

## GUY DE PICCIOTTO – UNION BANCAIRE PRIVÉE

# «Nous avons réorganisé notre modèle d'affaires»

Spécialisée dans la gestion d'actifs pour les institutionnels et les clients privés, l'Union Bancaire Privée, à Genève, a franchi les écueils de la crise mondiale en y laissant quelques plumes, mais avec la ferme volonté de tenir le cap, puis de rebondir. Après avoir réorganisé et recentré ses activités, la banque de la rue du Rhône est désormais repositionnée pour mieux gagner de nouveaux clients et conquérir des marchés porteurs. Son CEO, Guy de Picciotto, se déclare résolument optimiste et confiant en l'avenir de son outil de travail.

Didier **PLANCHE**

**C**omme bon nombre d'autres banques suisses et internationales de taille significative, l'Union Bancaire Privée (UBP) a vécu une année 2009 difficile, qui a laissé des traces dans les résultats annuels. Son bénéfice net consolidé a baissé de moitié, à 216 millions de francs à la fin 2009 (431 millions à la fin 2008), et sa masse sous gestion a chuté de 25,7 milliards à 75,0 milliards (100,7 milliards une année auparavant). Cette forte baisse a, cependant, été contenue en raison d'un flux net de capitaux de 6,7 milliards, émanant de clients privés, notamment originaires des marchés émergents. Quant à l'assise financière de la banque, elle est restée solide avec un ratio Tier 1 de 26,4% (trois fois le minimum légal de 8%) grâce à une gestion conservatrice du risque et du bilan, élevant l'UBP au rang «des banques les mieux capitalisées de Suisse», comme se plaît à le souligner Guy de Picciotto.

### Repositionnement stratégique

Si l'UBP a subi de plein fouet la contraction de la gestion institutionnelle et alternative, les effets de change négatifs, la crise des liquidités, l'extrême volatilité des marchés et l'instabilité des systèmes financiers, elle doit désormais faire face aux changements réglementaires et autres modifications imposés de l'extérieur à la place financière



«Nous sommes désormais organisés en deux pôles distincts: l'asset management, qui offre toujours un fort potentiel, et le private banking, en particulier pour la clientèle des marchés émergents»

GUY DE PICCIOTTO – UNION BANCAIRE PRIVÉE

## Ses deux plus proches collaborateurs



**Eftychia (La) Fischer** a rejoint l'UBP, en mars 2010, comme directrice générale de sa division Trésorerie & Trading et membre de son Comité exécutif. Son rôle consiste à diriger les opérations de trésorerie pour maximiser le ratio risque/profitabilité, ainsi que les activités du négoce de titres et de devises. Avant de rejoindre l'UBP, Eftychia (La) Fischer a occupé les postes de Global Head of Financial Markets & Treasury, puis Group Chief Risk Officer chez EFG International. Précédemment, elle a travaillé chez Julius Baer, JP Morgan et UBS, de même qu'elle a dirigé sa propre société d'asset management à Zurich. D'origine grecque, polyglotte, Eftychia (La) Fischer est diplômée de l'Imperial College de Londres, où elle a obtenu son Bachelor of Science en Physique.



Pour sa part, **Richard Wohanka** est entré à l'UBP en octobre 2009, en tant que CEO de l'asset management et de la gestion alternative. Spécialiste de la finance internationale et actif depuis plus de vingt-cinq ans dans la gestion d'actifs, il a également été nommé membre de son Comité exécutif. Richard Wohanka était auparavant CEO de WestLB Asset Management (1997-2001), puis de Fortis Investment Management (2001-2009). Il a aussi travaillé pendant treize ans pour la Banque Paribas, dont trois comme CEO de l'asset management. Polyglotte, il est diplômé de Harvard et de Cambridge en histoire économique.

suisse. Dans ce contexte fragile et pour le moins déstabilisant, Guy de Picciotto et son staff de management ont pris des décisions stratégiques, afin de repositionner les activités de la banque et de dynamiser sa croissance. *«Le modèle d'affaires de l'UBP a été réorganisé autour de deux pôles distincts qui concernent l'allocation des actifs des clientèles institutionnelle et privée. Il s'agit de l'asset management, qui offre toujours un fort potentiel en termes de masse d'actifs à gérer, et du private banking, en particulier pour la clientèle des marchés émergents. Ces deux pôles ont fait et vont continuer à faire l'objet d'investissements importants pour assurer leur pérennité»*, commente le président du Comité exécutif.

Comme l'UBP souhaite offrir à ses clients institutionnels (40% de l'ensemble de la clientèle) suisses et internationaux les meilleures solutions d'investissement ou gammes de produits innovants conçues à l'interne, elle focalise notamment son allocation d'actifs sur la gestion alternative et donc les fonds de hedge funds, qui sont une spécificité de la banque depuis une vingtaine d'années. Toutefois, leur proportion est désormais «plus» équilibrée dans les portefeuilles, compte tenu de la demande plus forte de liquidité. La gestion alternative, qui a été restructurée, est maintenant centralisée à New York et son équipe de spécialistes a été étoffée, entre autres, dans les domaines de la recherche, de la gestion du risque et de son analyse structurelle (SRA). Quant à l'activité de private banking pour la clientèle privée (60%), elle aussi suisse et

internationale, elle a connu un recentrage et s'est caractérisée par l'arrivée de nouveaux gérants, en charge de développer des marchés porteurs. Toujours dans l'optique de la préservation du capital, sa gestion s'oriente vers des produits traditionnels, tels les fonds long-only, volontiers investis sur les marchés d'Asie, du Moyen-Orient, d'Amérique du Sud et d'Europe de l'Est. La construction et la diversification des portefeuilles dépendent cependant des objectifs de rendement et du profil de risque fixés par chaque client.

### Anticipation et réactivité

Outre sa croissance interne par l'acquisition de nouveaux clients onshore surtout des marchés émergents, l'UBP a aussi des objectifs de croissance externe. Comme elle dispose de liquidités importantes (6,8 milliards de francs en 2009), Guy de Picciotto n'écarte pas l'idée d'acquérir des établissements bancaires en Suisse, de même que des sociétés de gestion locales à l'international, mais de manière sélective. Il poursuit ainsi la stratégie paternelle qui a historiquement fait ses preuves dans cet exercice. Edgar de Picciotto, le fondateur, en 1969, à Genève de la Compagnie de Banque et d'Investissements (CBI), devenue l'Union Bancaire Privée, a, en effet, procédé à sept acquisitions, dont la plus retentissante était la TDB-American Express Bank, en 1990. Plus récemment (2002), l'UBP a repris la Discount Bank and Trust Company. Toutes les acquisitions réalisées ont été fusionnées et intégrées dans le groupe bancaire basé

à Genève. Aujourd'hui, l'UBP contrôle un réseau international d'une vingtaine d'implantations (filiales, succursales, représentations) en Europe, au Moyen-Orient, aux Etats-Unis, en Amérique latine et en Asie, avec un effectif total de quelque 1200 collaborateurs.

La culture de l'UBP relève d'une vision entrepreneuriale de la banque, toujours sous l'impulsion de son fondateur, et actuel président du Conseil d'administration, Edgar de Picciotto. *«Elle est axée sur les acquisitions, le développement de nouveaux produits, une organisation flexible, des convictions affirmées et une capacité éprouvée d'anticipation et de réactivité»*, relève Guy de Picciotto qui est entré à l'ex-CBI en 1988, après une formation bancaire au sein d'UBS, Morgan Stanley, Bear Stearns et Sanyo Securities ayant mené le licencié en économie & gestion d'entreprise de la Webster University de Genève à Tokyo, en passant par New York. La réactivité de l'UBP vient une nouvelle fois d'être démontrée avec la mise en place rapide de stratégies offensives en réponse à la tourmente économique et financière internationale. Précédemment, la banque avait aussi été l'une des premières à annoncer publiquement son exposition (moins de 1% de l'ensemble de ses actifs en 2008) dans la société d'investissement Bernard Madoff, Investment Securities LLC. Malheureusement, sa transparence et quelque part son courage n'ont pas été appréciés à leur juste valeur, notamment par certains médias anglo-saxons... ■ *D.P.*