



## INTERVIEW avec Dr Harry Hürzeler, l'actuel COO du Swiss Finance Institute

22 juin 2010

Harry Hürzeler

**Swiss Finance Institute** est une fondation privée créée en 2005 par la communauté financière et bancaire helvétique et plusieurs universités suisses. Elle a pour mission la recherche avancée en finance, le soutien de la recherche doctorale, la formation de haut niveau dans le secteur financier et bancaire. Le SFI se veut aussi une interface entre les activités de recherches et l'industrie bancaire. Nous avons interviewé Dr Harry Hürzeler, son chief operating officer depuis 2005.

### **Après plus de deux ans de crise, pouvez-vous nous faire un bilan des forces et faiblesses de l'industrie financière suisse aujourd'hui ?**

En Suisse, la banque de détail a gagné une reconnaissance nouvelle, et les banques régionales ont définitivement gagné en stature. Elles ont jusqu'ici très bien géré la crise, et leur gestion des risques a été efficace, ce qui n'est pas vrai pour toutes les banques régionales basées hors de Suisse. Et tandis que la banque privée internationale est sous pression en Suisse et dans les centres offshore, la stabilité de la Suisse et des banques suisses continue de rendre la place attractive. Les grandes banques sont aussi sorties plus fortes que beaucoup de leurs concurrentes étrangères, mais ici la question du « *too big to fail* » est toujours en suspens. Les instances de régulation vont essayer de régler ce problème et réduire les risques, même si les tentatives précédentes visant à réglementer et gérer les crises financières n'ont pas eu malheureusement les effets escomptés.

### **Comment le secteur doit-il se réformer et quelles seront les conséquences de ces changements pour les salariés du secteur en suisse ?**

Je vois deux évolutions majeures : l'une concerne la question des « *trusted advice* », l'autre la question de la banque privée transfrontalière.

La valeur de « *trusted advice* » a augmenté. Ceci dit, le problème est que les clients ne paient pas pour obtenir des conseils, mais des produits. Si une banque conseille un client de ne pas acheter un nouveau produit, elle ne sera pas rémunérée pour ce conseil. On est loin de la façon dont les médecins et les avocats sont rémunérés, par exemple. Cela constitue un défi fondamental pour l'industrie financière qui offrira, je crois, davantage de modèles économiques alternatifs qui permettront de rémunérer les conseils tandis que les commissions sur produits seront réduites. Un tel développement sera encouragé par les évolutions réglementaires de l'UE telles que la MIFID, qui augmente la transparence des prix et, de ce fait, rend plus difficile les commissions occultes sur les produits.

Cette approche « *trusted advice* » nécessitera de plus grandes compétences professionnelles de la part des chargés de clientèle, en particulier dans le private banking. Meilleure compréhension de la finance, de sorte que les avantages et les risques puissent être communiqués plus clairement, mais aussi meilleure connaissance des conséquences fiscales, en particulier pour les conseillers des activités *cross border* de banque privée. Sans oublier une bonne compréhension psychologique des clients : d'excellents chargés de clientèle ont toujours eu beaucoup d'entregent, mais je crois que ces compétences seront développées et appliquées d'une manière plus structurée dans le futur, afin d'assurer plus systématiquement la satisfaction du client. Quant à la connaissance

des règles et autres règlements, l'effort nécessaire pour se tenir informé augmentera en raison de leur évolution permanente.

Dans le private banking cross border, les clients des banques suisses seront de plus en plus soucieux d'être en conformité avec la fiscalité. Ce qui signifie que les responsables de clientèle internationale devront comprendre l'environnement fiscal de leurs clients étrangers, en plus d'être au courant de leurs contraintes réglementaires. En outre, cette conformité va accroître la concurrence directe avec les banques nationales du pays dans lequel réside le client : pourquoi prendrait-il le risque de faire appel à une institution aussi lointaine qu'une banque suisse plutôt que la banque près de chez lui, si ce n'est que parce que la banque suisse lui offre un rendement supérieur ? Expertise professionnelle et service vont gagner en importance dans ce secteur.

### **Quant aux besoins des employeurs suisses, quels sont-ils aujourd'hui et quels seront-ils demain ?**

Toujours en private banking, les banques suisses travaillent aujourd'hui ardemment à améliorer le savoir-faire de leurs conseillers. Ce n'est pas toujours facile, le changement des règles requérant une bonne dose d'interprétation. Le deuxième domaine où les employeurs travaillent dur, c'est l'amélioration du savoir-faire financier de leurs conseillers, au-delà de la simple connaissance des produits. Cela répond à un double objectif : améliorer la qualité des conseils et assurer un socle commun minimal de savoir-faire à travers l'institution.

### **Quels sont les défis à relever pour les prochaines années ?**

Le principal défi sera de maintenir les bénéfices : accroître les exigences réglementaires augmentera les coûts et limitera les activités de conseil. Les revenus resteront sous pression en raison de la transparence des prix, la concurrence internationale et la baisse de l'activité. Le private banking restera également un défi tant que les banques sises en Suisse n'auront pas le libre accès au marché de l'UE. Mettre en place les moyens de contourner cet obstacle, comme par exemple par une présence « on-shore » plus forte, sera coûteuse et consommatrice en ressources. Ainsi, alors que de nouveaux modèles économiques sont nécessaires, les sources traditionnelles de revenus ont encore besoin d'être préservées aussi longtemps que possible jusqu'à ce que les nouvelles approches commencent à porter leurs fruits. Et parallèlement à cette transition, les banques auront besoin de travailler pour regagner la confiance des clients. Tout cela met en exergue des capacités de management extraordinaires.

### **Les formations professionnelles organisées par le SFI ont attiré moins de participants en 2009. Pour quelles raisons ? Combien y a-t-il de participants aujourd'hui ? Quelles sont les formations les plus populaires et pourquoi ?**

Pendant les périodes de pression, les entreprises tout comme les individus ont besoin de fixer des priorités, et certains décident de sacrifier la formation. Mais ce n'est généralement qu'une réaction à court terme, généralement suivie par un mouvement de rattrapage car les gens connaissent l'importance d'une solide formation dans le secteur financier. Nous assistons d'ores et déjà à une forte reprise de la participation, surtout dans notre programme international *Senior Management* et notre programme national *Advanced Executive* à destination des cadres supérieurs. En effet, des professionnels de l'industrie financière remettent en question la pertinence des modèles financiers d'avant la crise. Dans le même temps, nous avons reçu un grand intérêt pour notre nouveau Executive MBA in Asset & Wealth Management, que nous avons lancé en collaboration avec l'Université Carnegie Mellon et HEC Lausanne. Ce double programme universitaire mondial s'adresse aussi bien aux hauts potentiels issus de l'institutionnel que de l'investissement privé, et contribue à développer les compétences précises dont nous avons parlé plus haut.

### **L'Institut que vous dirigez est soutenu financièrement par les banques suisses, la Bourse suisse, les universités ainsi que la confédération helvétique. La crise a-t-elle remis en cause ces soutiens ? A combien s'élèvent-ils ? Est-ce suffisant pour remplir à bien vos missions ?**

À cet égard, le Swiss Finance Institute est dans une position privilégiée : toutes les contributions ont été fixées contractuellement au moment de sa création et nous avons déjà reçu 75 millions de francs suisses. Ainsi, nos activités sont financièrement garanties comme cela était prévu initialement.