

«NOUS ALLONS ÉTENDRE LE PÉRIMÈTRE DE NOTRE OFFRE»

Interview **MARCOS ESTEVE**

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

BANQUE HERITAGE

Marcos Esteve est le Chief Executive Officer de Banque Heritage depuis juillet 2017. Il a rejoint l'établissement en 2006 et il y a occupé différents postes de direction, de Chief Financial Officer à Chief Operating Officer. En janvier 2014, il a pris la responsabilité du pôle Private Banking. Avant d'entamer son parcours chez Heritage, Marcos Esteve a travaillé dans l'industrie de la mode dans des fonctions de directeur financier. Marcos Esteve a débuté sa carrière au siège de Nestlé en Suisse, dans le département « corporate internal audit ». Il est diplômé de HEC Lausanne où il a obtenu une maîtrise en sciences économiques ainsi qu'un Masters en Systèmes d'information pour les entreprises.

Après avoir intégré Sallfort Privatbank à l'automne dernier, la banque Heritage, dont les encours approchent les six milliards de francs, entend poursuivre son développement. La banque familiale reste donc une banque d'entrepreneurs. Explications de Marcos Esteve, son CEO.

Par: *Jérôme Sicard* - Photos: *Karine Bauzin*

Qu'est-ce qui vous intéressait plus particulièrement dans la banque Sallfort, au point d'aller jusqu'à la fusion?

■ **Marcos Esteve:** Il y a bien évidemment une logique industrielle à ce rapprochement, que ce soit en termes de synergies, de mutualisation des coûts ou encore de développements. En raison de la pression qui pèse en ce moment sur les marges, nous n'avons fait que nous inscrire dans une tendance qui devrait affecter notre secteur pendant encore quelque temps. Je m'attends à de plus en plus de rapprochements ces prochaines années. Pour beaucoup d'établissements, ce sera un passage obligé, qui conditionnera la poursuite de leurs activités. Avec Sallfort, au-delà des intérêts réciproques, nous avons appris à nous connaître de manière à nous assurer que nous étions sur la même longueur d'ondes. Il fallait arriver à

la conclusion que nous pouvions nous réunir sur un même projet. En fait, il existe beaucoup de similarités entre nos deux institutions. Nos trajectoires sont assez proches. Heritage et Sallfort sont deux banques créées par et pour des familles, elles-mêmes actives depuis près de deux siècles dans les matières premières. Le houblon du côté de Sallfort. Le café, le cacao et le coton du côté d'Heritage.

Quels gains espérez-vous tirer de ce rapprochement?

■ Avant de fusionner, comme je vous le disais, nous nous sommes assurés que nous avions envie de mener le même combat. Les discussions préalables ont duré quinze mois, pendant lesquels nous avons eu le loisir de passer en revue l'organisation et la stratégie future de la nouvelle entité. L'essentiel, à mon sens, était que l'intégration culturelle des deux entreprises se déroule de manière transparente et sans accroc. En l'état, le courant passe très bien. Pour la suite, nous allons poursuivre notre stratégie de développement lorsque des opportunités d'acquisition plus conséquentes se présenteront. >>>

“ **Nos trajectoires sont assez proches. Heritage et Sallfort sont deux banques créées par et pour des familles, elles-mêmes actives depuis près de deux siècles dans les matières premières.** ”



“ Puisque nous avons une clientèle à dominante suisse suite à la fusion, nous travaillons par exemple sur des solutions de prévoyance où nous pouvons générer une plus forte valeur ajoutée. ”

>>> **Et sur les autres aspects?**

■ Nous nous sommes fixés différents objectifs en termes de synergies, nous avons rapidement identifié une série de coûts que nous pouvions réduire, mais surtout nous nous sommes assurés que la fusion n'allait générer aucune perte de valeur. À ce jour, nous n'avons eu à déplorer aucun retrait d'actifs, lié au départ de gestionnaires ou de clients.

Sur le plan de l'offre, nous allons pouvoir étendre notre périmètre et répondre à de nouvelles demandes de la part de nos clients. À titre d'exemple, nous allons dynamiser notre offre de crédit puisque nous avons augmenté le montant de nos fonds propres.

Où sont les coupes que vous allez pouvoir effectuer?

■ Elles se situent principalement au niveau de l'informatique pour commencer, des auditeurs internes et externes, et du loyer de Zurich. Après, il y aura certainement quelques redondances dans les fonctions de supports mais somme toute assez faibles, car de nombreux collaborateurs de Sallfort disposaient d'une double casquette. Pour une assez grosse banque, ils étaient plutôt en sous-effectif et les efforts de restructuration que nous mènerons sont au final plutôt limités.

Quels sont vos axes de développement à présent?

■ Nous voulons renforcer notre expertise dans plusieurs domaines. Puisque nous avons une clientèle à dominante suisse suite à la fusion, nous travaillons par exemple sur des solutions de prévoyance où nous pouvons générer une plus forte valeur ajoutée. C'est le type d'initiatives qui nous intéresse. Nous étudions également la création d'un véhicule d'investissement complètement dédié au trade finance et au financement d'opérations commerciales.

Quels sont selon vous les points sur lesquels il vous semble important de vous différencier aujourd'hui pour valoriser votre offre?

■ Ce qui fait notre force aujourd'hui, et le sera encore demain, tient au fait que nous sommes une banque familiale avec des intérêts alignés sur ceux de nos clients. Nous avons fondé notre philosophie d'investissement sur le principe de l'architecture ouverte. Ainsi, nous n'avons pas de produits maison et de ce fait nous nous épargnons tout conflit d'intérêt.

Ce qui nous différencie encore, c'est notre flexibilité, notre qualité de services et la profondeur des relations que nous entretenons avec nos clients. Nos banquiers sont fidèles à notre institution ce qui n'est pas forcément le cas dans les plus grands établissements.

Combien de banquiers comptez-vous?

■ Une trentaine pour Heritage et une dizaine de plus avec Sallfort.

Et vous recrutez?

■ Absolument, nous cherchons encore à étoffer nos effectifs. C'est le bon moment pour entreprendre.

Comment voyez-vous se transformer le métier de banquier?

■ Son périmètre est en train de changer. Ses domaines d'expertise s'étendent. Il devient de plus en plus difficile aujourd'hui de se restreindre à la gestion du portefeuille. Il doit pouvoir évaluer la structure patrimoniale de ses clients et proposer différentes solutions qui tiennent compte non seulement de la situation personnelle, mais aussi professionnelle du client. De mon point, son profil s'apparente davantage à celui d'un consultant qui possède d'excellentes notions tant sur le plan de la comptabilité que sur celui de la fiscalité. L'aspect comp-



table est primordial. Vous voyez encore des clients recourir à des loan agreements pour se transférer de l'argent ! Pourtant, un contrat de prêt sans intérêt, ou sans maturité, n'a guère de substance dans le monde d'aujourd'hui! D'accord pour corroborer une sortie, mais elle doit avoir un fondement économique.

Je remarque également que nos clients sont plus à l'aise quand ils font face à une équipe de professionnels plutôt qu'à une seule personne. Ils sont rassurés autant sur les ressources que la banque peut allouer à leurs services pour répondre à leurs besoins que sur les compétences auxquelles ils ont accès.

La licence bancaire vous semble-t-elle encore nécessaire?

■ Tout dépend encore une fois du modèle d'affaire que l'on souhaite poursuivre. Nous avons chez Heritage un département d'une douzaine de professionnels qui se consacre aux tiers gérants, avec une équipe à Genève et une autre à Zurich. Nous servons au total une soixantaine de GFI. Leurs actifs représentent entre 25 et 30% de nos encours actuels. Sans licence,



“ Parce que les marchés sont devenus assez volatils, nous devenons de plus en plus sélectifs et nous essayons aussi, dans nos recommandations, de sortir des sentiers battus. ”

nous ne serions pas en mesure de leur offrir nos services. De tels volumes nous permettent d'absorber d'importants frais de structure.

Comment voyez-vous évoluer la profession des gérants indépendants?

■ De mon point de vue, j'ai l'impression que nous allons assister ces prochaines années soit à une consolidation du secteur, soit à un retour des gérants indépendants vers les banques qu'ils ont quittées autrefois. La mise en application de la LSfin et LEfin leur impose différentes contraintes qu'ils ne sont pas tous en mesure d'assumer, notamment en termes de structure. Le temps des one man show est bel et bien révolu. Quand bien même vous pouvez sous-traiter certaines fonctions, il n'empêche que celles-ci se traduisent par des coûts de plus en plus conséquents. Nous voyons bien les difficul-

tés auxquelles sont confrontés ces gérants indépendants. Leurs encours déposés chez Heritage se sont sensiblement dégradés ces trois dernières années.

Comment adaptez-vous votre offre de services pour les tiers gérants?

■ Les tiers-gérants recherchent tout d'abord une qualité de services et une rapide exécution. De plus, nous partageons nos analyses de marchés et recommandations de solutions d'investissement que les gérants peuvent mettre en œuvre dans les portefeuilles de leur clientèle. Parce que les marchés sont devenus assez volatils, nous devenons de plus en plus sélectifs et nous essayons aussi, dans nos recommandations, de sortir des sentiers battus. C'est pourquoi nous nous sommes lancés dans quelques clubs deals, en lien avec des actifs réels. Nous voulons proposer des alternatives, davantage axées sur l'économie réelle.

Par exemple?

■ Nous nous associons régulièrement à des consultants spécialisés dans certains domaines comme celui de l'aviation ou du shipping afin de lancer des projets d'asset deal qui répondent à des demandes particulières de clients ou lorsque le marché présente une opportunité ciblée. C'était le cas de notre investissement dans le domaine du transport maritime lors de la correction du marché du shipping. Voilà le type de dossiers sur lesquels nous consacrons davantage de temps aujourd'hui.

Sur la partie IT, vous travaillez avec Crédit Agricole et Azqore. Quel point de vue avez-vous sur cette externalisation?

■ Nous avons migré voilà plus de dix ans et nous ne regrettons pas un instant cette décision. À l'époque, le timing de cette migration ne fut pas idéal étant donné qu'il a coïncidé avec la crise financière. C'était le chantier en trop à l'époque ! Nous avons eu droit à deux big bangs dans la même année ! Aujourd'hui, avec le recul, nous ne pouvons que nous réjouir d'être partis dans cette voie. Nous maîtrisons complètement nos coûts, dans une transparence totale. Qu'il s'agisse d'aspects réglementaires ou fonctionnels, il est clair que les besoins des banques au sein du groupe Crédit Agricole et donc d'Azqore sont identiques aux nôtres. Leurs process sont parfaitement rodés. A chaque évolution de leurs systèmes, nous en profitons directement. Beaucoup de banques travaillent encore aujourd'hui avec leur propre plateforme. A terme, je ne pense pas que cela soit tenable. Ce n'est certainement pas sur nos compétences informatiques que se dessine la proposition de valeur que nous destinons à notre clientèle.