



# QUO VADIS PRIVATE BANKING?

## COMBATIVITÉ ET DIALOGUE SONT LES CLEFS DU FUTUR

SUITE LOGIQUE ET SIGNE DES TEMPS, MICHEL JUVET, CONNU POUR LA QUALITÉ DE SON ANALYSE ET DE SA RECHERCHE, DEVIENDRA ASSOCIÉ DE BORDIER & CIE AU 1ER JANVIER 2012. À 51 ANS ET APRÈS AVOIR ŒUVRÉ PENDANT 25 ANS AU SEIN DE LA BANQUE, CE DIRECTEUR DE LA RECHERCHE ET MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION ENTRE DANS LE CÉNACLE DES «INDÉFINIMENT RESPONSABLES» À UNE PÉRIODE QUI N'EST PAS PARTICULIÈREMENT FACILE. COMME IL LE SOULIGNE LUI-MÊME: «ON NE PEUT PAS ÉVITER DE PRENDRE DES RISQUES, L'ESSENTIEL, C'EST DE LES SURVEILLER». DANS L'ENTRETIEN QUI SUIVRA, IL LIVRE SON ANALYSE DE L'INDUSTRIE FINANCIÈRE ET DU PRIVATE BANKING EN PARTICULIER.

Véronique Bühlmann

**L'**hypertrophie du secteur financier est un concept qui redevient très en vogue aujourd'hui. Comment le spécialiste de l'analyse macro-économique que vous êtes envisage-t-il la situation?

En Suisse, les hypertrophies sont multiples. En regard de la taille de l'économie du pays, les secteurs de la pharmacie, de l'horlogerie et du luxe peuvent également être considérés comme «trop importants». Ce n'est donc pas une caractéristique propre au secteur financier et elle est plutôt positive puisqu'elle témoigne du fait que les entreprises ont su développer leur savoir-faire et une compétence internationale.

Au niveau mondial, le secteur financier est assurément hypertrophié. Depuis une vingtaine d'années, partout dans le monde, il a gagné en importance et ceci résulte des politiques d'expansion des masses monétaires et de l'accroissement de la demande de crédits. S'il y a eu demande de crédits, cela a d'abord signifié que l'économie se portait plutôt bien. En revanche, aujourd'hui on sait qu'il y eu exagération. Par conséquent le poids relatif du secteur ne peut aller que dans un seul sens, la diminution.

Il est certain que les politiques monétaires américaines menées depuis le début des années 90 et jusqu'au milieu des années 2000 ont conduit à des abus. C'est là que tout a démarré puis essaimé à travers le monde pour mener à l'excès d'endettement

général que nous connaissons aujourd'hui. Il est probable que pour contrer alors les effets négatifs de la mondialisation (pertes d'emplois et diminution des revenus) les autorités monétaires et politiques des pays développés ont voulu créer des richesses financières et immobilières. Les bulles de crédit ont ainsi fait croire pendant des années que si les revenus ne progressaient pas, il était possible de contrebalancer cet élément par des hausses de prix des actifs.

**En quoi la gestion de fortune sera-t-elle influencée par cette évolution du secteur financier dans son ensemble?**

La gestion de fortune dépend assez peu de l'évolution du crédit, elle repose essentiellement sur la création de richesses. Par conséquent, lorsque ce segment croît, il s'agit d'un indicateur positif. Cela signifie également que les filets de sécurité privés des individus, qu'il s'agisse de leur fortune privée ou de leurs avoirs détenus au travers des fonds de pension, deviennent plus importants.

**Qui dit création de richesses, dit croissance économique. De ce point de vue, le potentiel d'évolution de la gestion de fortune ne vous paraît-il pas amoindri?**

Les perspectives de croissance économiques varient fortement selon les zones géographiques. Elles restent plutôt favorables pour les pays émergents et notam-



## DOSSIER PRIVATE BANKING



*«Les bulles de crédit ont fait croire pendant des années que si les revenus ne progressaient pas, il était possible de contrebalancer cet élément par des hausses de prix des actifs»*

**Michel Juvet**, associé Bordier & Cie dès le 1er janvier 2012

ment ceux qui disposent d'importantes réserves de matières premières. Elles ne sont pas défavorables pour les Etats-Unis qui, grâce à leur flexibilité, restent en mesure de créer de la valeur.

Par contre, je suis beaucoup moins optimiste pour l'Europe qui se trouve confrontée à un dilemme: soit elle entame une restructuration en profondeur et parvient à augmenter sa productivité et améliorer sa flexibilité, soit ses richesses et fortunes s'expatrieront.

### **Si l'on suit votre raisonnement, la situation globale est donc plutôt favorable au private banking?**

Oui, mais il faut suivre les poches de croissance et aller dans les zones de développement. La démarche est donc plus complexe. D'une part, cette clientèle est beaucoup plus éloignée géographiquement que notre clientèle européenne traditionnelle, d'autre part, elle trouve sur son propre marché des compétences qui se sont renforcées et ceci rend la situation plus concurrentielle. Cette évolution, alliée à la difficulté accrue d'attirer la clientèle dans notre pays, explique que les banquiers privés établissent des bureaux de représentation dans ces zones de croissance ou sur leurs marchés-clef. Nous l'avons fait par exemple pour Singapour où nous avons obtenu une licence bancaire au début de l'année et nous avons sélectivement renforcé notre présence sur les marchés français et britannique. La mauvaise nouvelle tient au fait que s'il devient trop compliqué de gérer depuis la Suisse, les nouveaux emplois se créeront, mais à l'étranger.

### **Craignez-vous donc une dégradation de la place suisse?**

La perception qu'ont les clients de notre pays s'est dégradée, notamment en ce qui concerne une certaine sécurité juridique. Les changements brutaux apportés au secret bancaire ont montré une fragilité de la Suisse lorsqu'elle est confrontée aux puissants. Quant au niveau de la qualité du



## DOSSIER PRIVATE BANKING

métier dispensé en suisse, il reste très élevé et apprécié par les clients mais il est vraiment fonction du type de banques.

**Si l'on se replace sur le long terme, on a l'impression que les difficultés évoquées aujourd'hui n'ont rien de très nouveau. Où se situe le changement, si souvent mis en avant?**

Il y a vingt ans, les marchés émergents étaient beaucoup moins présents qu'ils ne le sont aujourd'hui, par conséquent le défi géographique ne se posait pas de la même manière. Par ailleurs, la réglementation a énormément progressé et je crois que 2008 a constitué un véritable choc pour nombres d'acteurs, du moins en ce qui concerne le secret bancaire.

**Qu'il s'agisse de la banque ou de toute autre activité économique, la nécessité de s'adapter à de nouveaux environnements est toujours présente. Sur quels éléments spécifiques vous paraît-il important d'insister aujourd'hui?**

Il me paraît essentiel de travailler sur les compétences fiscales et de gestion. En matière de gestion d'actifs pure, la Suisse ne figure pas parmi les premiers, les «hyper performants», elle se classe dans la moyenne. Je pense donc qu'il importe de se renforcer dans ce secteur, notamment en améliorant les méthodes pour viser une performance durable à moyen terme. En revanche, pour ce qui concerne la gestion privée, je pense que nous possédons toujours deux avantages. Alors que dans la plupart des pays, qu'il s'agisse des Etats-Unis, du Royaume-Uni ou de la France pour n'en citer que quelques-uns, la gestion reste très locale, nous possédons une véritable capacité à intégrer le monde et à donc à penser les stratégies en termes globaux. Par ailleurs, sur le plan du service et de la connaissance approfondie de notre clientèle, je crois que là aussi, nous demeurons très compétitifs.



*« Nous possédons une véritable capacité à intégrer le monde, à penser les stratégies en termes globaux »*

**Il a été reproché à la banque privée suisse de vouloir exporter son propre modèle et de n'avoir pas su s'adapter aux besoins de la demande locale et ce, sur un grand marché comme les Etats-Unis. Que pensez-vous de ce type d'analyse?**

Je ne connais pas le client-type américain mais il semble qu'il tend effectivement à considérer son banquier comme un simple intermédiaire qui doit juste être le moins cher possible (ndlr: la clientèle initiant souvent elle-même ses transactions, elle recherche plus le courtier passeur d'ordres plutôt que le conseiller en investissements). Cela dit le marché américain est très réglementé et complexe et les risques juridiques y sont élevés, ce dernier constat s'applique d'ailleurs à toutes les branches de l'économie et pas seulement à la finance. Jusqu'à présent les gérants de fortune suisse qui ont tenté de s'y implanter n'ont pas rencontré le succès escompté, mais je reste persuadé que celui qui a le courage d'aborder ce marché peut y

capturer une clientèle, sachant que le modèle d'affaire est à inventer.

**De par leur comportement, les nouvelles clientèles ont plutôt le profil de type américain que le profil continental. N'est pas un obstacle?**

La nouvelle clientèle tend à investir d'abord dans sa propre région et possède en effet une culture «temps» différente de la nôtre: elle exige de la rapidité et des coûts de transaction quasi inexistantes. Par conséquent, je pense qu'il importe dans un premier temps de s'adapter à ce type de demande puis, dans un deuxième temps, d'expliquer le modèle de gestion privée tel que nous l'envisageons pour ensuite le vendre.

**Le comportement des marchés financiers représente un deuxième facteur essentiel au développement de la gestion de fortune. N'est-il pas très défavorable aujourd'hui?**

La tendance est effectivement au placement sécurisé. Personne n'ayant envie de prendre des risques, la demande va au compte de dépôt, même si les risques des dépôts sont aussi considérables en cas de faillite. Mais il s'agit d'une situation temporaire et l'on observe généralement que dès que les bourses reprennent, l'appétence pour le risque augmente très rapidement.

Du point de vue du gérant de fortune, cette phase de non performance de l'ensemble des actifs, agit comme un anesthésique sur la rentabilité. C'est la raison pour laquelle il est important de maintenir un ratio coûts/revenus adéquat qui permette d'absorber ces phases d'hivernage. Pour les établissements qui affichent des ratios de l'ordre de 80-85%, il est certainement très difficile de faire face à une telle situation.

**Malgré un environnement qui n'a rien de particulièrement enchanteur, votre établissement est parvenu à attirer de nouveaux capitaux en 2011. Outre les poches de croissance mentionnées**

**plus haut, quels autres facteurs vous ont-ils permis de progresser?**

En regard d'un océan européen démonté, la Suisse reste, malgré tout, un havre de sécurité, et ce y compris pour les clients européens dont les avoirs sont déclarés. Et l'avantage de la proximité des propriétaires de la banque demeure entier.

Par ailleurs, nous continuons à bénéficier de l'effet «petite banque». Les grands établissements, impliqués dans la crise de 2007-2008, se sont littéralement tirés une balle dans le pied, à la fois par leur comportement incompréhensible, leur incapacité à assumer leurs erreurs et la non remise en question de leurs politiques de rémunération.

De plus, du côté de leurs clients, ils ont trop

longtemps concentré leurs efforts sur la vente de leurs propres produits plutôt que sur une réelle gestion de portefeuille adaptée. En comparaison, les banquiers privés ont l'air d'être chers mais étant transparents, il est assez facile de montrer que leurs coûts sont tout à fait concurrentiels par rapport à des produits qui peuvent inclure des coûts cachés substantiels.

**Faut-il en déduire que vous privilégiez la gestion en direct?**

En général oui, mais ce n'est pas systématique. Les produits financiers peuvent également être intéressants au cas par cas et, pour les portefeuilles qui n'auraient pas une taille suffisante, il peut être intéressant d'assem-

bler des thématiques sous forme de produit, pour autant que les coûts ne soient pas rédhibitoires. Ce que je tiens à souligner c'est que nous ne cherchons pas à améliorer notre rentabilité par le biais de la distribution de produits financiers. Ceux-ci ne sont utilisés que lorsqu'ils répondent à un souci d'investissement et par conséquent à la question: en quoi sont-ils intéressants pour nos clients dans le cadre d'une allocation d'actifs?

**Autre thème récurrent, les places financières concurrentes. Quelle est la situation sur ce front?**

Que Hong Kong se déplace à Genève et vante ses charmes, et notamment celui d'être la meilleure place sans fiscalité, me paraît



HC Invest Group SA  
une nouvelle vision des marchés financiers

Pour un conseil financier  
ou une analyse de votre portefeuille

Appelez-nous au 021 977 21 00



## DOSSIER PRIVATE BANKING

préoccupant. Contrairement à Singapour qui se montre extrêmement attentive à l'origine des fonds qu'elle gère, Hong Kong ne s'est pas manifestée sur cette question, en particulier en ce qui concerne les actifs non déclarés d'origine européenne.

Globalement la Chine applique Bâle III comme elle l'entend et il en va de même des autres règles qui concernent le secteur financier. Par conséquent Hong Kong, centre financier offshore de la Chine, n'hésitera pas à faire défendre ses intérêts. Il s'agit donc d'un nouveau concurrent qui devient très important.

**Dans ce contexte, estimez-vous que le secteur va entrer dans cette fameuse phase de consolidation prédite depuis si longtemps par les «experts», une évolution qui toucherait en premier lieu les établissements qui n'auraient pas la taille critique?**

Lorsque les experts sont eux-mêmes conseillers en fusions & acquisitions, il paraît opportun de prendre une certaine distance vis-à-vis de leurs conclusions! Certes, et c'est l'argument souvent avancé, les coûts d'acquisition ont diminué. Mais de l'autre côté, les établissements de gestion de fortune sont aussi devenus moins rentables. En outre, la croissance externe n'est pas la panacée: intégrer deux entités est une opération complexe (ndlr: la récente décision du Crédit Suisse d'intégrer totalement Clariden Leu, elle-même résultat de la fusion de cinq entités en 2007, en est un bon exemple). Je crois que l'objectif principal aujourd'hui est de parvenir à garder la clientèle existante et, pour ce qui concerne la croissance externe, il faut se méfier des ambitions démesurées. Selon moi, toutes les tailles sont critiques, l'essentiel repose dans l'organisation. De ce point de vue, si l'environnement devient plus hostile, je table moins sur une consolidation au travers de fusions que sur l'émergence de plates-formes communes qui visent à minimiser les coûts, qu'il s'agisse de la recherche,



*«Hong Kong, centre financier offshore de la Chine, devient un nouveau concurrent très important».*

de l'informatique ou encore des produits et de leur distribution. Avant d'envisager la fusion, il me semble que les établissements concernés agiront en vue d'améliorer leur ratio coûts/revenus.

**Un autre thème très en vogue est la diabolisation de la finance. En témoigne ce récent discours de Roger Carr, président de l'association des entreprises britanniques (Confederation of British Industries) dans lequel il affirmait «nous devons encourager tous ceux qui occupent des positions clefs – le gouvernement, l'opposition, les régulateurs et les commentateurs- à faire cesser la diabolisation de l'industrie, de la banque, de l'énergie ou de la défense». Depuis 2008, l'image de la finance se dégrade. Qu'en pensez-vous?**

Nous sommes dans une société qui, de manière générale, diabolise tout. Ce qui est vrai pour la finance l'est aussi pour le système politique: nous sommes confrontés à un véritable problème de société. Au-delà de la rumeur, il existe des faits objectifs à propos desquels «les diabolisés» se doivent

de communiquer. Le dialogue n'a jamais été aussi nécessaire parce que les questions sont complexes et si l'on ne fait pas un effort d'explication important, le risque est de favoriser les extrêmes.

**Concrètement, quels devraient être les axes de communication pour le secteur financier?**

Nous devons agir à plusieurs niveaux. Il faut expliquer notre métier en toute transparence car il n'y a aucune honte à gagner de l'argent. Il faut travailler, travailler et encore travailler et se concentrer sur le service à nos clients. Une entreprise ne vit que parce qu'elle a des clients: cette évidence a été un peu trop occultée durant les années grasses.

De manière générale, Etat, politiques et financiers doivent mener le même combat, celui d'une transparence accrue. Au niveau de la Suisse, j'appellerais également à plus de combativité vis-à-vis de ceux qui cherchent à faire main basse sur nos activités. En ce qui concerne l'Europe, il me semble que la Suisse ne devrait pas être traitée comme elle l'est actuellement. Les mouvements de capitaux de la Suisse vers l'Union Européenne (UE) sont loin d'être négligeables: avant la crise ils se chiffraient en dizaine de milliards de francs suisse par an. Par l'achat d'obligations, la Banque Nationale Suisse compte aujourd'hui au nombre des financiers de l'Etat français. Le total des investissements de la Suisse dans l'UE s'élevait à fin 2009 à 377 milliards de francs. Finalement il serait bon de rappeler que notre pays présente une balance commerciale déficitaire vis-à-vis de la France et de l'Allemagne! Sans parler du fait que la Suisse a augmenté l'année passée les montants qu'elle mettait à disposition du FMI, montants dont profite maintenant l'UE. Nous sommes donc un partenaire non négligeable de l'UE et il est plus que temps de faire valoir cet argument dans les négociations vis-à-vis d'une union tentée par le protectionnisme. Ne nous laissons plus imposer le monologue, passons au dialogue!