

80% des clients de Coutts ont suivi

UBP. Bilan de l'intégration de la filiale de RBS, en particulier en Asie. La rapidité d'exécution et le maintien des délais sont des conditions capitales.

A 47 ans, Ian Cramb a déjà l'expérience d'une cinquantaine d'opérations de rapprochement entre acteurs bancaires. Dont les intégrations d'ABN Amro, de Lloyds ou tout récemment de Coutts chez UBP, où il occupe la fonction de COO (responsable des opérations) depuis un peu plus de six ans. L'Écossais explique comment la banque genevoise a réussi à conserver 80% des clients de Coutts dans cet asset deal couvrant plusieurs juridictions et finalisé en 1 an et 11 jours exactement.

Quel pourcentage de clients de Coutts ont rejoint l'UBP?

Environ 80%. Coutts gérait environ 30 milliards de francs au total au moment de la signature du deal fin mars 2015. En Europe, nous avons repris environ 15 milliards en Suisse, dont 700 millions à Monaco. En Asie, ce sont environ 10 milliards d'actifs qui ont été transférés. Le contrat de vente permettait à l'UBP de reprendre tous les clients, à l'exception de ceux qui étaient exposés politiquement (PEP) et ceux à risque accru qui ont, le cas échéant, fait l'objet d'une due diligence préalable. Très peu de clients ont décidé de ne pas nous rejoindre.

Et concernant les collaborateurs?

Ils étaient environ 350 entre Singapour et Hongkong au début du processus de migration. L'UBP a intégré 250 collaborateurs et 60 autres ont été affectés

à la gestion de la transition sur ces deux sites. En Europe, nous avons repris environ 160 collaborateurs, la majeure partie était basée à Zurich (environ 120), et quelques dizaines à Genève, Monaco et Dubaï. Là encore, une centaine de collaborateurs ont par ailleurs été affectés à la gestion de la transition des opérations de Coutts en Europe. En tout, une centaine de licenciements ont donc été effectués au moment de la migration, sur un effectif total de l'ordre de 700 employés.

Quelle proportion de gérants ou relationship managers (RM) de Coutts sont restés avec l'UBP?

La grande majorité, comme cela a été le cas pour les intégrations d'ABN Amro ou de Lloyds récemment. La majorité des RM de Coutts qui sont partis l'ont fait avant l'annonce de l'acquisition par UBP. Ils avaient vécu dans le flou pendant plus de deux ans. Royal Bank of Scotland avait mis Coutts en vente en août 2014 et des rumeurs couraient déjà depuis une année. Et la vente à l'UBP a été signée fin mars 2015.

Qu'est-ce qui fait le succès ou l'échec d'une intégration?

La rapidité et la capacité à tenir ses engagements. Personne ne m'a cru au moment de la signature lorsque j'ai annoncé fin mars 2015 que Coutts Europe serait intégré fin octobre, mais c'est ce qui s'est passé. Sur l'Asie, nous avons décidé d'être opération-



IAN CRAMB. Le COO d'UBP explique le dispositif mobilisé pour une intégration.

nels le lundi 11 avril, et d'organiser un événement pour les clients dès le lendemain à Singapour et le 15 à Hongkong, en présence de notre CEO Guy de Picciotto. Il est capital de tenir nos engagements vis-à-vis des clients et des collaborateurs. A l'UBP, il nous faut en moyenne six mois pour conclure une migration, alors qu'un grand groupe en serait toujours à décider qui fait quoi. Dès le départ, nous savons quel système informatique sera conservé et quelle organisation cible nous souhaitons. Après les acquisitions d'ABN Amro et de Lloyds, nous possédons une équipe très expérimentée.

Combien de collaborateurs d'UBP sont mobilisés sur une intégration comme celle de Coutts?

Le week-end de la migration, plus de 200 collaborateurs ont été mobilisés, à des intensités diverses. De manière plus large, des équipes de tous les métiers participent au processus, que ce soit dans le front, les ressources hu-

maines, les crédits etc. Je préside un steering committee composé de trois représentants de chaque établissement, qui définit les actions à mener dans une quinzaine de domaines, qui sont elles-mêmes pilotées par autant de responsables. On peut estimer qu'une centaine de collaborateurs participent à un projet comme celui-ci. Notre structure projet est en place dès le premier jour, nous l'utilisons lors de chaque acquisition. Avec Coutts Asie, le principal défi a été de changer de plateforme informatique car, contrairement à ce qui avait été fait pour ABN Amro et Lloyds qui avaient été migrés sur notre plateforme informatique suisse, nous avons outsourcé les services IT au Crédit Agricole.

Quel est le coût d'une intégration comme celle-ci?

De l'ordre de plusieurs millions. Il y a les coûts de restructuration, qui ont été beaucoup plus limités sur la partie asiatique, la migration sur un système informatique et les développements associés, le recours à des collaborateurs externes. Il s'agit de projets particulièrement intenses, voire excitants.

Comment avez-vous choisi le management basé en Asie?

Notre CEO sur place est Michael Blake, qui était general manager de Coutts en Asie. Il reste basé à Singapour et est entouré d'un responsable du private banking pour le nord de l'Asie (Eric Mo-

rin, issu d'UBP), et d'un responsable pour l'Asie du Sud (Ranjit Khanna, qui vient de Coutts). La structure est essentiellement composée d'anciens de Coutts, avec un certain nombre de collaborateurs UBP placés à des postes clés.

Qu'est-ce qui a été le plus difficile? Obtenir les licences?

Ça n'a pas forcément été l'élément le plus difficile, mais les autorités de surveillance sont particulièrement exigeantes et très attentives. A Hongkong, nous avons dû fournir plus de 1000 pages de documentation, et chaque détail a été examiné. Nous avons néanmoins réussi à obtenir les licences de la Hong Kong Monetary Authority et de la Securities and Futures Commission en moins de 9 mois.

INTERVIEW: SÉBASTIEN RUCHE

Une intégration en 1 an et 11 jours

- **Août 2014:** Royal Bank of Scotland (RBS) met en vente ses activités de gestion privée internationales, assurées sous la marque Coutts
- **Fin mars 2015:** signature du contrat de vente de Coutts par RBS à l'UBP
- **Fin octobre 2015:** fin de l'intégration des activités européennes de Coutts
- **11 avril 2016:** intégration achevée des activités asiatiques de Coutts

Avant et après l'asset deal

Avant l'intégration de Coutts, UBP gérait environ un milliard de francs dans le private banking, qui employait une vingtaine de personnes, et près de 4 milliards dans l'asset management. Le groupe genevois disposait d'une licence bancaire à Singapour et d'une présence à Hongkong. Après l'acquisition, UBP gère un peu moins de 15 milliards en Asie.

Avant d'être intégrée à UBP, Coutts comptait environ 12 milliards de francs d'actifs en Asie, pour environ 350 collaborateurs et des licences à Singapour et à Hongkong. Les activités de Coutts à Dubaï (soit une vingtaine de collaborateurs) ont été réparties entre l'Asie et l'Europe. UBP emploie 47 personnes à Dubaï.

Durant le processus, UBP a obtenu les licences de la Hong Kong Monetary Authority et de la Securities and Futures Commission, en février et en avril 2016 respectivement. Soit en moins de neuf mois, là où il en faut habituellement beaucoup plus (lire ci-contre). – (SR)

Coutts perdait de l'argent en Asie

Coutts perdait de l'argent en Asie. Comment comptez-vous en gagner?

Le passage de un à dix milliards sous gestion nous assure une taille critique qui nous permettra de développer l'activité. Jusque-là, la marque UBP était surtout connue pour l'asset management. Guy de Picciotto a récemment déclaré au FT que la taille actuelle de dix milliards sous gestion en Asie permettait d'équilibrer coûts et revenus, mais qu'il faudrait deux fois plus pour assurer une «rentabilité confortable». La structure mise en place en Asie permettra d'accueillir d'autres acquisitions à l'avenir, mais pour le moment, la priorité est de stabiliser l'activité et de recruter des RM.

Est-ce que le nouveau système permet de mesurer la productivité de chaque collaborateur?

Non seulement la productivité mais aussi la rentabilité. Ce système est déjà en place à l'UBP et constitue un changement d'approche pour les collaborateurs ex-Coutts. Nous aurons les premiers chiffres en fin de mois. – (SR)