



ENTRETIEN **Grégoire
Bordier**



«*La Suisse a de solides atouts pour jouer ce rôle de havre de sécurité pour les grandes fortunes*»

Et si les tumultes internationaux jouaient, paradoxalement, en faveur de la place financière suisse? Face à l'instabilité que génère la nouvelle administration américaine sur les marchés, la stabilité helvétique s'impose comme un atout majeur, un argument solide pour nos banques privées. Malgré les crises récentes, ces dernières ont su faire preuve de résilience et s'adapter à un monde en pleine mutation, où la transparence et l'implication croissante des clients sont devenues la norme.

Nous en parlons avec Grégoire Bordier, Associé senior de la Banque Bordier et président de l'Association de Banques Privées Suisses (ABPS) ainsi que de l'Association des Banquiers Privés Suisses. Entretien.

Il est difficile de ne pas commencer par évoquer les turbulences qui secouent les marchés financiers depuis le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche...

Chaque jour qui passe confirme un peu plus que nous avons basculé dans un monde où la logique semble avoir perdu toute place. En tant qu'investisseur, on part du principe que le président des Etats-Unis, tout comme les acteurs politiques, prennent des décisions logiques et rationnelles, guidées

par une stratégie de soutien à la croissance économique, afin d'éviter une entrée en récession. Or, avec Donald Trump et ses multiples volte-face sur la question des droits de douane, il devient impossible de prévoir ce qui va se passer, ce qui alimente les pires craintes quant à l'évolution de l'économie dans les mois à venir.

L'une des grandes sources d'inquiétude réside actuellement dans l'entourage du président américain. Lors de son premier mandat, il s'appuyait sur des collaborateurs expérimentés, alors qu'aujourd'hui, j'ai bien peur que ce ne soit plus du tout le cas. Dans ce contexte, les investisseurs se retrouvent déboussolés, privés de repères auxquels se raccrocher. Prenez par exemple l'hypothèse d'un «atterrissage en douceur» de l'économie américaine, une idée largement défendue en 2024... Elle ne semble plus vraiment d'actualité.

Le risque d'une récession est désormais bien réel aux Etats-Unis, avec, dans son sillage, la menace d'un ralentissement mondial. L'incertitude générée par l'administration américaine pèse lourdement, et pourrait finir par freiner les décisions des entreprises. Ces incertitudes économiques risquent, peu à peu, d'entraîner un ralentissement généralisé.



Assiste-t-on à la fin de la mondialisation, comme certains le prétendent ?

Cette hypothèse me semble peu crédible, tant la période de globalisation a apporté des bénéfices économiques considérables au monde entier. En revanche, ce que nous pourrions bien voir émerger, c'est une remise en question du rôle des Etats-Unis dans l'économie mondiale. Ce pays, jusqu'ici moteur de la consommation globale, risque de devenir bien plus difficile à approcher. Il faudra suivre de près comment les multinationales vont s'adapter à cette nouvelle donne.

Je suis d'ailleurs assez convaincu par la thèse qui circule actuellement – celle selon laquelle la Chine pourrait profiter de ce contexte pour nouer de nouveaux accords commerciaux avec d'autres pays, permettant ainsi au reste du monde de continuer à fonctionner de façon globale, malgré l'isolationnisme prôné par l'administration Trump. Une volonté de repli qu'il faut toutefois nuancer, tant l'économie américaine reste profondément interconnectée avec le reste du monde.

Les décisions prises par Donald Trump et son équipe semblent ignorer la complexité de la mondialisation: ces échanges permanents de biens et de services entre les Etats-Unis et leurs partenaires. Ils s'attaquent à un véritable casse-tête, une entreprise quasi impossible à mener à bien dans un délai raisonnable, d'où les nombreux revirements constatés ces derniers jours. Ce qui, en revanche, est désormais durablement affecté, c'est la confiance des entreprises et des investisseurs dans le système étatique américain.

Craignez-vous un krach boursier ?

Pour l'instant, nous traversons plutôt une phase de correction marquée, mais les prochaines semaines seront cruciales. Les messages des dirigeants d'entreprise, à l'occasion des résultats trimestriels, seront décisifs pour savoir si nous entrons dans une période de recul généralisé des bénéfices, ouvrant ainsi la voie à un possible «bear market».

Car au fond, au-delà des considérations politiques et macroéconomiques, les marchés restent avant tout sensibles à une chose: les résultats des entreprises. Ce sont ces performances qui détermineront si les places boursières vont poursuivre leur correction. Si, soudainement, les patrons d'entreprise commencent à annoncer des baisses de ventes et des résultats en recul, alors la tendance baissière pourrait s'accroître durablement.

Le contexte international représente-t-il une opportunité pour la place financière suisse ?

Dans un certain sens, plus le monde va mal, mieux se porte la place financière suisse, notamment dans le domaine de la gestion de fortune. Pour moi, cela ne fait aucun doute. Malgré la chute de Crédit Suisse, on observe une affluence de «net new money» dans l'ensemble des établissements bancaires du pays. La Suisse a de solides atouts pour jouer ce rôle de «safe haven» tant recherché par les grandes fortunes mondiales. Le premier, c'est sa prévisibilité, surtout face à l'imprévisibilité croissante des Etats-Unis. Le second est sa stabilité, qui repose sur une combinaison de facteurs: une monnaie forte, une dette bien gérée, une économie robuste, un niveau d'éducation exceptionnel, le sens du service et un système démocratique qui, avec ses avantages et ses limites, garantit une certaine sécurité dans l'interaction entre politique et économie.

Cette combinaison de facteurs devient rare ailleurs dans le monde, ce qui renforce l'image de la Suisse comme un havre de sécurité pour des clients soucieux de protéger leurs avoirs. Longtemps, on a cru que l'attractivité de la place financière suisse reposait essentiellement sur la fiscalité. En réalité, c'est avant tout la sécurité qui en fait la force.

En période de crise, comment fonctionne une banque privée? Existe-t-il un plan d'urgence pour rassurer les clients et limiter les risques ?

La première étape se joue bien avant l'apparition d'une crise économique. Elle concerne le niveau de risque choisi par le client lors de l'allocation de ses actifs. Notre mission consiste à nous assurer que ce risque est en adéquation avec ses attentes, notamment en matière de volatilité. Si ce travail a été mené avec rigueur – ce qui constitue précisément le cœur du métier d'un gestionnaire de fortune – alors, même en cas de baisse des marchés, l'impact sur le portefeuille restera maîtrisé, supportable pour le client, qui sera ainsi plus enclin à maintenir sa stratégie d'investissement.

Face à de fortes volatilités, c'est surtout l'incertitude que le client redoute. C'est pourquoi la communication devient essentielle. La première réponse de nos gérants, c'est d'entrer en contact avec leurs clients, de réévaluer les portefeuilles, et surtout de les rassurer. Il s'agit de leur expliquer la qualité des positions détenues, la nature des produits en portefeuille, et l'impact attendu de la baisse des marchés sur ces actifs. En montrant la solidité et la cohérence de leur allocation, on aide nos clients à garder confiance et à prendre les meilleures décisions possibles.

De quelle manière évolue la clientèle privée ?

Est-elle par exemple plus impliquée dans la gestion de ses avoirs qu'auparavant ?

Depuis la crise financière de 2008-2009, on observe une tendance nette: de plus en plus de clients souhaitent comprendre comment leurs actifs sont investis, et certains vont même jusqu'à vouloir s'impliquer directement dans la gestion de leur portefeuille.

Cela dit, il faut bien distinguer les différents modèles bancaires qui existent aujourd'hui. Le marché a évolué selon deux approches assez distinctes. D'un côté, certaines banques – comme Bordier – offrent des mandats de gestion plus flexibles, dans lesquels le client peut intervenir, discuter des orientations stratégiques et influencer certaines décisions d'investissement. Ce type de relation repose sur une collaboration étroite entre le client et son gestionnaire.

De l'autre côté, on trouve des établissements adoptant un modèle beaucoup plus centralisé, où le client délègue totalement la gestion de son portefeuille. Une fois les avoirs confiés à la banque, les clients disposent de peu de marge de manœuvre pour intervenir et leur implication est donc plus limitée.

Cette évolution est-elle liée à des souhaits de plus de transparence de la part d'institutions privées comme la vôtre ?

La grande majorité de nos clients déteste les mauvaises surprises. C'est pourquoi, oui, la transparence est devenue essentielle: elle permet au client de ne pas se retrouver face à des

situations inattendues ou incompréhensibles. Cette exigence de clarté s'est renforcée au fil des années, et c'est une évolution positive. Elle aide nos clients à mieux comprendre les risques inhérents à tout investissement boursier.

Cette transparence est d'autant plus indispensable aujourd'hui que nos clients sont beaucoup mieux informés qu'auparavant. Grâce aux réseaux sociaux, ils ont un accès quasi instantané et permanent aux actualités financières. Le rôle du gérant devient alors central: il s'agit non seulement de conseiller, mais aussi d'accompagner le client dans le tri des informations, en l'aidant à faire la distinction entre données fiables et «fake news».

On parle beaucoup de finance durable...

Est-ce un mythe survenu par la presse ou une réalité?

Chez Bordier, nous constatons un véritable intérêt pour les investissements dits ESG. De plus en plus de clients nous interrogent sur ces thématiques. Cet engouement s'explique par un sentiment partagé: celui de vivre dans une communauté où chacun a sa part de responsabilité pour construire un avenir plus viable, plus durable. Mais il faut aussi être lucide: cet engagement a ses limites. En pratique, peu de clients souhaitent consacrer 100% de leur portefeuille à des investissements strictement conformes aux critères ESG.

Au niveau de Bordier & Cie, nous avons, d'ailleurs, adopté une approche similaire à celle de nos clients. Nous avons franchi plusieurs étapes, tant au niveau de la Banque que de nos bureaux à travers le monde, pour intégrer des mesures en faveur du climat et de la durabilité. Cependant, nous n'avons pas adopté une position extrême consistant à baser l'ensemble de nos décisions d'investissement uniquement sur des critères ESG. Tout est une question d'équilibre.

Banque Thaler reprise par Indosuez, Société Générale Suisse par UBP, Cité Gestion par EFG, ou encore Saxo Bank par Safra... Les opérations de rachat se sont multipliées ces derniers mois.

Assiste-t-on à une nouvelle phase de consolidation au sein du secteur bancaire privé helvétique?

En réalité, la consolidation de la place financière suisse ne date pas d'hier. Il suffit de regarder l'évolution du nombre d'établissements titulaires d'une licence bancaire pour constater que cette

tendance est en cours depuis plusieurs années. Elle résulte principalement d'un enjeu de taille critique, lié à deux facteurs essentiels: une réglementation toujours plus exigeante, et une forte hausse des coûts, notamment en matière d'infrastructure et de sécurité informatique. Quelle que soit sa taille, une banque doit aujourd'hui investir massivement pour rester conforme et sécurisée.

Cette évolution est, au fond, assez naturelle. La clientèle a évolué, les exigences en matière de gestion aussi. Pour rester rentable, la taille d'un établissement bancaire devient un levier clé. Pour les petites structures peu rentables, le choix de s'allier à un acteur plus important apparaît souvent comme une évidence.

Cela dit, cette vague de consolidation n'empêche pas l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché. De nouvelles sociétés de gestion, ou des banques adoptant des modèles innovants, continuent d'émerger. Cette transformation, loin d'être un signe de faiblesse, témoigne au contraire de la vitalité et du dynamisme de la place financière suisse.

Cette évolution peut-elle servir la place genevoise face à la concurrence de sa grande sœur zurichoise?

Zurich, plus orientée vers une clientèle institutionnelle, a connu ces dernières années une croissance plus soutenue que Genève, historiquement tournée vers la clientèle privée. Ces différences se sont accentuées, notamment avec le déplacement d'équipes entières d'UBS, par exemple. Zurich est en outre entourée de cantons dont la fiscalité est attractive.

Cela dit, cette dynamique ne remet pas en cause la solidité de la place financière genevoise, qui s'est largement relevée du choc de 2008-2009. Genève conserve de nombreux atouts, notamment une expertise reconnue dans la gestion de fortune privée et une relation de proximité avec une clientèle privée fidèle et exigeante.

J'ai bon espoir que, dans les années à venir, la croissance entre ces deux centres financiers suisses se rééquilibre. Chacun suit une trajectoire qui lui est propre, mais les transformations en cours offrent aussi à Genève de nouvelles opportunités pour consolider sa position et attirer de nouveaux clients. ■

Propos recueillis par Olivier Wurlod

Grégoire Bordier en 4 dates clés

Juin 2021

Devient Président de l'Association de Banques Privées Suisses (ABPS).

Janvier 1997

Rejoint Bordier & Cie en tant qu'Associé indéfiniment responsable.

1994

Obtient un MBA, à la Amos Tuck School of Business Administration at Dartmouth College.

1988

Obtient une licence en sciences économiques, Université de Genève



*«Face à Zurich,
Genève conserve
de nombreux atouts,
notamment une
expertise reconnue
dans la gestion
de fortune privée.»*