

BANQUE DE DÉTAIL

## «Nous devons nous battre tous les jours»

Depuis plusieurs années, la Banque Cantonale Vaudoise affiche une progression lente, mais régulière, de ses résultats. C'est exactement le but recherché, explique Pascal Kiener. Le directeur général refuse par contre que cette image générale ne dissimule les efforts quotidiens de la banque, dans un contexte économique difficile. **Par Servan Peca**

**L**a Banque Cantonale Vaudoise avance lentement mais sûrement. Tel est le message délivré par Pascal Kiener, son directeur général. Même si elle est la 4e plus grande banque du pays, même si elle est cotée en bourse et même si elle évolue dans l'une des régions les plus dynamiques de Suisse, la BCV n'a pas pour vocation de «faire des coups», rappelle-t-il avec conviction. Entretien.

**Le Temps: En une année, votre bilan a progressé de 3%, les hypothèques de 1%, idem pour l'épargne. La masse sous gestion est stable. La BCV ronronne-t-elle?**

**Pascal Kiener:** Je n'aime pas ce terme, il donne l'impression que notre activité est un long fleuve tranquille. Ce n'est pas le cas. Nous devons nous battre tous les jours. Pour la BCV, une croissance durable correspond environ à celle du PIB vaudois, voire un peu plus selon les segments de marché. Dans l'environnement actuel, il est normal que, en termes de volumes hypothécaires ou d'épargne, la croissance n'atteigne plus les 6 à 8% des années 2008 à 2011. Cette situation concerne le marché bancaire dans son ensemble.

**Vous êtes donc satisfait de votre progression?**

Notre bénéfice brut est en hausse de 9%, grâce aux revenus du négoce, mais aussi grâce à une vraie discipline sur les coûts. Dans le contexte actuel de taux bas et de ralentissement, on peut parler de très bons résultats, même s'ils sont influencés par certains éléments extraordinaires. Nous visons et obtenons, année après année, des résultats qui nous permettent de garantir une stabilité du dividende à un niveau élevé. Nous redistribuons plus de 80% de notre bénéfice.

**Depuis 2014, vous avez mis un frein à la croissance des volumes hypothécaires, évoquant «une responsabilité», en tant que banque cantonale, d'éviter une surchauffe immobilière. Mais vous répétez souvent que si vous le souhaitiez, vous pourriez faire bien plus de crédits...**

En effet, notre niveau de fonds propres nous permettrait de faire plus de crédits hypothécaires, mais nous avons considéré à fin 2011 qu'il était de notre responsabilité, en tant qu'acteur majeur dans ce canton, de contribuer à éviter l'apparition d'une bulle immobilière. Même si, d'un point

de vue purement financier, ceci signifiait renoncer à des revenus. Si je fais un calcul rapide, notre décision de limiter notre croissance hypothécaire à 4% par an a représenté un manque à gagner d'environ 10 millions de francs par année. Mais combien cela aurait-il coûté à l'économie vaudoise si une bulle avait éclaté?

**Cette sagesse n'est pas de la communication politique?**

Non, il s'agit d'une approche responsable de notre métier, avec

Date: 15.09.2015

# LE TEMPS



**Pascal Kiener:** «L'objectif à long terme est de concilier notre mission cantonale, la rentabilité et la croissance.»

STYV. MOTT 2

# LE TEMPS

l'objectif de concilier à long terme mission cantonale, rentabilité et croissance. Cette approche ne se limite pas à l'immobilier. Elle est vraiment ancrée dans notre quotidien et concerne aussi nos autres métiers, comme le négoce, la gestion de fortune ou les crédits aux PME.

## **Quitte à brider quelque peu vos résultats...**

Un exemple: nous octroyons des crédits aux PME à partir de 20 000 francs. C'est notre rôle, mais nous ne gagnons pas grand-chose sur ces affaires! Plus généralement, nous ne cherchons pas à maximiser à court terme la rentabilité des fonds propres (ROE, return on equity), mais visons un objectif dans la durée de 12 à 13% (10,7%, à fin juin 2015, ndlr), qui permet à la fois de remplir notre mission cantonale et de créer de la valeur pour tous nos actionnaires.

**Vous communiquez aussi souvent sur l'helvétisation des actifs sous gestion, sur les sorties de fonds offshore de vos comptes. Est-ce aussi une conséquence de votre «sagesse» de banque cantonale?** La gestion de fortune transfrontalière n'a jamais été une priorité stratégique et les avoirs de résidents étrangers n'ont jamais représenté plus de 25% des avoirs de la gestion de fortune. Au vu, des changements dans ce do-

main, notamment l'arrivée de l'échange automatique de renseignements, la BCV – comme le secteur bancaire en général – encourage depuis quelques années les clients qui ne seraient pas régularisés à faire le pas. Au-delà de la problématique fiscale, la complexité pour servir des clients domiciliés à l'étranger a fortement augmenté, nous avons donc décidé de nous limiter à certains pays limitrophes. Cependant, avec une offre adaptée, nous acceptons aussi de fournir des services ban-

caires à des Suisses à l'étranger, et ce dans pratiquement tous les pays du monde.

**Vos revenus d'intérêts sont en recul de 3% au premier semestre 2015. Ils sont en baisse de 7,5% depuis trois ans. Cette pression, sur ce qui est votre principale source de revenus, est-elle longtemps tenable?**

Dans une situation de taux négatifs, cette baisse est logique. A vrai dire, je suis plutôt satisfait du résultat obtenu grâce à une très bonne gestion du bilan. Même s'il s'agit de la source principale de revenus, les revenus d'intérêts n'en représentent que la moitié, alors que cette part peut être de 60 à 80% dans la banque de détail en général. La BCV peut compter sur d'autres sources de revenus, comme le négoce ou les commissions de gestion. Donc oui, cette pression est supportable.

**Et pour le secteur bancaire en général, cette situation est-elle viable?**

Les revenus sont certes sous pression, mais ils sont encore à des niveaux permettant une rentabilité acceptable dans ce contexte de taux négatifs. En outre, étant donné la remontée de l'euro, il semble que le plus bas en termes de taux est probablement atteint. Par contre, si la BNS devait imposer des taux encore plus négatifs ou abaisser le plafond d'exonération, les banques devraient alors répercuter les taux négatifs sur une clientèle plus large afin de préserver une certaine rentabilité.

**Quelle est votre politique concernant les taux négatifs? En avez-vous appliqué à vos clients?**

Pas pour les PME ni pour les particuliers. En revanche, pour les grandes entreprises et les institutionnels, nous avons déterminé un plafond individuel qui correspond environ à la moyenne de leurs avoirs depuis trois ans. Au-dessous, il n'y a pas de taux

négatif. Par contre, pour la part qui dépasse ce plafond, un taux de -0,75% est appliqué. Il s'agit d'éviter que nos grands clients, qui ont naturellement des relations avec plusieurs banques, ne rapatrient des fonds à la BCV pour éviter d'être «taxés» ailleurs. Ils ont d'ailleurs bien compris et apprécié cette solution.

**En tant que banque universelle, comment la BCV apprécie-t-elle le développement des fintechs?**

Soyons clairs: nous ne sommes ni une start-up ni une grande banque. Comme beaucoup d'autres banques de taille moyenne, la BCV ne pourra donc pas être un leader de l'innovation dans ce domaine. Ce qui ne veut pas dire que l'on ne peut pas dans certains cas innover rapidement – par exemple, dans les applications bancaires mobiles, la BCV a été parmi les premières à permettre des transactions sur smartphones et tablettes. De manière générale, nous voulons être des «suiveurs rapides et intelligents». Nous disposons d'une veille technologique et sommes prêts à adapter nos outils. Mais attention, il y a aujourd'hui une sorte d'emballement autour de ces nouvelles technologies. Le métier va évoluer, mais il ne

# LE TEMPS

«Le paiement par mobile va se généraliser, même s'il reste à régler des questions de sécurité.»

**Pascal Kiener**

sera pas révolutionné du jour au lendemain.

**Quelles sont les avancées les plus prometteuses?**

Le paiement par mobile va se généraliser, même s'il reste à régler des questions de sécurité. Les moteurs d'analyse permettant de proposer des offres de placements semblent aussi prometteurs. Je suis par contre un peu plus sceptique sur l'avenir du financement participatif. Le crowdfunding peut fonctionner pour soutenir une start-up ou un projet culturel, par exemple. Mais il ne remplacera pas l'analyse et la gestion nécessaires pour un gros crédit commercial. Il est bien sûr possible d'automatiser une partie des processus, et la BCV le fait pour des demandes de crédit de moins de 100 000 francs par Internet. Mais l'étude d'un dossier l'analyse des risques restent l'apanage de l'être humain.