

12 Lundi Finance

«Les années difficiles sont devant nous»

BANQUE Edmond de Rothschild, après un travail sur ses structures, entend se développer, notamment en Asie, révèle Emmanuel Fievet, président de la direction générale d'Edmond de Rothschild (Suisse). La tendance est positive pour la clientèle européenne

PROPOS RECUEILLIS
PAR EMMANUEL GARESSUS
@gareussus

La banque Edmond de Rothschild (Suisse) travaille depuis des années à la simplification des structures. Ses résultats 2017 traduisent une amélioration, avec une hausse de 30% du bénéfice, mais aussi un bas niveau de rentabilité (6%). Emmanuel Fievet, directeur général, s'exprime sur la capacité d'une entreprise familiale porteuse d'une grande tradition, au sein d'un groupe qui gère 182 milliards de francs d'actifs (2017), contre 163 milliards deux ans auparavant, à se développer dans un contexte de montée en puissance de l'Asie et de l'accélération du progrès technologique.

Les fortunes sous gestion augmentent plus fortement que les revenus dans votre branche. Comment allez-vous relever le défi de la baisse des marges? L'offre au client et la différenciation de la concurrence sont au cœur de notre réponse. Nous avons réalisé un gros travail de simplification de nos structures, de réflexion sur l'allocation de nos ressources et notre stratégie commerciale pour plus d'efficacité. Nous avons aussi travaillé sur le contenu pour nous distinguer du marché, avec par exemple trois acquisitions dans la gestion d'actifs immobiliers. Nous gérons une dizaine de milliards d'actifs dans ce domaine, contre moins d'un milliard il y a cinq ans. Nous avons également continué de développer le capital-investissement (private equity) et sommes l'un des rares établissements à l'avoir conservé à l'interne parce que notre approche dans ce domaine est différenciante.

Malgré ces efforts, la rentabilité est modeste (6,3%) et l'argent frais stagne, tandis que les acquisitions que vous mentionnez concernent la gestion d'actifs. Est-ce que ces efforts sont suffisants? La performance d'aujourd'hui et de demain est déterminée par les actions prises hier et avant-hier. La priorité a été accordée ces dernières années à l'établissement des fondations d'un groupe fort. En termes de structures, nous avons mis fin à la forte indépendance des filiales et sommes un groupe plus cohérent. L'amélioration de la rentabilité résulte d'un travail structurant sur la durée et non pas d'une ou deux actions à court terme.

Nous fondations vont nous permettre de gérer sereinement les prochaines années, dans un contexte de concurrence plus forte. La priorité de nos actionnaires et de notre conseil d'administration consiste à investir pour nous préparer à ces défis.

Est-ce que vous avez perdu du temps dans ce réaménagement des structures, si l'on sait que, selon BCG, ce sont les banques de gestion qui ont investi dans la croissance qui ont présenté la meilleure rentabilité? Les montants des encours sous gestion résultent de décisions stratégiques. Nous ne pensons pas que la fuite en avant par des acquisitions est une réponse aux problèmes structurels de notre industrie. Nous voulons absolument créer un groupe cohérent autour d'une marque forte avec une offre différenciante. Cela nous permettra de gagner à long terme. Dans notre industrie, les années difficiles sont devant nous et non pas derrière nous.

Nous sommes dans la phase de finalisation de ce renforcement des fondations de groupe. Nous allons maintenant redéployer notre énergie pour le développement des



«Le big data, c'est bien, mais la communication intuitive personnelle avec le client, c'est encore mieux.» (FRED MERZ/LUNDI13)

affaires. Cela peut comprendre des acquisitions en Suisse ou ailleurs. Mais au final, notre obsession n'est pas tant la taille que la performance et l'innovation.

Pourquoi dites-vous que les années difficiles sont devant nous? Le fardeau réglementaire ne va pas s'alléger pour le secteur. Nous sommes tous en train de traiter le dossier MiFID II. La technologie poursuit aussi son développement extrêmement rapide. De plus, les marchés financiers ne sont sans doute pas au début d'un cycle, si l'on considère leur valorisation. Enfin, la compétition est de plus en plus agressive.

Quelle est votre proposition différenciante? La marque? Notre positionnement est celui d'une maison d'investissement de conviction, que ce soit pour notre clientèle institutionnelle, nos partenariats stratégiques ou nos clients privés. Nous sommes une maison de gestion active et non pas passive. Nos stratégies d'investissement sont très ciblées. De plus, si vous considérez l'histoire de la famille Rothschild et la profondeur d'activité du groupe, aux niveaux bancaire et non bancaire (philanthropie, vin, art de vivre, voile), nous sommes différents et uniques. Notre travail et notre mission, c'est de mettre en valeur cet univers, qui est très riche en expertise, et de l'offrir au client. Nous faisons de la voile de compétition pour tester la technologie, de nouveaux modes de management; pour nous c'est une recherche d'excellence et un laboratoire d'innovations. Nous aimons être pionnier. Depuis plus de dix ans, nous sommes investis dans des stratégies durables. Plus de 95% de nos stratégies de private equity répondent aux exigences d'investissement responsable. La gestion durable se

«Notre obsession n'est pas tant la taille que la performance et l'innovation»

monte à 8 milliards de francs. Ces convictions sont assumées de manière très tangible et concrète par nos actionnaires. L'alignement d'intérêts et la notion de co-investissement ne sont pas du marketing mais la réalité depuis longtemps au sein du groupe. Comme disent les Anglais: «We eat our own cooking» (Nous investissons notre propre argent avec nous).

La marque, l'histoire, la profondeur d'activité, la taille et les fondamentaux, c'est cela qui fait notre différence. Notre travail au quotidien consiste à mettre tout cela à disposition des clients.

N'est-ce pas inquiétant de voir le marché de l'investissement par conviction décliner sensiblement par rapport à la gestion passive? Non. D'autant que depuis 2018, nous assistons à un changement de tendance favorable à la gestion de conviction. Plus il y aura de la gestion passive partout et plus il sera facile de se différencier, à condition, bien sûr, de présenter une performance de qualité sur la durée. La gestion qui disparaîtra est celle qui se dit active mais qui ne l'est pas vraiment parce qu'elle est trop alignée sur les indices de référence.

Est-ce vraiment en train de disparaître puisque les grandes banques, vu leur taille, sont obligées d'être proches des indices? Or les grandes banques continuent de croître, non? Il faut distinguer entre vouloir et pouvoir. Les grandes banques ne peuvent pas s'éloigner des indices. Notre taille est également un avantage: nous pouvons aisément lancer un thème d'investissement qui ne vise que 100 millions de francs si nous pensons qu'il créera de la valeur pour nos investisseurs. Les grands acteurs ne s'embêtent pas à émettre un fonds de cette taille.

Les consultants affirment que les banques, malgré le big data et les techniques d'analyse avancée, négligent leurs clients et n'offrent que des solutions standardisées. Est-ce que vos solutions sont sur mesure? La connaissance du client est le vrai avantage d'une banque privée. Sans ce travail en amont, il est très difficile d'atteindre les objectifs définis.

«La tendance est donc positive pour la clientèle européenne qui a son compte en Suisse»

Le big data sert à peaufiner cette connaissance et à simplifier cette collecte d'informations. Toute l'intelligence issue du big data participe au processus décisionnel, mais rien ne se substitue au contact et aux discussions avec le client sur ses priorités et ses préférences sur le moyen et le long terme, ainsi que son appétence et sa capacité à prendre des risques. Le big data, c'est bien, mais la communication intuitive personnelle avec le client c'est encore mieux.

Est-ce que cette relation ne change pas avec la montée en force du mandat de conseil (Advisory)? Au sein de notre offre différenciante, nous avons la chance d'avoir un taux de gestion discrétionnaire bien au-delà de la moyenne de l'industrie. Les mandats discrétionnaires dépassent 30% du total. Nous avons déployé beaucoup de ressources dans celle-ci. Nous avons rapproché les équipes de gestion institutionnelle avec celles de gestion privée pour être toujours plus pointus et performants. Si nous avons un taux de pénétration supérieur à l'industrie, c'est en vertu de notre performance sur la durée et de notre offre sur mesure.

Est-ce que l'«Advisory» n'est pas la réponse à MiFID II? Non, c'est le contraire. Le discrétionnaire est la réponse à MiFID II. Avec l'«Advisory», la banque doit accomplir un travail administratif considérable, avant, pendant et après une transaction. Historiquement, plus les marchés montent et plus les banques investissent dans l'«Advisory». La réglementation favorise plutôt le discrétionnaire.

Est-ce que la clientèle européenne revient? La clientèle européenne

n'est jamais partie. Elle connaît et reconnaît la valeur des fondamentaux de la Suisse. Dans un monde court-termiste et incertain, la clientèle européenne est très attentive aux avantages de la fiabilité, de la solidité et de la qualité.

N'a-t-elle pas diminué avec la régularisation fiscale? Elle a diminué avec les amnisties fiscales, mais il n'y a pas eu de départ massif. Actuellement, tout ce qui est comptabilisé comme «marché domestique suisse» se comporte très bien. La tendance est donc positive pour la clientèle européenne qui a son compte en Suisse. Les atouts des fondamentaux suisses ne plaisent d'ailleurs pas seulement aux Européens.

Le cœur de l'action, en économie, se passe en Asie. Êtes-vous les mieux placés pour en tirer profit? C'est une région que l'on suit de très près et qui nous intéresse beaucoup. L'Asie est une excellente illustration de notre modèle de partenariats stratégiques. Nous avons dépassé les 12 milliards de francs d'encours avec notre partenaire au Japon. Nous sommes en discussion avec d'autres champions locaux en Asie, mais il est trop tôt pour en parler aujourd'hui.

Nous avons une expérience positive des partenariats stratégiques et nous allons continuer dans cette voie avec des acteurs qui partagent nos valeurs d'investissement. De plus en plus d'acteurs sont à la recherche d'offres différenciantes.

Vous vous étiez retirés de Hongkong. Donc ne changez-vous pas de stratégie? Dans le cadre de notre simplification, nous avons fermé notre filiale à Hongkong, faute de valeur ajoutée significative. Mais nous ne nous sommes pas retirés de la clientèle asiatique. Nous couvrons ce marché à partir de la Suisse et via nos partenariats stratégiques locaux.

Est-ce que vous allez croître par acquisition après avoir mis les fondements en place? Exactement. La consolidation de l'industrie va se poursuivre. Tout le travail des dernières années nous permet de jouer

PROFIL

20 août 1969 Naissance à Namur, en Belgique.

1993 Diplômé en sciences économiques appliquées de l'Université catholique de Louvain.

1994-2000 Vice-président JPMorgan - Londres, EMEA Region.

2000-2005 Managing Director Citigroup, Londres - EMEA Region.

2005-2008 UBS Wealth Management, Londres.

2008-2014 Managing Director Barclays WM, Londres/Genève, EMEA & UK Markets.

Dès le 1er mai 2014 CEO d'Edmond de Rothschild (Suisse) SA.

Depuis 2014 Membre du Comité exécutif du groupe Edmond de Rothschild.

un rôle plus actif dans la consolidation, en Suisse et en Europe. Cela se fera par acquisition si l'occasion se présente, mais aussi par croissance organique. Le travail des dernières années nous assure de rester pertinents par rapport aux changements de l'industrie et de répondre à la volonté très claire des actionnaires et du conseil d'administration, portée par Ariane de Rothschild, de se développer.

La fintech n'est pas associée à votre institut. Quelle est votre approche à cet égard? Nous considérons la fintech à deux niveaux, celui de notre activité de private equity et de notre modèle opérationnel. Il y a trois ans, nous avions trois plateformes informatiques différentes. D'ici au début 2019, il n'y en aura plus qu'une. La fintech viendra à ce moment-là. Nous serons alors plus digitaux et de nouvelles applications nous permettront de faire davantage d'analyses. Il nous fallait d'abord une plateforme commune pour intégrer ces évolutions et aussi que les innovations soient testées et éprouvées. J'ai rarement vu un business plan fintech qui gagne de l'argent. Nous sommes à l'écoute des transformations mais, à ce stade, pour nous la clé de voûte c'est la plateforme commune.

Est-ce que la multigestion et l'alternatif ont encore un avenir? Les clients ne viennent pas chez nous pour un produit spécifique. Le point important, c'est le client, son budget de risque et ses préférences. Parfois la multigestion est adaptée, mais pas toujours. La gestion de l'exposition et du risque de baisse constitue un type de stratégie attractive. C'est une partie moins importante que dans le passé parce que les marchés ont été portés par les banques centrales, mais nous y restons actifs, parce que ce phénomène ne durera pas éternellement.

Est-ce que l'échange automatique de renseignements aura un effet sur vos actifs? L'impact est derrière nous. Nous avons discuté du changement avec les clients il y a longtemps, lesquels ont, depuis lors, pris leurs dispositions. ■