

# À LA BARRE DU BATEAU MIRABAUD



**Année de naissance :** 1956

**Poste actuel :** associé gérant de Mirabaud SCA et CEO de Mirabaud & Cie SA

**Avoirs administrés par Mirabaud**

**(hors prises en compte double) :** 29,9 milliards de francs au 31 décembre 2016

**Bénéfice net 2016 :** 31,6 millions de francs (+16,7 % par rapport à 2015)

**Effectif total :** environ 700 collaborateurs

**Cursus :** diplômé en architecture, économie d'entreprise et expertise comptable

Rien ne prédestinait **Antonio Palma** à une carrière bancaire. Fils d'immigrés espagnols, le CEO de Mirabaud & Cie SA s'était d'abord tourné vers l'architecture avant de changer de cap pour la banque, domaine dans lequel il a gravi tous les échelons. De la comptabilité à l'audit, de la multinationale à la banque étrangère, il s'est finalement dédié à la banque privée genevoise en rejoignant Mirabaud en 1993, pour en devenir associé gérant et CEO en 2010.

Par **Hermann Satz**

De la volubilité latine à l'austérité calviniste, du béton aux caprices des marchés, du voyage à l'enracinement, vous maniez les antagonismes avec brio. Peut-on vous décrire comme le représentant d'un multiculturalisme réussi ?

Ce n'est pas à moi de le dire. En revanche, je dois avouer que ceux qui ont une histoire et qui peuvent se revendiquer gardiens de leur culture et de leurs racines m'ont toujours séduit. C'est le cas des familles de banquiers genevois.

Quelles sont leurs qualités ?

Ils sont innovateurs et généreux. C'est l'essence même du banquier : faire partager à ses clients les opportunités qu'il identifie sur les marchés, tout le contraire d'un Steve Jobs qui garde ses idées pour lui. Je vous rappelle également que les banquiers sont les premiers mécènes de la place.

Au sein de Mirabaud, vous insistez beaucoup sur la notion de culture d'entreprise : une réalité ou un alibi ?

Pour faire avancer tout le monde dans la même direction, une entreprise a, comme pour les bateaux, deux options : le fouet ou la culture. La première étant depuis longtemps interdite, reste la seconde. C'est en définitive la culture qui fait que les gens viennent travailler chaque jour, se reconnaissent dans leur travail et y tissent des liens. La rémunération est un élément nécessaire, mais il n'est pas suffisant.

Lorsque vous avez rejoint la direction de la banque en 1993, votre mission initiale était de la préparer pour la prochaine génération. Le défi a-t-il été relevé ? L'essai a été transformé : de nouveaux associés assurent la continuité de l'entreprise et celle-ci poursuit sa croissance. Pour réussir, il est essentiel de communiquer et de partager. Or on ne peut pas échanger directement avec 700 personnes ; on ne le fait vraiment qu'avec une dizaine. La culture partagée prend le relais et chaque responsable transmet l'information de manière à ce que tous les employés puissent connaître et comprendre les grandes orientations de l'entreprise. Il s'agit d'un travail de longue haleine qui repose, entre autres, sur un scénario d'évolution que nous redessignons tous les cinq ans.

Comment réagissez-vous au nouveau diktat de la transparence ?

Soyons clair, une transparence totale signifierait l'anéantissement de l'individu. Or il convient de distinguer une transparence souhaitable d'une curiosité malsaine : ce n'est pas parce que l'on se refuse à communiquer sur un sujet que l'on a quelque chose à se reprocher. Chaque client a une vie privée et la banque en est l'un des éléments. Elle reste protectrice de cette sphère privée et la seule chose qui ait changé en matière de transparence concerne le fisc, qui reçoit aujourd'hui directement des banques une information qu'il a toujours été censé connaître.

Depuis 1819, Mirabaud a traversé une cinquantaine de crises et vous affirmiez récemment que « les crises sont partie intégrante de la normalité ». Pouvez-vous développer ?

Une crise est un bouleversement qui engendre des opportunités. Tout dépend de la manière de se positionner ! Chacun est confronté en permanence à des opportunités et à des tentations. Les opportunités sont des chances de grandir, d'aller plus loin dans son développement personnel ou professionnel. Au contraire, les tentations se contentent de séduire et s'opposent souvent à la pérennité. L'important est donc de savoir distinguer les premières des secondes, puis de choisir. Mais ce choix ne pourra être efficace que s'il existe au préalable un plan.

Le plan n'est-ce pas l'anti-hasard par excellence ?

Dans mon bureau, j'ai affiché en grand la phrase suivante : « Je ne suis pas toujours de mon avis. » Il s'agit d'une mise en garde contre l'entêtement, qui n'est pas toujours la meilleure manière d'avancer. Parfois, il faut savoir jeter ses convictions à la poubelle et recommencer quelque chose de neuf.

N'est-ce pas très déstabilisant au niveau de l'entourage ?

Oui, lors des changements, certaines personnes peuvent se sentir incomprises et, à ce moment-là, il faut savoir expliquer, communiquer, rassurer. Mais je n'ai pas l'impression d'être infidèle à l'objectif. L'important est de ne pas laisser de désordre dans ce que vous avez entrepris. Le jour où je quitterai la banque, son fonctionnement devra être meilleur que lorsque j'y suis entré.

« Mieux vaut une idée « moyenne » qui se traduit par une réalisation qu'une idée de génie qui reste au stade du rêve. »

Que cela fonctionne ou pas, en quoi cela vous concerne-t-il ?

C'est toute la question du pouvoir et de la responsabilité. Savez-vous encore qui est à l'origine de l'idée du Brexit ? Non ! C'est un exemple typique de pouvoir sans responsabilité. Et ce phénomène n'est pas rare dans les entreprises d'une certaine taille, où l'on voit des dirigeants partir sans se préoccuper d'assumer les conséquences de leurs décisions. Ce n'est pas le cas chez Mirabaud : ce sont les dirigeants qui commettent les erreurs et c'est à eux qu'il incombe de les assumer en premier.

Si vous deviez décrire le style « Palma », quelles en seraient les grandes lignes ?

D'abord, l'application de la règle 80/20, en étant extrêmement exigeant sur le 80, parce que j'aime les choses bien faites sans pour autant être perfectionniste. Les 20 restants permettent d'entreprendre autre chose. Ensuite, mes idées sont généralement très simples et, si je parviens à faire la différence, c'est parce que j'arrive à les mettre en œuvre. Selon moi, mieux vaut une idée « moyenne » qui se traduit par une réalisation qu'une idée de génie qui reste au stade du rêve. J'écoute, je fais participer, mais je sais prendre seul une décision qui ne va pas forcément dans le sens des propos de ceux que j'ai écoutés. De ce fait, on peut me taxer d'autoritarisme. A ma décharge, lorsque je me trompe, et cela m'est arrivé souvent, j'écoute attentivement la critique et l'accepte, car elle me fait avancer. —