

Nouveau
format

INTERVIEW

Jean-François Fiammingo

«La tendance à la
consolidation du secteur
bancaire va se poursuivre»

Page 10

WEALTH MANAGEMENT

Productivité La clé du moral des gestionnaires d'actifs et de fortune

Page 14

INVITÉ DE LA RÉDACTION

Nicolas Gonet Une force à amplifier : la place financière lémanique

Page 17

GÉRANTS INDÉPENDANTS

Coworking Une solution adéquate pour une gestion de fortune indépendante

Page 38

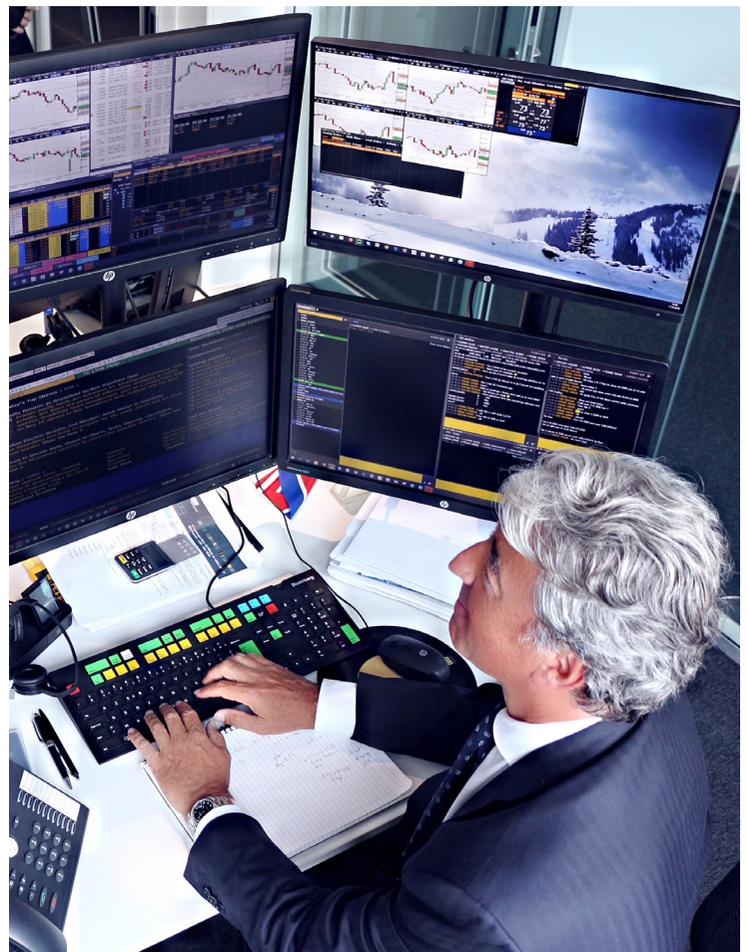
Jean-François Fiammingo

« Les GFI continuent et continueront à prospérer grâce notamment à des clients qui se détournent d'une gestion industrielle et standardisée pratiquée par les banques. »

Jean-François Fiammingo a rejoint UCAP Wealth Management Suisse en 2018 après avoir passé plus de 20 ans au sein de l'Union Bancaire Privée (UBP). Entre consolidation, marchés boursiers, survie des banques, pression sur les marges et gérants de fortune indépendants, il nous livre son regard personnel et sans concession sur l'avenir du secteur bancaire suisse et, plus particulièrement, celui de la place financière genevoise.



L'Armageddon
que tous
attendaient lors
de l'abandon du
secret bancaire
n'as pas eu
lieu



Comment voyez-vous le paysage bancaire suisse et genevois?

Malgré une réduction progressive du nombre d'acteurs, il existe encore un peu plus de 130 banques actives dans la gestion privée en Suisse dont plus de la moitié ont moins de 5 milliards de francs d'actifs sous gestion, ce qui est extrêmement faible et correspond plus à la taille d'un grand gérant indépendant aujourd'hui. D'autre part, les résultats publiés récemment par certains banquiers, qui ont pourtant plus de 5 milliards sous gestion, peinent à être positifs dans un environnement boursier qui leur est pourtant favorable. Ces performances limitées sont assez surprenantes et pourraient devenir préoccupantes dans un contexte de marchés plus difficile.

Les petites banques subissent encore plus fortement que leurs grandes sœurs l'accroissement des coûts liés aux contraintes réglementaires qui se durcissent régulièrement, et certaines banques étrangères qui se sont implantées en Suisse avec des structures relativement importantes ont dû fermer ou se faire racheter, n'arrivant pas à faire face à la réduction impressionnante de la masse sous gestion.

Par conséquent, j'estime que la tendance à la consolidation du secteur bancaire va se poursuivre. Cependant, cette poursuite de la consolidation ainsi que son rythme vont dépendre fortement de l'évolution des marchés.

Dans quelles mesures les marchés vont-ils influencer la consolidation des banques privées?

Tant que nous sommes dans un environnement de marchés boursiers favorables comme nous le vivons depuis dix ans (dernier trimestre 2018, mis à part !), même les petites entités bancaires — si elles sont bien gérées au niveau des coûts



« Avec l'arrivée de Boris Collardi chez Pictet, nous verrons si cette stratégie de croissance organique va perdurer... »

— pourront survivre. En effet, avec des marchés haussiers, les actifs continuent de s'accroître « automatiquement » et les marges, même si elles tendent à se réduire, restent tout à fait convenable grâce aux volumes de transactions soutenus. Les petites banques suisses qui existent depuis 100 ans ou plus, l'ont d'ailleurs prouvé.

Cette situation est-elle viable sur le long terme pour les petites banques?

Tous les cinq ans, des banquiers « visionnaires » répondent à cette question par la négative. Pourtant, j'aime à rappeler que nous parlions déjà de cette disparition des petites banques en 2000, puis à nouveau en 2008-2009 quand on pensait que c'était la fin du monde pour l'industrie bancaire helvétique. Dix ans plus tard, la Suisse a perdu un certain nombre de clients, entraînant effectivement une réduction du nombre de ces petits

établissements. Mais nombreux sont ceux qui subsistent, et cela avec des actifs sous gestions limités. Si des clients ont quitté nos banques, la masse sous gestion globale n'a elle, pas diminué, au contraire, elle a légèrement augmenté.

Le portefeuille moyen d'un client privé, qui était de l'ordre de 1,5 million de francs au début des années 2000 est bien supérieur aujourd'hui ; une grande partie des petits comptes ayant quitté la Suisse. Cependant, il n'y a pas eu l'Armageddon que tous attendaient lors de l'abandon du secret bancaire. Par contre, une forte pression sur les marges s'est fait ressentir, les grands comptes rapportant moins que les petits en raison notamment de la concurrence internationale.

Une poursuite de la consolidation plus soutenue serait-elle une favorable à la place financière suisse ?

Je n'en suis pas certain. Qui dit consolidation, dit en général uniformisation. Vous allez avoir des banques plus importantes qui vont absorber ces petites structures et les dénaturer en modifiant leur ADN. La clientèle qui choisit une banque de 5 milliards de francs n'a vraisemblablement pas besoin du renom d'une UBS par exemple. Elle cherche autre chose comme un gestionnaire plus proche, plus « stable », plus à l'écoute... Une qualité de services qui peut parfois se perdre lors du rachat d'un petit par un gros. Tout le monde se gausse de dire que les intégrations de banque se passent très bien. Certes. Mais dans les faits, en terme de masse sous gestion, 1 +

1 cela ne fait pas 2 ni 2,5. En réalité, 1 + 1 fait plutôt 1,5-1,6. Ces pertes de masse, au final ne se révèlent pas trop grave, car elle sont compensées par des réductions de coûts notamment dans les départements de support (informatiques, back-office, légal, compliance, etc.).

Si ces consolidations sont rentables pour les acheteurs et renforce leur propre situation, je ne suis pas persuadé que l'absorption de petits établissements par des banques plus importantes donne nécessairement une réelle valeur ajoutée à la clientèle et profite à la réputation du service bancaire suisse.

Les rumeurs de rachat et fusions sont légions et récurrentes, qu'en pensez-vous ?

Les rumeurs sont nombreuses (peut-être un peu moins ces derniers mois) mais les rachats et fusions l'ont été également ces dernières années ! Durant mes vingt et un ans à l'UBP, j'ai souvent entendu, en interne comme à l'extérieur d'ailleurs, ce genre de rumeurs nous concernant. Mais l'UBP est clairement une banque que nous pouvons placer dans la catégorie des « acquiseurs » sur la place genevoise, suisse et internationale. Elle a une position de force et un réel savoir-faire en la matière avec plus d'une dizaine d'acquisitions ces trente dernières années. Cette croissance externe est d'ailleurs au cœur de sa stratégie. D'autres établissements sont des potentiels grands acquiseurs également, comme Safra Sarasin et Julius Baer. Mais ces grosses maisons sont-elles encore intéressées aujourd'hui, par l'acquisition

d'établissements de 3-4 milliards en Suisse ? Je n'en suis pas certain.

Vous ne citez pas Lombard Odier et Pictet comme acheteurs potentiels, pourquoi ?

Ces établissements ont une volonté forte de croissance organique. Et dans le cas de Pictet en particulier, cette stratégie lui a brillamment réussi. En trente ans, la banque a fait aussi bien, voire mieux, que des établissements comme Julius Baer et/ou UBP dont la croissance provient principalement des acquisitions. Cependant, avec l'arrivée de Boris Collardi chez Pictet, nous verrons si cette stratégie de croissance organique va perdurer...

A mes yeux, ces deux stratégies de croissance (organique ou par acquisition) ont chacune montré, dans les faits, leur efficacité et il sera intéressant d'observer leur prochain développement.

Et du côté des proies, qui voyez-vous ?

Aujourd'hui, n'importe quel établissement de moins de 20 milliards d'actifs sous gestion est potentiellement à risque. Si l'un d'entre eux commence à perdre de l'argent, alors que son métier de base est d'en gagner, cela deviendrait extrêmement délicat par rapport à sa clientèle; ce qui pourrait l'inciter à se vendre ou à fusionner. À ce jour, et cela grâce aussi à la bonne tenue des marchés boursiers, ces banques gardent la tête hors de l'eau, mais si les marchés devaient freiner ou se retourner sur le moyen-long terme, nous reverrions une accélération des achats, fusions, et

donc une consolidation du secteur bancaire.

Quel grand défi attend les banques suisses ces prochaines années?

La digitalisation et la robotisation d'une certaine partie des activités de service sont au centre des transformations de l'industrie bancaire et les banques Suisses n'en seront pas dispensées. Mais en ce qui nous concerne, il ne faudra jamais oublier ce qui a fait notre réputation au niveau bancaire, à savoir la qualité et la personnalisation du service ainsi que la préservation des avoirs de notre clientèle. A vouloir trop « industrialiser » ce métier, nous courrons le risque de perdre ce qui a fait notre réputation. En clair, je pense que notre plus grand défi sera celui de faire face à un environnement prolongé de marchés financiers baissiers (à la japonaise pour ainsi dire). Cela peut paraître abstrait aujourd'hui et difficile à intégrer dans une stratégie de développement mais dans un monde transparent et extrêmement « mobile », pensez-vous que les clients resteront longtemps si les qualités qui les ont convaincus de venir et/ou de rester venaient à disparaître ? Permettez-moi d'en douter.

Dans un tel contexte, les banques ayant trop « uniformisé » leur offre de service risquent gros, sans compter les conséquences sur les marges bénéficiaires qui s'en trouveraient réduites d'autant.

Dans cette hypothèse, qui s'en sort le mieux?

Probablement les gérants de fortune indépendants (GFI) ! Ceux-là mêmes

dont certains établissements bancaires annonçaient la mort, causée par la pression des nouvelles réglementations existantes et à venir, il y a encore peu de temps.

Je pense, au contraire, que les GFI continuent et continueront à prospérer grâce notamment à des clients qui se détournent d'une gestion industrielle et standardisée pratiquée par les banques.

Par ailleurs, pour les banques, être dépositaires de la clientèle de gérants externes, représente plutôt un bon business (vecteur de Marketing « gratuit », coûts limités et bonne rentabilité et risques réduits en terme de gestion).

Cependant, pour survivre, le gérant externe doit bénéficier d'un support soutenu afin de délivrer un service et une qualité de gestion qui puisse rivaliser avec les banques. Le client de 50 millions ne se contentera pas d'une « simple relation de confiance » avec son gérant indépendant, il voudra des conseils à la hauteur, donc davantage professionnalisés et offrant une panoplie de service également à l'international.

Il est cependant clair qu'une grande partie de « petits » GFI (globalement ceux inférieur à Frs 100 millions sous gestion, et ils sont nombreux !) probablement disparaîtrons ces prochains 3 ans et il y a fort à parier que ce sera au profit de leurs banques dépositaires qui sont les interlocuteurs les plus aisés pour une transition « naturelle ».

Bio

Jean-François bénéficie de plus de 35 ans d'expérience dans les services financiers et la banque privée.

Depuis 2018, il est Managing Director de UCAP Wealth Management (Switzerland) S.A.

Auparavant, Il a passé 21 ans à l'UBP dont plus de 18 ans en tant que Membre de la Direction Générale, responsable d'une partie de la gestion privée et de l'activité de Tiers Gérants.

Avant de rejoindre l'UBP, Jean-François a été responsable du département Gestion de fortune indépendante au Credit Suisse Genève de 1995 à 1997 et à la BSI Lugano où il a occupé divers postes à l'international dans le domaine de la banque d'entreprise et de la banque privée.

Jean-François a passé l'essentiel de sa carrière à traiter avec une clientèle internationale dans le domaine du Private Banking tant en Suisse (Lugano et Genève) qu'à l'étranger (Hong Kong en particulier).

Il bénéficie également d'une large expérience en corporate et trade finance acquise à New York puis en Suisse.