

Media Source	Press	Author	PROPOS RECUEILLIS PAR SÉBASTIEN RUCHE	AVE	10,451.54
Total Circulation	39,716	Coverage	32,535	Page	16
Topic	PICTET Corporate				



«Pictet va construire une tour à Genève»

GESTION DE FORTUNE Important projet immobilier aux Acacias, grandes ambitions en Asie et nouvelles stratégies d'investissement: les projets du groupe Pictet expliqués par le nouvel associé senior, Renaud de Planta, en poste depuis le 1er septembre

PROPOS RECUEILLIS
PAR SÉBASTIEN RUCHE

[@sebruche](#)

Il se rêvait professeur d'économie ou banquier central. Renaud de Planta est le nouvel associé senior de Pictet, qu'il a rejoint en 1998. Après avoir créé et développé l'activité de gestion d'actifs, le Genevois explique pourquoi Pictet met à nouveau l'accent sur l'Asie-Pacifique et pourquoi cette stratégie n'est pas le fait de Boris Collardi, arrivé mi-2018 chez Pictet. Première interview à la presse romande.

Quels sont les grands projets de Pictet pour les prochaines années? Nous avons un important projet immobilier à Genève. Nous prévoyons de construire un îlot d'immeubles résidentiels et de bureaux autour d'un petit parc, juste à côté de notre siège. Il comprendra également une tour de 90 mètres soit 24 étages au maximum. L'ensemble de l'ouvrage devrait être terminé en 2025. Un concours d'architectes est actuellement en cours, le lauréat sera annoncé fin octobre. Quelques questions administratives doivent encore être réglées mais nous sommes très confiants quant à la concrétisation de ce projet, qui s'inscrit dans le cadre du développement du quartier Praille-Acacias-Vernets.

Ces nouveaux immeubles seront-ils réservés à Pictet? Nous occuperons l'intégralité de la tour. Les 54,000 m² de bureaux dans les futurs

immeubles permettront d'accueillir 2700 places de travail supplémentaires. Nous ne les utiliserons pas en intégralité au début, mais nous espérons que ce sera le cas à l'avenir. Nous comptons actuellement 2720 collaborateurs à Genève. Ce projet prouve notre engagement local et notre confiance envers Genève et la Suisse.

D'autres projets, en dehors de la Suisse? Nous entendons poursuivre notre développement en Asie, où la forte croissance économique favorise la formation rapide d'épargne. Nous avons l'ambition de rester un acteur global dans l'investissement et cela nous conduit tout naturellement à mettre davantage l'accent sur la zone Asie-Pacifique. Elle représente 60% de la population mondiale, 23% du PIB global, 22% du bénéfice des entreprises, mais seulement 10% des indices actions globales et 3% des indices obligataires globaux. Un important déploiement de capital va donc se produire en Asie.

Allez-vous investir localement? L'autre volet de cette initiative consiste à renforcer notre base de clientèle en Asie. L'épargne privée asiatique représente actuellement 32% de l'épargne mondiale. Cette proportion atteindra 40% en 2030 et cela se fera au détriment de

l'Europe et, dans une moindre mesure, de l'Amérique du Nord. Pictet est actuellement présent dans cinq villes (Tokyo, Osaka, Hongkong, Singapour et Taipei), nous allons étendre notre réseau et nos ressources dans la région pour être plus proches des clients.

Allez-vous recruter des spécialistes de l'Asie? Nous avons récemment recruté une responsable chinoise comme nouvelle directrice de la gestion d'actifs pour l'Asie hors Japon, qui a fait carrière dans de grandes institutions américaines, et plus de 20 spécialistes du wealth management experts de l'Asie du Nord.

Quelle proportion de la clientèle de Pictet est originaire d'Asie actuellement? Ces clients représentent un peu plus de 10% de nos revenus. Pictet emploie environ 470 personnes en Asie-Pacifique, soit 10% de nos effectifs globaux. Nous voulons augmenter ces proportions.

Cette stratégie focalisée sur l'Asie a-t-elle été conçue par Boris Collardi, devenu associé mi-2018 après avoir dirigé Julius Baer, pour qui l'Asie constitue son second marché domestique? C'est une conviction collective des associés. Pictet est probablement le seul groupe bancaire non asiatique dans lequel la majorité du top mana-

gement a occupé des rôles importants dans la région Asie-Pacifique, soit 4 des 7 associés. Nous avons donc déjà une certaine connaissance de l'Asie.

Une autre marque de fabrique de Boris Collardi lorsqu'il était chez Julius Baer a été sa capacité à recruter des équipes et à conclure des acquisitions. La stratégie de Pictet va-t-elle évoluer dans ce sens? Notre stratégie de recrutement n'a pas changé. Il se trouve aussi que nos ambitions de croissance attirent des talents, dont certains viennent se présenter en équipes. C'est vrai que nous avons effectué davantage de recrutements dans la gestion privée récemment. Mais ce n'est pas nouveau: en vingt et un ans en tant qu'associé, j'ai vu beaucoup de recrutements d'équipes. Quant aux acquisitions, nous ne fermons pas la porte à des opérations de petite taille, mais notre stratégie prioritaire demeure la croissance organique.

Pictet met à nouveau l'accent sur l'Asie, alors qu'il avait fallu plusieurs décennies pour que l'implantation au Japon devienne rentable. Ne craignez-vous pas de vous lancer dans une aventure incertaine? Non, même s'il est exact qu'il nous a fallu près de vingt ans pour que le Japon soit à l'équilibre, mais, depuis, nous avons gagné un multiple des pertes accumulées. Nous avons une présence institutionnelle, mais le marché n'était pas mûr à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Des acteurs locaux ont fait faillite. Puis les lois ont été assouplies pour faciliter le démarchage par des acteurs étrangers. Nous figurons maintenant dans le top 3 des acteurs non japonais dans le domaine des fonds.

L'histoire se répète avec la Chine, qui a récemment assoupli les critères d'exercice des pouvoirs financiers

étrangers sur son territoire, en leur permettant notamment d'être propriétaires des joint-ventures montées avec des sociétés chinoises. Est-ce que le marché chinois vous intéresse? De longue date puisque sommes déjà très actifs depuis Hongkong en gestion d'actifs, notamment avec le premier fonds en obligations domestiques d'entreprises et souveraines chinoises jamais lancé en Occident. Nous réfléchissons maintenant à nous implanter à Shanghai pour une activité de recherche dans l'asset management. Nous commencerons probablement modestement. Aucune date n'est fixée, mais ce projet sera probablement concrétisé d'ici deux ans.

La fin du cycle économique et la perspective d'une récession constituent un grand sujet pour les investisseurs en ce moment. Comment Pictet se prépare-t-il? Nous allons développer nos activités sur les actifs non cotés. Moins pour les raisons que vous évoquez que pour nous adapter aux nouvelles caractéristiques des marchés. D'une part, les taux d'intérêt sont bas ou négatifs dans de nombreuses zones et les marchés actions affichent déjà 10 bonnes années. D'autre part, en vingt ans, le nombre d'entreprises cotées a diminué de moitié aux Etats-Unis et de 30% en Europe, même si la capitalisation boursière globale a augmenté. Les introductions en bourse sont moins nombreuses, car le capital privé est assez abondant pour accompagner le développement des entreprises pendant plus longtemps. Facebook en a été une illustration. Donc en restant focalisés sur les marchés boursiers, on risque de rater une partie de la création de valeur. Les clients institutionnels et privés ont besoin de participer à ces opportunités.

Cela signifie que vous renforcez votre activité de private equity? Pas seulement. Nous avons assemblé une équipe d'environ dix spécialistes de l'immobilier européen non coté. Leur stratégie consiste à acheter des immeubles avec des problèmes à régler ou des opportunités de développement. L'équipe, qui vient de lever 600 millions d'euros dans un premier fonds, mène ces développements et revend les immeubles. Par ailleurs, nous avons recruté début 2019 une équipe de quatre personnes spécialisée sur les créances en difficulté («distressed debt»). Nous avons mis deux ans à les sélectionner et les convaincre; ils nous rejoignent d'un concurrent londonien. Le dénominateur commun entre ces deux activités est qu'elles transforment les actifs, au lieu de seulement les acheter et vendre. Avec le développement de la gestion passive et de la robotisation, nous devons développer des compétences dans des domaines moins automatisables et qui offrent des rendements supérieurs. La finance durable est un autre moyen.

Que représente actuellement la gestion durable dans le groupe Pictet? A l'heure actuelle, déjà 10% de nos avoirs dans la gestion d'actifs sont gérés de manière strictement durable. Nous voulons passer à la vitesse supérieure. Toute la gestion active intègre les facteurs ESG dans l'institutionnel et en grande partie déjà dans la gestion privée avec l'objectif d'une intégration totale. Enfin, nous avons intensifié nos interactions avec les entreprises dans lesquelles nous investissons – et notamment sur les questions de responsabilité sociale et environnementale – et nous votons systématiquement lors des assem-

blées générales. Nous refusons en moyenne 10% des propositions du management.

L'asset management est-il en train de prendre le pouvoir chez Pictet? Embryonnaire à votre arrivée dans le groupe en 1998, cette activité représente maintenant la moitié des avoirs. Ces dernières années, la plupart des nouveaux associés en étaient issus (Laurent Ramsey en 2016, Sébastien Eisinger en avril 2019), alors que ceux qui se sont retirés (Philippe Bertherat en 2014, Jean-François Demole en 2015) travaillaient plutôt dans la gestion de

fortune. Je ne crois pas qu'il faille tirer des conclusions des changements dans le collège des associés. Nous avons la volonté de développer au même titre nos trois métiers car c'est ensemble qu'ils assurent au groupe une saine diversification et des bases solides. Il est donc important qu'ils soient bien représentés au sein du collège. Nous avons l'habitude de travailler en binôme, c'est pourquoi deux associés s'occupent d'asset management, deux de gestion de fortune, deux pour les fonctions corporate et un pour l'asset servicing ou pour notre

filiale de gestion alternative. Notre diversification dans trois métiers a permis une croissance annuelle des revenus de 6 à 7% depuis vingt ans, et ce, sans acquisition. Par ailleurs, depuis le changement de statut du groupe en 2014, la filiale de gestion d'actifs est une sœur et non plus une fille de notre banque. Cela reflète une réalité économique et aussi nos priorités stratégiques.

La banque est toujours dans le viseur des autorités américaines, dans le cadre de leur lutte contre la fraude fiscale. Où en est la procédure? Il n'y a absolument rien de nouveau. ■

PROFIL

1963 Naissance à Genève.

1986 Licence en économie politique à l'Université de Saint-Gall.

1988 Entre à l'UBS, où il devient directeur général pour l'Asie du Nord.

1989 Doctorat en économie et finance.

1998 Entre en tant qu'associé chez Pictet.

2002 Dirige seul la gestion d'actifs.

2019 Devient associé senior.



Arrivé chez Pictet en 1998, Renaud de Planta a codirigé l'asset management avec Jacques de Saussure, avant d'en prendre les rênes seul en 2002. Cette activité représente maintenant la moitié des avoirs confiés à la banque genevoise. (DAVID WAGNIÈRES POUR LE TEMPS)

«A l'heure actuelle, déjà 10% de nos avoirs dans la gestion d'actifs sont gérés de manière strictement durable. Nous voulons passer à la vitesse supérieure»