

# Ivan Pictet:

## «Mon plus grand regret? Quitter la banque»

Se retirant aujourd'hui de Pictet & Cie, le banquier revient sur les moments forts de sa carrière; les bons comme les autres. Et évoque les défis d'un secteur bancaire à un tournant de son histoire

Propos recueillis par Mathilde Farine, Frédéric Lelièvre et Pierre-Alexandre Sallier  
Photos: David Wagnières

**Le Temps (LT):** Les attaques sans précédent dont font l'objet le secret bancaire et la Suisse depuis dix-huit mois vous donnent-elles l'impression de quitter votre banque à un tournant sans précédent depuis sa création, en 1805? Auriez-vous jamais imaginé un tel séisme?  
**Ivan Pictet (I.P.):** J'étais convaincu depuis longtemps que la situation allait continuer d'évoluer. Mais je dois bien avouer que j'ai été surpris, primo, par l'ampleur de la crise financière qui a frappé les pays qui nous sont les plus proches et, secundo, par la vitesse de cette évolution. Je ne pouvais imaginer que l'affaire UBS aux États-Unis surviendrait et précipiterait les choses.

– Ce changement de paradigme signifie-t-il à vos yeux que rien ne sera jamais plus comme avant?  
– La Suisse a certes déjà perdu une partie des atouts de sa place financière – et malheureusement une partie de son honneur – dans cette histoire et ne peut dès lors se permettre une nouvelle erreur de Realpolitik. L'acceptation par les Chambres fédérales de l'accord passé avec les États-Unis s'imposait, même s'il était critiquable. Dans l'avenir immédiat, je ne suis pas totalement rassuré quant au climat qui va entourer la place financière durant les deux années à venir. Jamais il n'y a eu autant de torpilles lancées contre la Suisse et d'autres places financières ciblées: la probable décision du GAFI [le groupe intergouvernemental de lutte contre le blanchiment qui veut criminaliser l'évasion fiscale] en septembre prochain; entrée en vigueur des accords de double imposition; mise

en place de la loi américaine FATCA [version 2.0 du Qualified Intermediary, ce texte exigeait l'échange automatique d'informations de la part des banques suisses qui investissent aux États-Unis]... J'espère simplement que dans les différends qui nous opposent aux Américains, une fois passées les élections de mi-mandat en novembre, les attaques contre la Suisse seront moins à l'ordre du jour. Je reste convaincu que les propositions doivent continuer à être défendues: protection de la sphère privée, respect de la législation fiscale du pays de domicile, régularisation du passé et, surtout, accès des banques suisses au marché européen. Cette volonté de préserver la protection de la sphère privée est légitime. Ce n'est pas George Orwell et son Big Brother qui me contredirait.

– Face à ces batailles à venir, êtes-vous inquiet pour l'établissement que vous dirigez?  
– Non, car Pictet & Cie est prête, je l'espère, pour ce changement qui la touche, certes, mais pas de la même manière qu'une majorité d'autres acteurs du secteur. Nous avons passablement évolué à partir du seul métier de la gestion de fortune privée telle que pratiquée il y a trente ans. Aujourd'hui, la moitié de nos activités se rapporte à la clientèle institutionnelle, ainsi qu'à la distribution de fonds de placement. La gestion privée a aussi passablement évolué avec des services offerts à partir d'une vingtaine de sites dans le monde.

– Cette diversification reflète-t-elle la conviction intime, au fil du temps, de l'inexorable affaiblissement du secret bancaire?  
– Je n'irai pas jusqu'à dire que nous avons été visionnaires. En réalité, cette diversification a été nourrie

par l'ambition de croître, d'utiliser les connaissances acquises dans la gestion de fortune pour évoluer dans des activités connexes et par le besoin d'être présent sur les principaux continents. Notre développement au Japon illustre bien cette évolution. Nous y avons ouvert un bureau en 1981 pour y faire de la gestion privée, ceci avant que le pays ne devienne très protectionniste sur les services de gestion de fortune. Alors que nombre de nos concurrents décidaient de partir, nous y avons adapté nos activités, en nous développant dans la gestion de fonds institutionnels. Résultat, nous sommes aujourd'hui le deuxième plus gros acteur étranger dans ce pays – juste derrière [le géant américain] Fidelity. Il s'agit maintenant de préserver nos acquis face à une concurrence redoutable.

– Cette évolution de vos activités reflète-t-elle également les changements intervenus au sein de la clientèle dans la gestion de fortune?  
– L'origine des clients, surtout, a changé. Il y a trente ans, les clients français représentaient une petite moitié du fonds de commerce des banques genevoises. Ils sont beaucoup moins importants aujourd'hui. À l'époque, l'instabilité économique dans les pays voisins – notamment une inflation galopante – faisait qu'il était admis que leurs citoyens puissent mettre à l'abri une partie de leur patrimoine. Nos banques, ayant pour principal souci de respecter les lois suisses, ne se souciaient guère de la conformité de ces pratiques avec les législations étrangères. Aujourd'hui, tout a basculé, situation économique et politique oblige. En l'espace de trente ans, les clients sont également devenus plus exigeants, étant mieux informés

sur les rendements qu'ils peuvent attendre de leurs gestionnaires. Du fait souvent d'une certaine insatisfaction, le conseil, et non plus de gestionnaire discrétionnaire, devient une activité majeure. La décision revient au client; un service qui peut s'avérer moins rémunérateur pour la banque. Mais plus généralement, je dirais qu'il n'y a pas de grands changements dans les attentes de clients privés, dont le souci reste toujours de faire fructifier leur épargne, tout en protégeant leur capital d'une part et leur sphère privée de l'autre. Sans cet élément fondamental de confidentialité, la gestion de fortune ne serait possible ni à Londres, ni à New York ni en Asie, autant de places qui disposent encore de lois protégeant l'identité de leurs clients. Sans cela, une place financière n'est pas viable. La preuve: ni la France, ni l'Allemagne n'en ont une digne de ce nom.

– L'importance de la clientèle française a été remplacée par celle des pays en plein développement. Ce basculement vous a-t-il forcé de les servir différemment?  
– Paradoxalement, ces clients qui, il faut le préciser, viennent de pays nouvellement riches et non émergents, requièrent la gestion la plus prudente qu'on puisse imaginer. Plus un pays connaît une forte croissance, plus ses habitants qui veulent mettre de l'argent en Suisse chercheront simplement à préserver leur capital: ils peuvent obtenir des rendements élevés sur place dans leurs affaires. Ce qui n'est pas le cas des clients de pays développés – mais en panne de croissance – qui sont plus exigeants lorsqu'il s'agit du rendement. Les clients ayant perdu le plus d'argent durant la crise récente sont en réalité les plus sophistiqués et en provenance



## Plus de bouleversements en trois ans qu'en trois décennies

Le banquier genevois s'insurge contre le procès fait au secteur par l'opinion publique suisse

**LT:** L'image des banquiers genevois, empreinte d'austérité, a longtemps tranché avec les excès de leurs homologues new-yorkais. Le monde de la banque privée n'a-t-il pas, lui aussi, été pris dans la surenchère des bonus?  
**I.P.:** Non, car dans les banques de gestion la question des bonus n'a jamais atteint de telles proportions. Chez Pictet, nous avons un certain nombre de directeurs généraux qui participent directement aux bénéfices de la banque, avec l'obligation de participer à son capital. Nous ne sommes pas dans la banque d'affaires, où, à partir d'un certain résultat, un pourcentage va à l'employé.

– Empreint de cette culture, ne considérez-vous pas cependant que la décennie écoulée aura été celle de tous les excès dans la finance?  
– La Suisse a bien sûr connu cette poussée [sur les bonus] en provenance de pays anglo-saxons. Pour reprendre la théorie économique classique, je dirais que dans la répartition des revenus entre capital et travail, le talent [le

travail] s'est quelque peu joué des actionnaires [le capital] – qui, in fine, paient les bonus. Il y a bien sûr eu des dérives dans la finance. Mais, à mon sens, les médias ont abusivement nourri le mécontentement de l'opinion publique à l'égard de banques qui n'ont en réalité pas connu ni provoqué de crise économique dans notre pays.

– L'industrie financière n'en reste pas moins à l'origine de cette crise frappant les pays occidentaux...  
– La Suisse économique se porte bien. La seule crise est une crise de confiance. Ce qui m'a gêné, ces trois dernières années, c'est qu'on a mis tout le monde dans le même panier: bonus, affaire UBS, secret bancaire... La population reste persuadée que les banques sont coupables de tous les maux, au point de se sentir en décalage complet avec son système bancaire, un des plus solides du monde. Un décalage qui m'inquiète si, à la suite de nouvelles attaques sur le secret bancaire, le peuple devait être appelé à se prononcer.

– L'Europe prépare un tour de vis réglementaire sans précédent, afin qu'une crise similaire à celle de 2007 ne se reproduise pas. Quel regard portez-vous sur ces mesures visant les banques?  
– Il faut faire extrêmement attention. Les grandes banques du monde entier vont être obligées de se recapitaliser ou de réduire leurs crédits, au moment où les secteurs public et privé en ont le plus besoin et où une quantité de dettes obligataires viennent à échéance. En Allemagne, en Irlande, au Royaume-Uni, des banques encore exsangues vont se voir imposer une recapitalisation, une taxe sur les bonus, sur les bénéfices... On va dans le mur. Nécessaires à plus long terme, ces mesures risqueraient, si elles étaient imposées aujourd'hui, de bloquer tout le système financier comme en 2008. Ma grande crainte est que l'on assiste à une énorme contraction des crédits suite à une frénésie de réglementation. Ce qui menacerait la reprise économique mondiale et aggraverait le chômage.



essentiellement des pays les plus développés.

**- Maison genevoise traditionnelle, Pictet s'est transformé, en dix ans, en une banque présente dans une douzaine de pays, employant plus de 3000 personnes. Comment avez-vous vécu cette mutation?**

- Pendant longtemps, notre méthode a consisté à ouvrir un bureau à l'étranger en le confiant à un cadre ambitieux accompagné quasiment de sa seule secrétaire, puis en faisant le point après un ou deux ans. C'est de cette manière que l'on s'est installés à Londres ou au Japon au début des années 1980. Contrairement aux grandes banques, nous n'aurions par exemple jamais engagé une centaine de personnes en l'espace d'un an pour nous installer à Singapour, aujourd'hui l'un de nos sites les plus actifs. Cette politique des petits pas a jusqu'ici fait notre force - les départs au sein de nos effectifs n'excèdent pas 3 ou 4% du total, contre 20% chez nos plus gros concurrents. Certains diront que ce manque de brassage est une faiblesse. Je ne suis pas de cet avis. Nos recrutements se sont accélérés en 2006 et 2007, des années où nous avons opté pour une forte expansion: il nous manquait environ 800 personnes pour atteindre nos objectifs. Au total, en cinq ans,



## Une carrière en quelques dates

Agé de 66 ans, Ivan Pictet est entré dans la banque en 1972. Dix ans plus tard, il rejoint le collège des associés et devient responsable de la recherche et de la politique d'investissement. Il gère également les activités de l'établis-

sement au Japon, en Asie du Sud-Est et dans le nord et l'est de l'Europe. En 2005, il est nommé associé senior de la banque. Une fonction qu'il quitte aujourd'hui pour transmettre le flambeau à Jacques de Saussure.

Ivan Pictet dans son bureau, qu'il conservera après son départ du collège des associés. Il se réjouit que la banque soit devenue une marque, reconnue au-delà du seul nom d'une famille genevoise honorable.

CAROLINE (G.E.)  
16 JUIN 2010

ce sont un millier de nouveaux collaborateurs qui ont été engagés, la moitié à l'étranger. Nous devons grandir pour survivre face à des concurrents devenant de plus en plus gros: Santander rachetait des réseaux en Amérique latine, les banques italiennes se développaient en Europe de l'Est... Pictet restait malgré tout une puce, mais il fallait bien que cette puce continue d'exister! D'où notre stratégie d'expansion.

**- La crise financière somme-t-elle le coup d'arrêt de cette expansion? Quittez-vous une banque contrainte de mettre en place un plan d'austérité pour préserver sa rentabilité?**

- A l'évidence, lorsque la crise fait rage et que nos clients décident de mettre leur argent à l'abri dans de simples dépôts fiduciaires, la rentabilité que tire la banque de ses services est moindre. Et comme nous avions encore besoin d'accroître nos effectifs sur le moyen terme, nous avons dû adopter une politique de réduction des coûts drastique, sous la houlette de Jacques de Saussure [le successeur d'Ivan Pictet]. Rationalisation de nos processus opérationnels, réduction des frais de voyage et de représentation, tout y a passé! Ceci nous a permis de bien réduire nos coûts par employé depuis deux ans, ce tout en continuant à augmenter nos effectifs.

# Banquier, une vocation? «Je ne me suis pas posé la question»

Ivan Pictet revient sur ses premiers souvenirs à la banque

**LT: Quel premier souvenir vous reste-t-il du début de votre carrière au sein de la banque?**

**I. P.:** Je pense que c'est lorsque ce métier est passé de l'imaginaire à la réalité. Je dis imaginaire car, faisant partie de la septième génération en ligne directe aux commandes de Pictet, ma jeunesse a forcément été baignée dans une atmosphère particulière. Mon père [Michel Pictet, associé de la banque de 1955 à 1979], qui nous a hélas quittés dernièrement (LT du 25.06.2010), a été mon premier inspirateur. Et même si les choses paraissent plus simples lorsque vous entrez dans une entreprise à caractère familial, mon arrivée à 27 ans, en 1972, a vraiment été la découverte du monde réel de la banque, sans tapis rouge. Je me souviens également que notre grande fierté était alors l'ordinateur que nous avions installé en face de nos bureaux, à la rue Diday, afin de rationaliser un certain nombre d'opérations: cette sorte de machine de Tin-guely qui occupait une pièce.

**- Durant ces trente-huit ans, quelle aura été la période ayant le plus marqué votre carrière?**  
- Sans conteste ces trois dernières années, durant lesquelles nous

avons affronté plus de défis que durant trois décennies. La crise sans précédent sur les marchés à partir de 2007 nous a bien souvent forcés à rester sur le pont vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Avant que ne déferlent les différentes rafales contre la Suisse, avec leur lot de remises en question - une certaine vision de notre métier, de notre place financière de notre pays - et conduisant sans doute à un changement de paradigme...

**- En jetant un regard en arrière, quel aura été l'accomplissement dont vous êtes le plus fier au sein de cette maison?**

- Lorsque je suis entré dans la banque, Pictet était surtout le nom d'une famille genevoise honorable. C'est maintenant devenu une marque mondialement reconnue. Ce qui ne fait pas

nécessairement le bonheur de toute la famille. En particulier de mon père, qui, à 95 ans, disposait toujours d'un bureau ici, et déplorait parfois que nous nous vendions comme un produit de lessive. Ce qui me rassure aujourd'hui, c'est de constater que, si notre collège d'associés reste très genevois et que nous sommes viscéralement ancrés et attachés à cette région, nous ne sommes malgré cela plus les otages du bout du lac: demain, tous nos systèmes peuvent très bien fonctionner à partir de Hongkong, Singapour ou Londres. Cela devrait assurer notre pérennité.

**- Des regrets?**

- Celui de partir, bien sûr. [Rire.] Et de n'avoir pas eu assez de temps à consacrer à ma famille durant toutes ces années.

**- Cela explique pourquoi aucun de vos enfants n'a rejoint la banque?**

- En tout cas, cela me permet de comprendre leur peu d'affinité pour ce métier. J'ai une fille juriste à Genève, militante chez les Verts, une fille physicienne à Lausanne, un fils qui fait de la recherche en psychologie à Oxford. Ceci dit, un tel passage de relais n'a rien d'automatique. Il n'y a pas de droit acquis chez Pictet. Un père et un fils ne peuvent être simultanément associés de la banque. Membre d'une des familles fondatrices, vous ne participez pas à l'élection comme associé de vos successeurs apparentés. Le système exige en outre une mixité d'associés appartenant aux «familles» [comme MM. Pictet, de Saussure, Demole] et d'autres, extérieures à elles. L'associé senior est en principe le plus

âgé. Je sais ainsi qui sera associé senior dans sept ou quinze ans. Mais quel sera le profil des nouveaux associés recherchés dans trente ans? Je ne sais pas... Peut-être psychiatre. [Sourire.]

**- Quid d'une femme? Peut-on en imaginer une associée chez Pictet?**

- Bien sûr. Nous ne l'avons simplement pas encore trouvée. Une des raisons majeures tient sans doute au fait que ce rôle de banquier indéfiniment responsable mélange en permanence le professionnel et le privé et nécessite d'être tout le temps disponible. Une femme peut difficilement mener parallèlement une vie de mère de famille; plusieurs d'entre elles occupent des postes importants de directrices. Peut-être ont-elles une ambition de vie mieux équilibrée.

**- Qu'en était-il de vous? Dès le départ, vous vous imaginiez travailler dans la banque familiale?**

- Je ne me suis jamais vraiment posé la question. J'ai fait mes études à Saint-Gall pour me donner les meilleures chances à l'époque d'entrer chez Pictet si l'occasion se présentait. Sans vouloir verser dans la psychologie de comptoir, ma volonté tient en partie à mon histoire personnelle. J'ai passé une partie de mon enfance à Londres, avec ma mère. J'en suis revenu à l'âge de 12 ans, avec sans doute une certaine rage de reconquête qui ne m'a guère quitté depuis...

**- Vous quittez la direction de la banque ce mercredi. Quels sont vos projets?**

- J'aimerais lancer un important projet avec l'Institut universitaire de hautes études internationales à Genève dès cet automne. Je vais aussi pouvoir m'occuper de mes affaires personnelles et revenir à l'essence même de mon métier: investir. Je m'intéresse également de très près à certaines sociétés situées en Asie et je fais partie d'un groupe d'investisseurs qui se concentre sur l'Afrique. Enfin je continue de siéger pour l'instant dans certains conseils, comme celui de Blackstone [giant américain du capital-investissement], du fonds de retraite des Nations unies et du World Economic Forum.

## Vingt-huit ans tous les matins au «Salon» avec les associés de la banque

**LT: La direction de la banque est étroitement liée au fonctionnement du collège des associés à sa tête. Comment prennent-ils leurs décisions?**

**I. P.:** Chaque jour à 8 h 30, le collège des associés - ou ceux de ses membres qui ne sont pas en déplacement - se réunit une heure et demie durant, dans le «Salon». Il n'y a pas d'ordre du jour précis. Nous faisons le point sur le bilan des vingt-quatre heures écoulées, à partir des informations ayant remonté de nos départements et de nos filiales. Des sujets d'ordre stratégique qui ont fait auparavant l'objet d'une longue préparation sont également discutés. Avec le sentiment, à 10 heures du matin, de pou-

voir tourner la page sur la journée précédente et avancer. Cette manière de fonctionner a toujours existé et son esprit est resté le même, que nous ayons été 300 dans la banque - lorsque j'ai commencé - ou 3000 aujourd'hui.

**- A vous entendre, ce point quotidien dépasse de loin la simple réunion de direction à vos yeux...**

- Dans un système où chaque associé est solidairement responsable - nous sommes actuellement sept associés - [dans une banque privée en commandite, les associés sont responsables sur leur propre patrimoine des aléas de la banque] la confiance doit

être totale. On se dit tout: jusqu'à nos dépenses personnelles et, parfois, notre vie privée. Au fil du temps, certains de mes associés sont devenus mes meilleurs amis, souvent mes compagnons de voyages et de vacances. Cette rencontre quotidienne nous apporte une force, une assurance, qui est irremplaçable. Tous les quatre à cinq ans, une figure autour de la table change, mais l'ambiance du collège reste la même. Et je dois bien avouer que je n'aurais jamais cru que cela aurait été aussi dur de quitter ce bout de table... C'est sûrement ce qui me manquera le plus, ce moment passé ensemble qui ressemble à une pilule antidépressive matinale.