



Le Temps
1002 Lausanne
021 331 78 00
www.letemps.ch

Media genre: Print media
Type of media: Daily and weekly press
Circulation: 32'535
Frequency: 6x/week

Page: 14
Size: 138'268 mm²

Order: 1075832
Topic n°: 999.064

Reference: 67644628
Clipping Page: 1/4

«Nous avons tiré un trait sur le passé, notre nouvelle stratégie fonctionne»

BANQUE Franco Morra, le directeur général de HSBC Private Bank (Suisse), explique pourquoi l'établissement genevois a conclu un accord à 350 millions de francs avec la France. Et décrit comment son institut a changé après l'affaire Falciani



Franco Morra, directeur général de HSBC Private Bank (Suisse): «Avec 52 milliards de francs sous gestion en Suisse, la banque dépasse ce qui est considéré comme la masse critique dans notre industrie.» (EDDY MOTTAZ)


INTERVIEW

 PROPOS RECUEILLIS
 PAR SÉBASTIEN RUCHE

@sebruch

Le 14 novembre dernier, HSBC Private Bank (Suisse) annonçait avoir trouvé un accord avec les autorités françaises, qui poursuivaient la banque privée genevoise pour démarchage illégal et blanchiment aggravé de fraude fiscale depuis novembre 2014. Moyennant un paiement de 300 millions d'euros, l'établissement tournait la page de l'affaire Falciani, du nom de son ancien informaticien qui avait volé et transmis à la France les données bancaires de milliers de clients de la banque.

Très rare dans les médias, son directeur général Franco Morra explique au *Temps* les nouvelles orientations prises par HSBC à Genève.

Quel est votre sentiment après la conclusion d'un accord avec les autorités françaises? Nous sommes heureux d'avoir trouvé un accord dans cette enquête liée à des faits anciens.

Dans ce dossier, les autorités françaises voulaient que HSBC Private Bank paie une amende de 1,4 milliard d'euros en 2015. Comment êtes-vous parvenu au chiffre de 300 millions d'euros, auquel a été conclu l'accord? Nous ne pouvons pas faire de commentaires, si ce n'est que nous avons collaboré avec les magistrats français dans la mesure du possible. Le dossier reposait sur des informations de 2006-2007 volées par Hervé Falciani et qui étaient en main des autorités françaises.

La procureure de parquet national financier français, Eliane Houlette, a déclaré que si cette affaire était allée jusqu'au procès, l'amende aurait été «infiniment inférieure». Avez-vous pensé à aller jusqu'au

procès? Je ne peux pas commenter ce qui s'est passé durant la période de négociation. La somme que nous payons correspond au maximum prévu par la loi française, qui fournit un cadre précis. Le calcul est technique.

Dans ce dossier, deux anciens dirigeants de la banque privée suisse font toujours l'objet de poursuites pénales en France, l'ancien directeur général Peter Braunwalder et un ancien directeur, Judah Elmaleh. Quelles relations a actuellement la banque avec eux? La banque les soutient-elle? Vous mentionnez un dossier distinct de celui qui concernait la banque. Il n'existe aujourd'hui aucun lien contractuel entre ces deux anciens cadres, qui sont poursuivis individuellement, et la banque.

Quels enseignements peuvent tirer de ce premier accord les autres banques suisses qui se trouvent dans le viseur des autorités françaises, dont UBS? Je ne peux pas commenter d'autres dossiers.

«Dans le passé, 80% de nos clients détenaient moins de 2 millions de dollars. Aujourd'hui, 75% de nos avoirs appartiennent à des clients possédant au moins 100 millions»

Où en est l'enquête américaine sur la filière suisse de HSBC Private Bank, que le Département de la justice a classée en catégorie 1, ce qui signifie qu'elle n'a pas pu trouver un accord comme l'ont fait une centaine d'établissements suisses entre 2013 et 2016? Nous collaborons avec les autorités américaines qui déterminent la vitesse à laquelle progresse ce dossier, qui se réfère au passé.

La RTS vient de diffuser un documentaire à charge contre le groupe HSBC, intitulé «Les gangsters de la finance». Cette mauvaise image complique-t-elle les affaires de la

banque? Nos clients et nos collaborateurs ont compris que ceci est lié au passé. Nous avons des procédures bien plus solides en matière de lutte contre le blanchiment ou la criminalité par exemple. Beaucoup de choses qu'on entend sont liées à des faits appartenant au passé. Depuis, nous avons simplifié notre modèle d'affaire et largement redéfini la stratégie de la banque privée suisse.

En quoi consiste la nouvelle stratégie? La banque privée suisse sert dorénavant un nombre réduit de marchés, une vingtaine contre plus de 150 par le passé, et vise des clients disposant d'au moins 5 millions de dollars à investir avec nous.

Est-ce la conséquence des scandales qui ont touché la banque depuis près de dix ans? Pour avoir du succès à long terme, une banque doit dorénavant poursuivre une stratégie claire concernant les marchés et les clients qu'elle veut desservir. Le mandat de HSBC Private Bank est simple: offrir nos services de gestion privée aux entrepreneurs et aux clients fortunés du groupe. Il est donc logique pour nous de couvrir les marchés que notre groupe considère comme prioritaires.



Lesquels? La banque privée suisse se concentre essentiellement sur les clients du Moyen-Orient, certains marchés européens et les résidents suisses ayant un profil international. C'est pourquoi nous sommes passés de plus de 150 marchés à une vingtaine. Ensuite, nous estimons que les clients qui ont véritablement un intérêt à déposer leurs avoirs hors de leur pays sont ceux qui ont plus de 5 millions de dollars à investir avec nous. En outre, la richesse de cette clientèle croît plus rapidement que celle de clients moins fortunés.

Où en êtes-vous dans la transition vers cette nouvelle clientèle? Cette stratégie a été définie au début des années 2010. Aujourd'hui, nous avons la clientèle que nous avons ciblée. Dans le passé, 80% de nos clients détenaient moins de 2 millions de dollars. Aujourd'hui, 95% des actifs que nous gérons appartiennent à des clients possédant plus de 5 millions. Et 75% de ces avoirs appartiennent à des clients possédant au moins 100 millions. Enfin, nous accordons des crédits, pour aider nos clients à investir avec levier s'ils le veulent. Nous avons un taux de pénétration de crédit lombard très élevé, à environ 14%, alors que bon nombre de banques en Suisse se situent bien en dessous des 10%. Nous sommes de facto une banque commerciale avec une offre de gestion privée.

«Notre stratégie a toujours été de rester une banque internationale»

Votre modèle est donc celui d'un grand groupe qui détient une banque privée suisse pour servir sa clientèle internationale. C'était précisément le modèle qu'avaient la plupart des banques étrangères qui ont quitté la Suisse après la crise

financière. Pourquoi ce modèle fonctionnerait-il pour HSBC? Il n'existe dans le monde que deux ou trois banques véritablement internationales. Ces groupes internationaux sont toujours présents en Suisse pour la gestion de fortune. Plusieurs banques qui ont quitté la Suisse l'ont fait parce que leur maison mère a décidé de se recentrer sur son marché domestique. Alors que notre stratégie a toujours été de rester une banque internationale. Enfin, nous visons à croître avec des clients existants, que nous connaissons déjà et dont les entreprises ont parfois reçu des financements par d'autres entités du groupe HSBC. Cette collaboration explique que plus de 60% des nouveaux avoirs nets de la banque privée de HSBC proviennent de clients qui le sont déjà du groupe.

«Nous servons dorénavant un nombre réduit de marchés, une vingtaine contre plus de 150 par le passé»

Néanmoins, avec 52 milliards de dollars sous gestion, vous restez bien loin des 120 milliards que vous gériez en 2007. Est-ce parce que tous les fraudeurs fiscaux vous ont quitté? Non, cette baisse est avant tout due au fait que nous sommes bien plus sélectifs par rapport aux marchés et segments de clients que nous desservons. Par ailleurs, les 52 milliards que nous gérons aujourd'hui, dont 3 milliards se sont ajoutés en 2017, se limitent à nos avoirs en Suisse. D'autres groupes bancaires incluent dans leurs rapports les avoirs gérés

depuis des entités à l'étranger, qui font partie des structures suisses. Avec 52 milliards sous gestion en Suisse, HSBC Private Bank reste une des plus grandes banques étrangères du pays.

HSBC Private Bank a perdu près d'un demi-milliard de francs l'an dernier. Est-ce à cause des provisions effectuées pour couvrir les futures amendes internationales? Ces dernières années, nous avons constitué des provisions, nous avons effectué des dépréciations d'actifs, mais nous avons également investi. Notamment dans l'informatique et nos locaux à Genève, ce qui représente un investissement d'environ 200 millions.

Parmi les dépréciations d'actifs, vous avez revu à la baisse l'an dernier la valeur de National Republic Bank of New York, achetée à Edmond Safra pour 10,3 milliards de dollars en 1999. Pourquoi cette dépréciation d'actifs est-elle intervenue l'an dernier? C'est avant tout lié à des standards comptables au niveau du groupe.

Avec 52 milliards sous gestion, HSBC Private Bank (Suisse) peut-elle être rentable à nouveau? Avec 52 milliards, la banque dépasse ce qui est considéré comme la masse critique dans notre industrie. Nous continuerons à gérer nos coûts et nous avons des ambitions importantes pour accroître nos revenus. De manière générale, nous veillons à exploiter des synergies, que cela soit par rapport aux produits ou par rapport à la plateforme informatique Avaloq, que nous avons introduit en Suisse l'année passée et qui va desservir bon nombre d'opérations de banque privée à l'échelle internationale.

Vous êtes aussi président de l'Association des banques étrangères en Suisse. Pourquoi la Suisse est-elle moins attractive pour des groupes bancaires étrangers? Il est vrai que



le nombre de banques étrangères en Suisse a baissé de 12% en dix ans, pour atteindre 117 unités en 2015. Les banques privées, elles, ont davantage reculé: -35% pendant cette même période. De même, le nombre de banques en Suisse dans leur ensemble a baissé, passant de 625 établissements en 1990 à environ 260 en 2015. La consolidation n'est donc pas limitée aux banques étrangères. Ce phénomène n'est pas non plus limité à la Suisse, qui reste très attractive pour les clients grâce à sa stabilité, son service et la performance, qui s'est beaucoup améliorée. Mais pour les banques, les défis des droits de timbre et de l'accès au marché européen demeurent, pour n'en citer que deux. Enfin, le renforcement de la réglementation internationale, avec la directive européenne MiFID II en particulier, peut compliquer le service aux clients européens depuis la Suisse. ■