

DANS LA PEAU D'UN PRIVÉ

Chief Executive Officer de la banque Piguet Galland depuis 2012, **Olivier Calloud** en a piloté la transformation au cours de ces cinq dernières années. Filiale de la Banque Cantonale Vaudoise, Piguet Galland s'inscrit aujourd'hui dans une approche plus contemporaine du métier de banquier privé.

Par **Jérôme Siccard**

Voilà dix ans éclatait la crise des subprimes qui a bouleversé l'univers de la finance, avec un impact plus particulièrement fort pour le secteur de la banque privée en Suisse. Soumis à la pression aussi bien des autorités de tutelle que des consommateurs, fragilisés par le comportement aléatoire des marchés financiers, la plupart des établissements bancaires se sont vus dans l'obligation de repenser leur modèle d'affaires et leurs relations à la clientèle. Pour les patrons de ces entreprises, il a fallu conduire le changement, redéfinir l'offre, remanier les structures, les équipes et les systèmes. Il a fallu par ailleurs tenir compte des nouveaux défis associés à l'avènement du digital et à l'apparition de nouveaux modes de consommation. Dans ce nouvel environnement, le rôle des Chief Executive Officers a évolué lui aussi de manière à pouvoir élaborer et mettre en œuvre des stratégies plus complexes. Entretien avec Olivier Calloud.

Si vous n'étiez pas déjà à la tête d'une banque, dans quel secteur aimeriez-vous diriger une entreprise ?

Au risque de vous surprendre, je préférerais rester dans le secteur bancaire. Les banques suisses bénéficient d'atouts et de compétences considérables. Elles se sont en même temps engagées dans une profonde transformation. Nous sommes confrontés à des changements radicaux qui impactent tous les aspects de notre métier, qu'il s'agisse de réglementation, de technologie, de

clientèle ou de modes opérationnels. Pour un CEO, c'est une magnifique opportunité que de pouvoir ainsi tout remettre à plat afin de conduire ces changements. Intellectuellement, c'est un travail très stimulant. Il faut être très créatif aujourd'hui pour diriger une banque. Le champ des possibles s'est ouvert en grand.

De quelle façon ces changements se matérialisent-ils ?

Voilà encore peu, les banques privées devaient internaliser toutes leurs fonctions pour servir les clients. Aujourd'hui, il est devenu possible d'effectuer des choix stratégiques et de se concentrer sur les tronçons de la chaîne de valeur où vous générez la plus forte valeur ajoutée. Il est devenu en effet beaucoup moins coûteux d'ajuster son modèle d'affaires. Les applications disponibles aujourd'hui sur les étagères de la fintech vous permettent de créer des écosystèmes très fluides à des prix très abordables.

De plus en plus de développeurs se positionnent sur ce marché. Ils couvrent tout le spectre, depuis les systèmes de paiement jusqu'à la gestion de portefeuille. Du point de vue d'une banque comme



la nôtre, on peut bien sûr les percevoir comme des concurrents potentiels, mais on peut tout aussi bien réfléchir avec eux à des accords de partenariat.

Vous parlez de changements relatifs à la clientèle. De quelle nature sont-ils ?

Nous voyons arriver de nouvelles générations de clients, à commencer par les fameux « millenials », dont les modes de consommation sont très différents de ceux de leurs aînés. Pour eux, nous devons repenser intégralement notre offre, aussi bien en termes de produits que de services. Il nous faut par exemple revenir sur le sens que ces nouvelles générations veulent donner à leurs investissements. Les schémas classiques d'allocation concentrés sur les grands marchés financiers ne suffisent plus à satisfaire leurs attentes ou leurs aspirations. Il faut sortir du cadre et proposer de nouvelles voies. Avec Piguët Galland, nous travaillons par exemple sur les projets philanthropiques de nos clients, sur l'investissement durable, et nous nous rapprochons du monde de l'entreprise avec des partenariats très ciblés dans le domaine du crowdfunding, qui permettent d'investir dans des start-up suisses et européennes. Nos clients entrepreneurs y sont particulièrement sensibles. Dans le même temps, nous devons également réapprendre à communiquer avec une clientèle qui a grandi sur le web et les usages multicanaux qu'elle en fait nous obligent à toujours plus de proximité et de disponibilité. Là encore, il faut être très créatif pour fidéliser une nouvelle génération habituée à des expériences online très intuitives.

Le durcissement réglementaire n'est-il pas un frein ?

L'évolution de la réglementation est juste une donnée que nous devons intégrer dans notre réflexion stratégique. L'idée principale est de mettre en application ces nouvelles contraintes tout en essayant de ne pas détériorer l'expérience client. Ainsi, les nouvelles directives sur les services financiers nous forcent par exemple à mieux définir les profils d'investisseurs de nos clients, selon leur aversion au risque, et nous sommes donc amenés à personnaliser davantage nos stratégies d'investissement.

De quelle façon avez-vous repositionné Piguët Galland dans ce nouvel environnement ?

Pendant longtemps, la Banque Piguët Galland s'est concentrée sur la seule gestion des actifs financiers. Aujourd'hui, elle a élargi son périmètre d'activité en y incorporant, entre autres, les solutions de prévoyance, la planification financière et fiscale

et les crédits, notamment les crédits hypothécaires. Nous abordons désormais la gestion du patrimoine au sens le plus large. Nous intervenons sur les différents éléments qui le composent, qu'il s'agisse des actifs financiers ou immobiliers, de la prévoyance ou des actifs professionnels. A notre avis, les banques ne peuvent plus se contenter de distribuer des produits financiers ! Aujourd'hui, pour garantir à nos clients une réelle valeur ajoutée, nous devons nous inscrire dans une logique de service.

Vous parlez d'une approche plus contemporaine du métier de banquier. Comment définiriez-vous le rôle que vous tenez désormais auprès de vos clients ?

Si nous partons du principe que nos clients sont les CEO de leur patrimoine, alors nous aspirons à devenir leur CFO, ou les directeurs financiers si vous préférez ! Nous les aidons à en obtenir les meilleurs rendements possibles, à en améliorer à la fois le bilan économique et le bilan fiscal. Nous conseillons nos clients afin que leur patrimoine soit aussi bien géré qu'une entreprise. Notre objectif ultime est d'aider nos clients à aborder le plus sereinement possible les moments clés de leur existence. Nous sommes là pour les accompagner dans la réalisation de leurs grands projets de vie. Cela peut sembler idéaliste, mais je peux vous dire que c'est très motivant !

En tant que CEO, quelles sont vos priorités ?

Ce qui est important dans la conduite du changement, c'est de fédérer l'ensemble de nos équipes sur le projet d'entreprise tel qu'il a été redéfini. Nous avons des individualités brillantes qu'il faut refondre dans un nouveau système de jeu.

S'il fallait trouver pour une banque privée un CEO qui vienne d'un autre secteur, où regarderiez-vous ?

Le secteur bancaire reste un secteur avec des spécificités marquées, qui nécessite une bonne compréhension de la réglementation et des processus opérationnels relativement complexes. Toutefois, compte tenu de la transformation profonde qui affecte cette industrie, je pense qu'il y a beaucoup à apprendre de cadres dirigeants issus de secteurs qui ont vécu de telles transformations et qui opèrent dans des environnements très concurrentiels : je pense notamment à la haute horlogerie, à l'hôtellerie de luxe, à la grande consommation ou aux assurances. Les sources d'inspiration sont nombreuses et la première leçon que l'on reçoit quand on accède à la direction d'une entreprise, c'est avant tout une leçon d'humilité. —

Année de naissance : 1969

Profession : CEO de Piguët Galland & Cie SA

Bénéfice net 2016 : 23 millions de francs

Effectif total : 164 collaborateurs

Cursus : Sciences Po Paris, diplômé en expertise comptable, MBA, INSEAD