

Point de mire

La Tribune Indépendante des **Entrepreneurs de la Finance**

PORTRAIT



Claude-Alain Margelisch

*Claude-Alain
MARGELISCH*

*CEO de Swissbanking,
l'Association suisse des
banquiers (ASB)*

Bâle

Dix années de turbulences, et maintenant ?

En automne 2005, à l'occasion des dix ans de Point de Mire, nous avons souligné, dans notre cahier commémoratif, la grande effervescence de la place financière suisse. Mais, c'était alors une agitation positive, sans le moindre soupçon d'un lendemain moins clément. Surmonter la crise, en passant par une remise en question fondamentale, et l'invention de nouvelles approches, le tout dans un monde technologique en pleine rupture, telle a été l'obligation du secteur de la finance. En été 2015, dans le numéro 61, qui commémorait les 20 ans de Point de Mire, Claude-Alain Margelisch, le CEO de l'Association suisse des banquiers (ASB), a eu l'obligeance, en ouverture de ce cahier anniversaire, de nous donner quelques réponses qui ont confirmé l'aptitude des acteurs de la finance de s'adapter à un monde en mutation. Maintenant que le gros de la crise financière est derrière nous, et pour marquer la 75^e édition de notre revue, le Président du Comité Exécutif et Délégué du Conseil d'Administration de Swissbanking tire un nouveau bilan et propose ses réflexions pour l'année 2019.

(→ suite en page 4)

Les années 2016, 2017 et 2018 ont marqué un nouveau début pour pratiquement tous les acteurs de la finance helvétique. Dès lors, les professionnels suisses sont confrontés à une concurrence particulièrement redoutable. Les nouvelles technologies, telles que la Blockchain et surtout les approches novatrices, celle notamment des Fintech, rendent leur situation encore plus délicate. Selon certains, c'est là une grande menace pour la finance traditionnelle. Pour d'autres, l'excitation autour des Fintech va se dissiper, car ces technologies restent des outils sous l'entière maîtrise des professionnels. A l'aube d'une année nouvelle, Point de Mire se réjouit d'ouvrir, une fois encore, ses colonnes à Claude-Alain Margelisch, sans doute l'observateur le mieux positionné de la finance helvétique. Pour la 75^e édition de Point de Mire, il a bien voulu nous faire part de ses réflexions à propos de la situation actuelle et des nouveaux défis de notre place financière pour 2019 et à l'horizon de ces cinq prochaines années.

Écoutons-le !

Point de Mire: Quels sont les principaux changements intervenus dans la finance helvétique durant ces trois dernières années, autrement dit depuis votre interview dans le numéro 61 de notre revue lequel commémorait les 20 ans de Point de Mire ?

Claude-Alain Margelisch: Depuis 2015, le secteur bancaire suisse a connu de profonds changements. Tout d'abord dans le domaine réglementaire avec la concrétisation de la Loi fédérale sur les services financiers (LSFin) et celle sur les établissements financiers (LEFin). Ce projet nous a fortement mobilisé avec le reste de l'industrie financière. A l'échelon international, je citerai la mise en œuvre de l'échange automatique de renseignements pour se mettre en conformité avec les standards internationaux de l'OCDE. En outre, nous constatons qu'une vague de protectionnisme dans les échanges internationaux pèse de plus en plus lourdement sur les conditions d'accès au marché, d'une importance stratégique pour le secteur bancaire suisse. Enfin et je pense que c'est là le changement le plus important, la phase d'industrialisation qui a débuté avec la numérisation et

qui est en train de révolutionner l'activité bancaire.

A la vue de ces défis, je note avec satisfaction que le secteur bancaire suisse n'a pas diminué d'importance mais qu'il a au contraire encore progressé pendant ces trois dernières années: avec CHF 7300 milliards d'actifs sous gestion, la Suisse reste leader mondial en la matière et a retrouvé le niveau d'avant la crise financière. Elle a même renforcé sa position dans le domaine de la gestion de patrimoines internationale et se place toujours largement devant Singapour et Hong-Kong. C'est la preuve que les facteurs de succès de notre place financière restent toujours d'actualité.

PdM: Vous aviez à l'époque parlé des intérêts négatifs, de la position de la Banque nationale suisse (BNS) et vous aviez également évoqué l'attitude du secteur bancaire privé. Qu'est-ce qui a changé depuis lors ?

C-A.M.: Comme je l'avais indiqué en 2015, la politique en matière de taux d'intérêt incombe à la Banque nationale suisse. Mes prédictions quant à l'impact de cette situation sur le secteur bancaire privé se sont révélées exactes: les banques sont confrontées à une érosion constante de leurs marges dans le domaine des opérations d'intérêts. Les paiements effectués au titre des intérêts négatifs ont culminé en 2017 à CHF 2 milliards. Sans ces paiements, le secteur bancaire aurait enregistré un bénéfice annuel supérieur de 20%. Tout cela nourrit la tendance à la consolidation. Le nombre d'établissements a encore baissé cette année. Un fait positif mérite toutefois d'être souligné: les banques existantes, dans leur grande majorité, ont retrouvé le chemin de la croissance.

PdM: Une autre inquiétude était celle de l'appréciation du franc suisse, liée aux intérêts négatifs. Maintenant, si les intérêts restent négatifs, notre devise s'est affaiblie. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

C-A.M.: Cet affaiblissement temporaire est notamment profitable pour le secteur d'exportation. Mais cela ne doit pas nous faire oublier que le franc reste fort et que la Suisse est toujours considérée comme refuge. Cette réputation perdure, comme le souligne la montée en flèche de notre monnaie nationale lors

des récentes turbulences économiques en Turquie. La Suisse inspire confiance aux investisseurs, qui y amènent leur argent.

PdM: Toujours par rapport à vos réflexions antérieures, vous aviez activement participé à la consultation de la LSFin et de la LEFin. Aujourd'hui, comment voyez-vous les résultats de cette consultation ?

C-A.M.: Avec les autres branches de la place financière, nous avons soutenu d'emblée une protection moderne et efficace des investisseurs, qui soit compatible avec la pratique et qui s'articule sur la responsabilité du client dans sa décision d'investissement. C'est bien ce qu'offrent désormais la LSFin et la LEFin: elles regroupent de manière synthétique les droits des clients et accroissent la transparence pour ces derniers. Elles prévoient en outre une obligation générale de publier un prospectus. Et enfin, les prestataires de services financiers bénéficient d'une sécurité juridique et d'une prévisibilité accrues. De surcroît, il était particulièrement important d'assujettir les gérants de fortune indépendants à une surveillance appropriée. Je souligne au passage que nous avons eu un dialogue très constructif avec leurs associations respectives pendant toute la procédure législative. Ces nouvelles lois sont donc bénéfiques pour tous.

PdM: Les effets potentiellement négatifs de la réglementation croissante de 2015 sur la Convention de diligence des banques (CDB) ont également été évoqués. Comment voyez-vous cette thématique aujourd'hui ?

C-A.M.: Ces effets potentiellement négatifs sont toujours d'actualité. Nous devons les pallier, éviter tout Swiss Finish et veiller à ce que la réglementation soit pragmatique et efficace. La CDB 20, qui entrera en vigueur en 2020, vient d'être adoptée. Elle comble les premières lacunes identifiées en 2016 par le GAFI (Groupe d'action financière) et met en œuvre les recommandations de ce dernier. Ce qui m'incite à l'optimisme, c'est que le Conseil fédéral et diverses autorités ont l'intention de réduire les contraintes administratives liées à la réglementation pour améliorer la compétitivité de notre place financière, ceci bien entendu sans diminuer l'efficacité du dispositif réglementaire. J'en attends beaucoup et je le prends au mot.

PdM: Vous aviez observé que l'idée de la banque universelle avait été mise à mal par la crise de 2008. Maintenant, dix ans plus tard, où en est-on ?

C-A.M.: Le système de banque universelle a survécu à la crise financière. La réduction du nombre de banques au cours des dernières années n'est pas due à un recul des banques universelles. En revanche, j'observe une tendance évidente à la concentration sur certaines prestations et certains segments de clientèle. Celle-ci résulte principalement de la densité réglementaire croissante et de ses conséquences en termes de coûts. La numérisation quant à elle conditionne la réponse à la question du partage des tâches, autrement dit: «que vaut-il mieux faire moi-même» et «quel est mon gain d'efficacité si j'achète telle prestation à autrui ou si je coopère avec une entreprise Fintech?» Clairement, on a tendance à penser aujourd'hui que les banques n'ont plus à assurer toute la création de valeur en interne.

PdM: A l'époque l'ASB s'investissait en faveur de l'accès des acteurs suisses aux marchés européens et internationaux dans le cadre de l'OCDE suite aux attaques contre la Suisse? Comment interprétez-vous alors la reconnaissance limitée à un an des bourses suisses par l'Union Européenne ?

C-A.M.: La reconnaissance limitée de l'équivalence boursière par la Commission européenne, due à des considérations politiques, est incompréhensible et elle est source d'insécurité pour tous les acteurs du marché, que ce soit en Suisse et au sein de l'Union européenne (UE). L'UE est de loin notre principal partenaire commercial. Tant la Suisse que l'UE ont tout à gagner à inscrire leurs relations dans un cadre réglementaire fiable et stable, afin que la voie bilatérale puisse être poursuivie et l'accès au marché amélioré. C'est pourquoi l'ASB soutient le Conseil fédéral, qui cherche résolument à obtenir une reconnaissance de l'équivalence boursière sans limitation dans le temps et est prêt, au besoin, à prendre les mesures nécessaires pour protéger l'infrastructure boursière suisse.

PdM: Nous vous avons également demandé si la citation de George Koukis, fondateur de la société Temenos: «En Suisse, l'in-

dustrie bancaire s'est montrée complaisante et n'a pas innové» était exacte. Vous aviez eu des doutes. Et aujourd'hui, à l'ère des entreprises Fintech ou Wealth-tech, que constatez-vous ?

C-A.M.: Au cours des dernières années et de manière progressive, les banques se sont numérisées dans de nombreux domaines. Prenons par exemple le trafic des paiements: les banques et les entreprises Fintech collaborent de plus en plus et exploitent les synergies potentielles. La numérisation n'est plus depuis longtemps l'apanage de l'informatique, elle est présente à tous les niveaux au sein des banques – que ce soit en matière de conseil en placement avec le concept de robo-advisor, en matière de compliance avec les applications Regtech, ou pour le stockage de données sur le Cloud. La disruption annoncée des banques n'a pas eu lieu. Bien au contraire, on a vu apparaître sur la place financière un écosystème performant qui n'a guère d'équivalent.

PdM: *Vous aviez même précisé les trois initiatives au sein de votre association pour promouvoir l'innovation, d'abord en Asset Management, ensuite la création d'un hub en Suisse pour les prestations liées à la monnaie chinoise Renminbi, et enfin la digitalisation bancaire. Quels sont les résultats que vous avez obtenus et comment entendez-vous continuer ?*

C-A.M.: Nous avons beaucoup travaillé sur le dossier de l'Asset Management et avons fait des progrès notoires: une nouvelle Plateforme Asset Management a été constituée pour regrouper l'ensemble des organisations du secteur privé actives dans ce segment. Nous avons par ailleurs publié pour la première fois une étude sur l'importance de cette activité dont vous trouverez les détails dans notre dernier baromètre bancaire¹. Enfin, nous proposons des solutions concrètes dans le domaine de la prévoyance sociale en vue d'améliorer la rentabilité des fonds de pension, notamment par un assouplissement de l'Ordonnance sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité. En ce qui concerne la Chine, nous constatons que nos efforts ont porté leurs fruits puisque deux banques chinoises se sont établies en Suisse. D'autres sont sur le point de suivre. En parallèle, nous allons organiser durant

l'automne le quatrième Chinese Swiss Financial Roundtable qui se tiendra à Lugano.

En matière de digitalisation bancaire, l'ASB a joué un rôle de précurseur en ce qui concerne les conditions-cadre et la réglementation, en particulier pour la licence «light» à l'égard des Fintech, l'E-ID, les Blockchains et le Cloud. Nous avons tout récemment publié un guide pour l'ouverture de comptes de sociétés Blockchain.

PdM: *Et maintenant, abordons l'avenir. D'après-vous quelles prestations ont les meilleures chances de «booster» le secteur financier suisse ?*

C-A.M.: Les activités bancaires sont actuellement très diversifiées et il est difficile aujourd'hui de dire laquelle émergera ces prochaines années. Quand j'ai commencé à l'ASB, les activités d'émission constituaient un segment «phare» des banques en Suisse. Il a fortement diminué depuis. Le conseil personnalisé à la clientèle – en dehors des domaines standardisés – restera à mon avis toujours un pôle d'attraction des banques suisses. Globalement, la création de nouvelles prestations pour les clients se fait à un rythme de plus en plus rapide. Cela donne naissance à de nouveaux modèles d'affaires. Pour réussir à l'avenir, il faudra être innovant tout en maîtrisant les coûts. Je pense que la plus grande disruption vien-

dra à moyen terme non pas des start-up Fintech, mais des réalités économiques. A cet égard, le secteur bancaire n'est pas différent des secteurs industriels, qui ont connu une mutation comparable il y a plusieurs décennies.

PdM: *Les premières entreprises Fintech s'imposent. Comment voyez-vous l'impact réel de ces technologies sur les prestations financières, plus particulièrement les gérants de fortune indépendants (GFI) ?*

C-A.M.: Le Big Data et l'intelligence artificielle jouent un rôle important dans ce domaine. On peut prendre en compte et consolider des analyses de données non structurées, qui peuvent servir de source d'information en vue de décisions de placement. Actuellement, la plupart des sources sont rétrospectives. Le Big Data permet de travailler en temps réel. J'imagine sans peine que les banques et les gérants de fortune vont s'intéresser à de nouvelles catégories de placement. Et pour promouvoir les placements durables, on s'appuiera bien davantage sur la technologie. Cela dit, je reste personnellement persuadé que le conseil à la clientèle ne pourra pas être totalement remplacé par des machines.

Note:

¹<https://www.swissbanking.org/fr/medias/positions-et-communiqués-de-presse/barometre-bancaire-2018-les-defis-a-relever-n2019empechent-pas-la-croissance>

PdM: *Enfin, pour conclure une question plus personnelle. Comment voyez-vous la place et le rôle de l'Association suisse des banquiers dans les prochaines cinq années dans la transformation continue du secteur de la finance en Suisse ?*

C-A.M.: En tant qu'association faitière de toutes les banques en Suisse, l'ASB défend les intérêts de la branche dans son ensemble. Dans le contexte actuel, où les incertitudes vont de pair avec une profonde mutation, il faut plus que jamais une voix forte capable de contribuer à créer des conditions-cadres adéquates pour la branche et, plus généralement, pour l'écosystème financier. C'est précisément pour cette raison que l'on a et que l'on aura besoin d'une Association suisse des banquiers orientée vers l'avenir et qui réfléchit aujourd'hui aux défis de demain.

Merci, Monsieur Margelisch, et félicitations pour votre engagement en faveur de la place financière suisse.

Interview réalisée en exclusivité pour Point de Mire par Daniel S. Martel, Rédacteur en Chef



© Association suisse des banquiers

Rien n'a prédestiné **Claude-Alain Margelisch**, un Valaisan né en 1963, originaire de Betten/Bettmeralp, à devenir l'Ambassadeur de la finance helvétique. Après sa maturité classique il obtient à l'Université de Berne sa licence en droit qu'il complète rapidement par les brevets d'avocat et de notaire. Stimulé par la pratique de la jurisprudence, Claude-Alain Margelisch entame sa vie professionnelle par une activité de greffier au Tribunal cantonal du Valais, avant de pratiquer le métier d'avocat. Une carrière militaire, menée en parallèle et couronnée par le grade de Colonel EMG, lui a permis de rejoindre l'Etat-major général du Chef de l'Armée suisse.

Ses connaissances et expériences ont encouragé l'Association suisse des banquiers - l'ASB, communément appelée aujourd'hui Swissbanking - à confier à Claude-Alain Margelisch, en 1993, la double mission de responsable du département «Marché financiers internationaux» et de Vice-président de son Comité exécutif. En septembre 2010, il est élu Président du Comité exécutif et Délégué du Conseil d'Administration de l'ASB. Ses nominations au Comité des directeurs de la Fédération de l'Union bancaire européenne, au Comité des directeurs d'économiesuisse et à la présidence de l'Association Suisse pour le Droit Européen ont permis à Claude-Alain Margelisch d'élargir son influence bien au-delà de celle de porte-parole de la communauté bancaire helvétique.

Sa notoriété, discrète, nourrie de son savoir-faire, Claude-Alain Margelisch l'a bâtie sur son approche diplomatique qui privilégie le compromis. Dans un monde toujours plus compétitif celle-ci s'appuie toutefois sur une volonté ferme d'atteindre ses objectifs et de défendre ses positions. Son temps libre, Claude-Alain Margelisch le dédie à la musique classique et à l'opéra, des passions qui l'inspirent à jouer lui-même du piano, et à pratiquer des sports comme le tennis et le vélo, le ski et la montagne.