

Tiré à part

THE STRAITS TIMES

PAR RAVI VELLOOR
PUBLIÉ DANS THE STRAITS TIMES

25 NOVEMBRE 2018

L'Union Bancaire Privée, une histoire de famille pour Guy de Picciotto

Dans un contexte en perpétuelle évolution, l'ambition du CEO, Guy de Picciotto, est de faire de l'Union Bancaire Privée (UBP) l'une des plus grandes banques familiales au monde.

Guy de Picciotto dit apprécier la chaleur de Singapour par rapport à la froideur de l'Europe. Et il ne parle pas seulement du climat !

Selon le CEO de l'UBP, l'une des premières banques privées de Suisse, «le continent est assez ennuyeux – trop de problèmes, trop de questions à résoudre. Lorsque je me rends à Singapour, je ressens une ambiance beaucoup plus positive, une plus forte dynamique; cette place a un côté rafraîchissant... L'Europe, au contraire, semble incapable d'échapper à ses vieux démons.»

Ces six dernières années, Guy de Picciotto s'est employé à poursuivre le développement de l'UBP après les revers subis lors de la crise et, pour cela, la banque familiale n'a pas hésité à sortir son chéquier, réalisant des investissements massifs, notamment en Asie.

La filiale suisse du groupe ABN AMRO a ainsi été rachetée en 2011, tout comme, deux ans plus tard, l'activité de banque privée internationale de Lloyds Banking Group. En 2016, l'UBP a également racheté les activités internationales de gestion de fortune de Royal Bank of Scotland (RBS) (opérées sous le nom de Coutts), ce qui lui a permis d'étoffer ses effectifs de 250 collaborateurs à Singapour et à Hong Kong, et

d'accroître considérablement son rayonnement en Asie.

Guy de Picciotto m'a confié à cet égard: «Sans Coutts, je ne serais pas ici (à Singapour). Croyez-moi.»

Bien sûr, Coutts est la banque de la reine d'Angleterre depuis très longtemps, mais le CEO de l'UBP tient à clarifier la situation: vu qu'il a racheté uniquement les activités internationales, la reine ne figure pas parmi ses clients. Cette question ne semble en fait guère le préoccuper.

«Je ne suis pas sûr qu'elle paie des commissions», ajoute-t-il – une note d'humour à laquelle je ne m'attendais pas de la part de ce banquier genevois réputé pour son côté impassible.

Les temps ont bien changé depuis que Guy de Picciotto a pris la succession de son père, Edgar de Picciotto, qui a fondé l'UBP en 1969, quinze ans après avoir émigré en Suisse via Lisbonne, Alep et Beyrouth.

L'ère du secret bancaire – qui avait fortement contribué à la réputation de l'industrie financière helvétique – est révolue depuis un moment déjà.

Les Etats-Unis, qui concentrent la majeure partie de la fortune privée, sont devenus une place peu hospitalière pour

les banquiers suisses, qui trouvent les régulateurs américains trop intrusifs.

De la même façon, sous l'égide du Premier ministre indien, Narendra Modi, les citoyens titulaires de comptes suisses sont surveillés de près par les autorités fiscales du pays, l'Inde représentant également une source importante de clients fortunés (HNW).

Les banques comme l'UBP doivent donc étendre leur empreinte, et aussi se montrer compétitives, non pas pour leur capacité à gérer la fortune des clients dans la discrétion, mais pour le niveau de service offert, au travers de produits innovants et performants, d'informations de qualité, et d'un accompagnement constant de la clientèle, d'autant que la relation bancaire se construit souvent de génération en génération.

«Loin d'être affectées par l'évolution de l'environnement financier, les banques suisses ont au contraire fait preuve



UNION BANCAIRE PRIVÉE

d'une forte capacité d'adaptation, précise Guy de Picciotto. La Suisse demeure la place n°1 pour la gestion de fortune.»

Il ajoute par ailleurs: «Un épais mystère entourait les banques privées lorsque le secret bancaire était encore en vigueur. Aujourd'hui, nous ne pouvons plus nous en servir comme d'un avantage concurrentiel. Nous devons donc nous montrer plus transparents et actifs – le retrait du secret bancaire nous a permis de devenir encore plus proactifs.»

La surveillance réglementaire s'est aussi renforcée. Selon Guy de Picciotto, «même si ces changements ont pesé sur l'industrie bancaire à court terme, ils lui ont cependant permis de renforcer son assise et de gagner en cohérence.»

Il y a dix ans, l'UBP était reconnue pour être un spécialiste des hedge funds, et elle en a durement fait les frais lors de la crise financière après avoir été victime de la vaste fraude de Bernard Madoff.

L'UBP a été l'une des premières banques à parvenir à un accord avec les clients concernés. Elle a en effet proposé de les dédommager pour une grande partie des pertes subies, et a versé USD 500 millions (SGD 688 millions) au trustee dédié aux victimes de l'affaire.

En 2010, l'UBP a ainsi vu ses actifs chuter, mais Guy de Picciotto a, depuis, réussi à rétablir la situation, et il a tiré les enseignements de cet événement.

Warren Buffett avait, quant à lui, su éviter les ennuis durant les années du boom du «dot.com», clamant haut et fort qu'il n'investirait jamais dans une classe d'actifs qu'il ne comprenait pas. Mais pour cela, il a dû résister à la pression des investisseurs. Dans l'affaire Madoff, l'UBP aurait-elle baissé la garde ?

Selon Guy de Picciotto, Warren Buffett a eu de la chance que la bulle du «dot.com» éclate à temps pour qu'il n'ait pas à céder à la pression. L'UBP, elle, a été moins chanceuse avec le phénomène Madoff. Les clients l'ont constamment sollicitée, se demandant comment une banque aussi experte dans le domaine des hedge funds pouvait ne pas investir auprès de Madoff.

Au début des années 1990, son père avait su résister à la tentation.



Guy de Picciotto est CEO de l'Union Bancaire Privée (UBP), créée par son père, Edgar de Picciotto, et figurant aujourd'hui parmi les premières banques privées de Suisse. Son frère est président du Conseil d'administration de la banque, et sa sœur est membre du Conseil. Alors que l'ère du secret bancaire est révolue, les banques suisses ont prouvé leur capacité d'adaptation, selon Guy de Picciotto. ST PHOTO: MATTHIAS CHONG

Mais dix ans plus tard, l'homme d'affaires new-yorkais «exerçait» toujours, offrant à la clientèle des performances qui semblaient plus qu'honorables. L'UBP a donc lancé un fonds *feeder* qui a eu beaucoup de succès, et rapidement, grâce à la réputation de Madoff.

«Nous avons toujours été prudents – ces investissements ne représentaient que 2% du portefeuille – mais vu l'ampleur du scandale, c'était déjà trop», précise Guy de Picciotto.

«Peut-être nous sommes-nous laissés griser par les niveaux de performance générés, ou avons-nous trop fait confiance aux régulateurs américains. Après tout, Madoff était basé à New York; sa société avait pignon sur rue et était réglementée par la SEC (l'autorité de surveillance des marchés américains). Quoi qu'il en soit, l'essentiel est que nous ayons retenu la leçon – nous avons proposé de dédommager le trustee ainsi que les clients victimes, et avons clôturé le dossier.»

J'ai ensuite voulu en savoir plus sur les attentes actuelles des investisseurs, et notamment les nouveaux produits proposés par des banques comme l'UBP.

Selon Guy de Picciotto, «tant que les marchés actions battaient leur plein,

surtout aux Etats-Unis, tout était évident. Les instruments à revenu fixe (*fixed income*) comme les obligations étaient plutôt négligés. Mais avec la correction des marchés, les choses ont changé. Les clients sont désormais en quête de rendement. Ils recherchent ainsi de la dette privée offrant des rendements supérieurs et, du côté des actions, ils se tournent davantage vers des deals de private equity, sous la forme d'investissements directs dans des sociétés.»

«Il y a deux ans, nous avons créé une équipe spécialisée dans l'investissement direct via des *club deals*, ajoute-t-il, faisant référence aux LBO (opérations de rachat à effet de levier) et aux investissements impliquant au moins deux sociétés de private equity. Ce segment suscite actuellement un fort engouement de la part des investisseurs.»

«Les clients asiatiques, précise-t-il, ressemblent beaucoup aux clients fortunés des autres régions à travers le monde. Leurs besoins et leurs préoccupations sont très similaires. Finalement, ce qui les distingue, c'est leur façon d'appréhender le risque.»

«Ils sont probablement plus actifs et davantage disposés à recourir au levier

que leurs homologues européens. Ils diffèrent donc surtout par leur rapidité de décision et leur manière d'investir.»

L'Europe du Nord-Est, ainsi que l'Asie occidentale et orientale, en particulier la Chine, sont clairement les marchés qui devraient, selon l'UBP, offrir le plus fort potentiel de croissance. Selon Guy de Picciotto, la banque poursuivra sa croissance organique pour répondre à la demande en provenance de ces régions, tout en restant ouverte à de potentielles futures acquisitions, si une occasion intéressante se présentait.

«Nous nous attachons à engager les bonnes personnes dès lors que nous les identifions, mais ce n'est pas facile car, malheureusement, nous ne sommes pas les seuls à rechercher les meilleurs talents, déclare-t-il. Les établissements prétendent tous vouloir doubler le nombre de leurs banquiers d'ici à l'année prochaine, mais je doute fort qu'ils y parviennent.»

Guy de Picciotto a commencé sa carrière dans le conseil. Encouragé par son père à entrer dans le monde bancaire, il a travaillé notamment auprès d'UBS, de Bear Stearns et de Morgan Stanley. Il a par la suite rejoint une société de

venture-capital dans la Silicon Valley, avant d'être appelé à revenir en Suisse pour aider à diriger l'entreprise familiale.

Son ambition, affirme-t-il, est de faire de l'UBP l'une des premières banques familiales au monde.

«J'ai toujours dit à mon père que son premier enfant, c'était la banque! Nous avons donc tous été élevés en considérant l'UBP comme notre frère aîné, dit-il. Le métier de banquier privé repose avant tout sur la réputation, et nous aurions eu du mal à préserver la nôtre si la famille ne jouait pas un rôle actif au sein de la banque.»

«Cela ne veut pas dire que les membres de notre famille doivent être nombreux à l'UBP: nous en avons par contre véritablement besoin aux postes clés!»

«Aujourd'hui, nous avons identifié quelques personnes au sein de la famille, mais on ne peut pas vraiment parler de 'pipeline', précise-t-il avec un léger sourire. Son frère est président du Conseil d'administration de la banque et sa sœur est membre du Conseil.

Par ailleurs, le fils aîné de son frère a récemment rejoint l'UBP; il est

âgé de 35 ans et a fait des études de médecine. Les deux fils de Guy de Picciotto travaillent actuellement ailleurs en Europe, l'un pour McKinsey, l'autre pour la société Revolut, une start-up spécialisée dans les fintechs. L'aîné intégrera probablement l'UBP dans quelques années, tandis que le cadet résiste, pour l'instant, à l'appel de la famille.

«Avec ce 'vivier', je suis convaincu que nous saurons trouver une ou deux personnes de notre famille ayant toutes les compétences pour diriger la banque», déclare-t-il en souriant.

Guy de Picciotto étant divorcé et ayant ses deux fils à l'étranger, je me demandais à quoi il occupait son temps libre.

«La banque», me dit-il avec humour.

Je lui répondis alors que je ne l'imaginai pas vraiment jouer au Monopoly.

«Je n'aime pas ce jeu en effet, conclut-il. L'hiver, je skie dans le Valais (près de Genève), et l'été, je pratique la voile (sur le lac Léman).» ♦

L'UBP EN QUELQUES MOTS

LE CEO

Agé de 58 ans, Guy de Picciotto est Chief Executive Officer (CEO) de l'Union Bancaire Privée (UBP), l'une des premières banques privées de Suisse. Il occupe cette fonction depuis 1998 et était précédemment Senior Managing Director de la banque.

Guy de Picciotto possède une licence en économie/gestion d'entreprise et a suivi des cours d'«Executive Management» à l'IMD de Lausanne et à l'INSEAD de Fontainebleau.

Il a commencé sa carrière au sein de la société de conseil Team Consult. Après avoir exercé la fonction de consultant durant cinq ans, il s'est réorienté vers le secteur bancaire sur les conseils de son père. Il a ainsi travaillé auprès d'UBS, de Morgan Stanley et de Bear Stearns en Europe, avant de rejoindre une société de venture-capital dans la Silicon Valley vers la fin des années 1980.

Guy de Picciotto est divorcé et a deux fils; l'aîné, âgé de 27 ans, travaille pour McKinsey en Europe, et son frère, âgé de 25 ans, travaille chez Revolut, une start-up basée à Londres.

LA BANQUE

L'Union Bancaire Privée (UBP) a été fondée en 1969 par Edgar de Picciotto, né au Liban et qui s'était installé à Genève au milieu des années 1950. La société en mains familiales, spécialisée dans la gestion de fortune au service d'une clientèle privée et institutionnelle, figure aujourd'hui parmi les premières banques privées de Suisse.

L'UBP affiche plus de CHF 128 milliards d'actifs sous gestion (SGD 176 milliards), avec un effectif de quelque 1'750 collaborateurs.

La banque a racheté la filiale suisse du groupe ABN AMRO en 2011, puis, en 2013, l'activité de banque privée internationale de Lloyds Banking Group. En 2016, l'UBP a également racheté les activités internationales de gestion de fortune de Royal Bank of Scotland (RBS) (opérées sous le nom de Coutts).

L'UBP a par ailleurs créé une équipe d'asset management bénéficiant d'une solide expertise sur le marché chinois, UBP Investment Management (Shanghai).
