans des instruments financiers décrits dans les présentes et/ou être liés par des engagements de souscription auxdits instruments. REYL ne donne aucune garantie concernant l'adéquation des informations, des avis ou des instruments financiers mentionnés. Les données historiques relatives à la performance des instruments financiers ou des actifs sous-jacents ne sont pas une indication de la performance future. Le présent contenu a été compilé par un service de REYL qui ne constitue pas une unité organisationnelle responsable de la recherche financière. REYL est soumise à des obligations réglementaires distinctes, et certains services et/ou instruments financiers peuvent ne pas être disponibles dans toutes les juridictions ou à tous les types de destinataires. Les destinataires devront dès lors se conformer à toutes les lois et réglementations applicables. Le présent document ne vise pas à offrir des services, et/ou des instruments financiers dans des pays ou juridictions dans lesquels ladite offre serait illégale en vertu des lois et réglementations locales applicables.