«La consolidation bancaire touche à sa fin»

FINANCE Guy de Picciotto, directeur général d'UBP, parle de sa volonté de poursuivre l'œuvre de son père Edgar, disparu en mars, qui avait fondé l'institut en 1969. Suite à l'intégration de Coutts, il ne prévoit pas de nouvelle acquisition dans les deux ans à venir

PROPOS RECUEILLIS PAR
SÉBASTIEN DUBAS ET SVEN MILLISCHER
(HANDELSZEITUNG)

INTERVIEW

Guy de Picciotto dirige la banque familiale Union Bancaire Privée (UBP) depuis vingt ans. C'est avec une certaine émotion qu'il nous a accordé son premier interview depuis la disparition de son père Edgar au mois de mars. L'occasion d'évoquer l'avenir de son établissement et de ses 1100 collaborateurs, la consolidation du secteur et la marche des affaires.

Depuis 2011, UBP a racheté ABN Amro, les activités de Lloyds puis celles de Coutts. Quelle est votre prochaine cible? UBP n'a jamais cherché à réaliser des acquisitions à tout prix, nous avons simplement saisi des opportunités qui s'offraient à nous. Or, je crois que le gros de la consolidation est derrière nous et qu'il faut désormais nous concentrer sur la croissance organique.

Il n'y a pas de dossiers d'établissements à vendre sur votre bureau actuellement? Non, mis à part celui de BSI, je n'en ai même plus reçu depuis douze mois. Nous n'effectuerons pas de nouvelle acquisition dans les vingt-quatre prochains mois. Par la suite, nous pourrions éventuellement entrevoir l'achat d'une banque ou d'un portefeuille, mais à Londres ou en Asie, pas ailleurs.

A l'inverse, la vente d'UBP est-elle imaginable? Pourquoi voulez-vous que j'imagine une telle chose? Mon père disait toujours que la banque devrait atteindre 1000 ans, commençons déjà par 100 ans!

Guy de Picciotto: «Lors de l'intégration de Coutts, les sorties de fonds des clients sont restées limitées.» *(EDDY MOTTAZ)*

120

C'est, en milliards de francs, les avoirs sous gestion d'Union Bancaire Privée.

Y a-t-il eu une réorganisation suite au décès de votre père? Oui, mon frère Daniel a été nommé président du conseil d'administration alors que ma sœur, Anne, a pris la tête de la holding familiale.

Faut-il s'attendre à une nouvelle orientation de la banque? Non, nous allons poursuivre dans la même direction. Comme mes frères et sœurs je me sens investi d'une mission qui consiste à préserver la croissance et la pérennité de la banque tout en continuant à la développer.

Votre cousin Michael de Picciotto a quitté la banque à la fin 2015. Etait-ce dû à une dispute? Non, il a simplement souhaité faire autre chose après trente ans passés au sein de l'établissement. Il a depuis été nommé vice-président d'Engel & Völkers, une société active dans l'immobilier.

L'intégration des activités de Coutts s'est terminée début avril. Comment s'est-elle passée? Tout s'est très bien passé, nous avons eu un bon écho de la part des clients comme des gérants qui nous ont rejoints. Nous travaillons désormais au rapprochement des équipes et des cultures, nous devons assurer la continuité de nos activités mais à une plus grande échelle.

Il n'y a donc pas eu de surprises? Non, pas cette fois-ci. *(Rires.)* La transaction ayant pris treize mois depuis la signature d'un accord en mars 2015, nous aurions pu, il est vrai, avoir des surprises. Car le risque de voir des collaborateurs quitter et rejoindre des concurrents était fort. Mais au final tout s'est globalement déroulé comme prévu. Les sorties de fonds des clients sont restées limitées.

Combien de collaborateurs vous ont finalement rejoint? Une centaine à Zurich et 250 en Asie, dont 67 gérants.

Des licenciements sont-ils à prévoir? A Zurich, les forces en présence sont désormais bien dimensionnées. En Asie, en revanche, nous devrons probablement encore adapter notre organisation. Mais le plus important pour l'instant est d'attirer des gérants de qualité susceptibles de contribuer à l'acquisition de nouveaux clients. Je pense qu'il nous faudrait sur place une centaine de gérants.

«Mon père disait que la banque devrait atteindre 1000 ans. Commençons déjà par 100 ans!»

En termes d'actifs, quel est l'objectif? Sur un total de 120 milliards de francs à l'échelle du groupe, nous gérons aujourd'hui 14 milliards en Asie, dont 10 pour la clientèle privée. Notre objectif est que l'Asie représente, d'ici à cinq ans, un quart des actifs sous gestion. Je vous laisse faire le calcul…

Quel type de clientèle visez-vous? Une clientèle fortunée. *(Rires.)* On prétend que les clients asiatiques sont différents, mais ce n'est pas vrai: même s'ils sont un peu plus actifs, ils ont les mêmes besoins que tous les autres. ▬

Suite à la page 15: «UBP prévoit d'ouvrir des succursales dans l'Union européenne»

«UBP prévoit d'ouvrir des succursales dans l'Union européenne»

Suite de la page 13

Taux d'intérêt négatifs, cherté du franc, volatilité sur les marchés. Comment faire face à cet environnement? Le calcul est simple: soit vous réduisez les coûts, soit vous stimulez la croissance. L'intégration des activités de Coutts en Europe nous a permis d'augmenter la masse d'actifs tout en maintenant notre base des coûts existante. Et de nous concentrer ainsi sur les revenus. Il est toutefois évident qu'aujourd'hui tout le monde doit se battre au quotidien sur les coûts.

Vous avez décidé de ne pas répercuter les taux négatifs sur vos clients. Oui, sauf pour un nombre très limité de clients privés et pour certains qui ont eux-mêmes accepté de les prendre à leur compte.

Vraiment, certains ont accepté volontairement? Oui, des clients étrangers, principalement des pays voisins, qui sont prêts à payer pour placer leur argent en franc plutôt que de garder des euros ou d'autres devises.

Quel est l'impact des taux négatifs sur la banque? Ils ne nous pénalisent pas à ce stade dans la mesure où nous avons procédé à des opérations de couverture en dollar et en euro. Néanmoins, c'est une situation qui va perdurer et avec laquelle il faudra composer.

Comment voyez-vous l'avenir de la place financière suisse? L'instabilité que nous connaissons aujourd'hui dans le monde profite indéniablement à la Suisse. Elle peut compter sur une stabilité financière et politique, une monnaie forte et un système bancaire dont la réputation n'est plus à faire. Cette stabilité, mais aussi les compétences que l'on y trouve, continue d'attirer des fortunes du monde entier, que ce soit du Moyen-Orient, d'Amérique latine ou même d'Europe. Je

GUY DE PICCIOTTO
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'UBP

ne vois aucune raison pour que cela change.

Il manque toutefois aux banques un accès au marché européen. Quelle est la solution? Soit nos politiciens parviennent à nous garantir, d'une manière ou d'une autre, un accès illimité à ce marché et nous pourrons continuer à faire notre travail correctement, soit nous devrons chercher des alternatives.

Ce qui veut dire? A UBP, nous avons déjà décidé d'ouvrir des succursales de notre banque luxembourgeoise dans plusieurs pays européens. C'est le seul moyen de nous assurer un accès total à ces marchés. Nous allons commencer par l'Italie et l'Espagne. L'investissement le plus important pourrait toutefois être réalisé à Londres, à condition bien sûr que les Britanniques décident de rester au sein de l'Union européenne.

«Nous sommes trop grands pour externaliser tout notre back-office»

La justice américaine vous a infligé une amende de 187,7 millions de dollars dans le dossier fiscal, alors que vous aviez réalisé une provision de 97,6 millions. Que s'est-il passé? Je ne peux pas commenter l'accord passé avec le DoJ.

La clôture de ce dossier augure-t-elle de nouvelles perspectives sur le marché américain? Nous avons une entité enregistrée auprès de la SEC depuis 2014, si bien que nous pouvons déjà servir des clients américains depuis la Suisse. Il est toutefois évident que les Etats-Unis représentent un marché important, que ce soit pour accéder à la clientèle d'Amérique latine ou, tout simplement, parce qu'il s'agit du plus grand marché du monde pour la gestion d'actifs. Je suis aussi convaincu que les clients américains auront besoin de se diversifier davantage en dehors du dollar à l'avenir.

UBP pourrait-elle ouvrir une branche de gestion de fortune aux Etats-Unis? En tant que banque, je ne crois pas, en tout cas pas dans les prochaines années. L'environnement réglementaire et les coûts qui lui sont associés sont très lourds aux Etats-Unis. Mais une *advisory company*, pourquoi pas.

Votre plateforme informatique est relativement ancienne. Est-il prévu de la changer? Initialement, j'espérais pouvoir récupérer la plateforme utilisée par Coutts dans le cadre du «deal» avec RBS, mais cela n'a pas été possible. Du coup, nous continuons avec notre propre système, ce qui finalement présente deux avantages. D'une part, il nous permet de rester en position d'effectuer des intégrations rapidement. D'autre part, du fait qu'il ne coûte pas très cher, il nous permet d'investir dans d'autres domaines.

En Asie, l'opérationnel est assuré par le Crédit Agricole. L'externalisation du back-office en Suisse est-elle aussi possible? Je ne crois pas. Nous sommes trop grands à mon avis, si bien qu'en externalisant tout notre back-office nous risquerions de devenir trop dépendants d'un prestataire externe. Mais si d'autres banques souhaitent mettre en place une plateforme informatique et un back-office en commun, je serais le premier partant. ■ PROPOS RECUEILLIS PAR SÉBASTIEN DUBAS ET SVEN MILLISCHER (HANDELSZEITUNG)