

# « Nous avons une grande force de mise en œuvre »

Valiant a clôturé avec succès la période stratégique 2016–2020 et adopté une nouvelle stratégie jusqu'en 2024. Sa mise en œuvre a déjà commencé, avec notamment la poursuite de l'expansion et désormais un pied en Suisse orientale.

**Monsieur Bucher, votre ultime année d'activité à la présidence du conseil d'administration vous a comblé. Sur quoi souhaiteriez-vous plus particulièrement revenir ?**

**JÜRGE BUCHER :** Valiant a encore renforcé la base d'un avenir fructueux. Premièrement, nous avons élaboré une stratégie de croissance ambitieuse jusqu'en 2024. Deuxièmement, nous avons réalisé un résultat extrêmement bon. Troisièmement, les changements au sein du comité de direction se sont déroulés sans heurt. Ewald Burgener a pris ses fonctions de CEO au printemps et, à l'automne, Hanspeter Kaspar est devenu responsable des finances.

**Monsieur Burgener, durant votre première année en tant que CEO, vous avez réussi à dépasser le résultat de l'exercice précédent. Quels ont été vos plus grands défis dans votre nouvelle fonction ?**

**EWALD BURGNER :** En premier lieu, ce sont moins les chiffres que le passage de responsable des finances à CEO. Mon champ d'activité est soudain devenu à la fois beaucoup plus large et passionnant. Et, coup de chance pour moi, j'ai pu participer à l'élaboration de la nouvelle stratégie, la communiquer en automne puis démarrer sa mise en œuvre dans la foulée. Nous pouvons être fiers de ce que nous avons mis en route.

**Dans quelle mesure votre tâche a-t-elle été exigeante en rapport avec le résultat ?**

**EB :** Le succès d'une banque retail classique comme Valiant dépend beaucoup des coûts de refinancement. Nos obligations sécurisées sont un élément particulièrement important pour la réalisation d'un bon résultat. Grâce à cet instrument de refinancement, nous pouvons lever des fonds sur le marché des capitaux à des taux d'intérêt négatifs. Nous sommes la première banque retail en Suisse à avoir recouru à cet instrument voilà deux ans. Aujourd'hui, nous en récoltons les fruits.

**Et le poids des fonds de la clientèle diminue ?**

**EB :** Ils sont et restent une source de refinancement très importante. L'afflux de fonds de la clientèle, plus marqué au quatrième trimestre 2019, a de quoi nous réjouir et reflète la confiance placée dans la banque. Nous avons bien travaillé, tant à l'actif qu'au passif, et dégagé une marge d'intérêts réjouissante.

**JB :** Valiant a réussi à abaisser nettement les coûts de refinancement, à augmenter le volume des prêts de 3,3 % et à maintenir la marge au très bon niveau de 110 points de base. Une performance extraordinaire !

**EB :** Et nous sommes restés fidèles à notre ligne de conduite en affaires, en privilégiant une croissance rentable plutôt que les volumes et le risque.

**S'agissant des fonds de la clientèle, il y a longtemps que Valiant n'avait plus connu d'afflux aussi important. Peut-on attribuer cet afflux à l'expansion géographique ?**

**EB :** Des fonds proviennent très certainement de la clientèle des nouvelles zones de marché. Mais nous avons aussi enregistré une croissance réjouissante dans nos régions d'ancrage.

**JB :** L'afflux durable de fonds de la clientèle s'est amorcé bien avant. Mais ce mouvement a

toutefois été un peu masqué par la réduction ciblée des avoirs onéreux de clients institutionnels.

**Le développement du réseau de succursales a été rapide lui aussi. Tout s'est-il déroulé selon vos plans ?**

**EB :** L'essentiel de la Suisse romande est maintenant couvert. En automne, nous avons pris pied en Suisse orientale, à St-Gall et à Wil SG. Parallèlement, nous avons ouvert Rheinfelden. Sur tous les nouveaux sites, nous avons pu engager des collaborateurs du cru, ce qui représente un atout déterminant pour le succès. Ce n'est qu'ainsi que nous pouvons manifester notre proximité avec la clientèle.

**Vous misez sur un modèle hybride dans votre réseau de succursales. Est-ce qu'il fonctionne bien ?**

**EB :** Il porte si bien ses fruits que nous l'implantons également dans les nouvelles succursales. La clientèle apprécie beaucoup le choix entre un conseil personnalisé sur place et des services numériques, et ce, tout particulièrement en dehors de nos heures d'ouverture habituelles. Nous progressons bien dans la transformation des succursales existantes. 46 des 96 sites possèdent d'ores et déjà une zone clientèle moderne. Et, soit dit en passant, les expériences sont positives.

**Si vous revenez sur l'année écoulée, quel a été pour vous le point culminant au niveau émotionnel ?**

**JB :** Outre tous les chiffres et les aspects stratégiques, ce qui m'a le plus impressionné, c'est la bonne ambiance au sein de l'équipe de direction et dans toute l'entreprise. On perçoit la culture ouverte, une forte motivation allant de pair avec de grandes compétences et un engagement collectif marqué de la part de toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs. Cela ne va pas de soi. Car le conseil d'administration et le comité de direction sont très exigeants.

**Et pour vous, Monsieur Burgener ?**

**EB :** Sans aucun doute la journée des collaborateurs en automne. Se trouver en présence de plus de 800 collaborateurs a été une expérience impressionnante. Nous avons pu expliquer la stratégie, échanger et faire mieux connaissance avec tous les échelons de la banque. Il règne une

culture saine et axée sur la performance, ce qui est un élément clé pour le succès de Valiant.

**Monsieur Bucher, lors de votre élection à la présidence de Valiant il y a sept ans, la banque était en crise. Certains observateurs doutaient de la capacité de Valiant à conserver son indépendance. Partagez-vous également ces doutes ?**

**JB :** L'hiver 2012-2013 a été ardu. Il m'est arrivé de me demander dans quoi je m'étais embarqué et si les choses allaient bien tourner. Valiant était aux soins intensifs, mais cette expression n'est pas de moi (il rit). Sa réputation était entachée. Il fallait l'intervention simultanée de plusieurs médecins urgentistes. Nous nous sommes serré les coudes et avons tout fait pour remettre la banque sur pied. Notre approche était simple : se fédérer autour des atouts et les exploiter. Faire ce que l'on sait faire. Et ne pas se lancer dans ce que l'on ne connaît que par oui-dire.

**Quelles étaient les priorités ?**

**JB :** Tout d'abord, se positionner clairement comme une banque pour particuliers et PME. Ensuite, une solide capitalisation, ce pour quoi nous avons immédiatement émis un emprunt subordonné. Mais la question cruciale était : le marché va-t-il croire en nous ? Il l'a fait. La souscription a très bien marché. Enfin, troisième point : procéder à des changements de personnes, avec du sang neuf au conseil d'administration et au comité de direction.

**Vu de l'extérieur, la force de mise en œuvre au niveau stratégique a certainement fourni une contribution essentielle au succès ?**

**JB :** Vous avez parfaitement raison. Nous avons toujours élaboré les stratégies en interne, le conseil d'administration coopérant avec le comité de direction et certains collaborateurs. C'est la seule façon de réunir un large consensus face à la tâche à accomplir. Mais le véritable travail ne débute qu'avec la mise en œuvre. Mon mantra : mettre en œuvre, mettre en œuvre, mettre en œuvre. Les entreprises florissantes se distinguent des moins florissantes par la vigueur de leur mise en œuvre.

**Tout s'est bien déroulé. Maintenant, avec la stratégie 2024, Valiant relève encore**

### **ses ambitions d'un cran. Sur quels facteurs s'appuie votre confiance ?**

**EB:** Notre stratégie d'expansion nous a permis jusqu'ici d'accumuler une solide expérience, en particulier en Suisse romande. Cela nous conforte dans notre capacité à couvrir l'ensemble du territoire, du lac de Constance au lac Léman. Nous entendons y parvenir durant les quatre prochaines années. Je puise ma confiance dans les plus de 1000 collaboratrices et collaborateurs qui, à ce jour, ont activement contribué à la réalisation des objectifs de l'ancienne stratégie.

**JB:** Le modèle d'affaires que nous avons implanté fonctionne. On voit en nous une bonne alternative aux autres banques de taille et d'orientation diverses. Cela nous donne confiance pour poursuivre l'expansion.

### **La concurrence ne va pas rester les bras croisés.**

**JB:** Et après ? Être les premiers à agir offre plus d'avantages que d'inconvénients. On sait ce que l'on fait. Et puis, si nécessaire, on peut toujours procéder à des optimisations, alors que les autres en sont encore à vous imiter.

### **Pour la nouvelle période stratégique, vous avez annoncé des investissements à hauteur de 50 millions de francs. À quoi allez-vous employer ces moyens ?**

**EB:** D'un côté, dans de nouvelles succursales et, de l'autre, dans le développement de nouveaux produits. Nous parlons d'une clientèle aux besoins hybrides, qui a le choix entre un conseil personnalisé et des services numériques. Cela signifie que nous allons continuer d'investir dans la numérisation. Et pour rester la banque « simple » que nous proclamons, il faut investir en permanence dans les processus pour optimiser l'efficacité. Par exemple, notre nouvelle « auto-route des crédits » permet de saisir une demande de crédit en 30 minutes, soit trois fois plus vite qu'avant.

### **Vous prévoyez dans le même temps la création de 170 emplois à plein temps. N'est-ce pas paradoxal ?**

**EB:** Absolument pas ! Pour maîtriser l'avenir, nous devons satisfaire aux besoins des clients avec du personnel et des services numériques. Mais c'est la clientèle qui décide comment elle souhaite

interagir avec nous. Pour une première hypothèse, nous recommandons un entretien personnel. Le numérique, en revanche, convient parfaitement au traitement du trafic des paiements.

### **Quel rôle joue le développement durable pour Valiant ?**

**JB:** Notre modèle d'affaires est depuis toujours axé sur le développement durable et le long terme. Des mesures en la matière sont examinées et mises en œuvre en permanence.

**EB:** En 2019, nous avons introduit des critères d'exclusion pour les opérations financières. Dans les opérations de placement, nous appliquons des critères ESG pour nos propres produits.

### **Quels sont les objectifs fixés au conseil d'administration pour l'exercice en cours ?**

**JB:** Comme toujours, les exigences sont ambitieuses. En tête de liste figure la mise en œuvre systématique de la nouvelle stratégie. Les objectifs de croissance dans les prêts se situent entre 3 et 4 %. Le bénéfice consolidé 2020 devrait être à hauteur de celui de 2019. De plus, nous voulons encore améliorer les activités de placement et le résultat des opérations de commissions et des prestations de service. Nous devons parvenir à répondre par des solutions individuelles aux besoins, questions et souhaits de nos clients.

### **Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?**

**JB:** Nous sommes encore trop souvent des vendeurs de produits. Le besoin lié à l'habitation, par exemple, comporte beaucoup plus de facettes qu'une simple hypothèque. Nous devrions être capables d'approfondir et d'élargir la saisie des besoins touchant au logement et de couvrir les aspects financiers qui y sont liés. Cela nous permettrait de nous adjuger un volume supplémentaire, qui plus est, à des prix plus avantageux.

### **Où en êtes-vous dans ce processus ?**

**EB:** La transformation a été initiée. Mais il faudra plus d'une année pour la concrétiser. Notre Comparatif hypothécaire, que nous proposons en Suisse orientale, est un pas dans cette direction. Il nous permet à la fois de créer de la transparence pour les clients et de leur offrir de meilleures conditions. Ils obtiennent de nous la meilleure solution. Les premières expériences sont positives. Nous convainquons la clientèle par notre conseil compétent.

**Comment jugez-vous les exigences de croissance de 3 à 4 % ?**

**EB:** Notre croissance est ainsi légèrement plus véloce que le marché. Nous respectons toujours notre principe visant une croissance rentable pour une qualité de risque inchangée. Nous réalisons la croissance tant dans les nouvelles zones de marché que dans les plus anciennes.

**Les taux d'intérêt négatifs sont-ils encore un sujet pour vous ?**

**JB:** Oui, car ils sont omniprésents. Les taux d'intérêt négatifs sont une mesure d'urgence de la Banque nationale et l'économie suisse lui est redevable de sa situation actuelle. Certes, ils suscitent aussi des craintes dans certains secteurs. En tant que banque retail, nous avons toutefois appris à composer avec. Dans un environnement de taux différent, nous nous porterions certainement encore un peu mieux. Et nous nous serions significativement rapprochés de nos objectifs bénéficiaires initiaux, définis en 2013, s'il n'y avait pas eu les taux d'intérêt négatifs.

**Ce n'est pas ce qu'on peut appeler une critique.**

**JB:** Oui, pour une raison simple. Il faut voir où l'économie suisse se trouve aujourd'hui. Nous nous portons bien dans ce pays. Le taux de chômage est faible. La croissance est convenable. Quelle serait notre situation si la Banque nationale avait laissé le franc fluctuer ? À mon avis, cette mesure était la bonne. Cependant, nous sommes face au problème de revenir à la normale.

**EB:** Je dois ajouter que ni la majeure partie de nos clients ni nous, en tant que banque, n'acquiesçons d'intérêts négatifs.

**Monsieur Bucher, sous votre présidence, Valiant a pu relever son dividende année après année. Cela va-t-il continuer quand vous ne serez plus là ?**

**JB:** Le fait que nous puissions proposer une hausse du dividende pour la cinquième année consécutive est l'expression de la stabilité de Valiant. Et nous disons clairement vouloir, à l'avenir également, poursuivre une politique de dividende stable. Nous veillons au maintien d'un ratio de fonds propres entre 15 et 17 % et d'un taux de distribution du bénéfice de 50 à 70 %. La stabilité est l'alpha et l'oméga, et mon

successeur, Markus Gygax, ne verra pas les choses autrement.

**Ce ne sera certainement pas le seul aspect de votre présidence dont les gens se souviendront, lorsque vous aurez tiré votre révérence. Avec quels sentiments quitterez-vous Valiant, que vous avez accompagnée durant une phase initiale très difficile ?**

**JB:** J'éprouve une certaine fierté pour ce que nous avons collectivement réalisé. Valiant dispose aujourd'hui d'options. Il s'agit maintenant de choisir les bonnes et de les exploiter de manière systématique. Je me tourne avec plaisir vers l'avenir. Valiant possède à tous les échelons des collaboratrices et des collaborateurs solides, dont je continuerai à suivre le travail depuis la tribune. Sur un plan personnel, je me réjouis d'avoir plus de temps pour mes autres centres d'intérêt. Faire plus de sport et me consacrer davantage à la culture sont en tête de mes priorités. Mais je continuerai d'honorer de plus petits mandats.

Propos recueillis par : Medard Meier



**Jürg Bucher, président du conseil d'administration**

Depuis début 2013, Jürg Bucher est président du conseil d'administration de Valiant. Auparavant, il a notamment été directeur de PostFinance et directeur général de La Poste Suisse. Pendant ses loisirs, il va volontiers au théâtre, écoute du jazz et de la musique classique, ou fait du sport en plein air.



**Ewald Burgener, CEO**

Depuis le 17 mai, Ewald Burgener est le nouveau CEO de Valiant. Il a été responsable des finances pendant six bonnes années. Avant Valiant, le Valaisan travaillait chez Entris Holding SA. Ewald Burgener consacre son temps libre à sa famille, joue au squash et apprécie la montagne.