



**Parcours express** Marc Bürki (1961) a obtenu son diplôme d'ingénieur électricien à l'EPFL, en 1987. Jusqu'en 1990, il a fonctionné comme spécialiste en télécommunications auprès de l'European Space Agency (ESA), à Noordwijk (Hollande). Puis il a fondé et géré la société Marvel Communications Ltd avec son acolyte Paolo Buzzi, qui est toujours son associé. Marc Bürki a ensuite figuré parmi les membres fondateurs de la plate-forme d'informations financières Swissquote, où il a exercé différentes fonctions au sein du conseil d'administration et à la direction générale. En 2002, Marc Bürki a été nommé CEO de Swissquote Group Holding SA et de Swissquote Bank SA, deux fonctions qu'il assume encore aujourd'hui.

## MARC BÜRKI

CEO DE SWISSQUOTE GROUP HOLDING SA ET DE SWISSQUOTE BANK SA

# L'entreprise dans les gènes

De simple ingénieur EPFL, Marc Bürki est devenu le CEO du leader suisse de la banque en ligne, qui emploie aujourd'hui 360 collaborateurs, compte plus de 184 000 clients investisseurs privés et institutionnels suisses ou résidents dans le pays, et traite environ un million de produits financiers sur sa plate-forme. Entre fuite en avant en matière de croissance, pertes financières et marchés boursiers déprimés qui ont jalonné le parcours du groupe, Marc Bürki tient fermement ses rênes, entouré au quotidien de son associé de longue date, Paolo Buzzzi. Sa vision prospective porte ses fruits.

**Banque & Finance: En 1990, lorsque vous aviez fondé avec Paolo Buzzzi la société Marvel Communications, spécialisée dans la conception de sites web, imaginez-vous une seule seconde que vous dirigeriez la première et plus importante banque en ligne de Suisse, la vôtre, quelques années plus tard?**

**Marc Bürki:** Aucunement, car nous étions surtout motivés par l'idée de créer une société. D'ailleurs, nous ne savions même pas précisément quelle serait son activité, même si nous avions des compétences en informatique et que l'offre de prestations pour le secteur bancaire nous paraissait opportune. A cette époque, le web n'existait pas encore.

**B&F: Quelles ont été les étapes décisives depuis 1997, date de création de la plate-forme d'informations financières Swissquote, qui ont permis son décollage, puis son essor, et même de devenir une success story?**

**M. B.:** Un événement important avait attiré notre attention en 1995, à savoir la création de la BES/Bourse électronique suisse qui marquait la fin d'une sorte de monopole de Telekurs, dans la diffusion des cours boursiers. Ayant pu lui souscrire un abonnement pour recevoir des informations financières par ligne téléphonique, dans le but de les diffuser ensuite à des tiers, nous avons imaginé de les transmettre par internet, qui venait de voir le jour. Pour nous, il s'agissait surtout de montrer notre savoir-faire plutôt que de construire un projet d'entreprise.

Cette vitrine technologique a finalement débouché, en 1997, sur la création de la plate-forme [swissquote.ch](http://swissquote.ch), qui a rencontré un succès immédiat. Puis à la demande de nos clients, nous lui avons ajouté deux ans plus tard la possibilité de trading des titres, grâce à un partenariat avec la Banque privée zurichoise Rüd, Blass & Cie. Mais rapidement, nous nous sommes rendus compte de la nécessité d'obtenir le statut de banque, afin de voler de nos propres ailes pour développer nos prestations en ligne, surtout que notre partenaire bancaire avait d'autres priorités. Comme nous avions besoin de fonds propres pour devenir une banque, nous avons donc lancé le going public de la société sur le New Market de la SWX, dont les conditions d'accès étaient plus souples, car adaptées aux jeunes pousses. Sans cette introduction en bourse en mai 2000, jamais Swissquote Bank n'aurait été créée. Puis Swissquote Group Holding, créé à l'occasion du going public, a obtenu la licence bancaire en octobre 2000, donnant naissance à Swissquote Bank. A cause de la crise boursière de 2001 et des pertes enregistrées, nous avons ensuite simplifié la structure du groupe et de son management, ainsi que vendu notre portail en France et cédé Marvel Communications à ses cadres. A cette occasion, la participation de Rüd, Blass & Cie à hauteur de 49% dans Swissquote Bank, qui appartenait alors au groupe Zürich, a été d'abord convertie en actions de la holding, puis placée sur le marché. Les années suivantes, nous avons affiné notre modèle d'affaires et dynamisé nos croissances interne et externe, d'une part en développant de nouveaux produits, marchés et prestations et, d'autre part, en faisant l'acquisition de portefeuilles-clients et de plate-formes de transactions.

**B&F: Quels souvenirs vous ont laissé le going public et l'obtention de la licence bancaire?**

**M. B.:** En ce qui concerne la période précédant notre IPO, je me souviens d'un texte négatif d'une journaliste particulièrement dubitative paru dans la *Neuer Zürcher Zeitung*, le même jour d'un roadshow que nous organisions à Zurich, alors que

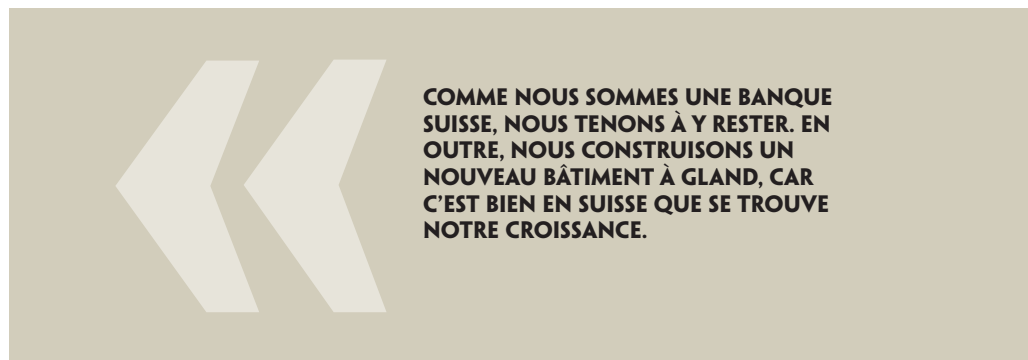
▣ les études des analystes financiers avaient pourtant tendance à nous encenser. Inutile de préciser que nous avons eu beaucoup de peine à convaincre les investisseurs, qui avaient tous lu en long et en travers ledit article de la NZZ. Mais notre IPO a finalement été une pleine réussite, avec d'ailleurs une émission de titres insuffisante pour répondre à toutes les sollicitations. Je me souviens également avoir suivi le premier jour de cotation avec beaucoup d'anxiété, car le cours peinait à monter, tel un pétard mouillé, alors que les actions émises précédemment sur le New Market cartonnaient. En réalité, nous assistions déjà à la chute des cours des valeurs liées à l'activité internet. Quant à l'obtention de la licence bancaire, je garde un excellent souvenir de la Commission fédérale des banques, avec des interlocuteurs ouverts et coopératifs, alors que nous faisons encore preuve d'une certaine naïveté.

## Rester en Suisse

**B&F: Avec du recul, estimez-vous avoir effectué un parcours sans faute jusqu'à ce jour, et quelles difficultés principales avez-vous été contraint de surmonter?**

**M. B.:** Lors de la création de Marvel Communications, nous avons été confrontés à la question du financement bancaire, car aucun établissement ne nous faisait confiance, à l'exception de la Banque cantonale vaudoise qui nous avait octroyé un crédit informatique et une ligne de dépassement autorisé. Bien sûr, il n'existait pas ou peu de fonds de capital-risque en 1990, et les banques n'étaient pas outillées pour financer des jeunes entreprises, n'ayant pas la culture de la start-up. En matière d'erreurs, nous avons vécu une période de fuite en avant compte tenu d'un nombre important de clients et d'une certaine autonomie financière, où il fallait embaucher des collaborateurs à tout prix, allouer des sommes considérables au marketing, créer des succursales, etc., pour aboutir finalement à une restructuration du groupe avec, à la clé, le licenciement de 30% du personnel, juste avant la reprise en 2002 de la clientèle suisse de Consors. Concrètement, nous avons mal géré notre croissance, car nous étions éblouis par notre succès et avions l'ambition de conquérir le monde, comme il se doit dans une start-up. Aujourd'hui, ce sont les nouvelles exigences prudentielles et réglementaires qui freinent parfois le développement de nos produits. Il n'est ainsi pas rare que nous renoncions à certains projets, pour éviter de nous retrouver dans un flou juridique. D'autres aspects comme l'application de la FATCA, en 2013, va encore apporter son lot de complications, sans parler des coûts administratifs qu'engendrent toutes ces réglementations.

**B&F: Les contraintes dues à ces nouvelles réglementations et un franc suisse pénalisant, qui concerne deux**



**tiers des charges du groupe, pourraient-ils engendrer une délocalisation de certaines activités?**

**M. B.:** Comme nous sommes une banque suisse, nous tenons à y rester. En outre, nous construisons un nouveau bâtiment à Gland, car c'est bien en Suisse que se trouve notre croissance. Nous avons cependant ouvert une filiale à Dubaï, un havre de stabilité et de développement dans la zone dollar, et allons obtenir tout prochainement une licence bancaire pour ce pays. Nous tentons aussi une expérience à Kiev, en Ukraine, qui devrait servir de base pour certains développements technologiques, surtout que nous manquons d'ingénieurs en Suisse. Par conséquent, oui, certaines activités se rapportant spécifiquement à la R&D et à la technologie pourraient être menées à l'étranger, mais l'essentiel d'entre elles resteront en Suisse.

## Simplifier les interfaces

**B&F: Votre filiale à Dubaï vous ouvre les portes du Moyen-Orient et d'Asie, et votre prochaine implantation à Kiev, celles de l'Europe. Je pense donc que vous avez des projets précis dans ces régions. Allez-vous aussi demander les licences bancaires correspondantes, outre celle pour Dubaï?**

**M. B.:** La licence bancaire à Dubaï nous permettra d'acquérir une clientèle issue de l'ensemble des pays du Golfe. En ce qui concerne l'Asie, nous n'avons aucune visée actuellement. Pour sa part, l'implantation à Kiev a pour seul but d'y réaliser des développements technologiques, et non de demander une licence bancaire. Plutôt que de solliciter directement une licence bancaire dans un pays européen, nous pourrions envisager de reprendre une banque, au bénéfice d'une telle licence. En Europe, nous sommes surtout intéressés par l'Allemagne, qui a une culture proche de la nôtre, et dont les clients potentiels pourraient dynamiser la croissance du groupe. De plus, l'accord fiscal signé entre la Suisse et l'Allemagne pourrait faciliter notre démarche prospective. Nous restons cependant extrêmement prudents dans notre stratégie de croissance par acquisitions en dehors de la Suisse, et avons de nombreux critères pour élire un candidat potentiel, que par ailleurs nous n'avons pas encore trouvé.

**B&F: Sur quels développements de nouveaux produits et/ou services, ainsi que de supports technologiques, repose désormais la stratégie de croissance interne du groupe?**

**M. B.:** La croissance de nos affaires, dont les résultats émanent des revenus de commissions et d'intérêts, ainsi que des activités de trading, proviendra surtout des nouveaux marchés intégrés à la plate-forme, de



Marc Bürki: en Europe, nous sommes surtout intéressés par l'Allemagne.

même que des applications de mobilité nomade existantes désormais sur les I-phone et I-pad de toutes les marques, etc. Aujourd'hui, nous mettons l'accent sur deux axes stratégiques. Il s'agit de la simplification des interfaces pour toutes nos applications et même pour l'ordinateur classique, portable ou non, en faisant en sorte que la technologie règle par elle-même la complexité des fonctions. Dans cette optique, de nouvelles applications simplifiées verront bientôt le jour. Nous travaillons aussi sur le développement de supports élaborés d'aide à la décision, afin de faciliter les choix d'investissement de nos clients internautes.

**B&F: Pour quelles raisons avez-vous mis en place un axe de croissance horizontale avec les partenariats de Swiss Life et la Banque cantonale de Bâle-Campagne, alors que vous cherchez, semble-t-il, à recentrer les activités du groupe sur son core business?**

**M. B.:** Le partenariat avec Swiss Life consiste en un transfert de clients sur notre plate-forme, quelque 20 000 pour une masse sous gestion d'environ 500 000 francs, qui l'étaient auparavant de la banque en ligne alémanique Zweiplus. Quant à celui avec la Banque cantonale de Bâle-Campagne, il concerne la gestion technique des crédits des prêts hypothécaires que nous proposons sur notre plate-forme, alors que la Banque cantonale de Bâle-Ville s'occupe pour sa part de l'émission des hypothèques. Par conséquent, ces deux partenariats sont complémentaires à notre core business.

**B&F: En matière de croissance externe, allez-vous poursuivre vos emplettes en Suisse, ou ailleurs, après avoir déjà fait l'acquisition de plusieurs portefeuilles-clients de sites en ligne et de nombreuses sociétés actives, entre autres, dans le Forex, comme ACM, la dernière en date?**

**M. B.:** Effectivement, ces acquisitions s'avèrent nécessaires à notre croissance externe. Nous allons donc les poursuivre, tout en sachant que nous sommes extrêmement exigeants, sélectifs et prudents dans nos achats. Notre stratégie d'acquisitions vise aussi l'étranger, et en particulier des banques ou sociétés au bénéfice d'une licence bancaire, comme je l'ai précisé précédemment.

#### Fortune élevée

**B&F: Au fil des années, j'imagine aisément que vos conditions matérielles ont atteint un niveau élevé. Etes-vous devenu un homme d'argent et de matérialité, comme pourrait le laisser supposer la copropriété d'un avion privé, ou demeurez-vous, comme à vos débuts, un ingénieur idéaliste, empreint de modestie qui sait raison garder?**



**M. B.:** J'opte pour la deuxième version! Ma fortune sur le papier est certes élevée, compte tenu de ma participation au capital du groupe. Je paie cependant beaucoup d'impôts, mais quelque part m'en félicite, car ils désignent le niveau de mon patrimoine. Maintenant, il est vrai que mes revenus me permettent de financer ma passion de l'aviation. Néanmoins, je n'ai pas la grosse tête et conserve plutôt un profil bas, qui correspond à mon caractère. Je crois être resté humble et réaliste. De plus, Paolo Buzzi, mon associé depuis vingt ans avec lequel je partage le même bureau et la direction du groupe, calme mon idéalisme s'il le considère comme débordant! En fait, j'apprécie surtout d'entreprendre, de lancer de nouvelles idées et de les concrétiser avec succès. ■

Propos recueillis par Didier Planche