

SPHERE

FINANCIAL INFLUENTIAL SWISS

INTERVIEW CHAIRMAN

ADRIAN SCHATZMANN

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
ASSET MANAGEMENT
ASSOCIATION SWITZERLAND

« Il faut que le grand public comprenne mieux à quoi lui sert **la gestion d'actifs** »



DOSSIER SPÉCIAL ASSET MANAGEMENT, MADE IN SWITZERLAND



HOMO ECONOMICUS
« Tant d'aspects méritent aujourd'hui une analyse hayékienne. »



MICHEL DEGEN
CREDIT SUISSE AM
« Notre capacité d'innovation nous procure une position extrêmement favorable »



KATIA COUDRAY
ASTERIA IM
« Donner l'accès le plus large possible aux stratégies d'impact »



TEST
EN 40 QUESTIONS
Classe Eco : quel est votre bagage ?



PHILIPPE PERLES
NOVEO CONSEIL
« Autant savoir choisir ses batailles* »

PHILIPPE PERLES

FONDATEUR, NOVEO CONSEIL GENÈVE

 *Philippe Perles est associé de NOVEO Conseil, pour lequel il dirige la filiale suisse basée à Genève. Il a plus de 30 ans d'expérience dans les métiers du wealth management et du private banking. Avant de participer à la création de Noveo Conseil, Philippe Perles a été membre de la direction de Crédit Lyonnais (Suisse) et son parcours*

comprend diverses positions managériales dans l'industrie de la banque privée. Philippe est administrateur indépendant de plusieurs établissements bancaires et financiers, comme Edmond de Rothschild (Suisse), Hyposwiss Private Bank Genève, Bedrock Holdings, ou encore Inoks Capital. Il est aussi membre du comité de l'ARIF, l'organe

d'autorégulation des gérants indépendants et président de l'OSIF, Organisme de Surveillance des Instituts Financiers dans le cadre de la LSFIN, LEFIN. Philippe est diplômé en sciences commerciales et industrielles de l'Université de Genève.

«AUTANT SAVOIR CHOISIR SES BATAILLES»

Si les banques privées en Suisse se portent plutôt bien, il n'en demeure pas moins qu'elles sont engagées aujourd'hui dans de vastes chantiers. Adaptation du modèle d'affaires, refonte opérationnelle, transformation digitale, relais générationnel, les festivités ne manquent pas. Pour Philippe Perles, expert en la matière, il n'a jamais été aussi important de savoir définir ses priorités.



Jérôme Sicard

Quel est le bilan de santé que vous faites du secteur bancaire suisse et qu'en est-il plus particulièrement pour les banques privées?

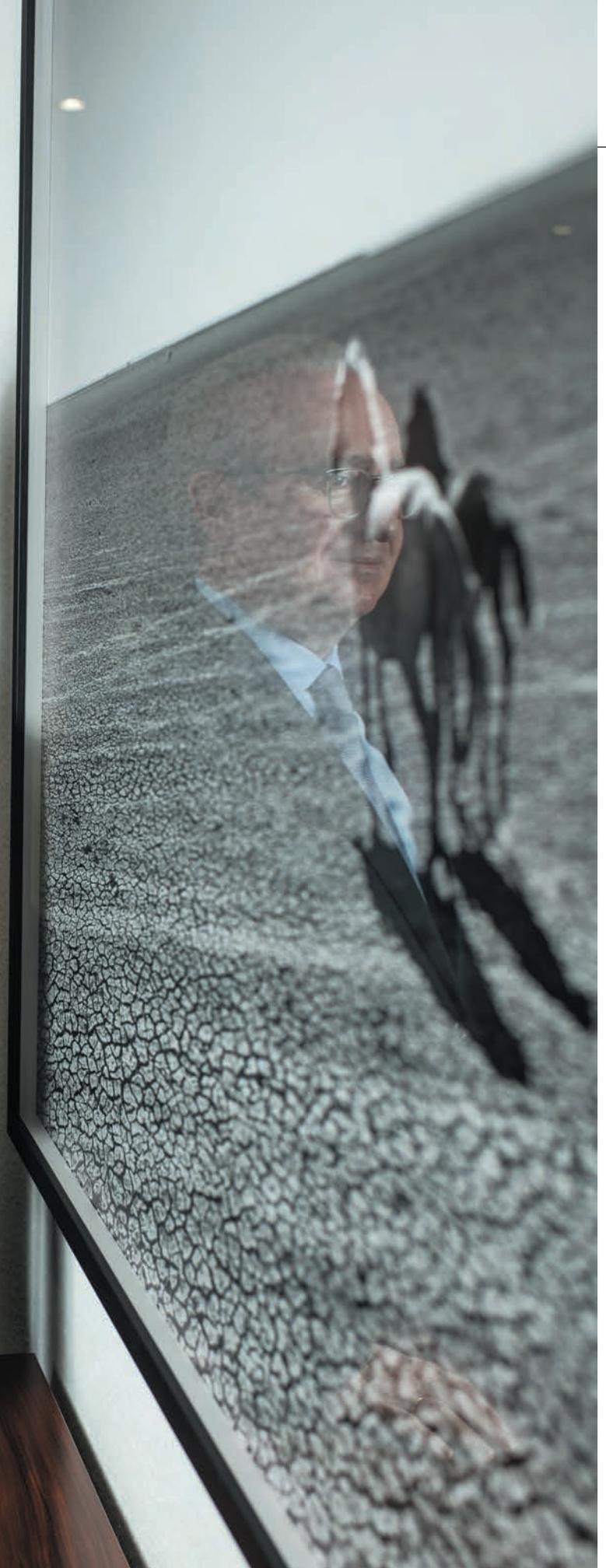
■ **Philippe Perles:** Les banques privées et leurs activités semblent avoir été plutôt épargnées par la crise sanitaire. La plupart d'entre elles ont d'ailleurs annoncé des résultats plutôt satisfaisants, tant en termes de revenus que d'afflux nets. De toute évidence, l'excellent comportement des mar-

chés boursiers sur les trois derniers trimestres 2020 a beaucoup aidé. Il n'en reste pas moins que la place financière suisse offre toujours de solides avantages en termes de sécurité, de stabilité financière et politique, et également de savoir-faire dans le domaine de la gestion patrimoniale.

Dans l'une de ses récentes études, KPMG estime que le secteur des banques privées s'en est sorti à son avantage entre 2015 et 2019. Partagez-vous ce point de vue?

■ Alors, oui, je suis tout à fait d'accord. La majorité de ces banques ont su prendre du temps pour redéfinir leur positionnement stratégique, revoir leur business model et adapter leurs opérations pour les >>>

« La plupart d'entre elles ont d'ailleurs annoncé des résultats plutôt satisfaisants, tant en termes de revenus que d'afflux nets. »





>>> rendre plus affilés et moins coûteuses. C'est un chantier en cours, loin d'être achevé, et beaucoup de banques doivent encore s'y atteler.

De votre point de vue, quels sont les principaux défis auxquels elles sont confrontées aujourd'hui?

■ J'en vois plusieurs. D'abord, il est essentiel que ces banques aient un positionnement stratégique et un modèle d'affaires en adéquation avec l'ADN sur lequel elles ont construit leur proposition de valeur. Elles doivent se positionner de telle sorte qu'elles créent, qu'elles apportent une vraie valeur ajoutée pour leurs clients. Il faut qu'elles se concentrent sur leur point fort, qu'il s'agisse d'offre ou de clientèles cibles. Autant savoir choisir ses batailles. Car les paradigmes ont complètement changé.

Et en dehors de l'axe stratégique?

■ Il y a bien sûr le problème de la rentabilité et des alternatives à trouver pour réduire un cost/income ratio qui est encore beaucoup trop haut pour cette industrie.

Qu'appellez-vous « trop haut »?

■ Il tourne en moyenne autour des 77 à 79, bien qu'il puisse être très différent d'un établissement à l'autre. Ces dix dernières années, il a eu tendance à se dégrader parce que les banques ont dû se déployer sur plusieurs fronts : les nouvelles réglementations, plus lourdes, le derisking des books, les projets de réorganisation. Tout cela a généré des coûts supplémentaires alors que dans le même temps, les marges se sont amenuisées. Il se trouve que les clients se sont mis à négocier ! Et puis, dans ces grands défis, je voudrais mentionner aussi celui qui est lié à l'innovation et aux nouvelles technologies. Les banques prennent conscience de l'impact que peut avoir sur leurs métiers la transformation digitale. Accélérer cette digitalisa-



« Les banques doivent investir beaucoup plus dans les nouvelles technologies pour industrialiser un grand nombre de tâches et d'activités. »

tion devrait leur permettre de réduire sensiblement les coûts de production et d'industrialiser un peu plus certains process. Il est tout aussi opportun pour elles de s'intéresser aux outils qui gravitent dans le monde de l'intelligence artificielle et de voir comment elles peuvent aider à mieux gérer les besoins et les attentes d'une clientèle elle aussi en plein changement.

De quelle façon la voyez-vous changer?

■ Les clients qui appartiennent à la nouvelle génération veulent vivre beaucoup plus de leur argent. Ils attendent davantage de valeur ajoutée, de services, de performance. Ils ont aussi envie de trouver en face d'eux des interlocuteurs qui comprennent comment ils fonctionnent, qui partagent les mêmes aspirations pour être capables de les fidéliser en ce sens. Les banques doivent absolument intégrer ce changement générationnel dans leurs perspectives pour gérer au mieux cette

transition. En bouleversant au besoin leur modèle opérationnel et en formant des équipes plus en adéquation avec le profil de ces futurs clients.

A présent, sur quoi les banques doivent-elles donc porter leurs efforts?

■ Je vois trois horizons de temps, qui vont rythmer leur développement ou leur évolution. Le présent, où il leur faut gérer les notions élémentaires de coût et d'optimisation ; ces six à douze prochains mois où il s'agira d'assurer le rétablissement post-covid ; et le plus long terme, avec la nécessité de réfléchir aux normes de demain car la crise actuelle va avoir des impacts importants sur la manière dont les gens vont vivre, travailler, communiquer...

Où les banques ont-elles encore de la place pour réduire les coûts?

■ Elles doivent investir beaucoup plus dans les nouvelles technologies pour industrialiser un grand nombre de tâches et d'acti-



« L'idée consiste vraiment à rassembler les collaborateurs pour qu'ils réfléchissent ensemble à de nouvelles solutions et qu'ils se les approprient plus vite. »

tés. Il faut également qu'elles optimisent leurs processus pour les rendre beaucoup plus « Lean ». Plus affûtés, si vous voulez. Cette méthodologie Lean a été mise en pratique dans plusieurs établissements et elle a permis des économies de l'ordre d'une quinzaine de pour cent. Il y a également des réflexions à mener en matière d'externalisation des systèmes d'information, et de redimensionnement des booking centers, que les grands établissements ont eu tendance à démultiplier. En fait, ces améliorations ne se limitent pas uniquement aux activités de back-office ou de production. Elles concernent toute la chaîne de valeur. Il y a des gains à réaliser un peu partout.

Quel est le cost/income ratio vers lequel elles doivent tendre?

■ Disons qu'un bon cost/income ratio devrait tourner autour des 65%.

Et en quoi consiste cette méthodologie Lean dans laquelle vous vous êtes spécialisé au sein du cabinet Noveo Conseil?

■ Oui, le Lean est en effet l'une des spécialités de Noveo Conseil. Nous avons mené beaucoup de projets d'optimisation de pro-

cessus en utilisant cette méthodologie. Il s'agit d'une approche bottom-up. Nous travaillons d'abord sur le terrain, auprès des équipes avec lesquelles nous mettons à plat leurs fonctions et les processus mis en place pour les remplir. Une fois que nous avons cette visibilité, nous pouvons travailler concrètement sur les améliorations qu'il convient d'apporter pour optimiser les performances de tous et rendre la structure plus « lean ». L'idée consiste vraiment à rassembler les collaborateurs pour qu'ils réfléchissent ensemble à de nouvelles solutions et qu'ils se les approprient plus vite. Ces interactions sont fondamentales car, dans les banques, les gens ont de plus en plus tendance à travailler en solo. C'est ce qui rend aussi la méthodologie Lean très puissante. Les économies d'échelle qui en résultent sont substantielles.

En matière de transformation digitale, quelles sont vos recommandations?

■ Il n'y a pas une seule et unique vérité. Chaque banque a sa ses spécificités. Dans un premier temps, je leur conseillerais donc de travailler avec des consultants qui puissent leur donner une vision du marché et les aider à définir leur positionnement stratégique digital. A plus forte raison dans

un contexte où l'innovation technologique met en ce moment un énorme coup d'accélérateur. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. D'où l'intérêt de s'entourer de spécialistes, d'experts qui sachent les guider, leur éviter de gros écueils et s'assurer au final qu'ils avancent au plus vite et bien.

Sur un plan plus large, comment voyez-vous le secteur évoluer ces prochaines années?

■ Je m'attends à une consolidation plus forte que celle à laquelle nous avons assisté ces dernières années. Les fusions, de toutes tailles, devraient se multiplier et, d'ici 2025, il ne serait pas étonnant de voir le nombre de banques privées en Suisse réduit d'un tiers en raison de ce mouvement de consolidation.

■