

«Nous devons sans aucun doute travailler encore plus dur»

Guy de Picciotto, CEO de la banque privée UBP, est d'avis que l'industrie de la finance pourrait entamer un nouveau chapitre. Les problèmes du passé sont résolus. Les banques ont désormais la chance de tirer parti de leurs atouts historiques.

Ces derniers temps, les gérants de fortune suisses ont été accaparés par les coûts. Le moment est venu de renouer avec la croissance. Quelle est la situation de la place financière suisse?

Divers facteurs ont contraint les banques à se focaliser sur les coûts: tout d'abord, les conséquences de la crise financière de 2008, ensuite, les changements relatifs au secret bancaire et à l'échange d'informations, et enfin, les nombreuses réglementations et directives qui ont entraîné une hausse significative des charges. A cela se sont ajoutés le franc fort et les taux bas. Tous ces éléments ont pesé sur la rentabilité des banques. Mais dans le même temps, ces dernières ont entrepris d'accélérer l'innovation, de conquérir de nouveaux marchés ou de racheter des concurrents pour réaliser des économies d'échelle.

Le secteur se trouve-t-il face à un nouveau départ?

Les banques ont investi beaucoup d'argent dans leurs systèmes, notamment dans le but de mieux servir et conseiller leurs clients et la transformation est aujourd'hui plus ou moins achevée. Le franc s'est légèrement affaibli et les banques centrales se dirigent vers une normalisation de leur politique monétaire. Par conséquent les gérants de fortune renoueront certainement avec la rentabilité, comme le laissent déjà entrevoir les résultats semestriels.

«Nous savons par tradition comment gérer une clientèle fortunée.»

Est-ce donc la nouvelle réalité?

Oui, avec la fin du secret bancaire, le secteur a perdu l'un des avantages concurrentiels importants qu'il possédait depuis des décennies, ce qui a aussi radicalement changé les relations des banques avec la clientèle et les autorités de surveillance. Il y a aujourd'hui beaucoup plus de transparence que par le passé ce qui est une bonne chose. Cette nouvelle donne permet par ailleurs de saisir de nouvelles opportunités.

Quel est le niveau de compétitivité de la place financière suisse après cette transformation?

En 2000, de nombreux observateurs du marché avaient prédit la fin du private banking. Internet devait rendre le secteur bancaire superflu, selon eux. Or, nous existons toujours mais sous une nouvelle forme. Les établissements financiers ont également survécu à la fin du secret bancaire traditionnel et au différend fiscal avec les Etats-Unis. Les atouts historiques de la Suisse, comme la stabilité du cadre juridique et de la devise, sont à nouveau des éléments qui font la différence et renforcent l'attractivité de la place financière. De plus, nous savons par tradition comment gérer une clientèle fortunée internationale. Nous n'avons pas à rougir face aux banques anglo-saxonnes, même s'il elles donnent parfois l'impression de régner sur le monde de la finance.

En Suisse, les dix dernières années ont pourtant vu disparaître des dizaines de gérants de fortune.

Il y a des explications simples à cela. Quels sont les établissements qui ont disparu? Premièrement, les banques étrangères dont les sociétés mères ont eu des difficultés qui les ont contraintes à se réorienter. Deuxièmement, les prestataires avec des ratios coûts/revenus de 90% et plus. Troisièmement, les banques qui se sont retrouvées dans le viseur des autorités de surveillance, car elles avaient enfreint la réglementation. Des banques ont certes disparu, mais les actifs des clients, eux, sont restés en Suisse.



Par rapport aux années qui ont précédé 2008, la place financière est-elle plus faible ou plus forte?

Beaucoup plus forte! Nos relations avec les clients sont aujourd'hui plus solides. La régulation a apporté de la structure et nous a conduits à étendre encore notre gamme de services de gestion pour la clientèle fortunée. Même si les coûts ont augmenté, la place financière suisse en sort renforcée et son attrait reste intact.

En parallèle, l'activité transfrontalière est nettement plus complexe qu'auparavant: les banques doivent aujourd'hui obéir à d'innombrables règles.

Le métier est devenu plus difficile, cela ne fait aucun doute. Avant la crise financière, il n'y avait que très peu de règles régissant l'activité transfrontalière dans le private banking. Aujourd'hui, les gérants de fortune opèrent dans un cadre réglementaire étroit. Mais entre-temps, nous nous sommes adaptés à ces contraintes et nous savons les gérer.

L'activité transfrontalière, essentielle pour les gérants de fortune suisses, va donc continuer à exister?

Nous sommes clairement un secteur d'exportation. A l'UBP, une grande partie des clients (hors Asie) choisissent toujours d'être gérés en Suisse et parfois à Londres.

De nombreux grands établissements renforcent pourtant leurs activités domestiques c'est-à-dire qu'ils gèrent les clients dans leur pays d'origine. Ils trouvent cela plus simple sur le plan réglementaire.

Leur modèle d'affaires est différent du nôtre. Je ne suis pas certain que les coûts et les risques d'une stratégie domestique soient inférieurs à ceux de l'activité transfrontalière. Les banques qui renforcent leurs activités domestiques se retrouvent par ailleurs en concurrence directe avec les acteurs locaux. Implanter une marque sur des marchés étrangers est une entreprise très difficile et coûteuse.

Vu de Zurich, on a toutefois l'impression que la place financière genevoise a justement perdu de son importance ces dernières années.

Il s'agit d'un préjugé. Pour moi, il est primordial de ne pas opposer les deux centres financiers. Genève compte toujours plus de banques privées dans le sens strict du terme que Zurich. Précisons aussi que ces cinq dernières années, les gérants de fortune et les banques étrangères qui se sont retirés ont été plus nombreux à Zurich qu'à Genève. L'enjeu est de préserver l'importance de la place financière suisse dans son ensemble.

De nombreux gérants de fortune viennent de découvrir le marché suisse et y ouvrent des bureaux. La Suisse n'est-elle pas trop petite pour cela?

Certains établissements ont fait ce choix car ils ont pu recruter des équipes entières venant de grandes banques. Dans le même temps, ces mêmes établissements souhaitaient élargir leur offre, par exemple avec des crédits hypothécaires. Il n'y a de toute façon pas besoin d'un gros capital pour ouvrir une petite représentation.

Pourquoi l'UBP n'est-elle représentée qu'à Zurich et à Bâle en Suisse alémanique?

Parce que je ne parle pas très bien l'allemand! Non, plus sérieusement, l'UBP s'est toujours davantage concentrée sur les activités à l'international. Et peut-être que de nombreux clients fortunés ne nous connaissent pas aussi bien que certaines banques suisses traditionnelles.

A Zurich, l'UBP gère tout de même 30 milliards de francs d'actifs. Quelle est la part provenant de sources locales?

Environ 30%, le reste est constitué de capitaux de clients étrangers. Notre présence à Zurich repose d'ailleurs majoritairement sur l'acquisition de banques étrangères mais aussi sur le développement dans nos marchés de croissance.

Vous nous donnez l'impression d'être un grand optimiste. D'où vient cette confiance?

La gestion de fortune offre de belles perspectives de croissance et reste une activité rentable, mais nous devons sans aucun doute travailler encore plus dur.

N'est-il pas devenu plus difficile de gérer des clients dont la fortune est soumise à l'impôt? Auparavant, ceux qui possédaient de l'argent non déclaré étaient pour ainsi dire enchaînés à la banque.

Même à l'heure de l'échange automatique d'informations, les clients ne quittent pas leur banque aussi facilement lorsqu'ils ne sont pas satisfaits de ses services car leur relation bancaire est généralement forte et il est aujourd'hui très difficile d'ouvrir un compte. C'est un cauchemar dans le monde entier!

Sur quels marchés l'UBP se concentre-t-elle actuellement?

Nos principaux marchés sont au Moyen-Orient, en Amérique latine, en Europe de l'Est et en Asie.

Donc presque le monde entier, à l'exception de l'Europe de l'Ouest.

Par rapport aux marchés cités, cette région est devenue moins prépondérante. Mais nous y demeurons actifs et poursuivons notre développement dans certains pays comme l'Italie, où nous bénéficions d'une présence et d'une expertise locale.

En Asie, l'UBP ne dispose d'une présence significative que depuis le rachat de Coutts International il y a deux ans. Là-bas, votre banque est encore un «petit» acteur. Comment comptez-vous y remédier?

Si une opportunité d'acquisition se présente, nous la saisissons. Cela vaut aussi pour la Suisse et Londres.

De nombreuses banques ont encore du mal à dégager des bénéfices en Asie. Qu'en est-il pour l'UBP?

Avec des actifs privés sous gestion de plus de 10 milliards de francs, l'UBP n'est pas encore tout à fait profitable en Asie, mais cela tient aussi au goodwill que nous devons amortir. Nous avons encore besoin d'actifs à hauteur de 10 milliards de francs.

Qu'en est-il aux Etats-Unis? Vous avez un jour dit que l'UBP devait s'y implanter pour pouvoir gérer la clientèle latino-américaine.

Les Etats-Unis ne sont plus vraiment dans notre ligne de mire.

Pourquoi?

De nombreux pays d'Amérique latine connaissent une situation économique difficile. Il me semble en outre que les clients latino-américains ne sont plus aussi désireux de placer leur argent aux Etats-Unis.

Quelle en est la raison? Le président Trump?

Je l'ignore. Peut-être ont-ils constaté que les services offerts aux Etats-Unis n'étaient pas à la hauteur de leurs attentes.

A quoi ressemblera l'activité de gestion de fortune dans dix ans?

Le secteur tirera bien son épingle du jeu. Qu'est-ce qui pourrait véritablement le perturber ou avoir un effet disruptif, comme on dit aujourd'hui?

Les entreprises «fintech» sont convaincues qu'elles peuvent révolutionner l'industrie bancaire.

Cela n'ira pas si loin. La technologie nous aidera au contraire à communiquer encore plus étroitement avec les clients et à améliorer la pertinence de nos offres grâce au big data. La technologie «blockchain» devrait également nous permettre de limiter le nombre d'intermédiaires et de développer des interactions directes «B to B» sans avoir nécessairement recours à des prestataires aujourd'hui incontournables comme Swift ou Euroclear, pour ne citer qu'eux. Tout ira beaucoup plus vite, et avec des coûts réduits. A l'avenir, nous gagnerons peut-être moins d'argent, mais nous devons tout simplement adapter notre structure de coûts.

«Tout ira beaucoup plus vite, et avec des coûts réduits.»

L'UBP pourrait toutefois être victime d'une disruption spécifique à l'entreprise, pour ainsi dire. La Banque appartient à votre famille. Que se passera-t-il si vous ne trouvez pas de successeur?

Nous sommes une grande famille. Mon frère et ma sœur travaillent dans l'entreprise, nous avons tous des enfants et l'avenir nous dira s'ils sont intéressés par la Banque. Le choix ne manque pas.

Une introduction en Bourse serait-elle une alternative?

En aucun cas! Nous n'avons pas besoin de capital pour notre croissance. De plus, la gestion de fortune est une activité à long terme qui n'est pas nécessairement compatible avec les contraintes à court terme de la Bourse.

Qu'advierait-il si aucun membre de la famille ne voulait plus diriger la Banque?

Si cela arrivait vraiment, nous devrions en effet réfléchir à des options. Je ne peux pas imaginer que notre famille ne soit plus représentée qu'au Conseil d'administration et que le CEO vienne de l'extérieur. Mon père a fondé la Banque en 1969 et ce serait formidable si elle restait encore plusieurs générations en mains familiales.

PORTRAIT

Guy de Picciotto, 57 ans, dirige la banque de gestion de fortune genevoise Union Bancaire Privée (UBP) fondée en 1969 par son père Edgar de Picciotto. Après une licence en économie/gestion d'entreprise obtenue auprès de la Webster University, Guy de Picciotto a travaillé pendant trois ans comme consultant à Genève et à Bruxelles. En 1988, il a rejoint l'UBP qui portait encore le nom de Compagnie de Banque et d'Investissements à l'époque. Il en est le CEO depuis 1998.

L'établissement gère des actifs d'investisseurs privés et institutionnels à hauteur de 119 milliards de francs à la fin juin 2017, ce qui en fait l'un des dix premiers prestataires de Suisse dans le domaine de la gestion de fortune. L'UBP emploie près de 1'700 collaborateurs et possède plus de 20 représentations dans le monde. La Banque appartient à la famille de Picciotto.