

«L'accent mis sur la clientèle s'est avéré être un avantage»

Jean Berthoud, président et actionnaire majoritaire de la banque privée Bonhôte, présente dans des villes comme Neuchâtel, Lausanne, Bienne, Berne et Soleure, a récemment ouvert une succursale à Zurich. Sa banque est moins affectée par la pression sur les marges que ses concurrents.

Bien que les banques privées réussissent à attirer de nouveaux fonds, les bénéfices augmentent à un rythme disproportionnellement faible, voire pas du tout. Dans quelle mesure votre banque ressent-elle la pression sur les marges ?

Nous ressentons la pression sur les marges, mais moins que d'autres banques privées. Parce que 85 % de nos clients sont domiciliés en Suisse et qu'ils nous sont restés fidèles. Les banques qui sont plus impliquées dans la gestion transfrontalière de patrimoine ont perdu des clients ces dernières années. Lorsque nous avons ouvert notre succursale à Genève vers 2009 et que nous avons engagé des conseillers à la clientèle, nous avons pris soin de ne pas prendre de portefeuilles de clients exotiques. À Genève, nous voulions gagner des clients genevois. L'accent mis sur la clientèle locale s'est avéré être un avantage et pas uniquement à Genève.

La levée du secret bancaire dans le domaine de la gestion de fortune transfrontalière n'a donc pas vraiment eu d'impact négatif sur votre banque ?

Non, nous n'avons perdu presque aucun client. Pendant longtemps, la concurrence nous a regardé de façon étrange car, en tant que banque neuchâteloise, nous avions une forte saveur locale. Avec le temps, c'est précisément cette orientation régionale qui s'est avérée être un atout et aujourd'hui, on nous reconnaît cette force.

Lorsque vous avez repris la banque au début des années 1990, c'était un musée vivant avec sept employés et trois apprentis, gérant bien moins d'un milliard de francs d'actifs. Que s'est-il passé depuis cette période ?

Nous avons connu une croissance constante au cours des trente dernières années. Nous gérons aujourd'hui un patrimoine de 6 milliards de francs avec plus d'une centaine de salariés. Une étape importante a été le lancement d'un fonds immobilier en 2006. Alors que nous voulions à la base réunir 200 millions de francs, nous sommes retrouvés avec 400 millions. Malheureusement, l'offre de biens immobiliers à acquérir étant trop limitée, nous avons dû à contre-cœur limiter la somme de l'investissement à 300 millions.

Un rêve d'enfant devient réalité

Jean Berthoud a réalisé un rêve d'enfance.

Ayant grandi à Paris en tant que fils d'un avocat suisse, de retour dans son Neuchâtel natal à la fin des années 1970, il conçoit le projet de reprendre la petite Banque Bonhôte, fondée en 1815. Cependant, Claude Bonhôte, le propriétaire à l'époque, a refusé de vendre sa banque à un jeune encore inexpérimenté dans le domaine bancaire.

Jean Berthoud a terminé ses études aux Etats-Unis, a obtenu son diplôme professionnel d'abord chez Salomon Brothers puis à Zurich chez JP Morgan. En 1990, il est nommé directeur de la holding industrielle Cortaillod, qui avait acquis la Banque Bonhôte deux ans plus tôt et ne pouvait pas en faire grand chose. En 1992, Berthoud a organisé un rachat par la direction et est devenu le partenaire le plus important. Depuis 2010, il est président du conseil d'administration de la banque, qui gère désormais des actifs de 6 milliards de francs et a ouvert une succursale à Zurich.



Jean Berthoud, Président de la banque privée neuchâteloise Bonhôte.

KARIN HOFER / NZZ

Et l'ouverture d'un certain nombre d'agences ?

C'était un autre fil conducteur. D'abord, nous avons ouvert une succursale à Bienne. Plus tard, nous avons ouvert de nouveaux bureaux à Genève, Berne et Lausanne. A Lausanne en particulier, ville dans laquelle plusieurs banques privées sont domiciliées, nous avons pu attirer un certain nombre de familles vaudoises que nous connaissions et à qui il manquait une personne de contact. Depuis février de cette année, nous sommes également présents à Soleure. Grâce à la banque Private Client Partners, récemment acquise, nous avons maintenant également un pied à Zurich.

Vu de Zurich, il semble audacieux d'ouvrir des succursales à Bienne, Berne ou Soleure. Pourquoi cela en vaut-il la peine ?

Lorsque nous avons choisi Bienne, ma femme, une allemande née à Washington DC, m'a dit : enfin une ville intéressante. Il s'est avéré qu'elle avait compris Vienne au lieu de Bienne. Plus sérieusement : de Zurich, Bienne ressemble à une petite ville, mais en réalité elle possède une large base industrielle, principalement soutenue par des entreprises privées. Les propriétaires de ces entreprises désirent faire fructifier leur épargne. Pour nous, cela a payé.

Comment y êtes-vous parvenu ?

Notre facteur de succès, ce sont nos gestionnaires de fortune. Ils savent qu'ils peuvent s'occuper de leurs clients pendant des années. Il n'y a pas de nouvelle segmentation de la clientèle, pas de réorganisation, pas de

stratégie et le directeur ne change pas toutes les quelques années. Cela nous permet de garantir une continuité et de la stabilité. Bien que la numérisation facilite la communication, nos clients ne désirent pas se passer d'un contact personnel. Ils veulent parler à leur gestionnaire et lui font confiance.

L'avenir appartient donc à un modèle commercial hybride qui repose sur l'interaction numérique et qui permet de contacter des consultants en chair et en os ?

Exactement. L'un des membres de notre conseil d'administration est professeur à l'université d'État de l'Ohio et s'occupe de ces questions sur une base professionnelle. Lors d'un séminaire, nous avons discuté de ces questions sous sa direction, la conclusion a été claire : Une véritable gestion de patrimoine ne peut exister sans conseillers de chair et de sang. Vous ne pouvez pas utiliser les machines pour discuter de questions complexes tel que les problèmes de succession. Il est également difficile d'établir une relation de confiance avec une interface.

Sur la centaine de banques privées suisses encore en activité en Suisse, un tiers ne devrait pas être rentable. Qu'est-ce qui rend votre banque meilleure ?

Nous profitons du fait que les clients et les conseillers à la clientèle désirent se rendre dans notre banque. Cela n'a pas toujours été le cas. Qu'il s'agisse de la création de la succursale de Soleure ou de l'acquisition de Private Client Partners basée à Zurich, nous sommes évidemment un employeur et un partenaire commercial apprécié que les personnes aiment approcher. Evidemment,

cela ne me dérangerait pas du tout si cette situation devait se poursuivre à l'avenir.

Après une promenade vers l'est, vous êtes maintenant arrivés à Zurich, au centre de la place financière. N'est-ce pas un territoire étranger pour vous ?

Zurich ne nous est pas étrangère. La mère de notre PDG vient de Zurich, j'ai travaillé pour JP Morgan à Zurich pendant plusieurs années et j'y ai rencontré ma femme. Quelques parents et de nombreux amis vivent ici. Nous avons également la possibilité de faire appel à notre réseau ici. Je ne vois pas pourquoi ça ne marcherait pas. Cependant, il est encore beaucoup trop tôt pour tirer des conclusions, surtout après cet été particulier. En outre, nous avons déjà une clientèle à Zurich et des partenariats stratégiques avec plusieurs partenaires locaux. Nous avons toujours ouvert des succursales pour nous rapprocher de nos clients. Il en va de même à Zurich.

Nous voilà presque arrivés au thème du COVID-19. Comment votre banque s'est-elle comportée en ces temps difficiles ?

Je suis très impressionné par notre département informatique. Presque tous nos employés ont pu travailler à domicile sans problème, y compris les négociants en bourse. Nous avons également réussi à maintenir le contact avec nos clients à tout moment, en discutant de leurs préoccupations et en leur offrant une sécurité. Il est intéressant de noter que la crise nous a encore rapprochés d'eux. Une nouvelle normalité émerge lentement. J'ai une grande confiance dans le gouvernement, mais je suis préoccupé par certaines mesures qui pourraient avoir des conséquences négatives sur l'économie.

Qu'avez-vous en tête ?

Je m'intéresse beaucoup à la culture et je suis convaincu qu'il est bon pour notre âme qu'il y ait des gens qui pensent différemment, que ce soit dans le théâtre, la musique ou autres formes d'art. À travers diverses fondations, je constate que ce secteur souffre beaucoup de la crise, tout comme le tourisme ou l'industrie hôtelière. Les possibilités de compenser la perte de revenus plus tard dans l'année me semblent inexistantes. Il est crucial de comparer ces effets économiques et sociaux avec les risques pour la santé et de les peser soigneusement.

Cette mise en balance a-t-elle été fructueuse ou, selon vous, a-t-on trop insisté sur les risques sanitaires ?

Pour être honnête, il faut admettre que le Conseil fédéral et les autorités doivent prendre des décisions difficiles et qu'ils ne sont pas à envier. Je regarde avec beaucoup d'intérêt la Suède, un pays qui a jusqu'à présent réussi à contenir les effets négatifs de la crise économique plus efficacement que les pays ayant des régimes anti-crise plus restrictifs. L'effet de freinage a été plus mesuré et finalement moins douloureux.

Tôt ou tard, une nouvelle normalité sera rétablie. À quoi ressemblera cette normalité dans votre banque ?

Au début, il me semblait possible de revenir à l'ancienne normalité, de ramener tous les employés dans la banque une fois la crise passée. Cependant, le désir de pouvoir continuer à travailler en partie au bureau et à domicile est apparu. Nous en tiendrons compte, d'autant plus que nous avons vu que cela fonctionne. Il existe également des considérations dans l'industrie pour limiter les heures de négociation sur les différentes bourses européennes.

Cela permettrait de réduire les longues périodes de présence et répondrait au désir de disposer de plus de temps pour la famille. Les jeunes générations en particulier ont des projets de vie différents des nôtres, elles ne veulent pas uniquement travailler. C'est en fait une tendance positive.

La question de la durabilité attirait déjà beaucoup d'attention avant la crise du COVID-19. Il est devenu le thème d'investissement par excellence.

Nos jeunes clients, en particulier, ne désirent qu'une chose : des investissements qui ont un impact positif. Depuis l'école, ils ont entendu parler de la pollution de l'environnement et du réchauffement climatique et ont parfois eu des visions apocalyptiques qui, espérons-le, ne se réaliseront pas. Ils sont très inquiets. Cela affecte la manière dont ils veulent que leurs actifs soient gérés. Cela ne peut qu'être soutenu.

Vous avez acquis la Banque Bonhôte il y a près de trente ans. Comment la gestion des actifs a-t-elle évolué depuis lors ?

Les plus grands changements ont été l'abolition du secret bancaire dans les affaires transfrontalières et l'accent mis sur l'argent taxé qui en a résulté.

«La vraie gestion d'actifs ne peut se passer de conseillers en chair et en os.»

Il est devenu évident que notre industrie dispose d'une base solide et qu'elle a beaucoup plus à offrir que la simple aide et l'encouragement à l'évasion fiscale. En tant que fervent partisan du fédéralisme, je suis moi-même fier qu'il existe à Neuchâtel une banque indépendante de taille moyenne, qui a acquis une certaine importance et qui y emploie des collaborateurs, loin des grands centres financiers. J'ai été élevé à Paris et j'ai pu constater à quel point le centralisme est contre-productif.

Je n'entends aucune plainte de votre part concernant l'augmentation des coûts et une réglementation excessive.

La réglementation vise à protéger l'investisseur. C'est un objectif très honorable. La technologie peut simplifier énormément de choses. Nous devons suivre le rythme de l'Europe en termes de réglementation et l'accès aux marchés européens doit rester ouvert. Après tout, nous sommes une industrie d'exportation.

Qu'en sera-t-il dans dix ans ? À quoi ressemblera alors le secteur de la gestion d'actifs ?

Il y a encore trop de banques en Suisse et dans les pays voisins, le processus de concentration va donc se poursuivre. Je suis plutôt sceptique quant à l'avenir des gestionnaires de fortune indépendants, qui auront probablement de plus en plus de mal à accéder aux marchés étrangers. Enfin, les banques impliquées dans des scandales et des manipulations en période d'investissement d'impact doivent s'attendre à ce que leurs clients perdent confiance. Il reste à voir si les grands noms d'aujourd'hui donneront encore le ton dans dix ans.