

market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

BANQUES ET
MULTINATIONALES : LE JACKPOT
DES AMENDES AMÉRICAINES

INVITÉ

OLIVIER
COLLOMBIN

INDEX

ÉDUCATION :
13 ACTEURS
D'INFLUENCE

FINANCE

EXIT LA HAUSSE
DES TAUX

GOVERNANCE

LES ENTREPRISES
FAMILIALES

INVESTIR

2016 SOUS LE SIGNE
DU DOLLAR

MARCHÉ DE L'ART

LE RÉVEIL DU
MARCHÉ CORÉEN

DOSSIER

LA BANQUE PRIVÉE SUISSE : UNE HISTOIRE D'AVENIR



15 CHF



DANS UN MONDE QUI CHANGE,
LA RÉUSSITE EST UNE VALEUR
QUI SE PARTAGE ENTRE GÉNÉRATIONS.

**TRANSMETTRE
VOTRE PATRIMOINE**

Votre banquier privé et nos experts vous accompagnent dans toutes les étapes de la transmission de votre patrimoine, en relation avec vos conseils habituels. Ainsi, vous pouvez vous concentrer sur votre bien le plus précieux : vos valeurs. Votre patrimoine a une histoire. Écrivons son avenir.

bnpparibas.ch



BNP PARIBAS
WEALTH MANAGEMENT

La banque
d'un monde
qui change

Hommage^{*}

BENOÎT VIOLIER

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION DE LÉONARD DE VINCI ?

*« LES DÉTAILS FONT LA PERFECTION,
ET LA PERFECTION N'EST PAS UN DÉTAIL »*



BENOÎT VIOLIER

Voilà un principe auquel j'adhère entièrement ; quelle véracité !

Dans le milieu de la haute gastronomie, dans lequel j'évolue, le détail se retrouve partout : du moment de la réservation jusqu'au départ, de l'amuse-bouche à la mignardise, de l'apéritif au café.

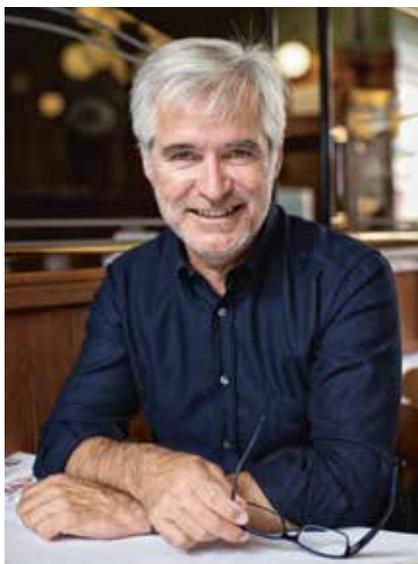
Il se traduit par la lumière tamisée de la salle à manger, le grain agréable du tissu de la serviette, la justesse de l'assaisonnement d'un plat, la vaisselle choisie pour le mettre en valeur, etc. Le détail est omniprésent et c'est lui qui rendra l'expérience, en l'occurrence gastronomique, hors du commun. Le détail hypnotise, sublime l'instant. Il est si important que lorsqu'un paramètre n'est par malheur

pas au rendez-vous, par exemple le choix d'une fleur plus odorante que de coutume, il est immédiatement remarqué. Ce n'est, pourtant, qu'un détail mais il nuira, tout de même, à votre expérience. Le détail fait la différence, et le maîtriser dans les moindres détails relève de tout un art que nous aimons pratiquer au Restaurant de l'Hôtel de Ville, à Crissier.

A handwritten signature in black ink that reads "B. Violier". The signature is stylized and includes a large flourish at the end.

*La rédaction de market a finalement décidé de publier ce commentaire, réalisé lors de notre rencontre chaleureuse avec Benoît Violier quelques jours avant l'annonce de son décès. Toutes nos pensées affectueuses vont à la famille et à l'entourage du Chef.

Éditorial



Elena Budnikova

ARNAUD DOTÉZAC, directeur des rédactions

La volatilité des marchés est si forte qu'on en vient à se demander ce qui pourrait vraiment les réguler. Rappelons-nous de ce décompte officiel du Fonds monétaire international : en près d'un demi-siècle (1970-2010), le monde a connu 145 crises bancaires, 208 effondrements monétaires et 72 crises de dette publique, soit un total de 425 crises financières. Face à la prochaine conflagration inéluctable, ces derniers mois ont été marqués,

notamment en Suisse, par des réformes qui vont dans le sens du cloisonnement des activités financières. Le Conseil fédéral autant que les parlementaires veulent une « séparation fonctionnelle et territoriale » de certaines activités et des actifs correspondants, selon la terminologie officielle. UBS, Credit suisse, la Banque cantonale de Zurich, le groupe Raiffeisen et PostFinance, devront ainsi se soumettre aux nouvelles mesures prises en ce sens, sous le contrôle de la FINMA, d'ici fin 2019.

À l'heure de « l'ouverture pour l'ouverture » et du « sans limite ou rien », les bienfaits du compartimentage reprendraient donc des couleurs. Ils s'inspireraient notamment du fonctionnement de la nature, « l'écosystème » pour faire plus chic.

D'où vient la formidable résistance aux crises de ce dernier ? De son cloisonnement justement ! Et ce sont ses réglementations internes qui maintiennent les espèces dans des limites viables « fonctionnelles et territoriales », justement. Un constat qui vaut autant pour la reproduction que pour la prédation ou encore les contaminations. Une sorte de gain de frontière optimal, qui entretient

la diversité et cantonne les contagions, sans parler du recyclage intégral. Les systèmes financiers font exactement le contraire : ils se concentrent, s'uniformisent, se dérèglent et se « décompartimentent ». Bref, ils font tout pour être vulnérables. La seule crise de 2008 aura coûté 14 000 milliards de dollars (plus de 200 fois le budget de la Suisse) aux États, juste de quoi renflouer les 20 plus grandes banques mondiales, les *Too Big to Fail* (TBTF). Les amendes gigantesques que les « Fédéraux » américains leur ont infligées ses dernières années, ont tout d'un coup l'air bien maigres face à cela. Mais si elles se comptent tout de même en milliards de dollars lourds, c'est la manière de les imposer qui doit faire réfléchir. Un changement de paradigme du concept de justice était-il vraiment nécessaire ? Le retour à la case shérif semble en tout cas irréversible.

Cela n'aura certes pas empêché la Chine de racheter la bourse de Chicago, ni l'octogénaire seconde monnaie suisse, le *Franc Wir* (CHW), d'attendre la prochaine crise en toute confiance.

Image de couverture :
La banque privée 2.0,
Daryoush Assadi (2016).

ÉDITEUR

Swiss Business Media
49, route des Jeunes
1227 Carouge / Genève
tél. +41 22 301 59 12
fax. +41 22 301 59 14
ISSN 1661-934X

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Boris Sakowitsch
tél. +41 22 301 59 12
bsakowitsch@market.ch

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS

Arnaud Dotézac
tél. +41 22 301 59 16
adotezac@market.ch

RÉDACTRICE EN CHEF CAHIER PATRIMOINE(S)

Anne Barrat
tél. +41 78 624 08 81
abarrat@market.ch

CHEF D'ÉDITION

Amandine Sasso
tél. +41 78 300 54 64
asasso@market.ch

RÉDACTION

Franck Belaich
Bertrand Carlier
Benoît Chappuis
Thomas Chappuis
Anton Dombrovsky
Michel Donegani
Alain Freymond
René-Georges Gaultier

Pierre-Emmanuel Iseux

George Iwanicki
Daniel Kohler
Axel Marguet
Céline Moine
Antoine Praz
Jean-Sébastien Robine
François Savary
Loïc Schmid
Christian Staub
Thomas Veillet
Christian Zeidler

CORRECTION

Caroline Gadenne
Marion Piroux

DIRECTEURS DE CRÉATION

Vincent Nicolò
Aurélien Vogt

DIRECTION ARTISTIQUE

Elena Budnikova
ebudnikova@market.ch

GRAPHIQUES ET INFOGRAPHIES

Vincent Nicolò

DIRECTEUR COMMERCIAL

John Hartung
tél. +41 22 301 59 13
jhartung@market.ch

SERVICE PUBLICITÉ

tél. +41 22 301 59 13
pub@market.ch

Marianne Bechtel-Croze
tél. +41 79 379 82 71
mac@bab-consulting.com

DIRECTION MARKETING

Anne-Françoise Hulliger
tél. +41 76 431 64 76
afhulliger@market.ch

IT MANAGEMENT / MARKET ONLINE

Amandine Sasso
asasso@market.ch

SERVICE ABONNEMENTS

tél. +41 22 301 59 12
abo@market.ch

IMPRESSION

Kliemo
Hütte 53
4700 Eupen
Belgique

NUMÉRO 128

Février / mars 2016



*C 180 Coupé, 1595 cm³, 156 ch (115 kW), prix de vente au comptant CHF 39 292.- (valeur du véhicule de CHF 41 800.- moins avantage prix de CHF 2508.-). 5,8 l/100 km, 135 g CO₂/km (moyenne de toutes les voitures neuves vendues: 139 g CO₂/km), catégorie de rendement énergétique: D. Modèle illustré: Mercedes-AMG C 63 S Coupé avec options (blanc adamantin designo brillant, LED Intelligent Light System, Aide au Parking Active avec PARKTRONIC, toit coulissant panoramique, pack nuit AMG, pack carbone AMG extérieur I, pack carbone AMG extérieur II, jantes forgées AMG 19" avec design rayons croisés, peintes en noir mat et avec rebords brillants): CHF 114 008.- (valeur du véhicule de CHF 121 285.- moins prime Star de CHF 7277.-), 8,4 l/100 km, 195 g CO₂/km, catégorie de rendement énergétique: G. Recommandation de prix sans engagement et sous réserve de modifications.

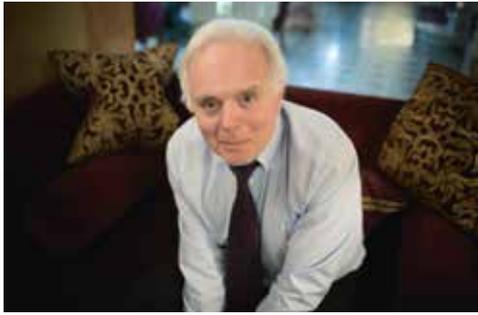
Séduction immédiate.

Nouveau. La Classe C Coupé et la Mercedes-AMG C 63 Coupé.
Vous trouverez des informations complémentaires sur
www.mercedes-benz.ch/c-coupe

A partir de CHF 39 300.-*

Mercedes-Benz
The best or nothing.





Elena Budnikova

10



22



40



64

03 ENTRE LES LIGNES *hommage à Benoît Violier*

04 ÉDITORIAL

CHRONIQUE(S)

10 SOMMES-NOUS EN ROUTE VERS
LE VIVRE-ENSEMBLE? *par Jan Marejko*

12 DES IMPLANTS ÉLECTRIQUES
POUR LE CERVEAU *par Stéphane Zreben*

ACTUALITÉ

14 CONTEXTE(S) *Spécial Davos*

GÉOPOLITIQUE(S)

22 BANQUES ET MULTINATIONALES :
Le jackpot des amendes américaines
par Arnaud Dotézac

CAHIER PATRIMOINE(S)

39 SOMMAIRE DÉTAILLÉ

40 DOSSIER (COUVERTURE) : La banque
privée suisse : une histoire d'avenir

INVESTIR (ENTRÉES DE COUVERTURE) :
64 2016 sous le signe du dollar
par Emmanuel Ferry



market

FAIT-IL UNE C...

OFFREZ
UN CADEAU
QUE L'ON AIME
OUVRIR TOUTE
L'ANNÉE

App Store

www.market.ch



La discipline conduit à la performance.

La lutte suisse exige constance et régularité.
Des caractères fondamentaux nécessaires
à la réalisation de nos objectifs.





68



74



82



Elena Badnikova

100

INVESTIR (SUITE) :

68 Exit la hausse des taux *par Alain Freymond*

74 Gouvernance d'entreprise familiale :
le trilemme patrimonial, successoral
et matrimonial *par Dominique Freymond*

INDEX

82 **ÉDUCATION** : 13 acteurs d'influence

CULTURE(S)

100 **INVITÉ** : Olivier Collombin

106 **MARCHÉ DE L'ART** : Le réveil
du marché coréen

108 **HÉDONISME(S)** : Jolis flacons :
la sélection de Loïk Tavernier

112 **PHOTO DU MOIS**

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS



ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf

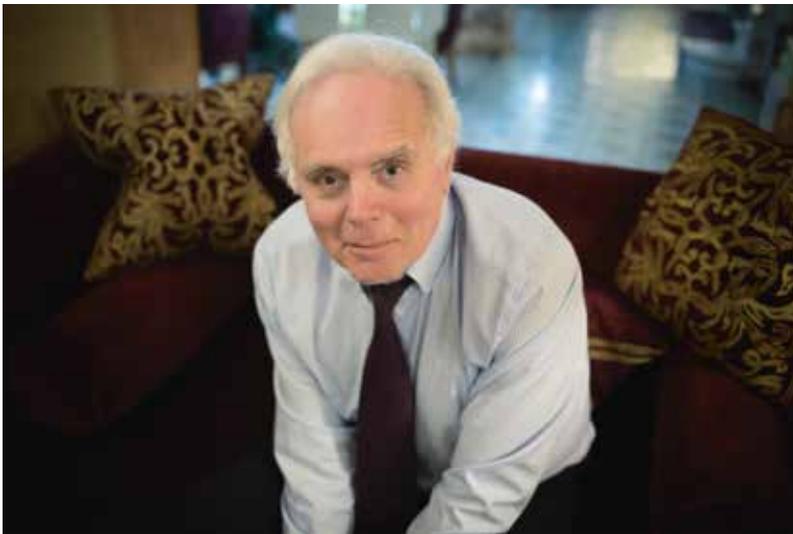


“In private banking, it’s
time for common sense
to be more common.”

HYPOSWISS
PRIVATE BANK

Expect the expected

SOMMES-NOUS EN ROUTE VERS LE VIVRE-ENSEMBLE ?



JAN MAREJKO

Étienne Baudouin

Lorsque parut le livre de Samuel Huntington *Clash of Civilizations*, il y a une vingtaine d'années, il y eut une levée de boucliers. Comment cet auteur osait-il mettre en question notre grande marche vers un monde pacifié où nous allions goûter à un vivre-ensemble universel ? Aujourd'hui, après les attentats de Paris, il est devenu impossible de rejeter la thèse de Huntington d'un revers de main. Mais est-elle pour autant pertinente ? Non, parce qu'il n'est pas certain que notre civilisation en soit une.

Se prétendre, comme l'Occident aujourd'hui, au-dessus des cultures et par là capable de les gérer toutes au nom d'un nouvel ordre mondial est une chose bien étrange et surtout nouvelle dans l'histoire de l'humanité. Est-elle encore une civilisation celle qui se veut un grand vide dans lequel toutes les civilisations pourraient coexister ? Autrefois, nous avions des empires qui se voulaient hégémoniques et se lançaient dans des guerres de conquêtes pour imposer leur culture à leurs ennemis. Mais jamais nous n'avons vu une

entité géopolitique se prétendre au-dessus de toute culture pour mieux les englober toutes. Restes d'un monothéisme où une divinité toute-puissante plane au-dessus du monde ? Peut-être, mais ce n'est pas tout.

On dit qu'un étranger doit accepter nos mœurs, nos traditions, notre histoire. Mais que doit-il accepter exactement puisque l'Occident, en se prétendant gestionnaire de toutes les cultures du monde, s'exclut de toute culture ? Nos cités ne ressemblent-elles pas de plus en plus à une aéroport ? N'est-ce pas la logique du supermarché ou du centre commercial qui gouverne nos vies quotidiennes ? Comment un migrant porteur d'une culture traditionnelle pourrait-il s'adapter à un mode de vie globalisé avec McDonald sur sa gauche et Disneyland sur sa droite ?

C'est devenu une banalité de dire que notre époque est un mélange de matérialisme et de nihilisme recouvert par un déluge de consumérisme. À se promener dans notre espace public, on prend facilement conscience de ce mélange qui s'exprime dans une publicité abrutissante, une architecture insignifiante, des manières de se vêtir qui relèvent du sac de jute. Le premier signe d'une culture est une parure ; seuls des esclaves avancent en guenilles. Qui ne s'est jamais demandé, perdu dans une foule de touristes ou dans des regards vides de consommateurs, s'il était encore parmi des hommes libres ?

Certes, il ne faut pas exagérer. Il reste des coutumes et traditions. La nôtre, comme on l'entend dire, est judéo-chrétienne. Mais nos églises sont presque vides ou fermées. Qui lit ou écoute les leçons de l'ancien ou du nouveau Testament ? Parmi ces leçons il en est une qui est oubliée, celle qui porte sur la mort. Elle est implicite dans la tradition juive, explicite dans le christianisme. Cette leçon est simple : notre vie ici-bas compte, mais elle n'est pas

une référence ultime. Autrement dit, ce n'est pas seulement à partir de la finitude de mon existence que je dois m'orienter. Il y a autre chose, un ciel étoilé qui dépasse infiniment mes préoccupations, mes soucis, mes petites attentes. Dès lors, la mort, le souci de ma mort, ne devrait pas boucher mon horizon. Dans les traditions monothéistes, on ne peut pas tout ramener au moi.

Mais c'est à ce moi, mortel au demeurant, que tout est ramené aujourd'hui. Les progrès de la médecine, les mesures destinées à garantir ma sécurité, nos systèmes d'assurance, tout concourt, sans même que je m'en rende bien compte, à fonder ce que je fais et pense sur *ma* vie, sur *ma* finitude, sur *mon* moi. C'est bien beau de dénoncer le narcissisme ou l'égoïsme, mais comment faire autrement s'il ne me reste que ma vie et elle seule comme point d'ancrage ? Dans les grandes avenues désenchantées de la modernité, comment pourrais-je me comprendre autrement que le petit capitaine du petit navire de ma petite existence ? Ce petit navire est tout ce dont je dispose. L'idée d'un naufrage m'obsède et je suis tous les jours occupé à éviter des récifs pour ne pas sombrer. Pour toute étoile, un falot tempête accroché à la proue de mon embarcation.

Dans une société moderne, cette embarcation est tout ce qui reste. La mort, qui va m'enlever ce reste, est une perspective insupportable. Mais il n'y a rien d'autre à quoi me raccrocher. Situation difficile, puisque ma vie mortelle n'est pas grand-chose, de la poussière. Et je sais, parce que j'ai une conscience, que ce « pas grand-chose » va m'être

**ON DIT QU'UN ÉTRANGER DOIT
ACCEPTER NOS MŒURS, NOS TRADITIONS,
NOTRE HISTOIRE. MAIS QUE
DOIT-IL ACCEPTER EXACTEMENT PUISQUE
L'OCCIDENT, EN SE PRÉTENDANT
GESTIONNAIRE DE TOUTES
LES CULTURES DU MONDE, S'EXCLUT
DE TOUTE CULTURE ?**

enlevé un jour, au bout d'une croisière désenchantée. Schopenhauer essayait de nous donner du courage lorsqu'il disait : si ce qui meurt, lorsque nous mourons, n'est que nous, à quoi bon dramatiser autant notre disparition ? Mais pour ne pas dramatiser, il faut voir « quelque chose » au-delà de la mort. L'Occidental, aujourd'hui, est quelqu'un qui n'arrive plus à voir, deviner, pressentir un « quelque chose » au-delà de sa mort.

Le prix que doit payer l'homme moderne pour s'être émancipé, par les Lumières, des traditions, des rites, du sacré, est élevé. Il est en effet condamné à ne croire qu'en lui-même et ce « lui-même » va disparaître. Il le sait mais ne veut pas le savoir. Et pour ne pas le savoir il écoute,

sur sa fragile embarcation, les sirènes du consumérisme qui lui chantent les charmes d'une belle plage dans le soleil du lendemain, d'une scintillante pente neigeuse, de quelque jouissance enchanteresse par le sexe ou une drogue. De telles jouissances ne sont pas nécessairement abrutissantes mais elles le deviennent lorsque, en l'absence de toute dimension sacrée, elles bouchent l'horizon.

Ceux qui, tels les migrants, arrivent chez nous, sont confrontés à cet horizon bouché. Ils sont confrontés à une manière de vivre où il s'agit de ne pas voir ce qui dépasse nos existences. Ils sont confrontés à une culture unique dans l'histoire humaine, parce que toutes les cultures, hors celle de la modernité, sont nées d'un regard porté sur l'au-delà d'une vie mortelle. Nous n'avons donc pas affaire à un clash de civilisations, mais à un affrontement nouveau. D'un côté des masses de consommateurs – de l'autre des êtres humains pour qui la vie n'a de sens qu'inscrite dans ce qui la dépasse.

Que va-t-il se passer ? Personne ne le sait, mais nous devons essayer de voir ce qui se déroule sous nos yeux. Nous n'assistons pas à un clash de civilisations mais à une étrange rencontre entre un vide culturel et une culture musulmane qui, au contraire de ce qui se passe chez nous, prône la mort et non la consommation. Ne nous leurrions pas. Ce n'est pas de la vie que nous faisons l'éloge parce que la vie inclut la mort et que d'elle nous voulons nous débarrasser. Quant à l'islam, en massacrant des vies pour mieux rendre un culte à la mort, il ne fait pas mieux. Ce n'est que le jour où nous trouverons une voie médiane entre le désert de la consommation et la crécelle des kalachnikovs que nous pourrions progresser. Nous n'avons pas devant nous une alternative entre consumérisme et islam, mais un défi : surmonter les deux.

C'est plus difficile qu'un combat entre le bien et le mal, entre le camp des purs et celui des impurs. Ici-bas, on ne trouve ni ceux-ci, ni ceux-là. Si nous voulons tenter d'éviter une guerre, exercice souvent impossible hélas, c'est par là qu'il faudra passer. \

DES IMPLANTS ÉLECTRIQUES POUR LE CERVEAU



Éléonore Baudry

STÉPHANE ZREHEN, managing partner, Agam Analytics

Dans la nouvelle de Philip K. Dick « We can remember it for you wholesale », qui a donné le film « Total Recall » avec Arnold Schwarzenegger en 1990, puis un remake en 2012, une société propose à ses clients de leur implanter des souvenirs de voyage, sans qu'ils aient besoin de quitter leur bureau. Ça a été écrit en 1966, en pleine guerre froide. À l'époque, l'armée américaine lançait des recherches tous azimuts sur la perception extrasensorielle et d'autres méthodes de modification de la volonté et de la cognition, persuadés que les soviétiques étaient en avance sur eux. Ça n'a pas donné beaucoup de résultats probants à l'époque.

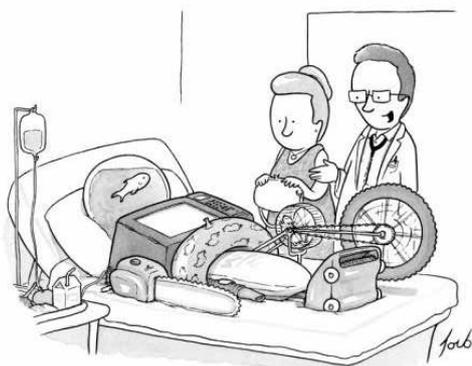
Aujourd'hui, cette belle idée de science-fiction, qui plairait à plus d'un élève encore obligé d'apprendre du vocabulaire d'allemand par cœur, apparaît à portée de main. Ce serait quand même plus facile de se faire implanter une puce d'allemand au bon endroit dans le cerveau, avec des mises à jour hebdomadaires, et des modules complémentaires comme les expressions à la mode chez les jeunes ou le vocabulaire technique. Ça pourrait s'étendre à tout apprentissage. Plus besoin d'aller dans un atelier sous la conduite d'un maître ou à

l'université, tout savoir ou savoir-faire pourrait être acheté et implanté sans y consacrer le temps et les efforts jusque-là nécessaires. Ce n'est pas encore au point, mais on a fait de beaux progrès dans cette direction.

Le système nerveux ne se révèle pas à nous de manière uniforme. Il y a une énorme différence entre le périphérique et le central : les signaux périphériques sont relativement simples à comprendre, et il n'est finalement pas si compliqué avec les techniques de micro-fabrication et d'électronique actuelles d'interfacer directement avec les nerfs périphériques pour soit stimuler un nerf moteur ou un nerf sensitif, soit lire et comprendre le signal émis dans ces nerfs.

Ça fait longtemps qu'on sait qu'une stimulation électrique directement appliquée sur un nerf moteur entraîne la contraction d'un muscle. C'est d'ailleurs ce principe qui est utilisé dans les stimulateurs musculaires pour sportifs de Compex, la compagnie qui est à l'origine de l'activité d'Alain Nicod de VI Partners dans l'investissement technologique. Poussant la technologie plus loin, la start-up G-Therapeutics, issue du laboratoire de Grégoire Courtine à l'EPFL, ferme la boucle sensori-motrice pour restaurer la marche chez des patients dont la moelle épinière a été sectionnée : non seulement elle stimule les nerfs moteurs de la jambe, mais elle le fait au moment opportun, en lisant les émissions électriques des muscles. Il s'avère que ce dispositif s'accompagne de nouvelles connexions nerveuses. Comme le dit le professeur Courtine dans son Ted Talk, il s'agit d'aider le cerveau à s'aider lui-même, pas de le remplacer. Les résultats sont impressionnants. Cette société, qui s'est choisi comme CEO Sjaak Deckers, qui a récemment vendu la société de neurostimulation Sapiens à Medtronic pour 200 millions \$, est certainement promise à un bel avenir.

Dans d'autres branches de la médecine, on sait créer des implants qui restaurent des fonctions sensorielles telles que l'ouïe et la vision. Depuis une



"We began with a hip replacement and just sort of riffed off that."

vingtaine d'années, on sait implanter des cochlées artificielles qui se branchent sur le nerf auditif et permettent de transformer les variations de pression sur le tympan en signaux compréhensibles par le cerveau et interprétables comme du son. Aujourd'hui, deux compagnies se partagent l'essentiel du marché : Cochlear Corporation qui réalise près d'un milliard de dollars de CA, et Advanced Bionics, une filiale de Sonova. De son côté, la compagnie Second Sight, fondée en 1998 par le grand inventeur de medtech Alfred Mann, et qui est implantée en partie à Lausanne, a mis au point une rétine artificielle qui est déjà en vente. Cette technologie permet de restaurer une vision très limitée en résolution (60 pixels), mais on peut parier qu'elle va s'améliorer grandement ces prochaines années. La compagnie israélienne Nano Retina, pour l'instant financée par du venture capital, met au point une rétine de 676 pixels, et leur nanotechnologie ambitionne d'atteindre 5000 pixels. Leur ambition est d'atteindre une vision de 20/20! Des tests cliniques sont en cours.

À la différence des nerfs périphériques, il est beaucoup plus difficile d'interfacer des appareils avec le système nerveux central. Et ce pour une simple raison : on ne sait toujours pas comment fonctionne la cognition. Les récents progrès en imagerie cérébrale fonctionnelle ont réussi à mettre en évidence les régions du cerveau qui sont actives lorsqu'on effectue une certaine fonction cognitive. Par exemple lorsqu'on pense à un verbe, qu'on s'apprête à effectuer un mouvement de la main, ou qu'on mémorise un concept. On ne sait pas vraiment comment le cerveau en est venu à coder telle ou telle chose sur certains neurones, mais après tout, ce n'est pas forcément essentiel pour améliorer le fonctionnement cérébral d'une

personne. La neurostimulation de régions profondes du cerveau, pour traiter des troubles nerveux tels que la maladie de Parkinson, certaines formes d'épilepsie ou de dépression, est utilisée depuis plusieurs années, avec de beaux résultats. Mais le graal serait non pas de restaurer des fonctions disparues par cause d'une maladie, mais d'améliorer les performances de patients sains.

Et c'est un des domaines financés par l'agence DARPA aux États-Unis. L'un des objets principaux de la recherche porte sur la stimulation de l'hippocampe, qui joue un rôle central dans la mémorisation de nouvelles tâches ou de

APPRENTISSAGE DES LANGUES : CE SERAIT QUAND MÊME PLUS FACILE DE SE FAIRE IMPLANTER UNE PUCE D'ALLEMAND AU BON ENDROIT DANS LE CERVEAU !

nouveaux concepts. On espère ainsi améliorer les capacités de mémorisation de n'importe qui. Le neurochirurgien Itzhak Fried à l'université de UCLA a montré que des sujets dont on stimulait l'hippocampe développaient de meilleures performances dans un jeu vidéo impliquant une mémorisation spatiale. D'une certaine manière, c'est le même principe que celui appliqué par G. Courtine : on amplifie artificiellement une activité cérébrale qui a déjà lieu naturellement, grâce à la stimulation électrique.

Il reste certainement beaucoup d'obstacles à surmonter avant de mettre au point les appareils imaginés plus haut, dont certains assez paradoxaux. On a ainsi récemment montré que les sportifs de très haut niveau ont en fait moins de neurones que le commun des mortels dans les zones cérébrales qui gèrent le mouvement. En quelque sorte, ils ont éliminé ceux qui ne correspondent pas au mouvement optimal. Or en stimulant l'hippocampe, il y a de bonnes chances qu'on aide à la création de nouveaux neurones.

L'intérêt économique des produits qui finiront par émerger de ces recherches est de les sortir du seul domaine de la santé. Ils auront le potentiel de révolutionner de nombreux secteurs, du tourisme à l'éducation en passant par l'entertainment. Il y a tout à gagner à garder un œil sur ce que font ces laboratoires. \

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf



Contexte(s)

Spécial Davos

À RÉCAPITULER

Davos 2016 n'a pas eu à souffrir de contre-manifestations et si sa sécurité a été renforcée, c'est plutôt en rapport avec le risque d'attentats.



Klaus Schwab



Robot Hubo serrant la main d'un participant



Sergueï Lavrov et John Kerry à Zurich le 20 janvier 2016

Ce fut donc environ 2500 participants, venant de 100 pays, dont 1500 chefs d'entreprises, 40 chefs d'État (sans Angela Merkel cette année), 300 ministres moins deux (Sergueï Lavrov a bien voulu rencontrer John Kerry le 20 janvier mais à Zurich, pas au-delà, tandis que l'invitation du WEF au ministre nord-coréen des Affaires étrangères Ri Su-Yong a été révoquée pour cause d'essai nucléaire, ce qu'il a qualifié de « gravement injuste » et « inamical »). Le WEF, c'est aussi 14 prix Nobel et 500 journalistes, pour s'entendre et s'écouter sur :

- 1) Les conséquences de la « 4^e révolution industrielle » (thème principal du Forum) qui repose notamment sur la convergence des biotech, de la robotique, de l'impression 3D, des véhicules autonomes, et plus généralement de la fusion homme-machine.

À la clé : un rythme d'innovations telles que la société devrait former les actifs dès maintenant pour acquérir les compétences qui seront nécessaires déjà d'ici 2020 a prévenu Allen Blue, vice-président de Product Management and co-fondateur de LinkedIn. C'est tout le système de formation qu'il faudrait donc adapter sans délai, en particulier dans les STEM skills (sciences, technologies, éducation et maths). Une tâche quasi impossible, sauf pour les leaders de cette révolution, dont la Chine pourrait bien faire partie, affirment certains.

Ce qui se profile c'est une société de mise en commun (« *commonization* » ; en d'autres temps on aurait dit « communisme ») de l'information et des capacités d'action à distance, de la production indépendante et de l'échange direct, grâce à une symbiose très rapide de la relation

homme-machine. Le résultat sera la fin du client-roi et la baisse de la croissance. Cette métamorphose complète de la société de marché telle que nous la connaissons fera naître évidemment des nouveaux modes de gestion et de direction politique.

Mais l'ombre au tableau sera la disparition de 5 millions d'emplois nets, principalement dans les classes moyennes et les fonctions administratives supplantées par les machines. Une étude du WEF menée auprès de 366 entreprises représentant 13 millions de salariés, prévoit en effet la perte de 7,1 millions de places de travail dans les 5 années à venir, au sein des 15 principales économies du monde, qui ne sera compensée que par la création de 2 millions d'autres. C'est toute l'économie du salariat qui risque d'être supplantée par celle du travail indépendant, sauf à assumer une forte mobilité des entreprises vers les lieux où les meilleurs talents bon marché se trouvent, comme en Inde par exemple.

Les réformes structurelles majeures du marché du travail sont en perspective. Elles imposeront un assouplissement toujours plus grand des réglementations et la prime ira aux pays qui l'ont déjà compris. Un horizon assombri par la crise des migrants et le contrôle incontournable des frontières qu'elle exige.



Clash entre migrants et police

2) « L'inclusion » des migrants. Que ce soit pour Christine Lagarde qui prédit un effondrement de Schengen à court terme ou Manuel Valls, pour qui « l'Europe pourrait sortir de l'histoire », la crise des réfugiés est comprise par tous dans sa dimension existentielle irrémédiablement contradictoire : survie des réfugiés ou des Européens ? Un dilemme ontologiquement insoluble pour le système de Jean Monnet et de ses mentors américains de l'époque (voir market n°117, notre dossier sur « le déficit démocratique de l'Europe »), qui avait été conçu pour éradiquer des esprits l'idée même

de l'État-nation et donc de la notion de frontières, si toxique à leurs yeux et à leurs intérêts. Revenir au contrôle des frontières, c'est le suicide d'un dogme intouchable depuis 70 ans. Ne pas y revenir, c'est un « suicide rituel » contre soi-même pour reprendre l'expression dramatique de Robert Fico, premier ministre slovaque, pourtant classé à gauche. La Slovaquie ainsi que la Hongrie ont par ailleurs déposé une plainte devant la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), contre le système de quotas pour la distribution de migrants entre les pays membres de l'UE. La Pologne menace de son côté d'opposer son veto à toute velléité de contraindre l'accueil de migrants économiques autres que des demandeurs d'asile au sens strict.



Robert Fico, président du gouvernement slovaque

Pour Wolfgang Schäuble, ministre des finances allemand, cette incapacité totale de l'Union européenne de faire face va coûter très cher et il faut envisager rien moins qu'une sorte de « plan Marshall de plusieurs milliards d'euros ». Pas pour ériger des frontières bien sûr, mais pour être « inclusif » et donner du travail aux migrants. Sauf que, justement, le Forum vient de démontrer que l'offre de travail étant déjà compromise structurellement, leur arrivée ne fera qu'aggraver les choses. Si on ajoute à cela les inquiétudes très vives exprimées en matière de sécurité, notamment après Cologne, il ne restait plus qu'à s'alarmer d'une autre tentation isolationniste découlant cette fois du contexte économique incertain.

3) La chute des cours du pétrole et des matières premières ainsi que les évolutions économiques négatives de la Chine, ont fortement occupé les esprits des banquiers et investisseurs présents au Forum. On a beaucoup discuté de leur impact sur les valeurs des actifs et les flux de capitaux, en particulier dans les marchés émergents. Or, le niveau d'incertitude semble tel que les autorités de régulation pourront légitimement prendre des mesures de protection régionales, voire nationales, allant dans le sens d'un renforcement des frontières et du chevau-

chement des règles. Rien de bon pour les liquidités. Quant au développement inéluctable des «fintech» et aux souhaits émis par certains d'accélérer la fin de la monnaie papier, ils doivent être mis en perspective avec l'aggravation très substantielle de la cybercriminalité, voire de la cyberguerre.

4) La cyber-insécurité a été classée à Davos comme risque majeur et imminent, dont la prise en compte urgente autant par les gouvernements que par les entreprises reste encore trop faible. En Suisse, les policiers spécialisés se sentent encore trop démunis face aux attaques informatiques qui peuvent provoquer d'énormes dégâts (environ 200 000 attaques par jour selon PwC), aux vols de données, aux rançonnages et escroqueries en tout genre. Outre l'augmentation des moyens et des prises de conscience, c'est dans la collaboration entre les polices et le secteur privé que beaucoup de solutions peuvent être trouvées. À cet égard le Complexe mondial Interpol pour l'innovation (CMII), basé à Singapour, fait figure de proue. Faute de quoi, il ne reste plus qu'à se doter d'une bonne cyber-assurance. Un marché qui devrait atteindre les 7,5 milliards de dollars en 2020 et tripler d'ici 2025.



Leonardo DiCaprio

Tout cela n'a pas empêché John Kerry de faire preuve d'un optimisme à toute épreuve, au nom de l'accord avec l'Iran « qui a évité une guerre, croyez-moi », des succès dans la lutte contre l'État islamique et du dialogue inter-religieux. S'en convaincra qui veut. Reste à se satisfaire de l'implication enthousiaste des participants aux enjeux écologiques, sous la houlette de Leonardo DiCaprio.

5) La transition énergétique et la mise en œuvre des acquis de la COP 21 ont fait salle comble. Christiana Figueres, la secrétaire exécutive de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) a rappelé l'urgence absolue de repenser le modèle de croissance dans son ensemble. De riches discussions ont suivi sur la question de l'économie circulaire, qui donne la priorité au recyclage dès la conception des produits et des services mais qui pose d'énormes questions, par exemple en termes de valorisation des actifs du fait d'une conservation à plus long terme de ceux-ci. On s'est inquiété du sort de certains grands centres urbains surexposés aux tourmentes du réchauffement climatique. Les experts ont évoqué Miami mais on a oublié Kolkota, qui certes compte dix fois plus d'habitants, mais pas de série policière dédiée. \

À SÉCURISER



Policier de garde à Davos

Avec une telle concentration de VIP, la sécurité n'a pas droit à la moindre erreur. Elle est assurée par la police cantonale des Grisons, renforcée par des collègues délégués depuis tous les cantons, un contingent de 5000 militaires en service d'appui, des agents du SRC (le service de renseignement) et du DPCF (la protection des personnalités officielles), des dizaines de Securitas et la protection privée des chefs d'État, ministres et quelques autres.

Le coût supporté par la collectivité est d'environ CHF 8 millions, répartis comme suit : CHF 2 mio pour le canton des Grisons, CHF 1 mio pour Davos, CHF 3 mio pour la Confédération, et CHF 2 mio pour le WEF.

Auquel il faut rajouter CHF 28 millions pour le déploiement de l'armée, qui sont de toute façon inclus dans son budget normal de fonctionnement. \

SYZ BANQUE PRIVÉE

CREATED TO PERFORM



ÊTRE LE MEILLEUR,
C'EST BIEN...

LE RESTER,
C'EST MIEUX!



Groupe SYZ

Genève | Zurich | Lugano | Locarno | Londres | Paris | Bruxelles | Luxembourg | Milan | Madrid
Johannesbourg | Dubaï | Nassau | Miami | Hong Kong

www.syzgroup.com

À CALCULER

Les quelque 130 partenaires-sponsors, parmi lesquels Facebook, Yahoo, Google, Chevron, Saudi Aramco, Socar, Volkswagen, Renault-Nissan BV, Blackrock, ou encore JSC VTB Bank, Lenovo, ou Huawei Technologies Co. Ltd, déboursent jusqu'à 600 000 euros par an pour avoir droit à ce titre prestigieux. En échange, ils ont bien sûr accès à tout, y compris piscines, restaurants et bars privés. Sinon, l'inscription revient à environ 20 000 CHF auxquels il faut ajouter le voyage, les nuits d'hôtel et les faux-frais, ce qui peut aller jusqu'à doubler la note. \

À BADGER



Badge «partenaire» 2016 (point bleu) avec lettre «N» (première participation) - via Twitter

Comme les années précédentes, environ 10 000 badges furent délivrés (Davos compte habituellement 11 200 habitants) dont 3500 pour le staff, la sécurité personnelle et l'entourage des participants les plus importants. Comme toujours la couleur de ces badges varie selon les privilèges offerts.

Le sésame absolu reste le blanc hologrammé du logo WEF, le blanc à liséré bleu pour les participants et le blanc tout court pour les «WAG» (*wives and girlfriends*), le vert pour leurs accompagnateurs/trices, l'ocre jaune pour la presse, le bleu pour le staff du WEF et le pourpre pour les techniciens. Nouveauté 2016, un «V» signale un statut de «vétérans», c'est-à-dire qui se rend à Davos depuis plus de 10 ans, et un «N» pour les nouveaux venus. \

À SEVRER

Une dénonciation de leurs petits camarades de faction a permis à l'armée de pincer 12 recrues du bataillon d'infanterie de montagne 30, s'adonnant aux joies du cannabis et de la cocaïne au lieu de sécuriser les lieux.

Ils ont été immédiatement suspendus et renvoyés chez eux en attendant le prononcé de leur peine disciplinaire. \

À ROBOTISER

À côté de DiCaprio, l'autre grande star du Forum fut le robot humanoïde sud-coréen Hubo. Capable de danser et de serrer la main de ceux qui s'y sont risqués, il a surtout été conçu pour venir en aide aux victimes en zones dangereuses, type accident nucléaire. YuMi (pour «you and me»), le robot industriel collaboratif d'ABB à 40 000 dollars pièce, était moins people mais tout aussi capable de travailler avec les humains.

C'est même la première fois qu'on sort les robots d'usine de leur protection-machine, puisqu'ils «savent» ne pas présenter de danger pour l'homme. Ce n'est pas le cas des «killer robots» dont l'ONG «Campaign Against Killer Robots» a présenté tous les méfaits possibles et contre lesquels elle a appelé à légiférer. \



Ulrich Spiesshofer (CEO ABB) avec Doris Leuthard, WEF 2016

LEXUS NX TOUT HYBRIDE.

DYNAMIQUE ET EFFICACE. UN ESSAI S'IMPOSE.

CHF 45 300.-



NOUVEAU MULTITALENT COMPACT DE LUXE LEXUS NX:
SILHOUETTE époustouflante, **AGILITÉ** extrême et **CONFORT**
au plus haut niveau. Disponible en NX 300h tout hybride à
TRANSMISSION INTÉGRALE E-FOUR, avec 197 chevaux
fougueux et une consommation exemplaire. Désormais aussi en
puissant NX 200t turbo de 238 ch pour un **PLAISIR DE**
CONDUIRE d'une sportivité affirmée. **ESSAYEZ-LES.**

LEXUS PREMIUM FREE SERVICE INCL.: 10 ANS/100 000 KM*

lexus-fahren.ch/nx

THE NEW
NX


LEXUS
NO.1 PREMIUM HYBRID



Votre spécialiste
depuis 1924.

Emil Frey SA, Crissier
une relation à vie !
www.emilfreycrissier.ch

Prix nets conseillés (après déduction du bonus Cash Lexus), TVA incl. NEW NX 300h (tout hybride 2,5 litres, FWD, 5 portes), à partir de CHF 46 800.-, déduction faite du bonus Cash Lexus de CHF 1500.- = CHF 45 300.-. Mensualité de leasing CHF 298,75, TVA incl. Consommation Ø 5,0l/100 km, émissions Ø de CO₂ 116 g/km, catégorie de rendement énergétique A. NEW NX 200t impression (turbo essence 2,0 litres, AWD, 5 portes), à partir de CHF 52 500.-, déduction faite du bonus Cash Lexus de CHF 1500.- = CHF 51 000.-. Mensualité de leasing CHF 335,20. Consommation Ø 79 l/100 km, émissions Ø de CO₂ 183 g/km, catégorie de rendement énergétique F. Véhicule représenté: NEW NX 300h F SPORT (tout hybride 2,5 litres, AWD, 5 portes), à partir de CHF 63 500.-, déduction faite du bonus Cash Lexus de CHF 1500.- = CHF 62 000.-. Mensualité de leasing CHF 408,05. Consommation Ø 5,3l/100 km, émissions Ø de CO₂ 123 g/km, catégorie de rendement énergétique B. Acompte 35 % du prix net, 48 mois, 10 000 km/an. Taux d'intérêt annuel eff.: 3,97 %. Caution 5 % du montant du financement. Valeur résiduelle suivant directives de Multilease AG. Hors casco complète obligatoire. Il est interdit d'accorder un crédit susceptible d'entraîner le surendettement du consommateur. Bonus Cash Lexus et leasing Lexus Premium valables pour les contrats conclus entre le 1^{er} octobre et le 31 décembre 2015, ou jusqu'à nouvel ordre. Consommation suivant directives 715/2007/CE. Émissions moyennes de CO₂ de tous les modèles de véhicules immatriculés en Suisse: 139 g/km.

* Lexus Premium Free Service comprend la maintenance gratuite jusqu'à 10 ans ou 100 000 km (selon la première éventualité), véhicule de courtoisie incl. pour assurer votre mobilité.

À NE PAS DÉSESPÉRER



Vladimir Dmitriev, Président de VEB bank

La session « *Outlook for Russia* » a réuni les quelques membres de la délégation russe venue en très petit nombre, Elvira Nabiullina, gouverneur de la banque centrale de Russie, ayant même décommandé sa venue en dernière minute. C'est Yury Trutnev que le Kremlin a choisi comme représentant cette année. Vice-premier ministre en charge de la région Grand-Est, il s'était rendu célèbre il y a quelques années pour son combat contre le massacre des bébés phoques, mais sa présence à Davos a surtout symbolisé le détournement de regard de la Russie vers l'Asie. Un regard qui a dû plaire aux Japonais puisqu'ils viennent de demander la réintégration de la Russie au G8. À ses côtés Elizaveta Osetinskaya, rédactrice en chef de l'agence d'information RBC, après avoir été celle de la version russe de Forbes magazine, l'ancien ministre Alexeï Koudrine et Vladimir Dmitriev, président de la banque de développement Vnesheconombank. Pas de langue de bois : la situation est difficile et le sera encore en 2016, même si des développements insoupçonnés sont en cours, notamment dans la construction d'infrastructures de haute technologie. Ce n'est pas le classement Bloomberg qui le contredira, puisqu'au même moment il hissait la Russie à la 12^e place des pays les plus innovants, juste derrière Israël et devant l'Irlande, le Royaume-Uni, le Canada, l'Australie ou même la Chine. Bref, les investissements ont faibli mais sont loin d'être taris, malgré les sanctions et la chute drastique du pétrole. Langue de bois en revanche pour l'ancien ambassadeur allemand Wolfgang Ischinger, artisan essentiel de l'élargissement de l'OTAN, du démantèlement de l'ex-Yougoslavie et de la sécession du Kosovo. Pour lui, la Russie doit redevenir un « partenaire confortable », c'est-à-dire docile et pratiquant la « bonne diplomatie » et non la « mauvaise ». En revanche son retour au sein du G8 ferait « perdre la face » à ceux qui l'en ont exclu, selon lui. \

À FÉMINISER

Davos n'aura jamais été aussi viril que cette année avec seulement 18% de femmes présentes. Ce si petit nombre a de quoi faire sourire lorsqu'on connaît les prétentions du WEF à combattre pour la parité. Parmi les éminentes participantes, on doit relever Rania Al-Abdallah, reine de Jordanie et membre du conseil de fondation du WEF, tout comme Christine Lagarde, présidente du FMI et elle aussi très présente cette année. En revanche les autres et seules femmes administratrices de la Fondation du WEF n'ont pas fait le déplacement (Susan Hockfield, ancienne présidente du MIT, Orit Gadiesh, présidente de Bain & Company, et Katherine Lucy Garrett-Cox, CEO d'Alliance Trust). On se sera consolé avec Dalia Grybauskaitė présidente de Lituanie, Erna Solberg, premier ministre de Norvège, Mary Barra, Chairman et CEO de General Motors, Kemi Adeosun, ministre des finances du Nigeria, ou encore Sheryl Sandberg, CEO de Facebook, et Inga Beale, CEO des Lloyd's de Londres et ancienne championne de rugby. \



Reine Rania de Jordanie WEF (20.01.2016)



Sheryl Sandberg CEO Facebook

À ABANDONNER

LES « 35 HEURES ». Emmanuel Macron, ministre français de l'économie, a annoncé la fin des 35 heures. Le fait qu'il ait exprimé cette prophétie depuis Davos en fait un message

d'autant plus symbolique. Quant à son premier ministre, qui se trouvait pour ainsi dire, dans la salle d'à côté, il a attendu de rentrer à Paris pour calmer le jeu et le désavouer. \



Emmanuel Macron (WEF 22.01.2016)



Manuel Valls quittant une séance bilatérale (WEF 21.01.2016)



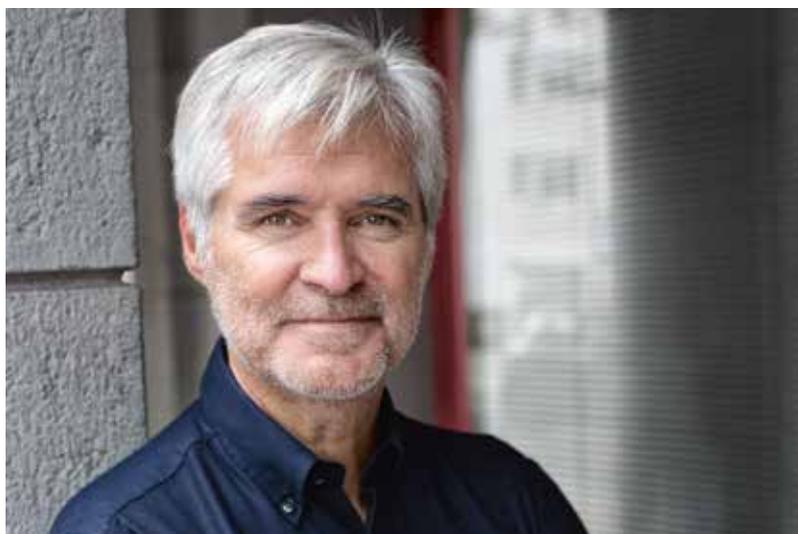
**La banque
suisse change...
et vous?**

- ✓ Diplômes universitaires postgrade en banque et finance (MAS, DAS, CAS)
- ✓ Certifications financières internationales (CFA, CAIA & FRM)
- ✓ Diplôme fédéral d'économiste bancaire (ESBF)
- ✓ Certifications en gestion de fortune (private banking, asset management, opérations, fiscalité, gestion des risques, compliance management...)
- ✓ Certification de conseiller financier (particuliers et PME)
- ✓ Certification en financement du négoce international
- ✓ Certifications *LSFin ready*
- ✓ Bilans de compétences bancaires

Institut Supérieur de Formation Bancaire
Centre commercial de La Praille, bâtiment administratif, 2^e étage
Route des Jeunes 12 / CH 1227 Genève – Carouge
022 827 30 00 / info@isfb.ch / www.isfb.ch

isfb
Formation bancaire & financière

LE JACKPOT DES AMENDES AMÉRICAINES



ARNAUD DOTÉZAC, Directeur des rédactions

Éléna Bardinova



qui sont assortis de sanctions pénales. Mais ceux, également assortis de sanctions pénales, produites par les très nombreuses autorités fédérales de régulation de type SEC, FED et autres¹, dépassent les 300 000 ! A cause de cette inflation législative pénale intarissable, on estime qu'un américain commet en moyenne, et sans le savoir, « trois délits par jours » !

« En effet, que sont les empires sans la justice, sinon de grandes réunions de brigands ? Aussi bien, une réunion de brigands est-elle autre chose qu'un petit empire, puisqu'elle forme une espèce de société gouvernée par un chef, liée par un contrat, et où le partage du butin se fait suivant certaines règles convenues ? »

Saint Augustin. La Cité de Dieu. Livre IV. §1V

La chronique judiciaire de l'outre-Atlantique n'en finit pas d'additionner les amendes records prononcées par les autorités fédérales américaines, principalement par le tout-puissant Département de la justice (DOJ), la Securities and Exchange Commission (SEC), la Federal Reserve System (FED, la Commodities Futures Trading Commission (CFTC), l'Internal Revenue Service (IRS). On doit ajouter à cela les autorités de poursuites compétentes à l'échelon des 50 Etats, comme le célèbre New York Department of Financial Service (NXFDS). Les lois et réglementations que ces autorités appliquent, mais aussi produisent en permanence, se comptent en centaines de milliers. On estime à environ 4000 le nombre de textes fédéraux en vigueur et émanant du Congrès,

Ce chiffre est si symbolique qu'il est devenu le titre d'un best-seller². Tout comme la fièvre des amendes financières, qui elle, ne cesse de faire la une de la presse, depuis maintenant un bon nombre d'années.

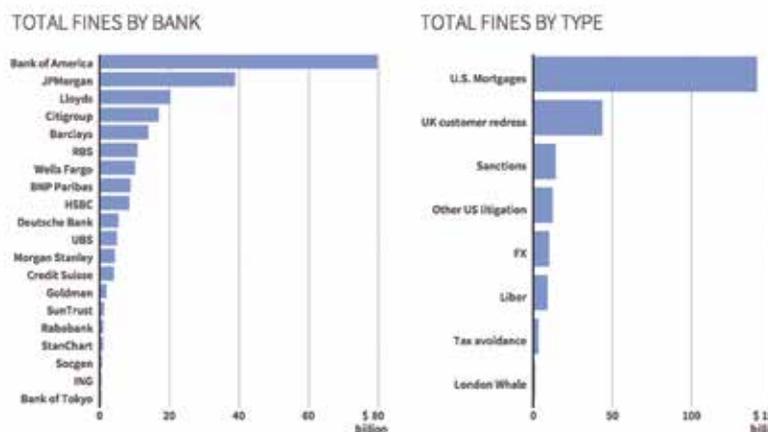
UN AMÉRICAIN COMMET EN MOYENNE, SANS LE SAVOIR, TROIS DÉLITS PAR JOURS

Au tournant du second semestre 2015, on estimait le montant total des amendes payées, depuis la crise de 2008 et par les seules 20 plus grandes banques mondiales, à plus de \$235 milliards³ ! Parmi elles, le record revient à Bank of America, qui aura réglé presque \$80 milliards, suivi de JP Morgan : \$20 milliards. Et tout indique que les procureurs américains vont poursuivre. Sans jeu de mots. Les questions qui reviennent souvent à l'esprit mais

1) Aussi incroyable que cela puisse paraître, personne ne sait exactement combien il existe d'agences fédérales exécutives aux Etats-Unis. Entre autres sources, qui produisent toutes des chiffres encore différents, la Conférence administrative des Etats-Unis en compte 115, le DOJ 252, le Registre fédéral en ligne 257 alors que la version papier du Congrès en totalise 430. Le manuel du gouvernement des Etats-Unis donne quant à lui le chiffre de 316.

2) Harvey Silvergate, *Three Felonies A Day: How the Feds Target the Innocent*, éd. Encounter Books, New York, Juin 2011.

auxquelles on trouve peu de réponse, sont les suivantes : qui sont-ils ? Qui décide de tels montants et pourquoi ? De quel droit ? Où cela nous mène-t-il ? C'est à ces questions que nous avons tenté ici d'apporter quelques commencements de réponses.



Les principales amendes bancaires jusqu'en 2015 (source : Reuters)

QUI SONT LES PROCUREURS AMÉRICAINS ?

Il faut en premier lieu constater que les principaux agents de production de ce nouveau circuit des hyper-amendes font partie d'un groupe social très homogène : celui des avocats, les *lawyers*. Ce sont en effet des avocats qui créent les textes dont découlent les amendes, lesquels sont mis en œuvre sous l'autorité d'avocats, et ce sont encore des avocats qui infligent ces mêmes amendes. Pour finir, c'est à des avocats que les débiteurs de ces amendes devront recourir pour gérer leur situation. Les premiers font partie des élus du Congrès. On sait que les avocats y ont toujours été surreprésentés⁴. Leur proportion y est de 40% en 2015, alors qu'ils ne constituent que 0,3% de la population américaine. En parallèle, il n'y a pratiquement que des avocats qui sont en charge de créer la réglementation des agences fédérales de régulation (celles dont on ne connaît pas exactement le nombre). Ensuite, les personnels de poursuite sont évidemment aussi des avocats, puisque c'est ce qui caractérise l'organisation judiciaire de *Common law* adoptée par les Etats-Unis. En effet, ce système ne connaît pas l'unité de la magistrature regroupant juges du siège et Parquet en un seul corps de magistrats. Dans son schéma, les procureurs ne sont donc pas des magistrats et ne forment pas un corps judiciaire commun avec les juges, contrairement à ce qui se passe en Suisse, en France ou en Italie. Ils ne forment pas non plus un corps spécifique « des procureurs » (comme en Espagne et Autriche) ni même un « pont » entre l'Exécutif et le Judiciaire (comme en Allemagne), car ils sont partie aux procès ou aux accords transactionnels qu'ils consentent.

Aux Etats-Unis, les procureurs fédéraux sont donc bien des avocats, certes rémunérés en tant que fonctionnaires, mais qui restent des avocats. Ils conservent d'ailleurs leur affiliation à l'American Bar Association, qui édite une charte d'éthique qui leur est dédiée⁵ et qui peut leur adresser

des recommandations. Des avocats d'un type méconnu chez nous, dans la mesure où ils ne sont pas des avocats de la défense mais de l'attaque, si l'on peut dire. C'est-à-dire qu'ils sont des « avocats à charge », un peu dans le même esprit que peuvent l'être des avocats de victimes, ceux des « parties civiles ». Mais ici, ils ont en plus le pouvoir d'enquêter, d'arrêter et de poursuivre, voire de poursuivre partiellement ou de ne pas poursuivre du tout⁶. Dans ces deux derniers cas, ils peuvent poser leurs conditions, par exemple : ne pas poursuivre mais contraindre à certaines obligations et infliger des amendes. Des amendes qui ne seront pas pénales car ça, c'est le tribunal qui en décide. Ce seront donc des amendes civiles. Les sommes correspondantes ne seront pas destinées à expier une faute (amendes pénales) mais à réparer un préjudice. Quel préjudice ? Les conséquences d'un désordre subi par l'Etat, par les marchés ou... par eux-mêmes. Car les procureurs peuvent en effet consommer directement le produit des amendes qu'ils fixent, se laissant aller, grisés par une carence en modestie, à des pratiques que la morale et même le droit réprouvent.

Or, comme nous l'avons souligné d'emblée, ils ont aussi leur propre pouvoir réglementaire : ils produisent des textes avec des sanctions qu'ils se chargent ensuite eux-mêmes d'appliquer. Nous y sommes : les Etats-Unis ont adopté discrètement la répression en circuit fermé. Le problème n'est donc pas qu'ils soient avocats, bien évidemment, mais qu'ils ne s'appliquent pas à eux-mêmes le principe de séparation des pouvoirs et tirent un profit personnel de leur passage de la poursuite publique à la défense privée, en passant par la création de normes leur ouvrant de nouveaux marchés. C'est une réalité que l'on peut certes retrouver dans d'autres types de groupes humains coercitifs que nous ne nommerons pas.

3) <http://www.ibtimes.co.uk/20-global-banks-have-paid-235bn-fines-since-2008-financial-crisis-1502794>

4) En 2015, la Chambre des Représentants compte 162 *lawyers* sur 435 sièges et le sénat 53 sur 100

5) http://www.americanbar.org/groups/criminal_justice/standards/ProsecutionFunctionFourthEdition.html

6) L'opportunité absolue des poursuites (*Prosecutorial Discretion*) est puissamment enracinée dans le système judiciaire américain.

Le constat que nous avons fait à l'occasion de notre enquête sur les amendes bancaires, c'est que quelque chose de profond avait changé dans le monde de la justice et que cela, on ne le mesurait pas encore pleinement. Pour en rendre compte, nous avons restreint notre propos aux seuls procureurs fédéraux tant la matière est vaste. A l'échelon local, nous nous arrêterons seulement sur le cas du département des services financiers de l'Etat de New York (NYFDS).

LES ETATS-UNIS ONT ADOPTÉ DISCRÈTEMENT LA RÉPRESSION EN CIRCUIT FERMÉ.

Commençons par explorer de quoi est fait le Department of Justice (DOJ), qui se trouve au sommet de l'appareil répressif américain.

A. LE DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DE LA JUSTICE (DOJ)

On voit très souvent le DOJ qualifié dans la presse et à tort, de « ministère de la justice ». Ce n'est absolument pas le cas. Ce n'est pas du tout un maroquin gouvernemental, assigné au bon fonctionnement de la justice dans son ensemble, magistrats du siège compris. C'est en réalité le service faitier des procureurs fédéraux et d'un très grand nombre d'agents fédéraux d'enquêtes et de répression. C'est le titre de « service fédéral des enquêtes et poursuites » qui lui conviendrait le mieux.



Agents fédéraux du FBI et de l'IRS collaborant sur le terrain



Barack Obama et Loretta Lynch (US Attorney General) à la Maison blanche

Cela étant précisé, on peut ajouter que le DOJ a pour principale mission de veiller à l'exécution des lois pénales fédérales générales et de diriger la prévention et la répression de la criminalité de droit commun. Il participe aussi très activement à la protection de la population contre les menaces intérieures et extérieures, grâce au FBI et à la *National Security Division/NSD*⁷, qui font partie intégrante des équipes du DOJ.

Plusieurs bureaux et services du DOJ sont en outre très spécialisés. C'est le cas du service du Marshal des États-Unis (recherche des évadés, transferts des prisonniers, sécurité des juges, etc.), du service de contrôle des alcools, tabacs, armes à feu et explosifs, (ATF), du bureau de lutte contre le trafic de drogue (DEA), ou encore de la division fiscale, qui sert d'agence de poursuite du Trésor (*Tax division*), et qui coordonne les opérations d'application de la loi (*enforcement*) avec les agents de l'*Internal Revenue Service* (IRS).

7) Ce service est à la fois le conseiller juridique des services de renseignement fédéraux et un service de renseignement à part entière, chargé de contribuer notamment à la lutte anti-terroriste, contre le crime organisé et la corruption.

Le DOJ veille également au respect du système concurrentiel de l'économie de marché (*Anti-trust Division*) et représente le gouvernement des États-Unis devant la Cour suprême (*Office of the Solicitor General*).

En pratique, le DOJ encadre et supervise l'activité des 93 procureurs fédéraux locaux (*District attorneys/DA*), répartis dans les 11 circonscriptions judiciaires du pays (les circuits ou districts), outre Porto Rico, les îles Vierges américaines, Guam et les Îles Mariannes du Nord⁸. Les *district attorneys* sont tous nommés directement par le Président pour quatre ans (sous réserve de l'aval du Congrès) et révocables à tout moment par lui.

A la tête de l'édifice répressif du DOJ se trouve enfin l'*attorney general* des États-Unis (procureur général fédéral). Comme tous les autres secrétaires de départements fédéraux, il est bien sûr nommé personnellement par le Président des États-Unis⁹, sur la base de l'article II section 3.4 de la constitution, selon lequel, le Président : « ... veillera à ce que les lois soient fidèlement exécutées, et commissionnera tous les fonctionnaires des Etats-Unis ». La Cour suprême précise que l'*attorney general* est le responsable en chef de l'application des lois des Etats-Unis de telle sorte que la responsabilité constitutionnelle du Président de faire appliquer et respecter les lois soit ainsi remplie. Et c'est le Président qui en demeure responsable.

Autrement dit, l'*attorney general* est l'émanation du Président. On pourrait presque dire son vicaire. Il fait donc constitutionnellement partie de l'exécutif (et non du pouvoir judiciaire) et sa fonction est politique. C'est à ce point vrai que la tradition veut que l'*attorney general* ainsi que les 93 procureurs fédéraux de district, également nommés par le Président comme on l'a vu, présentent leur lettre de démission lorsqu'un nouveau président est élu et que ces démissions soient acceptées en cas d'alternance politique. Le nouveau président d'alternance remplaçant alors tous ces procureurs fédéraux par des personnes de son parti.

Mais comme dans le même temps, l'*attorney general* est doté d'un pouvoir discrétionnaire absolu et intouchable de poursuivre ou de ne pas poursuivre, la question s'est plusieurs fois



Barack Obama, dans sa résidence de Chilmark (Martha's Vineyard), lors d'une séance de travail avec son précédent US attorney general Eric Holder

posée de savoir s'il était vraiment le subordonné de la Maison blanche ou pas. Un volet de l'affaire du Watergate nous aidera à comprendre pourquoi il l'est effectivement.

A cause des nombreuses interférences politiques subies ou provoquées par les procureurs fédéraux, durant l'affaire du Watergate, Jimmy Carter demanda à son procureur fédéral Griffin Bell, de lui préparer un texte de loi garantissant une meilleure indépendance du DOJ, en introduisant par exemple une certaine dose d'inamovibilité de la fonction de procureur fédéral. Bell refusa tout net par une note du 11 avril 1977, rappelant notamment que la mise en œuvre des priorités pénales définies par le Président, fait partie intégrante de leur mission, faute de quoi ils devaient toujours pouvoir être remplacés immédiatement. Si on découplait la mission des procureurs fédéraux de la Maison blanche, ajouta-t-il, on ferait glisser du même coup ces membres de l'exécutif sous l'influence puis sous l'autorité du Congrès, en violation du principe de séparation des pouvoirs.

Il ne fait donc aucun doute que l'*attorney general* doit se conformer aux directives présidentielles dans les grandes orientations de politique pénale qu'il met en œuvre. Et cela vaut pour la formidable montée en puissance des amendes que l'on constate depuis l'élection de Barack Obama, quels que soient les prétextes parfois donnés à son silence convenu sur la question.

8) N. B. Bien entendu, la plupart des 50 États, ainsi que certaines possessions d'outre-mer, disposent aussi de leurs propres procureurs qui supervisent les poursuites engagées par chaque État concerné. Mais nous ne développerons pas ce point. Nous nous attacherons principalement à l'échelon fédéral, sauf exception, notamment pour l'État de New York.

9) Avec l'aval du Congrès.



Barack Obama et Eric Holder en séance à la Maison blanche

Il est d'ailleurs cocasse d'avoir lu ici ou là des reproches sévères exprimés à l'encontre du président François Hollande, lorsqu'il tenta d'influencer Obama lors de l'affaire BNP Paribas « *au motif qu'il aurait demandé à Obama d'enfreindre le principe de la séparation des pouvoirs* ». Or, on aura compris que sans l'aval d'Obama, une amende de \$ 8,9 milliards contre une banque française ne serait pas passée. Une telle décision avalisée depuis le sommet du pouvoir, justifiait donc parfaitement une intervention politique de la France. Malheureusement les trop faibles moyens de pression à la disposition de la France ne lui permirent pas d'inverser la courbe des amendes. Une malchance de plus pour le président Hollande.

Plus généralement, lorsque la presse évoque les pouvoirs exorbitants de la « justice américaine » du fait « des amendes du siècle », elle commet donc un contresens majeur, puisque précisément le juge n'intervient quasiment pas dans ces affaires d'hyper-amendes.

Mais ce ne sont pas seulement les montants des amendes qui sont stupéfiants, ce sont leurs bases légales et les mécanismes de prise de contrôle des entreprises que les procureurs organisent, qui méritent d'être mieux compris.

B. L'IDÉOLOGIE DU DOJ À LA LUMIÈRE DES AMENDES

En 1999, le sous-procureur général (*deputy US attorney general*) Eric Holder, un proche d'Obama qui le nommera dix ans plus tard *attorney general* (2009-2015), arriva à la conclusion que la politique répressive du DOJ devait évoluer¹⁰. Pour lui et quelques-uns de ses collègues, l'approche rétrospective de la poursuite pénale classique, consistant à enquêter péniblement pour reconstituer des faits, à en extraire des preuves incertaines, pour enfin pouvoir inculper, et éventuellement, selon l'humeur du tribunal, faire punir, devenait inefficace et donc obsolète. Si le DOJ décidait d'amener l'affaire au tribunal, il pouvait se retrouver devant deux résultats extrêmes et indésirables : soit le jugement était sévère et pouvait conduire à des faillites dommageables aux salariés et cela, parfois à grande échelle, soit les tribunaux prononçaient des acquittements qui ruinaient des mois d'enquête et de procès. La faillite d'Arthur Andersen qui mit peu de temps après plus de 28 000 employés au chômage, dans le sillage de l'affaire Enron¹¹, le conforta dans son analyse.

À l'incertitude judiciaire, il proposait de substituer un plan de réforme des entreprises punissables, mais de l'intérieur et pour l'avenir, qui soit en outre vraiment dissuasif. Ses équipes ont alors imaginé un modèle rédempteur passant par une révision forcée des modes de gouvernance, afin que les entreprises se conforment pleinement aux standards du régulateur et que la mise en œuvre demeure sous le contrôle du DOJ, le tout aux frais des entreprises. C'est ainsi que les procureurs, chargés d'appliquer la régulation, allaient se transformer en régulateurs non déclarés, tout en reportant le prix de l'instruction et de la compliance vers le fraudeur allégué, allégeant d'autant les budgets du DOJ. Et tout cela, sur la base d'accords extrajudiciaires négociés à huis clos, sur lesquels le DOJ n'a aucun compte à rendre, ailleurs qu'à la Maison blanche.

Holder n'a pas non plus révolutionné les pratiques. Il a seulement élargi les possibilités offertes par le « *plea bargaining* » (négociations sur les charges à retenir), déjà utilisé à la chaîne par tous les procureurs, fédéraux et locaux. 90 % des affaires pénales sont en effet traitées par ce procédé aux États-Unis. Dans quasiment tous les cas, le dossier de *plea bargain* passe par le tribunal et l'accusé y est entendu. Il consiste généralement, pour le procureur, à proposer une réduction de peine en échange d'un aveu de culpabilité de la part de l'accusé. Mais les contenus de ces plaidoyers négociés sont sans limite. En fait tous les abus sont possibles, comme d'obliger un innocent à se reconnaître coupable sous la menace d'un déferrement au Tribunal, au prétexte de charges lourdes qui pourront reposer sur des preuves aisément fabriquées. Ou bien d'innocenter partiellement un coupable pour en faire un délateur docile dans d'autres dossiers et ainsi faciliter des arrestations autrement impossibles. La saga judiciaire américaine est malheureusement très fournie en scénarii de ce genre et, même confondus dans des affaires parfois gravissimes, les procureurs bénéficient eux-mêmes d'une quasi-immunité.

En revanche, ce qui caractérise la pratique des amendes contre les banques et d'autres multinationales, c'est l'évitement, voire l'éviction

du tribunal, grâce à l'accord de suspension des poursuites (*Deferred Prosecution Agreement*) ou à l'accord de non poursuite (*Non Prosecution Agreement*), qui sont les deux principaux outils utilisés en ce domaine.

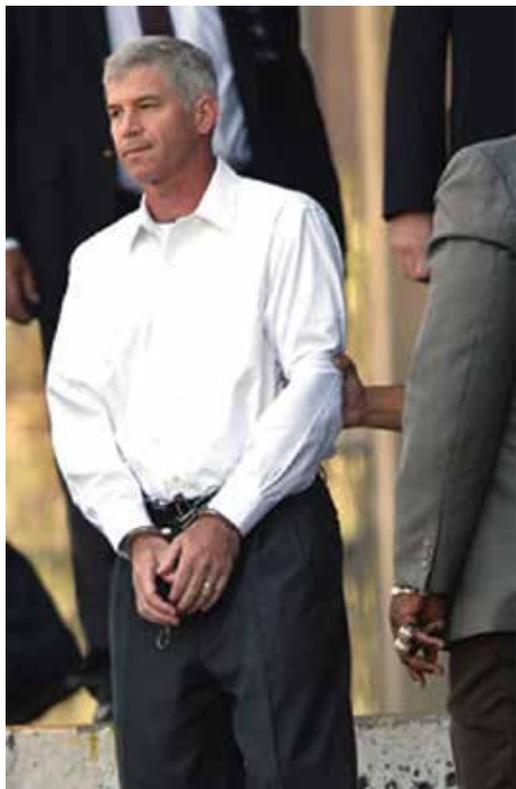
Ce qu'on observe, c'est qu'au nom d'un impératif d'efficacité, qui rappelle le fait partie intégrante d'une stratégie politique du moment, on s'exempte de ce qui fait l'idée même de justice. Celle-ci s'est en effet érigée sur l'intervention d'un tiers impartial et dépourvu d'intérêt personnel, dans la résolution du conflit. La justice passe, par définition, par une sorte de triangulation du conflit, permettant d'éliminer la confrontation directe entre deux opposants et plus généralement de faire disparaître la vengeance privée et directe. En remplaçant le passage en jugement par un simulacre de négociation, les États-Unis sont en train de favoriser une régression sans précédent du principe de justice.

En premier lieu, le rôle fondamental de l'audience (littéralement : action de prêter l'oreille) se trouve anéanti. En effet, l'audience, c'est le lieu par excellence du débat contradictoire, là où la liberté de s'opposer pacifiquement est offerte pour mieux faire accepter la présence, l'autorité et finalement la décision d'un tiers-jugeant qui va trancher et dévier sur lui seul toute frustration de la perte du procès. Il ne s'agit pas davantage d'une négociation puisque le procureur menace de sa force, ce qui en droit contractuel est une cause de nullité facile à comprendre. Et comme si cela ne suffisait pas, on fait renoncer le plus faible à toutes les garanties possibles, à commencer par l'interdiction de se prévaloir de ses garanties (droit de recours, prescription, présomption d'innocence, territorialité, droit au procès équitable, etc.). Le plus faible ne pourra donc pas contester la légalité du procédé ni même se prévaloir ailleurs de son innocence, voire même s'exprimer tout cours au sujet de ce dossier.

Idéologiquement, cette contractualisation inégale et forcée de la répression économique, fondée elle-même sur des objectifs politiques et des intérêts privés, n'est autre qu'une institutionnalisation de la spoliation. On est passé du principe de justice à celui de prédation, en le justifiant par la production de normes-prétexte que l'on a soi-même émises en sa propre faveur. C'est ce que les éléments qui suivent vont aisément démontrer.

10) Mémoire d'Eric Holder du 16 juin 1999 : <http://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2010/04/11/charging-corps.PDF>

11) En décembre 2001, le groupe de courtage gazier Enron fit faillite en raison de spéculations hasardeuses sur le marché de l'électricité. Il maquilla ses pertes en profits avec la complicité de son auditeur Arthur Andersen, qui fit également faillite, mais cette fois en raison des poursuites.



Andrew Fastow, ancien CFO d'Enron, sortant menotté du tribunal



Kenneth Lay, ancien CEO d'Enron arrivant menotté au tribunal

C. LA TECHNIQUE DU DOMPTAGE

Le schéma est simple : dès qu'une suspicion de fraude leur apparaît, les procureurs proposent le choix suivant aux entreprises visées : collaborer ou se retrouver au tribunal et là, le résultat est assuré : « vous perdrez tout, y compris le droit de poursuivre vos activités ». Ceci ne pouvait être mieux exprimé par l'ancien *attorney general adjoint* Christopher A. Wray¹² : « *Le message que nous envoyons à l'Amérique des entreprises [sur la collaboration] est double : d'abord, vous aurez beaucoup de crédibilité si vous coopérez, et cette crédibilité fera parfois la différence entre la vie et la mort pour une entreprise. Numéro deux, si vous voulez que la confiance vous soit garantie, votre coopération doit être sincère : vous devez vraiment prendre cet impératif en considération et faire de votre mieux pour assister le gouvernement* ».

La vie ou la mort ? Un chantage *contra rationem juris*¹³ diraient les puristes.

Les chefs d'entreprise n'ont évidemment aucune envie de se retrouver menottés, voire enchaînés, comme le furent les dirigeants d'Enron. Ils n'ont pas de velléités à voir la réputation de leur entreprise salie irrémédiablement, pas plus que de perdre le marché américain, en cas de retrait d'une autorisation d'exercer leur activité. Quant à payer une amende, il y a fort à parier qu'ils auraient à en régler une salée, même au tribunal. C'est une expérience que fit HSBC devant un tribunal de l'Illinois, en ce faisant condamnée à \$ 1,9 milliard de dollars, dont elle fit appel. Le « *deal* » est donc vite compris et les voilà prêts à tout pour échapper aux incertitudes et aux contraintes des procès largement médiatisés des États-Unis.

Dans le contexte des amendes civiles, collaborer, cela signifie d'abord « s'incriminer soi-même », puis consentir à se faire recruter au service de l'autorité répressive pour devenir son affidé et son délateur zélé.

1) S'incriminer soi-même

En principe, et on l'entend souvent, le justiciable peut refuser de témoigner contre lui-même. C'est un droit fondamental garanti par le V^e amendement à la constitution des États-Unis, qui dispose que : « *Nul ne pourra, dans une affaire criminelle, être obligé de témoigner contre lui-même, ni être privé de sa vie, de sa liberté ou de ses biens sans procédure légale régulière* ».

Or, que font les procureurs ? Ils exigent que les entreprises qui collaborent instruisent leur culpabilité elles-mêmes et à charge et qu'elles renoncent à toute protection et privilèges à cet égard. Elles vont donc elles-mêmes faire enquêter en interne afin de produire un résultat conforme au schéma de culpabilité préétabli par les procureurs. En d'autres termes, elles vont satisfaire à des exigences narratives qui ne correspondent pas nécessairement à la réalité. Les frais peuvent être colossaux. Parmi les très rares exemples connus, celui de Siemens est édifiant. En marge des amendes américaines et allemandes pour corruption qui lui furent infligées en 2007 (\$ 1,63 milliard¹⁴), les frais d'enquête interne lui ont coûté un surplus de \$ 200 millions.

Et à ce prix-là, pas question de revenir en disant qu'on n'a rien trouvé. L'accord de suspension des poursuites (*Deferred Prosecution Agreement*) ou de non poursuite (*Non Prosecution Agreement*) convenu avec les procureurs, serait immédiatement amendé dans un sens de plus de sévérité, voire révoqué. Les procureurs violent-ils la constitution dans ce contexte ? Pas si sûr. Ce V^e amendement sert en fait de base au droit de garder le silence, bien connu sous le nom de « droits Miranda », qui obligent notamment les policiers à lire ces droits aux personnes qu'ils arrêtent, en commençant, comme chacun sait, par : « vous avez le droit de garder le silence... ».

Mais à l'opposé, si on choisit de parler ou de divulguer, en connaissance de cause, alors des charges peuvent légalement en être retenues. Or, que font les entreprises en renonçant à se prévaloir de la protection du V^e amendement ou du droit d'ouvrir un recours judiciaire ? Elles acceptent le principe des charges potentielles qui découlent de leurs dires, écrits, ou autre. Les procureurs peuvent en outre obliger les entreprises à licencier des personnels ou dirigeants qu'ils auront décidé de sortir du jeu. Tout comme ils peuvent leur interdire d'embaucher certaines personnes dans le futur qui ne seraient pas compatibles avec les nouveaux modes de gestion qu'ils décideront de mettre en place.

Par ailleurs, l'enquête interne nécessite la présence d'avocats mandatés par l'entreprise pour valider ou invalider quantité de documents entrant dans le champ de l'accord (NPA/DPA). Dans ces conditions, ils travailleront en fait pour le compte du procureur, en violation de leurs principes déontologiques et notamment celui de défendre loyalement leurs clients. Ils se mettront également en infraction avec le VI^e amendement qui dispose que : « Lors de toute poursuite criminelle l'accusé aura le droit de bénéficier de l'assistance d'un avocat *pour sa défense*. » (souligné par nous). Mais on pourra rétorquer que justement le but du jeu c'est qu'il n'y ait pas de poursuites... Plus délicate est la question de la divulgation d'informations confidentielles.

2) Divulgaration d'informations confidentielles

Les procureurs exigent que toutes les informations utiles de l'entreprise leur soient remises, sans échappatoire. Ce fut, on s'en souvient, une pierre d'achoppement avec la Suisse, puisque le projet américain de recouvrement annihilait le secret bancaire. Ensuite, c'est tout l'édifice des clauses de confidentialité contractuelles avec des fournisseurs, des partenaires commerciaux ou des prestataires comme les avocats, qui s'effondre. Malgré toutes les protestations de l'American Bar Association ou de l'American Association for Justice, rien n'y fait. Est-ce pour autant une anomalie juridique dans l'univers légaliste américain ? Non.

On rappellera qu'en matière civile, la règle de *discovery* s'impose et qu'elle ressemble comme son reflet dans un miroir, à l'exigence de divulgation que nous évoquons. Elle est à ce point intrusive qu'on la surnomme la « *fishing expedition* ». De son nom complet, la *pre-trial discovery of document*, est un impératif de procédure incontournable en Common law. Il permet, en parfaite légalité, de prendre connaissance

d'informations parfois très éloignées de l'objet du litige et dont la confidentialité peut être stratégique pour son détenteur régulier. Pour autant, la réticence, voire le refus de donner accès à l'information voulue, peut avoir des conséquences judiciaires très graves. Elles vont du jugement défavorable aux amendes civiles, jusqu'au délit pénal d'obstruction à la justice. Dans certains dossiers sensibles, le refus d'obtempérer peut conduire à l'interdiction d'exercer toute activité sur le territoire de l'État d'origine de la procédure judiciaire.

On ne peut donc pas dire que la remise d'informations au procureur ne soit pas familière à la culture légaliste américaine.

Pour revenir aux conséquences latérales de ces divulgations, il se confirme que les procès pour violation de ces clauses ou d'autres obligations légales de confidentialité, commencent à émerger. Des coûts supplémentaires se dessinent en perspective, ainsi que des pertes probables, en raison de la résiliation des contrats correspondants, voire des poursuites pénales adjacentes. Car dans cet édifice, se retrouvent pêle-mêle les secrets d'affaires, brevets et autres actifs immatériels appartenant à l'entreprise collaborant avec le DOJ.

12) Intervention à l'association des *Certified Fraud Examiners* le 2 septembre 2004, citée par Earl J. Silbert et Demme Doufekias Joannou, in *American Criminal Law Review*, 22 juin 2006. Christopher A. Wray, nommé par le président George W. Bush, a été « *Assistant Attorney General for the Criminal Division* » (procureur général adjoint) de 2003 à 2005. Comme la plupart de ses collègues, il est aujourd'hui avocat associé (King & Spalding), à Washington DC, en charge du type de dossiers qu'il avait auparavant pour tâche de poursuivre, notamment le dossier Enron.

13) « Contraire à la notion même de droit ».

14) \$ 450 millions pour le DOJ, \$ 350 millions pour la SEC, \$ 540 millions à Munich 2008, \$ 290 millions à Munich 2007.

Enfin ces divulgations s'étendent, comme on le sait, et de manière extrêmement choquante, à la correspondance de tout le personnel, y compris privée.

Les procureurs font néanmoins ce qu'ils veulent de leur récolte et annoncent régulièrement que cette manne leur permet, au minimum, d'attraper de nouveaux poissons, qui à leur tour... et ainsi de suite. Au final et compte tenu des capacités de traitement dont dispose le DOJ, notamment en son propre sein (FBI et NSD), et compte tenu également du fait que les États-Unis n'ont aucun scrupule à pratiquer le renseignement économique à grande échelle, il y a fort à parier que le DOJ ne laisse pas moisir bien longtemps tout ce capital informationnel, et suive les directives de la Maison-Blanche à cet égard, quelles qu'elles soient.

Une fois l'enquête terminée, le dossier est déposé chez le procureur qui va continuer d'agir de manière arbitraire, en particulier dans l'évaluation du montant de l'amende.

II. INFLIGER UNE AMENDE RECORD

Ces dernières semaines encore, la *Tax Division* du DOJ annonçait la signature d'un nouvel accord de renonciation à poursuite, conclu avec HSZH Verwaltungs AG, fin 2015, dans le cadre du programme des banques suisses (*Swiss Bank Program*).

Sur la centaine de banques qui a choisi cette voie depuis l'accord *ad hoc* de résolution fiscale, signé entre Berne et Washington en août 2013, environ 80 ont signé exclusivement des *Non Prosecution Agreement/NPA* (accord de non-poursuite, non soumis à l'examen du juge).

Ce seul programme totalise en moins d'un an \$1,36 milliard d'amendes. Et cette somme n'inclut pas l'amende de \$547 millions infligée à Julius Baer, dans la mesure où sa négociation, commencée dès 2011, l'excluait du *Swiss Bank program*, non rétroactif, de 2013.

Mais il n'existe techniquement aucun code permettant d'anticiper des évaluations objectives. On trouve seulement des « *guidelines* » provenant de l'*attorney general* lui-même, ou l'énoncé très général du VIII^e amendement, garantissant qu'il « ne pourra être imposé (...) d'amendes excessives, ni infligé de peines (...) inhabituelles ». Rien de précis donc, et un vide qui peut vite faire passer du discrétionnaire à l'arbitraire.

Cela ne signifie pas pour autant que les sommes astronomiques, dont le paiement incombe notamment aux banques, soient disproportionnées par nature. D'ailleurs, elles s'en sont remises pour la plupart, même si on a pu relever que des banques suisses, de taille modeste comparée à des BNPP ou des HSBC, assument des proportions parfois beaucoup plus lourdes que les grandes concurrentes¹⁵. En de très rares occasions, le juge peut interférer et il y a fort à parier qu'il s'intéressera de plus en plus au contrôle de cette immense manne qui lui échappe depuis trop longtemps.



John Carlin, chef de la division de sécurité nationale du DOJ



Caroline Ciraolo, cheffe de la Tax Division du DOJ

Par exemple, dans l'industrie aéronautique, le juge fédéral Richard J. Leon, du district de Columbia, a estimé que l'amende convenue entre Fokker et le DOJ pour un montant de \$21 millions, était beaucoup trop faible. Pour lui, elle était : « exagérément disproportionnée à la gravité de la conduite de Fokker Services dans un monde post-9/11 ». (La compagnie Fokker avait vendu des pièces d'avion à l'Iran, au Soudan et à la Birmanie). Il refusa en conséquence d'approuver l'accord, ce qui est encore rarissime. J'écris « encore », parce que tous les indicateurs semblent démontrer une tendance à la multiplication des demandes d'accords extrajudiciaires, mais aussi à une augmentation des inculpations de personnes responsables, en

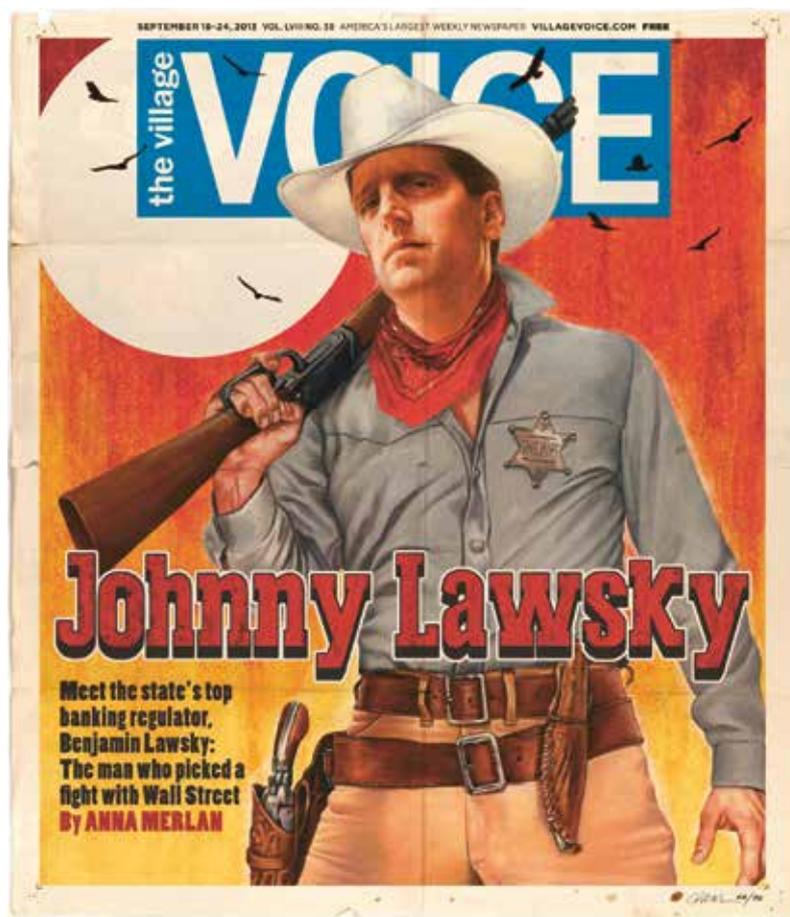
parallèle. Autrement dit, il n'est plus certain à 100% que les accords permettront d'échapper aux menottes à tous les coups.

Mais les procureurs fédéraux n'ont pas le monopole des poursuites, de sorte que les *quanta* d'amendes sont mécaniquement multipliés par le nombre d'autorités de poursuite agissant de concert. Le DOJ est ainsi flanqué de nombreuses agences fédérales indépendantes et coopère avec des autorités actives à l'échelon des États, comme le *Department of Financial Services* de l'État de New-York (NYFDS), que nous allons prendre en exemple.

Créé en octobre 2011, son premier directeur fut le célèbre Benjamin Lawsky¹⁶. Entre 2012 et 2015, il aura rapporté à New-York la bagatelle d'au moins 7,1 milliards de dollars, provenant d'amendes infligées à des établissements étrangers, ayant une activité à, ou via, New-York. Comment une autorité aussi jeune, dirigée par un patron lui-même aussi jeune, ont-ils obtenu de tels résultats, en un si court laps de temps ?

A. LA CASTE INCESTUEUSE DES AVOCATS-PROCUREURS

Comme on l'a indiqué plus haut, les procureurs sont bien entendu tous avocats et dans leur carrière l'alternance public-privé est une nécessité. L'apprentissage comme avocat ou *in-house lawyer*, donne généralement ce complément de formation pratique et spécialisée qui fait défaut à l'université. Il donne aussi les habitudes de travail intenses requises pour entrer dans une administration qui ne dispose pas de sa filière propre et complète de formation. Mais on peut toutefois commencer comme fonctionnaire, à condition de bien savoir marier droit et politique. Ce n'est donc pas un hasard si quasiment tous les avocats des banques et entreprises poursuivies aux États-Unis, sont justement d'anciens procureurs. Ce service après-vente leur est d'autant plus agréable qu'ils n'ont plus à se soucier de défendre leurs clients, puisqu'en tant que procureurs, ils ont inventé le conseil antagoniste, l'avocat à charge, le procureur exporté qui décuple son salaire, et les frais d'enquête et de poursuite reportés sur le coupable désigné. On serait tenté de demander : à quand la facture du condamné¹⁷ ?



superintendant du FDS Benjamin Lawsky caricaturé par un médias US

15) Le Temps du 28 décembre 2015 note par exemple, sous la plume d'Yves Genier, que « la très discrète banque Sparhafen doit s'acquitter d'une amende de 1,81 million de dollars », supérieure de 150,8% à son bénéfice net 2014.

16) Né en 1970, avocat, il a dirigé le FDS de mai 2011 à juin 2015. Son poste brûlant n'a été repourvu qu'après 6 mois. Il vient d'être confié à Maria Vullo, avocate chez « Paul, Weiss ». Elle est considérée comme moins virulente à l'égard des banques mais cela reste à vérifier en pratique. A suivre donc.

17) En Chine, les familles des condamnés à mort reçoivent une enveloppe contenant les douilles des balles d'exécution ainsi qu'une facture de 80 yuans (environ 8 euros) pour « frais d'exécution » dus à l'État. C'est ainsi qu'elles sont informées de l'exécution.



Benjamin Lawsky dans son ancien bureau du FDS



Benjamin Lawsky et Andrew Cuomo en 2013

En analysant le parcours des avocats en charge des plus gros dossiers d'amende, nous n'avons pas été surpris d'y constater beaucoup de ces allers-retours. Pas étonnant non plus de voir apparaître une spécialisation pour exploiter ce nouveau segment de marché à forte valeur, si l'on se rapporte notamment à des honoraires facturés au résultat. Résultat quasiment connu d'avance. Nous avons en outre cherché à savoir qui conseillait les banques suisses dans le cadre du *Swiss Bank Program*. Il n'y a bien sûr que des firmes américaines, sauf une étude suisse (Bär & Karrer).

Le trio de tête est formé des firmes qui conseillent de 8 à 10 banques : Skadden Arps (10), Baker & McKenzie (9) et Freshfields (8) ;
 Un peloton pour 5 banques chacune regroupe ensuite :
 Quin Emanuel, Pillsbury Winthrop, Mayer Brown, Caplin & Drysdale ;
 Puis de 4 banques chacune : Sidley Austin, McKool Smith ;
 Puis 3 : Sherman & Sterling, Kostelanetz & Fink ;
 Puis 2 : Watchell Lipton, Sullivan & Cromwell ;

Le reste ne conseillant qu'une banque : White & Case, Paul Hastings, Murphy & McGonigle, Litman Ashe, Jones Day, Goodwin Procter, Cohen & Gresser, Carter Leydiart, Brafman & Associates, Akin Gump.

Pour revenir à Benjamin Lawsky, il n'est nullement dépaycé dans cet environnement. Ses débuts comme fonctionnaire lui ont certainement donné la compréhension du pouvoir, autant que des compétences spécialisées, ainsi que de la légitimité accélérée et lui ont ouvert les réseaux indispensables à un succès futur dans le privé. Il vient d'ailleurs d'ouvrir sa propre *law firm* (Lawsky Group) et son établissement comme avocat indépendant, à son propre compte, lui est certainement vital pour accumuler suffisamment d'argent, en vue d'une retraite confortable. Le cas de Benjamin Lawsky est donc typique : alors qu'il a ramené des milliards de dollars à son État et au DOJ, son salaire annuel n'avait jamais dépassé les \$ 127 000. Son plan de carrière prend ainsi tout son sens, assuré qu'il est d'avoir des clients, et des gros.

B. LE PLAN DE CARRIÈRE D'UN SUPERINTENDANT NEW-YORKAIS

Il commence dans les pas du truculent sénateur démocrate Chuck Shumer. Après n'avoir servi que deux ans comme trial attorney au sein du DOJ (1997-1999), il se voit offrir directement la charge d'une des nombreuses commissions sénatoriales auxquelles Chuck Shumer siège : la commission judiciaire. De quoi approfondir sa connaissance de quelques rouages essentiels. Coïncidence ? Son premier mentor s'intéressait déjà à la régulation financière de New-York. Il signa notamment dans le NYT du 26 août 1987, un article au titre explicite : « *Don't Let Banks Become Casinos* ». Mais en 2008, il fit barrage à toute intrusion régulatrice et surtout fiscale de l'administration Bush. En 2010, le secteur bancaire et financier sut le remercier convenablement, en devenant notamment le plus gros sponsor de sa campagne électorale, et le considéra ouvertement comme le plus libéral des démocrates à leur égard.

Après 5 ans passés comme procureur lambda à New-York à parfaire sa formation, Lawsky change de cheval et devient conseiller spécial



Peter Sands ceo de Standard chartered

d'Andrew Cuomo, ancien gendre de Bob Kennedy et attorney general de l'État de New-York (2006-2010). C'est durant cette période que l'outil des amendes négociées prend son envol, ce qui ne peut échapper ni à Cuomo, ni à Lawsby, lesquels vont en user à bon escient. En tant que chef de cabinet, Lawsby intègre l'équipe de campagne de Cuomo de 2010 pour l'élection au poste de gouverneur de l'État de New-York. Et il gagne ! Il sera élu le 2 novembre 2010. Andrew Cuomo crée alors immédiatement le NYFDS et y place Lawsby à sa tête. C'est ainsi que ce dernier aidera son second mentor à remplir les caisses de l'État, en usant notamment à merveille de son droit de révoquer les licences bancaires comme levier. Un droit fraîchement rédigé par les mêmes, quelques mois plus tôt. Quant à la répartition des amendes, Cuomo fit discrètement passer une loi, début 2014, redirigeant obligatoirement une quote-part substantielle des amendes vers la caisse générale de l'État de New-York. Il s'agissait notamment de rapatrier quelques centaines de millions de dollars d'amende, qui restent accaparés par l'attorney general actuel de l'État de New-York.

En parallèle, les Républicains veulent affecter ces fonds à la régie des transports, à la restauration du Tappan Zee Bridge, à la modernisation de l'équipement de la police ou encore à la construction d'écoles primaires. On se chamaille pour le dépeçage. Un instinct archaïque sans doute.

Pendant ce temps, loin de ces querelles d'héritage un peu étranges, des grands patrons par qui cette manne arriva, s'accommodent tant bien que mal des mesures d'accompagnement « éducatives », destinées à leur rédemption et qu'ils ont été forcés d'accepter. Comme tous les vaincus, ils savent très bien que toute défaillance de leur part sera sévèrement punie. Alors ils se garderont bien de rappeler que rédemption forme la racine du mot rançon. Ça pourrait être mal pris.

C. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT CONSÉCUTIVES AU PAIEMENT DE L'AMENDE

Après avoir réglé la facture, la collaboration se poursuit donc pour quelques années (2 à 5 ans). Mais avant de se faire rééduquer, il faudra parfaire ses dons ascétiques de conservation du silence, en respectant une clause qui porte bien son nom : la clause muselière (*muzzle clause*).

a) Clause muselière

La première obligation qui va s'imposer dans cette deuxième phase, c'est de ne pas critiquer l'opération. Soit on ne dit rien, soit on devra glorifier publiquement le bien-fondé de sa punition, et de la morale politique qui la sous-tend comme une « chance et une opportunité » à faire « toujours mieux pour un meilleur futur », etc. Mais l'engagement va plus loin. L'entreprise devra s'interdire de contredire les faits dont elle s'est accusée pour se conformer au cadre imposé par les procureurs. Voici un exemple de clause muselière, tiré d'un des accords passés entre les procureurs et Standard Chartered Bank (SCB) :

« SCB accepte expressément qu'elle s'interdit, que ce soit par le biais de ses avocats, de son conseil d'administration, de ses dirigeants, préposés, employés, consultants ou agents autorisés (notamment de ses entrepreneurs, sous-traitants, ou représentants), y compris toute personne ou entité contrôlée par quiconque d'entre eux, de faire une quelconque déclaration publique contredisant la reconnaissance de sa responsabilité par SCB, telle que définie ci-dessus ou les éléments factuels décrits dans l'exposé des faits. Une telle déclaration publique par SCB, ses avocats, conseil d'administration, agents, dirigeants, employés, consultants, entrepreneurs, sous-traitants, ou de représentants, y compris toute personne ou entité contrôlée par quiconque d'entre eux, doit, sous réserve des droits ci-dessus de SCB à la réparer, constituer une violation délibérée et matérielle de cet Accord tel qu'il est régi par l'article 9 du présent Accord, de sorte que SCB sera passible de poursuites conformément aux termes du présent Accord ». Cette clause est extrêmement restrictive et peut causer d'importants dégâts. Par exemple, au cas où l'entreprise est suspectée d'une infraction dans un autre pays, sur la base des faits exposés dans son accord avec les procureurs américains. Dans cette hypothèse (fréquente), alors que les faits ne reflètent pas nécessairement la réalité, l'entreprise ne pourra pas s'en défendre. L'autre volet essentiel des mesures rédemptrices consiste à engager un coach-inspecteur de conformité (*compliance monitor*).

b) Monitoring

Le monitor disposera de tous les pouvoirs pour exercer son mandat, payé par l'entreprise. Il étendra notamment ses activités en dehors des États-Unis, partout où cela sera nécessaire à ses yeux. Il rendra compte aux procureurs américains qui jugeront discrétionnairement des interprétations à faire et des suites à donner concernant ses rapports d'étape ou définitifs. L'entreprise devra toujours se conformer à un programme et un calendrier d'apprentissage et de mise en œuvre strict, tout retard ou toute défaillance étant transmise aux procureurs américains, même depuis l'étranger.



**Il est certes possible
d'envoyer des invitations
à votre événement
uniquement en ligne...**

Ce reformatage de l'entreprise de l'intérieur, l'accès à l'information qu'il garantit, aussi bien que la soumission de la plus haute hiérarchie de l'entreprise aux décisions d'un sergent-monitor, peuvent avoir de quoi choquer. Même si cette approche de la rééducation n'a bien sûr en commun avec celle des *laogai*, que le fait d'être extrajudiciaire, sa généralisation sous obédience américaine traduit néanmoins un empire bien réel : celui de la primauté du droit américain sur tout autre.

Il ne s'agit évidemment pas de comparer la doctrine qui va ainsi se diffuser, aux cours intensifs de marxisme-léninisme des temps de Mao. Mais la prévalence d'un seul modèle de « *finance regulation* », imposé par des autorités coercitives étrangères, tout aussi passionnant qu'il soit, pose tout de même de sérieux problèmes d'ingérence politique et culturelle. Surtout quand le graal absolu qu'il est requis d'atteindre, est un « *Level playing field* ». Comme son nom l'indique, ce concept axiologique ultime métaphorise, somme toute, un terrain de jeu totalement plat, qui ne favoriserait ni ne défavoriserait aucune des équipes en présence, c'est-à-dire le « marché ». On devine toutefois, dans cette promesse de platitude, le grand ordonnancement des quadrilages d'un *gridiron*¹⁸, à moins qu'il ne s'agisse de la surface très lisse d'un babyfoot ? En Angleterre, on pourrait craindre toutefois que le terrain plat ne fasse mourir d'ennui les joueurs de golf, et chez nous : les skieurs et alpinistes. On a les références qu'on peut.

Il n'en demeure pas moins, que ce modèle s'installe jour après jour, par la force ou la progression. Par exemple, sous l'impulsion de l'OCDE¹⁹, nous avons photocopié, en 1997, la loi américaine anti-corruption de 1977 : la FCPA. Le DOJ dépêche même dans tous les pays utiles des « attachés » qui forment les procureurs et policiers

locaux. Cela se fait notamment à travers deux programmes peu connus :

1) L'International Criminal Investigative Training Assistance Program (ICITAP), fondé en 1986 à la demande du Département d'État pour former de nouvelles forces de police en Amérique latine, puis en Europe de l'Est et aux Balkans. Le « State », comme on le nomme familièrement, fit preuve d'un fort sens de l'anticipation.

Ce programme, cofinancé par le State Department, le Department of Defense et l'USAID, a notamment les objectifs suivants (en anglais dans le texte) :

- To have « *at its core the fostering of International Stability and Rule of Law* ».

2) L'Office of Overseas Prosecutorial Development Assistance & Training (OPDAT), fondé en 1991, pour faire face à la prolifération du crime organisé, là encore et entre autres, dans le contexte des guerres des Balkans. Il s'est ensuite étendu à d'autres secteurs criminels très voisins (terrorisme, drogue, trafic d'être humains, blanchiment, et autres crimes économiques). Il est également cofinancé par le State Department, le Department of Defense et l'USAID.

Parmi ses objectifs on peut lire (en anglais dans le texte) :

- *to build strong international partners*
- *to enhance and foster the administration of justice and rule of law consistent with international norms and standards.*
- *promoting the rule of law and regard for human rights.*

Enfin, tous les pays européens ont suivi la voie de l'intégration de quelques principes américains de droit pénal, Suisse comprise, notamment depuis la réforme entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2011 qui a renforcé significativement les pouvoirs des procureurs. On a vu également se développer la procédure du « plaider coupable » et du « *plea bargaining* » dans des pays de droit codifié, alors

... mais la lettre publicitaire amènera plus de visiteurs.

Marketing direct. La Poste, c'est aussi cela.

C'est l'impact qui fait la différence: pour 58% des entreprises suisses, la lettre est le média auquel les clients réagissent le plus. Et pas uniquement pour les invitations, c'est certain.

Plus d'informations sur poste.ch/impact-etudes

LA POSTE 
Dynamique jaune.

Générez davantage de réponses.

18) Terrain de football américain, quadrillé de lignes en forme de grille, d'où « *gridiron* ».

19) L'OCDE fut fondée en 1948, à la demande des Américains, pour gérer la répartition des fonds du Plan Marshall. Elle se nommait à l'époque Organisation européenne de coopération économique (OECE). Elle est restée marquée par le modèle politique de son origine.



classe de rééducation politique dans un Laogai

qu'il s'agit de pratiques typiques du Common law qui n'ont rien à y gagner d'autre qu'à se corrompre. Il serait trop long de faire l'inventaire de ces greffes du droit américain en Europe, les premières s'étant développées dans le sillage de la construction européenne. En revanche on doit observer avec acuité l'approbation par la UK Crown Court, le 30 novembre 2015, d'un premier *Deferred Prosecution Agreement* selon le droit anglais.

Cet arrivage est loin d'être anecdotique lorsqu'on reprend le chiffre de \$235 milliards cité en introduction. À ce niveau, on n'est pas loin du registre des dommages de guerre. C'est juste un peu moins que ce dont l'Allemagne a fini par s'acquitter, en 2010, au titre des réparations imposées par le Traité de Versailles de 1919²⁰.

Est-ce donc une guerre ? C'est ce qu'affirmait, à la veille de sa mort, François Mitterrand, en ces termes laconiques bien connus : « La France ne le sait pas, mais nous sommes en guerre avec l'Amérique. Oui, une guerre permanente, une guerre vitale, une guerre économique, une

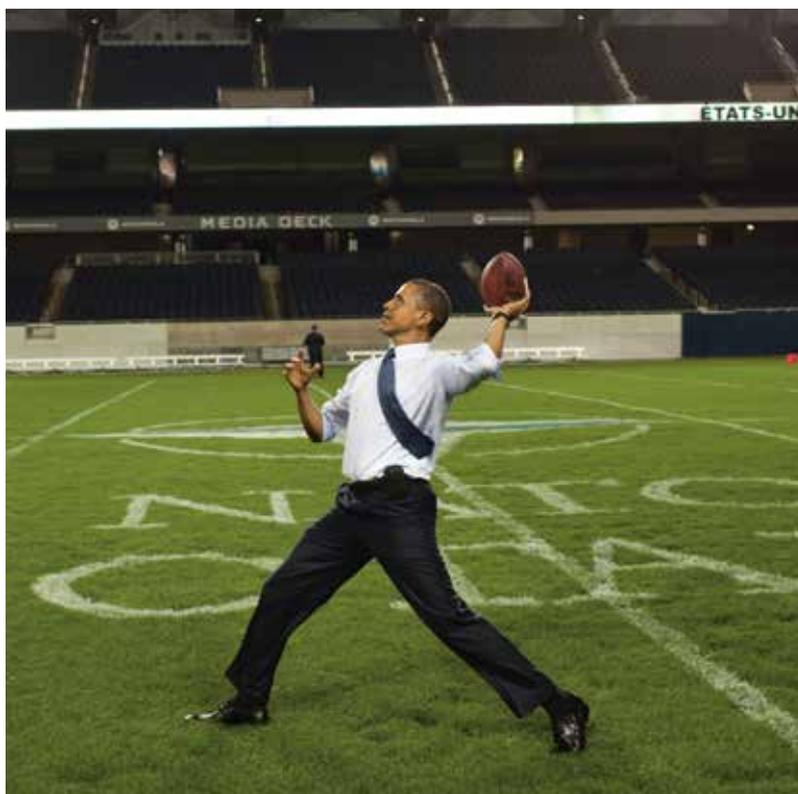
guerre sans mort apparemment. Oui, ils sont très durs les Américains, ils sont voraces, ils veulent un pouvoir sans partage sur le monde. C'est une guerre inconnue, une guerre permanente, sans mort apparemment et pourtant une guerre à mort²¹. »

Mais de quelle guerre parlait-il exactement si ce n'est d'une guerre perdue sans combattre ? D'autant plus que les habitants de son pays, la France, n'en savaient rien. Double constat d'impuissance du vaincu par forfait, et du taisant par résignation. Une affliction qui ressemble fort à celle de toutes ces banques et entreprises multinationales, mises à l'amende par les autorités de poursuites américaines. Ces dernières vivent d'un droit qui s'impose par la nécessité de celui qui le crée, avec au premier chef : la Maison-Blanche et son président en exercice. Un droit excluant les sentiments individuels et les débats démocratiques. Un droit impératif, et même impérial au sens propre²², générateur de ce sentiment aussi particulier qu'hypnotique, qui est d'être persuadé qu'on a inventé ce qu'il y a de mieux.

20) L'Allemagne a en effet soldé ses comptes le 3 octobre 2010, à la suite de la réunification de l'Allemagne de 1990. Après de nombreuses réévaluations à la baisse tout au long du siècle dernier, la somme initiale de 132 milliards de marks-or, soit l'équivalent de 47 312,1 tonnes d'or, a été ramenée à un montant de 300 milliards de dollars.

21) Relaté à Georges-Marc Benamou en vue de son livre : *Le dernier Mitterrand*, Plon, Paris, 2011.

22) Car s'il y a bien quelque chose d'impérial aux États-Unis, c'est le droit.



Barack Obama au lancé de ballon sur un « level playing field »



Salle d'audience aux Etats-Unis

Un droit gardien à rebours d'une constitution que le peuple n'a plus le droit d'amender, qu'il a sacralisé au point de s'oublier lui-même dans sa souveraineté de citoyen. Tributaires de la tautologie qu'ils ont engendrée, les avocats-procureurs créent de la norme, pour rendre celle-ci toujours plus efficace envers elle-même. Ils ont fait entrer le droit dans un syndrome narcissique qui n'a de légitime et vrai que son propre reflet. Et c'est ainsi que se propage l'illusion de justice au plus grand nombre d'Etats planétaires, traduisez : « *Rule of law* », le despotisme du droit. Mais il demeure faux que la réalité politique, celle d'une majorité démocratique authentique et débattante, lui soit nécessairement ralliée ou soumise par principe.

Un droit enfin pour qui *democracy* ne signifie rien d'autre qu'adorer la constitution des États-Unis et propager ses gènes au sein d'autres systèmes, grâce à ses clerc-juristes et qu'on devrait rebaptiser nomocratie par simple souci de rigueur sémantique. Il y eut bien un peuple qui vécut ainsi sous le régime du légisme. Le système se

**TO HAVE AT ITS CORE
THE FOSTERING OF
INTERNATIONAL STABILITY
AND RULE OF LAW**

maintint de la fin du VIII^e siècle av. J.-C. jusqu'à la fin III^e siècle av. J.-C. Lui aussi pensait que la loi n'avait pas besoin d'autre fondement que sa propre existence et que la légitimité du pouvoir se mesurait à la capacité de l'imposer.

Eux aussi étaient obnubilés par la stabilité du pouvoir et la cohésion du droit et de l'économie. Mais la place de l'humain fut honteusement délaissée, faisant du légisme l'un des systèmes les plus autoritaires de l'humanité. Cela se passait en Chine comme on le sait. Mais c'est à se demander si les procureurs américains n'en sont pas les dignes héritiers ? \

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS



ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
1 an/8 éditions pour 109 chf
2 ans/16 éditions pour 188 chf



Pays émergents



« Actuellement, tout tourne autour des intérêts négatifs. Ce pourrait être un sujet idéal pour les auteurs de romans dystopiques avec la vision d'une société exempte de banques où règneraient le troc et le crime (...), l'économie sombrerait dans le chaos. » Pour excessif qu'il soit, comme le relève d'ailleurs Chris Iggo, Directeur des Investissements Fixed Income chez AXA Investment Managers, l'auteur de ces lignes, il soulève une question essentielle à l'heure où, selon Bloomberg, quelque 7000 milliards de dollars d'obligations d'État offrent maintenant des rendements négatifs.

Dans un tel contexte, rien d'étonnant à ce que les valeurs du secteur bancaire dégringolent à mesure que les investisseurs, qui redoutent que les taux négatifs ne finissent par peser sur leurs résultats, les fuient. Et ce d'autant plus que les politiques monétaires accommodantes se succèdent et se ressemblent dans leur incapacité à freiner, sinon mettre un terme à l'affaiblissement de l'économie mondiale. Ni les déclarations récentes de Janet Yellen ni le discours de Thomas Jordan, selon lequel la BNS serait prête à réduire de nouveau ses taux d'intérêt pour éviter une appréciation du franc suisse, ne sauraient donner l'espoir d'un changement à court terme. C'est dans ce contexte, en outre marqué par la chute des marchés actions depuis le début de l'année, que les banques privées suisses continuent d'adapter leur structure et modèle d'affaires pour se conformer au nouveau paysage réglementaire. Un défi que les acteurs de la place financière suisse appréhendent sereinement.

ANNE BARRAT

PATRIMOINE(S)

40 DOSSIER : LA BANQUE PRIVÉE SUISSE : UNE HISTOIRE D'AVENIR

40 Introduction : Le point de vue des banquiers

par Anne Barrat

52 L'avenir du private banking suisse : le point de vue d'Eric Syz

56 Le Corporate Advisory & Structuring, une activité symbiotique du wealth management

entretien avec Christian Fringbian

60 L'avenir du « wealth management » suisse dans un environnement de taux bas et de renversement du cycle de taux *par Alain Freymond*

62 La banque privée suisse ne doit pas craindre l'ubérisation *par Frédéric Kobler*

64 INVESTIR

64 2016 sous le signe du dollar *Par Emmanuel Ferry*

66 L'impact du franc fort sur l'économie suisse : bilan et perspectives tout en nuances

entretien avec Mario Eisenegger

68 Exit la hausse des taux *par Alain Freymond*

72 COP21 : Quelles conséquences pour l'investissement ?

par Pierre-François Donzé

74 Gouvernance d'entreprise familiale : le trilemme patrimonial, successoral et matrimonial

par Dominique Freymond

76 IMMOSCOPE : Une imperfection saisissante : le marché immobilier résidentiel en europe

par John Danes

78 RH : Le recrutement sur mesure

entretien avec Olivier Picbot

LE PRIVATE BANKING SUISSE, UNE HISTOIRE D'AVENIR



ANNE BARRAT, rédactrice en chef
du cahier Patrimoine(s)

DÉCRIÉ, MONTRÉ DU DOIGT, HÂTIVEMENT RÉTROGRADÉ SINON ENTERRÉ, LE MODÈLE SUISSE DU *PRIVATE BANKING* N'EN FINIT PAS DE SUSCITER L'ATTENTION, PAS TOUJOURS BIENVEILLANTE, DE CURIEUX DE SON AVENIR DANS UN MONDE OÙ ONT CHANGÉ LES RÈGLES DU JEU QUI ONT PARTICIPÉ À SA RÉUSSITE SÉCULAIRE HORS NORME. MARKET A DONNÉ LA PAROLE AUX INTÉRESSÉS, BANQUIERS PRIVÉS ET PARTENAIRES NATURELS DE LEURS ÉTABLISSEMENTS. FORCE EST DE CONSTATER QUE LES DIFFICULTÉS N'EMPÊCHENT PAS LA BANQUE PRIVÉE SUISSE DE CHERCHER TOUTES LES VOIES POUR SE RÉINVENTER. QUITTE À S'AFFRANCHIR DE L'ÉQUATION IDENTITAIRE ENTRE BANQUE PRIVÉE ET GESTION DE FORTUNE.

Dans l'ère du post-secret bancaire et de la « pré-entrée » en vigueur de l'échange automatique des données, des lois LSFIn et LEFin, qui président à l'harmonisation des règles nationales en matière de services financiers avec ses cousines européennes, MIDIF notamment, les défis pour les établissements de *private banking* ne manquent pas. Leurs réponses prennent les noms de diversification, de digitalisation, de réforme de la gouvernance, de rationalisation des structures de coûts, d'externalisation de prestations indispensables mais à faible valeur ajoutée (*back office* notamment), d'amélioration de « l'expérience client »... La palette est large, et concerne tous les

établissements, ou presque. Quels que soient leur profil et leur taille.

La taille, un critère que beaucoup d'observateurs voient comme déterminant de la capacité des banques privées suisses à survivre à la nouvelle donne (voir encadré).

Ainsi, en-dessous d'une certaine masse d'actifs sous gestion, il serait difficile, voire impossible, d'absorber les coûts supplémentaires liés à la mise en œuvre des obligations réglementaires dans un contexte où les banques ne bénéficient plus de l'attractivité auprès de clients étrangers liée à la défiscalisation de leurs avoirs placés en Suisse. Des coûts qui dégradent significativement la rentabilité des établissements, au moment même où la concurrence des banques étrangères qui se mobilisent pour réintégrer leur clientèle domestique entraîne des négociations sur les frais de gestion.

À terme, le nouveau paysage fiscalement transparent du *private banking* verra un critère départager les établissements : la performance et la sophistication de la gestion.

Inévitable serait dès lors une consolidation, plus lente toutefois que prévue. « La modification des règles du jeu, et la « fiscalisation » des actifs des clients notamment, a entraîné une consolidation dans le marché. Environ 15 % des banques ont disparu au cours des derniers 5 ans, et en particulier les filiales de banques étrangères implantées en Suisse, explique Beresford Caloia, associé chez PwC SA à Genève. Certes plus rapide que par le passé, la consolidation réelle est pourtant loin de ce que certains analystes attendaient. La révolution n'a donc pas eu lieu. » Et ce, explique un banquier de la pace genevoise, parce que beaucoup hésitent à sortir du bois, espérant tenir avec leurs réserves, jusqu'à ce

LE POINT DE VUE D'EMMANUEL GENEQUAND, ASSOCIÉ CHEZ PRICEWATERHOUSECOOPERS

À la question quel est l'avenir des banques privées suisses, il n'y pas de réponse générale de type « *one size speaks for all* ». Tout dépend de la taille, du degré de diversification en termes d'activités et de sophistication des établissements. Quand certains disent « nous sommes touchés par les nouvelles règles fiscales et la régularisation des comptes étrangers, mais nous continuerons à faire notre métier », c'est parfaitement juste, alors que pour d'autres ça ne l'est pas. Parmi le premier groupe figurent les grands groupes diversifiés depuis un certain nombre d'années déjà. Au *private banking*, ils ont ajouté l'*asset management*, l'*asset servicing*, l'activité de *global custody*, etc. et appréhendent l'avenir de manière relativement sereine. Dans le second, qui inclut une nuée de banques ayant entre 1 et 5 milliards d'actifs sous gestion, voire moins de 1 milliard, le changement de paradigme a un impact beaucoup plus drastique. Ce sont des établissements qui, pendant des années, ont « surfé » sur le secret fiscal, un argument suffisant pour attirer 90 % de leurs clients. Peu importe que leur performance fût médiocre, la défiscalisation compensait, parfois largement, cette imperfection. Dans un monde plus transparent, le client compare et devient plus sensible à la performance. Ce qui explique que ces établissements stagnent, ils sont de plus en plus nombreux à être en vente, renoncent à leur licence bancaire et/ou cessent certaines activités. Ici, on parle notamment, mais pas seulement, des filiales de certaines banques étrangères, implantées en Suisse sans réelle conviction et dont les clients étaient liés à d'autres activités du groupe. À la cessation de leurs activités, leur clientèle est partiellement reprise par d'autres entités du groupe ou par d'autres banques suisses, comme le seront celles des petites banques privées suisses. À partir de 10 milliards d'actifs sous gestion environ, les banques ont les moyens d'investir pour se réinventer. Autrement dit, celles qui peuvent compter sur des économies d'échelle pour absorber les coûts liés aux transformations technologiques nécessaires ainsi qu'aux nouvelles normes réglementaires.

À terme, le nouveau paysage fiscalement transparent du *private banking* verra un critère départager les établissements : la performance et la sophistication de la gestion. Digitalisation et rationalisation des coûts d'exploitation sont un second point de différenciation, en ce qu'ils détermineront la capacité des banques à gérer la réduction des marges, qui, de toute façon, ne retrouveront pas leur niveau de 2008-09. Un 3^e élément structurant tient à la capacité des banques à servir une clientèle internationale selon leurs standards locaux, fiscaux et réglementaires, en matière de *reporting* notamment. À commencer par les clients européens sur une base transfrontalière. De ce point de vue, l'harmonisation en cours avec la réglementation européenne crée un contexte favorable à la place financière Suisse.

que se présente une opportunité intéressante de reprise. Un certain nombre de petits acteurs reste ainsi attentiste ; rien ne dit pourtant que la valorisation de leur établissement s'améliore avec le temps. D'autres au contraire estiment que la taille importe peu en regard du modèle d'affaire. Telle « petite » banque est très rentable, et se garde bien d'ambitions de matière de taille, parce qu'elle a depuis longtemps privilégié un modèle diversifié et décentralisé. Lequel lui permet d'offrir à ses clients une palette de services sans être pénalisé par la charge des coûts fixes. Même son de cloche chez AWAP, une structure genevoise de gérants de fortune qui ont choisi de se regrouper en « coopérative »

À TERME, LE NOUVEAU PAYSAGE FISCALEMENT TRANSPARENT DU PRIVATE BANKING VERRA UN CRITÈRE DÉPARTAGER LES ÉTABLISSEMENTS : LA PERFORMANCE ET LA SOPHISTICATION DE LA GESTION.

pour mutualiser leurs coûts. Objectif premier : le « net net » que ces trois anciens des grandes banques privées se sont promis de donner à leurs clients. « On peut être petit et rentable, gros et pas rentable. Beaucoup de grands noms du *wealth management*, qui ont institutionnalisé le client, ont fini par oublier ce qui faisait le métier de banquier privé, celui qui conseillait les États-Unis sur l'achat de la Louisiane ou encore finançait les expéditions hollandaises, un véritable leader d'opinion : l'agilité à prendre une certaine hauteur de vue et du recul, le conseil et la volonté de passer du temps avec un client pour appréhender l'ensemble de ses problématiques », explique Germain Grunauer, l'un des trois fondateurs d'AWAP.

SPÉCIALISATION ET DIFFÉRENCIATION

Il reste de la place pour tous les modèles. Le « *servicing* », c'est-à-dire la capacité à proposer des prestations à forte valeur ajoutée, fera la différence. Plus que la taille ou même la performance. Ce qui commence par une bonne compréhension de la situation globale du client, et pas seulement de ses besoins de placement. « La différenciation, ce n'est pas au niveau des services de base qu'elle doit se faire, explique un banquier privé bâlois. *L'asset management* fait partie de cette catégorie car, sur le long terme, aucune banque ne fait beaucoup mieux que le mieux. Il n'existe pas de solutions miracles pour la performance, mieux vaut l'accepter. » Et de citer parmi ces services, les solutions de financement aux entrepreneurs, le *corporate advisory* (transactions de M&A), le *private equity*... sans oublier l'un des moteurs de

la différenciation, ceux qui varient d'une banque à l'autre, les services où l'émotion a toute sa place : financement d'avions privés, conseils en transactions sur les marchés de l'art ou encore du vin. Dans un contexte où la concurrence n'est plus seulement domestique mais internationale, le *private banking* suisse trouvera probablement une légitimité dans un positionnement de luxe. Tant il est vrai qu'il serait difficile, sinon inutile, pour le *private banking* suisse, dont les valeurs de préservation et stabilité vont à l'encontre d'une culture du risque, de se battre contre les Singapour, Hong Kong et Londres de ce monde.

L'avenir de la place suisse passe par une spécialisation de ses établissements. « Ce qui est sûr, explique Beresford Caloia, c'est que la pression réglementaire sur les banques, et la rationalisation qui en découle, entraînera une spécialisation, des petites banques privées notamment, au niveau des marchés et des produits. En même temps, nonobstant

LA SPÉCIALISATION NE SERA PAS SANS ENTRAÎNER DES CHANGEMENTS DE RESSOURCES.

toute la pression sur la place financière suisse, la marque suisse maintient une forte attraction sur les clients « *private banking* » au niveau international. La prochaine étape concernera la clarification des règles du jeu relatives à l'accès au marché européen des banques suisses. »

La spécialisation ne sera pas sans entraîner des changements de ressources. Une spécialisation qui ne sera pas sans entraîner des changements de ressources, humaines d'abord. À la décrue des effectifs et des salaires, deux phénomènes en devenir, fait écho une mutation des exigences de profil de collaborateurs qui, si elle a été évitée jusque-là, ne manquera pas d'arriver. « Les réformes prévues en matière de qualification et certification des banquiers privés

ont été vidées de leur substance par le lobbying mené contre LSFIn et LEFin sur ces points. Mais ce que la loi n'a pu faire, le marché l'imposera », commente Frédéric Kohler, Managing Director de l'ISFB.

Ressources technologiques ensuite. L'évolution des compétences est d'autant plus d'actualité qu'une grande majorité des banques privées ont identifié la migration vers des systèmes informatiques qui permettent à leurs clients de communiquer en direct et temps réel avec leur gestionnaire, comme une priorité. Certaines d'entre elles allant plus loin, jusqu'à mettre en place des réseaux communautaires qui permettent à tous leurs *stakeholders* d'interagir au sein d'un club privé, sécurisé et géré par des gérants qui seront avant tout des *community managers* si l'on en croit l'invité du mois.

Ressources en soutien d'une information et d'un *reporting* améliorés enfin. « Ces nouvelles lois représentent une véritable innovation et risquent de mettre une forte pression sur les frais de gestion par les obligations accrues de connaissance et de documentation qu'elles impliquent pour les banques et gestionnaires, commente Alexander Troller, associé de l'étude LALIVE. Espérons qu'elles conduiront à l'horizon 2020 à pallier le déficit d'information du client que l'on constate encore dans nombre des cas où des litiges surviennent quant à la gestion des avoirs confiés ».

Une nouvelle banque privée pointe, ni tout à fait la même ni tout à fait une autre. Elle reposera sur un modèle d'affaires où la gestion de fortune ne sera plus la principale, sinon l'unique, compétence à leur actif. Parallèlement, le développement des Fintech et autres formes de concurrences priveront le *private banking* d'un quasi-monopole de fait de la gestion de fortune. Une proposition de modèle alternatif selon lequel un banquier privé n'est ni une condition nécessaire ni une condition suffisante de qualité d'une bonne gestion de patrimoine. À cette vision s'oppose l'arrivée d'une nouvelle génération de banquiers privés – il s'agit moins d'une question d'âge que de mentalité. Elle est celle de vrais entrepreneurs, tant il est vrai qu'un bon banquier privé devrait d'abord être le chef de son entreprise. Des personnalités qui feront taire tous les pourfendeurs d'un système qui a permis à beaucoup de bénéficier de sa générosité et philanthropie, non sans rendre toutes ses lettres de noblesse au temps où les banquiers privés pouvaient dire qu'ils géraient l'argent de leurs clients comme ils géraient le leur, parce que c'était vrai. ■

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf



LE POINT DE VUE DES BANQUIERS

► CÉDRIC ANKER, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DE MIRABAUD & CIE SA

Ainsi qu'il a su le faire de tout temps, le *private banking* continuera d'accompagner un environnement en constante évolution.

Pour des établissements de taille moyenne, tels que Mirabaud, l'un des changements déjà opéré, mais qui va s'accroître ces prochaines années, concerne l'approche par marché. En raison des spécificités propres à chaque pays, les gérants, mais aussi les services de support – juridiques, compliance, fiscaux –, se spécialisent par marché. Ils sont amenés à acquérir une meilleure connaissance de l'environnement légal, fiscal, économique, social et culturel de leurs clients domiciliés à l'étranger. **Dans un monde globalisé, il s'agit de privilégier la proximité tout en préservant les qualités qui constituent la force du *private banking* de tradition helvétique.**

Plusieurs observateurs estiment que l'un des principaux changements sera technologique. Grâce aux fintechs apparaissent de nouvelles solutions numériques développées pour les opérations bancaires ou même pour des conseils financiers. Toutefois, même si ces technologies vont inévitablement occuper une place plus importante dans l'activité financière, elles ne pourront pas se substituer aux relations personnelles basées sur la confiance, et que la plupart des clients apprécient pour gérer leur patrimoine. Des prestations et des conseils sur-mesure avec des contacts directs ne pourront jamais être numérisés.

Et enfin autre évolution : une formation toujours plus pointue. Gérer un patrimoine, veiller à sa protection et à sa croissance impliquent d'importantes responsabilités. C'est la raison pour laquelle la formation est plus que jamais un pilier fondamental de la gestion de fortune.



► NICOLAS GONET, ASSOCIÉ CHEZ GONET & CIE



La banque privée suisse a une capacité d'adaptation éprouvée, qui lui permettra de faire face aux nombreux défis qui s'imposent à elle, en changeant certes, mais tout en conservant sa «marque de fabrique» qui la différenciera toujours de ses concurrents.

Focalisation sur les besoins du client, personnalisation, qualité du service et expertise internationale.

Les canaux de connexion et d'information avec ses clients et ses stakeholders seront plus nombreux, en partie digitalisés, ce qui la forcera à être plus réactive autant que proactive.

Une nouvelle clientèle – plus jeune, plus éduquée et impliquée dans la gestion de sa fortune, plus entreprenante et plus cosmopolite – émerge progressivement, ce qui lui commandera d'adapter chaque jour son offre de services pour espérer inscrire la relation dans le long terme.

Les nouvelles normes de transparence, l'encadrement réglementaire toujours plus strict mais aussi l'image écornée de l'industrie bancaire et financière en général l'amèneront à cultiver, encore plus que par le passé, esprit d'ouverture et sens des responsabilités.

► FRÉDÉRIC ROSSET, FONDATEUR ASSOCIÉ ET CEO CHEZ PEAK PARTNERS SA

Les trois changements majeurs qui président à la transformation en cours de la banque privée :

Conséquence de l'importante augmentation des exigences réglementaires, deux types de banques privées vont émerger, les grandes banques, fruits de consolidations, et les boutiques spécialisées sur des niches techniques de compétences ou de clientèle spécifique.



La fin du secret fiscal va changer la donne engendrant une attention plus grande encore sur la qualité des services offerts. Par cette transparence accrue, les activités de banques privées seront moins sujettes aux conflits d'intérêts liés aux rétrocessions et devront proposer avec plus de discernement leurs produits maison à des clients globalement mieux éduqués.

N'oublions pas que face à la concurrence internationale féroce, la Suisse conserve des atouts majeurs.

A commencer par une stabilité politique fortement établie, un historique séculaire comme centre mondial de gestion privée et surtout, son sens du compromis et de la paix sociale qui en font, dans un monde de plus en plus instable, un pays unique lorsqu'il s'agit de mettre ses avoirs en sécurité!

Allègement des structures de supports et de services grâce au développement FINTEC tout en réalisant bien qu'une banque sans banquiers ne marche pas. Cela aura pour conséquence le recyclage d'une bonne partie du personnel existant, à travers de la formation continue ou des licenciements. La Suisse doit engendrer un cercle vertueux en attirant et en générant des nouveaux talents pour relever le challenge de ses clients parmi les plus exigeants et sophistiqués au monde.

▶ FRANÇOIS REYL, CEO, BANQUE REYL & CIE



Dans la révision du modèle d'affaires auquel font face la plupart des banques de gestion privée suisses, soucieuses de préserver marges et compétitivité, plusieurs tendances se dessinent nettement.

Tout d'abord, la nécessité de diversifier au-delà de la seule gestion de portefeuille qui est confrontée à la fois à une érosion des rendements sur actifs gérés et à des demandes de plus en plus consommatrices de ressources de la part des autorités de tutelle ainsi que de la clientèle. Les banques sont ainsi dans la nécessité de travailler sur un registre plus large et de couvrir tous les avoirs qui constituent le patrimoine, depuis les actifs financiers jusqu'aux enveloppes de prévoyance, à l'immobilier et à l'entreprise. Cette diversification obligée les amènera très vraisemblablement à privilégier certains domaines d'expertise.

Ensuite, dans la mesure où elles parviennent à étendre leur gamme au-delà des services traditionnels, les banques de gestion privée vont devoir procéder à une segmentation plus fine de leur clientèle, leur permettant de se spécialiser selon différentes typologies de clients. Le patrimoine d'un architecte en raison individuelle ne se gère pas de la même façon que celui d'un grand investisseur dans le monde de l'entreprise.

Enfin, les banques n'ont pas d'autre choix que de se tourner enfin vers les nouvelles technologies afin de proposer à leurs clients une qualité de service plus élevée, axée sur l'aide à la décision, ainsi que la clarté et la richesse de l'information.

► LIONEL PILLOUD, RESPONSABLE VONTOBEL SUISSE ROMANDE



LE CONSEIL

Confier son argent à une institution financière, c'est investir d'abord sa confiance. Pour le client, cette confiance se construit aujourd'hui sur un schéma non plus basé sur l'interaction avec un seul conseiller, mais avec une équipe d'experts. Ce conseil personnalisé se complète aussi par la digitalisation des services. En lançant notre application mobile pour la clientèle privée avec une toute nouvelle fonction de trading – une première pour une banque privée – Vontobel se positionne dans un processus de conseil renouvelé, avec un accent mis davantage sur le client et une approche professionnelle et critique.

LA PERFORMANCE

Taux d'intérêt historiquement bas, risque de volatilité et de corrélation : l'environnement actuel génère plus de risque que de rendement, contrairement à ce que nous avons connu par le passé. Ce scénario doit être considéré comme

une opportunité à revoir la construction d'un portefeuille différemment, par une gestion active des avoirs, des risques et une vision globale des marchés. Les facteurs de réussite du *private banking* sont à cet égard les mêmes que ceux associés à la performance de l'horlogerie, fleuron de notre industrie. Pour une banque, savoir générer et multiplier de la qualité, c'est rester dans la compétition.

LES CONDITIONS-CADRES

Dans un contexte où la pression sur la Suisse et le durcissement des conditions réglementaires vont se maintenir, notre capacité d'anticipation va se révéler déterminante. Si la qualité de conseil, l'art de la focalisation, la cohérence sont quelques piliers de la réussite, il sera nécessaire d'avoir la volonté de franchir « le mile supplémentaire » ou de suivre la devise olympique « Plus vite, plus haut, plus loin ». Cet état d'esprit permettra à la Suisse de rester une place attractive pour la banque privée.

▶ GRÉGOIRE PENNONE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE GS BANK



Le *private banking* doit changer rapidement. Contrairement aux messages rabâchés, le changement est nécessaire non pas pour s'adapter aux incessantes évolutions réglementaires ni pour faire face à de nouveaux compétiteurs dont le modèle d'affaires repose sur une approche disruptive (Fintech ou Crowdfunding), encore moins pour apporter une performance sans risque, mais parce que les nouvelles générations de clients ne se reconnaissent pas dans les banques et dans ce qu'elles proposent.

Nous vivons dans un monde nouveau, celui de la transparence, des nouvelles technologies, de l'accès libre à l'information où le client est généralement bien informé. La valeur perçue des services traditionnels de *private banking* est devenue nulle pour les nouvelles générations d'entrepreneurs. Qui s'identifie encore à son banquier aujourd'hui ? Au contraire, les discours pontifiants prodigués dans des salons feutrés, pour ne citer qu'eux, par des employés de banque encravatés ont eu un effet dévastateur sur l'image de la profession qui est passée de respectable à honnie.

Les Fintech ou le Crowdfunding sont en partie la résultante de ce phénomène de rejet. Elles sont le bol d'air que des groupes d'investisseurs attendaient et qu'ils ne trouvaient plus dans leur banque. Dans un tel contexte, comment répondre aux besoins ou aux inquiétudes d'un entrepreneur ? Ces modèles forcent les banques privées à s'interroger sur l'expérience qu'elles veulent vivre avec leurs clients. C'est probablement en s'inspirant de leur passé, où le gérant, à l'instar d'un avocat, tenait un véritable rôle de conseiller-partenaire de confiance, que le *private banking* suisse pourra construire son futur. Et dans cette mouvance de conseiller global, une compréhension plus large des produits financiers, et notamment de classes d'actifs non traditionnels, est nécessaire pour répondre aux attentes des clients qui sont de plus en plus pointus.

▶ GÉRARD HAEBERLI, DIRECTEUR GÉNÉRAL ET RESPONSABLE DU PRIVATE BANKING DE LA BANQUE CANTONALE VAUDOISE

Le *private banking* suisse doit aujourd'hui intégrer une importante somme d'évolutions administrativo-légales, que ce soit en Suisse, dans les services transfrontaliers ou les activités à l'étranger. Cela concerne notamment l'introduction de l'échange automatique d'informations avec certains pays ou les évolutions des règlements encadrant les services financiers. Cela a deux conséquences principales : un repli des masses sous gestion dans les services transfrontaliers et une pression accrue sur les coûts et la profitabilité du secteur. Plusieurs leviers sont à disposition pour s'adapter et préserver la profitabilité, tels que la gestion des coûts ou la sous-traitance pour améliorer la productivité. Mais chaque établissement doit aussi s'interroger sur sa stratégie. Le nouvel environnement ne permet plus de proposer à tous les clients de tous les pays une palette complète de produits. Il s'agit de comprendre son ADN et de se concentrer sur les services et les marchés les mieux maîtrisés : marché domestique, gestion offshore transfrontalière ou gestion *onsshore* à



l'étranger. Ces choix ne sont pas exclusifs et de nombreux établissements choisiront un subtil mélange des trois. Dans ce contexte, la poursuite du redimensionnement de la place de gestion de fortune suisse est inévitable. Le portefeuille client des banques n'aura plus le même visage à moyen terme, en raison des choix stratégiques, mais aussi des coûts de mise en conformité et d'une perte d'attractivité de la place financière suisse pour une partie de la clientèle. S'il veut rester compétitif – et il en a les moyens – le *private banking* suisse devra se baser sur ses valeurs fondamentales que sont la fiabilité, le savoir-faire de pointe, le service au client. Et ceci, quelle que soit l'évolution technologique. S'il est clair que les outils changeront, la qualité de la relation avec son banquier, quel que soit le canal de communication, elle, reste irremplaçable.

► STÉPHANE MATTHYS, BANQUIER CHEZ DELEN (SUISSE) SA, FILIALE DE DELEN PRIVATE BANK DU GROUPE BELGE ACKERMANS & VAN HAAREN

Nous allons vers un modèle de banque privée plus transparent, intégrant les nouvelles technologies tout en maîtrisant les coûts.

Petit à petit, émergera une nouvelle génération de clients ultra-connectés, informés en temps réel et souhaitant beaucoup d'autonomie dans leurs décisions. Ces clients veulent mieux comprendre les choses et notamment la notion de risque qui depuis la crise de 2008 est redevenue, dans la banque privée, le débat principal. Sachant que le niveau actuel des taux d'intérêt contraint à prendre des risques, mais que d'autre part le client est méfiant, c'est un débat inévitable mais très intéressant.

Dans les banques classiques, les clients veulent une disponibilité permanente et quasi gratuite pour les services à faible valeur ajoutée comme le transfert d'argent ou le change. Ce n'est pas une surprise si, pour ces activités, nous voyons apparaître une multitude de nouveaux acteurs comme les diverses plateformes de *trading online*. Nous allons de ce fait



vers une érosion des marges en ce qui concerne les revenus traditionnels comme le courtage ou les commissions de gestion. **Pour les banques classiques, une maîtrise des coûts par une automatisation des services à faible valeur ajoutée est donc essentielle.**

En revanche, pour des questions plus complexes telles que le conseil patrimonial et la gestion, les clients attendent de leur banquier un conseil professionnel ciblé et personnalisé pour lequel ils sont prêts à payer. C'est dans ces domaines que les banques privées comme nous doivent se différencier. Les nouvelles technologies seront ici aussi indispensables, ne serait-ce que dans la manière de communiquer avec les clients.

▶ NIELS BOM-OLESEN, CHIEF EXECUTIVE OFFICER, HYPOSWISS PRIVATE BANK

La problématique de la mutation du secret bancaire, tant du côté des clients que du côté de la banque, a largement été résolue et l'avènement de l'échange automatique de l'information est déjà intégré dans l'élaboration de notre stratégie pour le futur. Ceci vaut aussi bien pour Hyposwiss que pour le secteur bancaire en général.

L'évolution technologique est un vrai défi car elle comporte un élément de coût important. Il est donc essentiel que la technologie nous apporte des solutions qui offrent une meilleure productivité. Si la technologie est un outil qui nous permet de mieux communiquer avec nos clients et nos partenaires, elle ne peut pas nous exempter de penser et d'articuler intelligemment ce que nous avons à communiquer.

Cela étant posé, les trois principales différences entre le *private banking* d'aujourd'hui et de demain sont :

UN DIALOGUE PLUS SOUTENU AVEC LE CLIENT

Le contexte Mifid nous amènera à faire davantage de communication d'informations aux clients et nous imposera de tenir des protocoles renforcés concernant nos rapports et échanges avec les clients. Notre défi est de faire de cette charge administrative supplémentaire un avantage, en

tirant profit de ce dialogue plus soutenu, pour nous aider à mieux cerner quels services et quels investissements sont les mieux adaptés aux besoins du client.

PLUS DE FORMATION

Nous allons continuer à intégrer les changements réglementaires suisses et étrangers dans notre façon de servir nos clients, et ce à un rythme croissant, car tout laisse à penser que le cadre réglementaire continuera de se complexifier. Nos banquiers doivent donc continuellement être formés afin de maîtriser au mieux les risques réglementaires inhérents au métier et ils doivent apprendre à concilier encore mieux une approche d'entrepreneur avec un haut sens des responsabilités réglementaires.

DAVANTAGE DE DEMANDE POUR DES SERVICES BANCAIRES PERSONNALISÉS

Cela peut paraître paradoxal mais l'ubiquité de plus en plus importante de l'information dans un environnement de plus en plus complexe nécessitera un accompagnement encore plus personnalisé et rapproché des clients. Ceux-ci demanderont des analyses et des réponses concises et pertinentes à des problématiques souvent diffuses et multi-facettes. La qualité du conseil et de l'accompagnement donnés aux clients par la banque sera plus que jamais primordiale. C'est par ce biais que la banque continuera à créer de la valeur pour les clients.



► JACQUES DE SAUSSURE, ASSOCIÉ SENIOR DE PICTET & CIE SA



À l'heure où l'industrie bancaire est appelée à se réinventer, la Suisse peut se targuer d'un certain nombre d'avantages qui sont essentiels pour le succès d'un centre de gestion de fortune et qui sont encore et toujours très appréciés par les clients.

Ceux-ci comprennent entre autres une force de travail bien formée, multilingue et expérimentée, habituée à investir à une échelle internationale et à traiter avec des clients sophistiqués, à la fois dans le secteur privé et institutionnel.

La place financière suisse peut compter sur une remarquable capacité d'innovation. Notamment en matière de technologie, à l'exemple du développement de laboratoires de recherche, de logiciels bancaires performants ou encore de l'exploitation du « Big Data ».

LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE PEUT COMPTER SUR UNE REMARQUABLE CAPACITÉ D'INNOVATION

En outre, la stabilité du système politique suisse, la solidité de la monnaie et la bonne santé des finances publiques, ainsi que le AAA qui l'illustre, sont autant de facteurs qui rassurent les clients en ces périodes d'incertitude. Malgré les changements réglementaires qui ont affecté le secret bancaire, la culture de la discrétion et le respect de la sphère personnelle, qui font partie intégrante de l'ADN suisse, sont toujours autant recherchés par les clients. Ils ont d'ailleurs encore plus de légitimité dans un contexte de conformité fiscale.

HUBLOT




HUBLOT
BOUTIQUES
GENEVE • GSTAAD • LUZERN
ZURICH • ZERMATT

hublot.com • f • t • i

Big Bang Unico Sapphire.
Boîtier réalisé en Saphir, rendant
hommage à toute la maîtrise
du savoir-faire Hublot. Une
transparence absolue révélant
le mouvement manufacture UNICO.
Chronographe roue à colonnes,
72 heures de réserve de marche.
Série limitée à 500 pièces.

L'AVENIR DU PRIVATE BANKING SUISSE

Le point de vue d'ERIC SYZ, CEO du groupe SYZ

Par ANNE BARRAT

Quels sont les principaux défis que vous avez identifiés pour le private banking suisse d'une part, et pour SYZ en particulier ?

Je vois trois grands défis pour la place financière suisse. En premier lieu, les banques privées suisses doivent terminer leur repositionnement post-secret bancaire. En ce qui concerne la Banque SYZ, nous avons la chance de ne pas avoir à gérer un héritage du passé car nous avons misé dès notre création, en 1996, sur ce que le client cherche vraiment : la performance et la qualité du service. Même si certains s'inquiètent de l'avenir de notre place financière, je suis confiant dans sa capacité à s'adapter car la Suisse a de bonnes cartes en main pour parvenir à s'imposer dans un private banking post-secret bancaire. C'est un lieu commun de le rappeler, mais nous avons une expertise inégalée dans la gestion internationale et dans le service VIP. Sans parler de notre monnaie et de notre stabilité politique.

Le deuxième challenge réside certainement dans l'innovation technologique. Je suis convaincu que le private banking va vivre une véritable révolution ces prochaines années grâce aux FinTechs. Si la plupart des applications existantes se trouvent dans le domaine du retail banking aujourd'hui, il reste encore de la place pour innover dans la gestion de fortune, par exemple dans l'intelligence artificielle, le profilage des clients et l'aide à la décision. Dans ce domaine, notre pays a une vraie compétence à faire valoir, d'autant plus que la Suisse possède une forte expertise dans la sécurité informatique, un domaine évidemment critique pour ce genre d'applications. Chez SYZ, nous sommes très actifs dans ce domaine. Par exemple avec des solutions de profilage intelligent et de conseil actif en placement.



Eric Syz

À ce sujet, je tiens à souligner que la FINMA joue un rôle positif. En effet, Marc Branson, le patron de l'autorité de surveillance suisse, considère que l'innovation est une composante importante de la compétitivité et que la FINMA ne doit pas freiner les évolutions technologiques. Elle prévoit

JE SUIS CONVAINCU QUE
LE PRIVATE BANKING VA VIVRE
UNE VÉRITABLE RÉVOLUTION
CES PROCHAINES ANNÉES GRÂCE
AUX FINTECHS

par exemple de créer une licence « light » pour les startups financières et autorise désormais l'identification des clients par vidéo ou par une attestation d'authenticité numérique. Il reste toutefois un troisième défi essentiel à relever : la question de l'accès aux marchés européens et à la main-d'œuvre qualifiée. Depuis la fin du secret bancaire, nous devons nous mesurer à la concurrence internationale et il est évident que notre

marché domestique est trop petit pour assurer le développement de notre industrie sur le long terme. Il est aussi essentiel pour notre place financière d'avoir accès à un réservoir suffisant de talents et, dans ce contexte, la libre-circulation des personnes est un acquis auquel nous ne pouvons pas renoncer. De même, il nous faut régler nos différends avec l'Union européenne au moyen d'un accord institutionnel qui nous donne accès au marché européen. Je rappelle que nos échanges commerciaux avec l'UE représentent 1 milliard par jour ouvrable et que la Suisse gagne un franc sur trois grâce à ces échanges. Sans accès à ce marché, je doute que la place financière puisse garder son outil de production en Suisse à long terme, ce qui serait de toute évidence négatif pour l'emploi et les finances publiques.

HUIT INVESTISSEURS SUR DIX
CHERCHENT DE NOUVELLES STRATEGIES POUR
MIEUX DIVERSIFIER LEURS PORTEFEUILLES.*



NOUS AVONS DES SOLUTIONS.



► Pour en savoir plus sur notre modèle multi-affiliés
rendez-vous sur ngam.natixis.com

1 Une filiale de Natixis Asset Management

2 Un pôle d'expertise de DNCA Finance

3 Un pôle d'expertise de Natixis Asset Management

Distribué en Suisse pour les investisseurs qualifiés par NGAM, Switzerland Sàrl. Siège social : Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genève, Suisse. NGAM, Switzerland Sàrl est une unité de développement de Natixis Global Asset Management S.A., la société holding d'un ensemble mondial de sociétés de gestion et de distribution spécialisées.

*Natixis Global Asset Management, étude internationale sur l'investissement des particuliers, février 2015. Etude réalisée auprès de 7000 investisseurs dans 17 pays dont 350 en Suisse.



Quelle stratégie mettez-vous en œuvre pour relever ces défis? Quelle est la part respective de la croissance organique et de la croissance externe dans ce plan stratégique? Quelles mesures concrètes vis-à-vis de vos stakeholders internes et externes, clients notamment?

La fin du taux plancher, l'augmentation de la charge réglementaire et le faible niveau des taux d'intérêt sur le marché entraînent pour toutes les banques une augmentation des coûts et une diminution des revenus, ce qui crée un effet ciseau qui impacte clairement les marges de l'industrie. Afin d'améliorer la rentabilité des banques, la place financière est donc en pleine phase de consolidation et l'on ne compte plus les acquisitions ou fusions conclues au cours des derniers mois car il est essentiel d'avoir une masse sous gestion suffisante pour faire face à ces coûts structurels en hausse.

En ce qui concerne SYZ, nous avons de claires ambitions de développement et nous nous positionnons comme des « consolidateurs » du marché. Nous venons d'ailleurs de finaliser l'acquisition de Royal Bank of Canada (Suisse) SA, une opération qui a permis de doubler nos actifs en gestion privée, de pénétrer de nouveaux marchés en Amérique latine et en Afrique, et d'accéder au Top 20 des banques privées suisses. Cette stratégie de croissance s'accompagne en parallèle de mesures de rationalisation afin d'améliorer notre efficacité opérationnelle. C'est pourquoi nous avons choisi d'externaliser une partie de nos activités opérationnelles et d'adopter Avaloq, une plateforme bancaire de référence dans notre domaine.

Notre croissance est également organique et nous continuons de recruter des équipes et des private bankers. À cet égard, SYZ est un employeur attrayant, grâce à son positionnement clair, son expertise reconnue en gestion et sa dimension humaine. Les nombreuses récompenses que nous avons reçues au cours des dernières années contribuent à notre notoriété et à notre bonne image de marque. Banque SYZ a ainsi été désignée pour la 2^e année consécutive « Best Private Banking Boutique » par le jury des Global Private Banking Awards 2015, une publication du Financial Times.

Comment voyez-vous la proposition suisse du private banking évoluer dans les prochaines années? Quelle place occupera-t-elle dans une offre mondiale? Quelles conséquences pour les acteurs suisses d'aujourd'hui? Pensez-vous qu'ils résisteront à de nouvelles formes de concurrence à terme?

La seule chose dont l'on peut toujours être certain, c'est que les choses vont changer. Et la Suisse a deux siècles d'expérience dans l'adaptation continue au changement. Malgré une image d'un pays lent à bouger, notre place financière se réinvente en réalité constamment. La fin du secret bancaire a sans doute été douloureuse, de même que le contentieux fiscal avec les États-Unis, mais l'adaptation à la nouvelle donne s'est faite très rapidement. La Suisse est désormais en pleine conformité et, contrairement à ce que l'on voit trop souvent dans d'autres pays, la Suisse ne se contente pas de simples déclarations mais fait ce qu'elle dit.

Du point de vue des investissements, notre place financière est particulièrement libérale et flexible, ce qui lui permet de proposer aux investisseurs la gamme entière des possibilités de placements qui existent, qu'il s'agisse de produits novateurs, d'investissements alternatifs ou de monnaies étrangères. Peu de places financières peuvent en dire autant.

Après la fin de la guerre froide et l'instauration de zones de libre-circulation comme l'Union européenne et Schengen, on a pu croire que nous allions vivre une période de calme et de prospérité générale. Hélas, la réalité est tout autre et l'histoire récente nous montre que les tensions géopolitiques restent vives dans le monde, même en Europe, et que l'instabilité règne au niveau financier et économique. Par conséquent, la Suisse va conserver encore longtemps son statut de pays refuge et d'îlot de solidité, de calme et de rigueur.

Le private banking suisse devrait donc continuer son adaptation continue au changement, qui lui permet de rester la 1^{re} place offshore mondiale, tout en se basant sur ses atouts historiques. ■

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS



ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
1 an/8 éditions pour 109 chf
2 ans/16 éditions pour 188 chf



« Un monde toujours plus complexe, exige des talents de plus en plus sophistiqués. »

HRCG – Boutique européenne d'Executive Search
LAUSANNE | GENÈVE | PARIS | MADRID



RECRUTEMENT PRIVATE BANKING / WEALTH MANAGEMENT
RECRUTEMENT LEGAL / COMPLIANCE / TAX
RECRUTEMENT HR / COMMUNICATION

www.hrcg.ch
contact@hrcg.ch

LE CORPORATE ADVISORY & STRUCTURING, UNE ACTIVITÉ SYMBIOTIQUE DU WEALTH MANAGEMENT

Trois questions à CHRISTIAN FRINGHIAN, associé, Co-Head du Corporate Advisory & Structuring chez Reyl & Cie

AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION D'UNE BANQUE PRIVÉE S'INSCRIT LE CORPORATE ADVISORY, UNE EXTENSION NATURELLE DE L'ACTIVITÉ DE GESTION DE FORTUNE. UN ÉLÉMENT INCONTOURNABLE DU BUSINESS MODEL DE LA BANQUE PRIVÉE DE DEMAIN, EXPLIQUE CHRISTIAN FRINGHIAN, ASSOCIÉ, CO-HEAD DU CORPORATE ADVISORY & STRUCTURING CHEZ REYL & CIE.

Quelles synergies entre le corporate advisory et le private banking ? En quoi répond-il à des besoins de clients du private banking ?

Le corporate advisory est une activité aujourd'hui essentielle pour les banques privées qui ont une base de clients entrepreneurs « cross border ». Elle procure des synergies avec les autres activités créatrices de valeurs pour l'ensemble de la banque. Sans compter qu'elle permet de pallier la compression des marges que subissent de plein fouet les activités de wealth management avec des coûts liés à l'évolution réglementaire qui ne cessent d'augmenter. C'est un relais de croissance qui a sa place au sein du modèle de diversification de nos activités bancaires.

Chez Reyl & Cie, l'activité de corporate advisory vient compléter l'offre de service initialement appelée « private office », devenue depuis « prime services ». Le private office propose des services allant de la structuration juridique des avoirs des clients jusqu'à la gestion d'actifs réels (flotte d'avions ou de bateaux par exemple), en passant par la planification familiale du patrimoine financier. Or, entre leur fortune financière et leur outil de création de valeur, c'est-à-dire leur entreprise, les entrepreneurs ne font aucune différence. Pour eux, c'est un seul et même centre d'intérêt. Ils cherchent un partenaire unique qui ne soit pas seulement une banque, mais une relation de confiance qui puisse les conseiller sur l'ensemble de leurs activités. L'essentiel des clients et des prospects que nous approchons sont deman-



Christian Fringhian

deurs d'un tel partenariat qui comprend l'ensemble de leurs problématiques, personnelles et entrepreneuriales. Ils ne veulent pas être obligés de changer d'interlocuteur selon qu'ils aient envie de parler de wealth management ou d'une opération de M&A. Ainsi, le Corporate Advisory & Structuring (CAS) accompagne ces entrepreneurs en leur apportant des réponses aux questions qu'ils se posent sans cesse, par exemple sur la structure capitalistique la

mieux adaptée pour faire face à des événements imprévus, sur des opportunités de rachat ou de cession d'activités, sur des besoins de financement liés au développement de leur entreprise, etc. Sur ce dernier point, ils trouvent chez Reyl & Cie des solutions sur des sujets qui intéressent de

LA PLAGE DE GENÈVE EST BIEN PLACÉE POUR JOUER UN RÔLE PROÉMINENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE CORPORATE ADVISORY

moins en moins les banques commerciales, qui peinent à accorder des nouveaux prêts aux entreprises, ni les grandes banques d'affaires, peu intéressées par des « petites » levées de fonds (entre 20 et 200 millions de dollars) en regard des transactions sur les marchés de capitaux dont elles ont l'habitude. La synergie que nous réalisons entre la gestion d'un mandat de corporate advisory et la banque privée se

matérialise quasiment à chaque transaction. Elle repose sur une relation de confiance qu'elle entretient : tous les conseils que nous préconisons après avoir réalisé l'audit de l'entreprise doivent contribuer à créer de la valeur à long terme. Il est exclu de conseiller une transaction qui finalement n'ait pas de sens pour un client dont nous gérons le patrimoine global. Il se sent ainsi mieux conseillé, de la manière la plus indépendante.

Cette capacité à intégrer les deux dimensions – personnelle et entrepreneuriale – de la manière la plus naturelle nous différencie pour attirer de nouveaux clients. Répondre à ce type de besoin très spécifique représente d'ailleurs une opportunité pour l'ensemble des banques de la place. Pour peu qu'elles aient en interne une culture d'investment banking.

Quelles compétences, quels profils nécessitent ces services de corporate advisory ?

Les compétences requises sont celles qui viennent des grandes banques d'investissement et des cabinets d'audit, de conseil, ou juridiques. C'est-à-dire un bagage technique



Atelier mécanique Audi Service
Carrosserie ultra moderne



» Exposition » Conseil » Vente

» Pour un conseil personnalisé
» Fernando Iassogna : 079 435 15 41

A votre service depuis 35 ans

» Bénéficiez de notre savoir-faire et de nos compétences constamment actualisés aux dernières nouveautés

Garage & Carrosserie de Bellevue F. Iassogna SA
Chemin de la Vaux 20 | 1170 Aubonne
Téléphone 021 807 41 41 | info@garage-de-bellevue.ch



CHEZ NOUS
C'EST
**LE CLIENT
D'ABORD!**

et une habitude des trois types d'opérations que couvre le corporate advisory : l'origination (l'identification des besoins en conseils stratégiques et en financement propres à chaque situation au travers de l'écoute et de la compréhension des besoins spécifiques à chaque client), l'exécution (due diligences et structuration financière et juridique afin de créer les instruments financiers qui permettent aux entrepreneurs de faire face à des besoins de financement ou de réaliser des opérations stratégiques), et la distribution (identification et placement auprès d'investisseurs des instruments financiers, par voie de syndication si nécessaire). Des experts capables d'être mobilisés et dédiés au succès d'une opération.

Chez Reyl & Cie, cette culture fait partie de notre ADN. Les associés de la banque ont fait leurs classes chez les grands noms de l'investment banking – Credit Suisse, Barclays Capital, JP Morgan... De nos expériences respectives dans ces banques, nous avons tiré des acquis qui nous ont été utiles lors de la création, il y a trois ans, de l'activité de

LA SYNERGIE QUE NOUS RÉALISONS ENTRE LA GESTION D'UN MANDAT DE CORPORATE ADVISORY ET LA BANQUE PRIVÉE SE MATÉRIALISE QUASIMENT À CHAQUE TRANSACTION.

corporate advisory & structuring. Notre principale expérience concerne l'importance de faire travailler ensemble des profils de banquiers privés et de banquiers d'investissement. Les grandes banques sont souvent confrontées à des difficultés d'intégration entre ces deux groupes.

La place de Genève est bien positionnée pour jouer un rôle proéminent dans le développement des activités de corporate advisory, et faire la différence par rapport à une concurrence étrangère sur ce créneau. Et ce, grâce à sa capacité à attirer des talents qui ont compris l'opportunité que représentait ce développement, qu'ils viennent de Paris, de Londres ou de New-York.

Quels types d'opérations couvre votre activité de Corporate Advisory & Structuring ?

Les opérations sur lesquelles nous intervenons sont directement liées à notre positionnement stratégique : nous axons notre développement vers les marchés à forte croissance. Singapour, Dubaï, Santa Barbara aux États-Unis : nos bureaux sont implantés dans des zones de forte création de valeur, où des entrepreneurs doivent pouvoir compter sur

un partenaire pour les accompagner non seulement dans la gestion de leur fortune, mais aussi dans la dimension de finance d'entreprise et du conseil stratégique. Ce sont des interlocuteurs généralement assez jeunes, dynamiques et qui ont des attentes vis-à-vis d'une banque privée partenaire assez différente d'un client traditionnel. Concrètement, les sujets sur lesquels nous les accompagnons concernent le conseil sur le financement de la croissance de leur entreprise et le choix des options stratégiques qui s'offrent à eux. Notre réseau est la clé de notre capacité à apporter la bonne réponse pour eux. Un exemple très concret pour l'illustrer : un entrepreneur britannique avait comme objectif de lever \$50 millions afin de développer son activité. Nous l'avons conseillé sur la structure juridique et financière, ainsi que sur les investisseurs à cibler : un placement privé à 2 ans doté d'un coupon élevé a été souscrit sans aucune difficulté. Les investisseurs, qu'ils soient des fonds de dettes privés ou des family offices à la recherche d'opportunités entrepreneuriales, savent que Reyl & Cie s'adresse directement aux propriétaires de l'entreprise, et a par conséquent un accès privilégié aux preneurs de décisions...

Nous sommes présents aussi sur la restructuration de dettes, plus particulièrement des projets d'achat de créances en détresse en vue d'une restructuration financière. Là encore, notre rôle auprès des groupes de créanciers, existants et historiques, auprès du management de la société, auprès des actionnaires, est la clé du succès de la restructuration industrielle et financière. Il s'agit d'activités que l'on trouve typiquement au sein des banques d'investissement, qu'il est inhabituel pour l'instant de voir au sein d'une banque privée. D'une certaine manière, nous remplaçons l'investment banker en nous positionnant à des niveaux qui se situent en-deçà des seuils que les grandes banques d'investissement ont besoin d'atteindre avant de pouvoir commencer à travailler. Pour nous, le corporate advisory et la gestion de fortune sont deux métiers qui évoluent en symbiose. ■

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
1 an/8 éditions pour 109 chf
2 ans/16 éditions pour 188 chf



Faites gérer votre épargne
aux meilleures conditions

monfric.ch



1^{re} centrale suisse d'appels d'offres en ligne

Remplissez votre demande en moins de 5 minutes et obtenez
3 offres compétitives en moins de 5 jours ouvrables

L'AVENIR DU « WEALTH MANAGEMENT » SUISSE DANS UN ENVIRONNEMENT DE TAUX BAS ET DE RENVERSEMENT DU CYCLE DE TAUX



ALAIN FREYMOND, Co-fondateur et CEO de BBGI Group

LE CONTEXTE INTERNATIONAL MARQUÉ PAR DES POLITIQUES MONÉTAIRES ACCOMMODANTES DANS DE NOMBREUX PAYS OU PAR DES SITUATIONS EXCEPTIONNELLES COMME EN SUISSE, QUI S'ACCOMPAGNENT DE RENDEMENTS HISTORIQUEMENT FAIBLES, A DE MULTIPLES IMPLICATIONS POUR LA GESTION DE PATRIMOINE AU SENS LARGE, ET SUR CE SECTEUR IMPORTANT EN SUISSE EN PARTICULIER.

La clientèle cherchant traditionnellement à préserver sa fortune en investissant dans des placements « sûrs » à faible volatilité n'est plus autant à l'abri de performances négatives en concentrant ses actifs sur des placements à revenus fixes, qu'elle ne pouvait l'être au cours des dernières décennies. Un risque financier nouveau apparaît donc, encore peu perçu et sans réelle alternative crédible. Lequel aura certainement des effets sur la relation de confiance entre les prestataires de services financiers et leurs clients, au fur et à mesure des déceptions provoquées par cette classe d'actifs. Et ce, d'autant plus si les autres actifs traditionnels ne compensent pas les déceptions qui accompagneront les mauvais résultats des placements à revenus fixes. Or, après sept années de hausse des marchés actions, si le « bull market » peut encore durer, la volatilité restera présente et affectera la confiance des investisseurs.

La gestion de patrimoine privé en Suisse poursuivra bien entendu encore ces prochaines années sa mutation structurelle en cours après la fin du secret bancaire, à coup de réorganisations et d'évolutions de modèles d'affaires pour s'adapter à un environnement international financier et juridique nouveau. Mais elle devra aussi désormais faire face à cette nouvelle difficulté de taille que représente l'environnement actuel de taux bas et de taux nominaux négatifs, qui influence les attentes de rendement des obligations, la classe d'actifs la plus présente dans la plupart des stratégies de placement.

Si certaines autres places financières concurrentes, en Europe par exemple, partagent cette problématique de rendements bas sur les placements « hors risque » ou peu risqués, d'autres places financières peuvent au contraire s'affranchir un peu de cette contrainte spécifique en raison de rendements et de prévision de rendements supérieurs sur ces mêmes types d'actifs (États-Unis, Royaume-Uni, Hong-Kong ou Singapour) et ne subiront pas les mêmes pressions de la clientèle. L'absence de rendement des placements à faible risque est un défi majeur pour la gestion d'actifs : il questionne le modèle fondamental de diversification des risques et d'allocation d'actifs.

La chute des rendements des placements obligataires à des niveaux proches de zéro marque de plus en plus certainement la fin des « bull markets » obligataires

dans de nombreux pays. En Suisse, il marquera la fin d'un cycle de 23 ans et aux États-Unis, peut-être également un cycle encore plus long remontant à plus de 30 ans par exemple. La classe d'actifs la moins risquée, supposée être la moins volatile, au prix d'un rendement certes plus faible en comparaison à ceux des autres formes de placement, devient soudain plus risquée en présentant un rendement espéré souvent négatif sur un horizon temps de plusieurs années (rendement à 10 ans de la Confédération égal à -0,2%/an ou rendement à 10 ans du Bund allemand de 0,6%/an).

L'INDUSTRIALISATION DE LA GESTION PATRIMONIALE EN QUESTION

Mise en œuvre par la très grande majorité des établissements bancaires depuis quelques décennies, l'industrialisation de la gestion d'actifs s'était articulée autour de la définition du ratio risque/rendement (risque acceptable par le client pour un objectif financier correspondant) et de stratégies centrales plus ou moins diversifiées entre une classe d'actifs, définies ensuite par des allocations d'actifs correspondant à leur niveau de risque spécifique. Schématiquement, cette industrialisation de la définition des risques a souvent classifié les besoins de la clientèle et sa capacité à prendre des risques en les décomposant en quelques catégories seulement. Ainsi, la relation entre les clients privés et l'établissement

PAS SÛR QUE LE SECTEUR DE LA GESTION PRIVÉ PUISSE ENCORE COMPTER SUR LE MÊME DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES ET SUR LE MAINTIEN DES MARGES GAGNÉES PAR SON INDUSTRIALISATION

bancaire s'était très largement structurée autour de la définition au préalable d'une politique adéquate passant par le choix d'une stratégie souvent décrite par son niveau de risque (faible, moyen et dynamique), son horizon temps (court, moyen ou long) ou son objectif financier (préservation de capital, développement ou croissance). Cette industrialisation avait l'avantage de présenter une typologie simple des besoins et objectifs des clients. La communication s'en trouvait clarifiée et pouvait être opérée plus aisément par un nombre toujours plus important de conseillers à la clientèle aux compétences parfois autant limitées, que le temps laissé à leur disposition pour exposer une politique de placement à long terme plus ou moins diversifiée, mais résolument statique.

La composante obligatoire de ces stratégies formait fréquemment le cœur de stabilité de la politique proposée. Le changement de paradigme des marchés de taux remet en question, temporairement en tout cas, les habitudes de communication, la pertinence des propositions et peut-être même une certaine forme d'industrialisation de la gestion d'actifs. La première réaction sera sans doute de ne rien changer de fondamental et de simplement proposer d'autres formes de placement pour remplacer les obligations ou pour compléter une allocation réduite. On assistera

sans doute à une créativité relative qui s'exprimera sous la forme de nouveaux produits hybrides, structurés, alternatifs ou plus traditionnellement à la redécouverte de placements immobiliers.

Quoi qu'il en soit, le risque global de ces stratégies sera certainement supérieur sans que l'on puisse vraiment y associer une espérance de rendement meilleure. Les clients ne se sentiront d'ailleurs pas plus rassurés et séduits par ces nouvelles propositions, plus complexes et moins accessibles, que leurs conseillers auront sans doute d'ailleurs du mal à leur exposer. Certains investisseurs chercheront peut-être alors des voies plus personnelles en reprenant à leur compte tout ou partie du processus décisionnel et de gestion de leurs avoirs. Pas sûr que le secteur de la gestion privé puisse encore compter sur le même développement des affaires et sur le maintien des marges gagnées par son industrialisation.

Le « wealth management » en Suisse verra ainsi peut-être une nouvelle segmentation se mettre en place, distinguant les clients du modèle actuel de ceux en quête d'une relation nouvelle plus ouverte, d'un véritable accompagnement plus responsable, de solutions plus professionnelles répondant à leurs besoins et donc plus personnalisées. Repenser la communication et les modes de collaboration sera certainement indispensable pour répondre aux attentes et aux préoccupations des investisseurs pour aborder avec succès le défi du changement de paradigme de taux d'intérêt. ■

LA BANQUE PRIVÉE SUISSE NE DOIT PAS CRAINDRE L'UBÉRISATION



FRÉDÉRIC KOHLER,
Managing Director,
ISFB/ESBF/HES Kalaidos

IL EST AUJOURD'HUI TRÈS TENDANCE DE PARLER D'UBÉRISATION POUR TOUT ET N'IMPORTE QUOI. LA BANQUE NE FAIT EXCEPTION ET IL N'EST PAS UN JOUR SANS QU'UN ARTICLE N'ANNONCE SA MORT ET SON REMPLACEMENT PAR DE NOUVEAUX ACTEURS DE L'ÉCONOMIE DIGITALE. CONCERNANT LA BANQUE PRIVÉE SUISSE, CES PROPOS ALARMISTES RÉSULTENT POURTANT SOUVENT D'UNE MÉCONNAISSANCE DE CETTE ACTIVITÉ ET D'UNE COMPRÉHENSION APPROXIMATIVE DU PHÉNOMÈNE DE L'UBÉRISATION.

LE PHÉNOMÈNE UBER

Créée en 2009 sur la côte ouest des États-Unis, Uber est une société du Net qui est venue concurrencer l'activité traditionnelle des taxis. Grâce aux possibilités du Web 2.0, elle a révolutionné ce métier, en permettant à n'importe quel propriétaire de voiture et d'un permis de conduire d'offrir ses services moyennant finance via une application de géolocalisation sur téléphone mobile. L'appétence des candidats chauffeurs et de la clientèle pour ce nouveau service a été fulgurante et la croissance d'Uber immédiate.

Le succès d'Uber repose sur une aberration économique et historique. Presque partout dans le monde, trouver un taxi disponible, prêt à vous emmener là où vous le souhaitez, avec un chauffeur aimable et à un prix correct était mission impossible. La rente de situation de cette profession due à une situation de monopole et de pénurie avait

fini par décorrélérer l'offre et la demande. La nature (économique) ayant horreur du vide, Uber a su combler ce vide en apportant non pas une mais deux réponses à cette situation devenue ubuesque. Uber n'a pas seulement lancé Uber Pop (sorte de covoiturage low cost) mais aussi un service de voiture avec chauffeur de type limousine (VTC) plutôt haut de gamme et pas forcément moins cher que les taxis. Ces deux services ont été très vite plébiscités par les citoyens occidentaux appréciant les uns le prix, les autres le service mais dans les deux cas la disponibilité quasi immédiate.

UBÉRISATION OU PAS UBÉRISATION

On utilise couramment le vocable d'uberisation pour décrire le phénomène de remplacement d'acteurs économiques physiques par des acteurs virtuels ou numériques. On parle par exemple des disquaires ou des libraires remplacés par Amazon ou des agences de voyages remplacé par Booking.com. Mais cela ne correspond pas à la même réalité. Dans ces deux derniers exemples, c'est le client qui remplace le professionnel grâce à l'essor et à la démocratisation des moyens informatiques. Cela répond à un double impératif de coût ou de délai exigé par le client.

Si cette mutation est bien réelle, elle n'est pas à proprement parler une uberisation. D'abord parce que cette tendance lourde est bien antérieure à 2009 et ensuite parce que dans le cas d'Uber, ce sont des nouveaux acteurs physiques qui remplacent les anciens grâce à la technologie internet.

Tous les secteurs de la distribution grand public sont concernés parce que le prix y est déterminant et le niveau de compétence requis faible. Mais vendre des produits de

consommation courante en ligne est une chose (il suffit de permettre au client de se tromper et prendre en charge les retours), vendre des biens uniques et/ou immatériels à haute valeur ajoutée est une autre chose.

LES NOUVEAUX ACTEURS DANS LES SERVICES BANCAIRES

Le domaine de la finance, et donc de la banque, n'a pas échappé à cette bascule dans l'économie digitale. Mais uniquement pour certains services et pour certains clients.

S'il est vrai que pour les moyens de paiement et les solutions de financement, les banques virtuelles ont déjà gagné la partie, c'est parce que la valeur ajoutée des banques classiques au regard des coûts de leurs prestations n'était pas évidente. En l'espèce on peut réellement parler de révolution numérique. En dix ans le BVR est devenu une relique et les queues de début de mois à la Poste aussi. Mais qui le regrettera vraiment ?

LA GESTION DE FORTUNE NE SE RÉSUME PAS À LA GESTION D'UN PORTEFEUILLE DE VALEURS MOBILIÈRES QU'UN ROBOT POURRA DEMAIN SANS DOUTE ASSURER

Cette concurrence a poussé les banques de détail à automatiser leur processus, voire à créer leur propre banque en ligne comme contre-feu. Mais le danger est encore à venir. Déjà Paypal fait la course en tête pour les paiements sur le Net et la question est posée des conséquences de l'arrivée prochaine d'Apple et Google sur ce marché avec leurs milliards de clients.

Idem pour les financements, la guerre du crédit sur le Web a commencé depuis longtemps avec des résultats « saignants » pour les banques et mitigés pour les clients. La nouvelle tendance va encore plus loin avec les plateformes de financement participatif, c'est-à-dire la mise en relation directe – sans passer par les banques – entre prêteurs et emprunteurs. Alors oui, l'uberisation de la banque universelle est bel et bien en cours... et ce n'est pas fini.

ET LA BANQUE PRIVÉE SUISSE ?

Il est pourtant un type de banque qui peut raisonnablement espérer échapper à ce phénomène : c'est celui de la banque privée suisse. D'abord parce que ses prestations relèvent largement du domaine de l'intangible et de

l'émotionnel, ensuite parce que les compétences techniques requises sont telles que le low-cost de type Uber Pop ou l'amateurisme de type Uber y serait vite synonyme de catastrophe garantie pour le client.

D'ailleurs, la gestion de fortune ne se résume pas à la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières qu'un robot pourra demain sans doute assurer. Les clients aisés entretiennent avec leurs avoirs des rapports psychologiques complexes et s'ils en confient la gestion à des banques privées suisses, c'est bien souvent pour d'autres motifs que le rendement. Cela a été pendant des décennies pour la discrétion, cela l'est aujourd'hui et le sera encore plus demain pour la sécurité et la sophistication des services de planification financière que nos établissements sont à peu près les seuls en mesure de leur apporter.

C'est pourquoi les banques privées suisses auraient tort de vouloir entrer dans une course suicidaire à la baisse des frais de gestion. Si leurs clients acceptent aujourd'hui le principe des taux d'intérêt négatifs, c'est bien que le rendement n'est pas ou plus leur priorité. La préservation de leur fortune, sa protection contre les risques en tout genre ... est désormais prioritaire sur son accroissement, les apports nets d'argent frais enregistrés au cours des douze derniers mois par les établissements suisses en sont une preuve éclatante.

Dans un monde toujours plus violent, risqué, incertain... la Suisse apparaît comme un havre de stabilité et de sécurité, que ce soit sur le plan économique, politique, juridique, fiscal ou monétaire. L'actualité, et on ne peut s'en réjouir, ne semble pas vouloir démentir cette tendance.

Notre pays vient par ailleurs, d'être placé en tête des pays de l'OCDE en termes d'innovation, de compétitivité et d'attractivité pour les investissements. Les banques suisses ont également été classées en 2015 parmi les plus fiables du monde. Ce sont ces singularités qui doivent être mises en avant par nos banques privées et c'est cette promesse de sécurité maximale tant pour les avoirs que pour les données personnelles du client qui les protégera sans nul doute de toute uberisation. ■

2016 SOUS LE SIGNE DU DOLLAR



EMMANUEL FERRY, Directeur des Investissements, Banque Paris Bertrand Sturdza, président de l'ISAG

Le scénario pour 2016 demeure centré sur les États-Unis. La force du dollar et l'effondrement des prix du pétrole ont augmenté la probabilité de récession, comme en témoignent le retournement du taux de profitabilité des entreprises et la dégradation du marché du crédit, notamment High Yield. Les membres de l'ISAG continuent d'écarter l'hypothèse d'une récession aux États-Unis en 2016. Les signaux avancés de contraction de l'activité se limitent au secteur industriel (manufacturier et énergie). Le cycle de consommation est plus rassurant : retour au plein emploi, processus de désendettement bien avancé et rattrapage de la demande. Compte tenu de cette économie à deux vitesses, le resserrement monétaire de la Fed ne pourra être que progressif, avec au maximum un relèvement de taux directeur par trimestre. Cela ne devrait pas peser sur le marché obligataire. La crainte exprimée il y a un an sur la transmission de la volatilité des taux de change au cycle économique et aux actifs financiers s'est pleinement réalisée, la forte appréciation du dollar ayant eu des effets déstabilisants. Pour 2016, les effets devraient être moins marqués.

En matière d'allocation d'actifs, c'est la continuité qui prévaut, avec un maintien de la surpondération actions par rapport au crédit et aux obligations d'État. Les matières premières ont disparu des allocations, tandis que certains plaident pour un retour en force de la partie alternative, faute d'opportunités dans les classes d'actifs traditionnelles. Sur le plan régional, les stratégestes jouent la continuité en favorisant les régions sous Quantitative Easing (zone euro, Japon) et évitent les marchés émergents. Ce positionnement très consensuel inquiète pourtant quelque peu. Un tassement du dollar pourrait alléger les pressions sur les marchés émergents et sur les matières premières. Certains évoquent

des points d'entrée attractifs sur la dette high yield (la prime de risque couvre des scénarios de défaut) et les obligations indexées sur l'inflation (une manière indirecte de s'exposer à un rebond non anticipé des prix des matières premières).

Les marchés émergents demeurent structurellement une source de défiance. La politique monétaire ultra-accommodante de la Fed a été exportée vers les économies émergentes, ce qui a nourri une bulle d'endettement et une mauvaise allocation du capital. En d'autres termes, le désendettement américain s'est fait au prix d'un ré-endettement des émergents. Dès lors, le cycle actuel de désendettement forcé est synonyme de croissance économique plus faible dans le bloc émergent. L'excès d'offre accumulé et la moindre demande pèsent inévitablement sur les prix des biens intermédiaires et des matières premières. S'agissant du secteur de la dette des entreprises, l'accumulation de la dette libellée en dollar laisse entrevoir une augmentation des défauts, notamment dans les secteurs liés aux matières premières. S'agissant de la Chine, un ralentissement brutal n'est pas le scénario central. Le policy-mix est un facteur de soutien (détente monétaire, relance fiscale et dépréciation du change).

Au total, le dollar et la Fed vont demeurer les éléments structurants de la stratégie d'investissement pour 2016. L'année pourrait toutefois connaître un profil différent de 2015. D'une part, le dollar pourrait se déprécier, ce qui aidera le cycle économique. D'autre part, la Fed entame très prudemment son cycle de normalisation. Rendements faibles pour les actifs financiers et retour de la volatilité vont rester de mise, mais avec l'espoir que l'annus horribilis 2015 sera vite oubliée. ■

ALLOCATION D'ACTIFS - PORTEFEUILLE EQUILIBRÉ ISAG
 Le consensus de la place de Genève (janvier 2016)

	MOYENNE		MAJORITÉ
	PONDÉRATION (%)	VARIATION MENSUELLE DU CONSENSUS	PONDÉRATION, RELATIVE
MONÉTAIRE	10	↗	NEUTRE
OBLIGATIONS PUBLIQUES	13	↗	SOUS-PONDÉRÉ
OBLIGATIONS PRIVÉES	21	↘	NEUTRE
ACTIONS	44	↗	NEUTRE
dont europe*			SOUS-PONDÉRÉ
dont états-unis*			NEUTRE
dont japon*			NEUTRE
dont émergents*			SOUS-PONDÉRÉ
MATIÈRES PREMIÈRES	1	↗	SOUS-PONDÉRÉ
ALTERNATIFS	11	↘	NEUTRE
TOTAL	100		

Le Consensus ISAG est une publication mensuelle de l'Association des Stratégistes d'Investissement de Genève.

COMMENTAIRE D'EMMANUEL FERRY

En matière d'allocation d'actifs, le consensus de l'ISAG (stratégistes d'investissement des banques basées à Genève) est prudemment constructif. Le portefeuille Équilibré en euro a un positionnement neutre/à légèrement surpondéré en actions, avec une allocation de 44%. L'exposition était de 46% en juin dernier. Le réajustement de l'allocation en risque depuis la dévaluation surprise du RMB demeure encore limitée. La préférence pour l'Europe est maintenue. C'est le cas depuis la fin de l'année 2014 à la suite de l'annonce par la BCE de mettre en place un Quantitative Easing. Le biais est neutre sur les actions américaines en raison de valorisations élevées, de la dégradation de la profitabilité des entreprises et du durcissement des conditions monétaires (forte appréciation du dollar).

Concernant la dette des entreprises, l'allocation est de 21%. Elle a diminué depuis son maximum de 26% en juin 2015, reflétant la dégradation du segment High Yield américain.

Les obligations d'État ne représentent que 13% du portefeuille modèle en raison d'une valorisation excessive. En conséquence, c'est l'allocation en liquidités qui remonte, avec un poids moyen de 10%.

La classe d'actifs matières premières a quasiment disparu, ne représentant que 1%.

La part de la gestion alternative est à 11%. C'est un positionnement encore neutre. Sa part pourrait être relevée à l'avenir afin de refléter un scénario plus prudent exprimé par les stratégestes. Ils accordent une probabilité de 55% de voir le S&P500 entrer dans un marché baissier en 2016, c'est-à-dire une baisse cumulée de plus de 20% depuis son précédent point haut

L'IMPACT DU FRANC FORT SUR L'ÉCONOMIE SUISSE : BILAN ET PERSPECTIVES TOUT EN NUANCES

Entretien avec MARIO EISENEGGER, Investment Specialist, Retail Fixed Income, M&G
Par ANNE BARRAT

LE PREMIER ANNIVERSAIRE DE LA SUPPRESSION DU COURS PLANCHER EST L'OCCASION D'ÉVALUER LES RÉPERCUSSIONS DE CE VÉRITABLE SÉISME SUR LES FONDAMENTAUX ÉCONOMIQUES DE LA CONFÉDÉRATION.

Il y a d'un côté les indicateurs qui tendent à démontrer que l'économie helvète a de nouveau prouvé sa résilience en 2015. Preuves en sont une croissance régulière (+0,8% d'une année sur l'autre à fin septembre 2015, une situation de quasi plein-emploi – même si hétérogène d'un canton à l'autre et en dégradation dans certains d'entre eux – et une augmentation des salaires réels. Les principales raisons en sont la demande étrangère soutenue pour les biens et services ainsi que la demande domestique toujours robuste. De l'autre, certains chiffres tempèrent cette image positive, révélant des signes de faiblesse depuis la suppression du cours plancher du franc ainsi qu'un risque potentiel de détérioration de l'économie. Il faut rappeler que la Suisse souffre de déflation depuis près de 4 ans, une situation que n'a pas améliorée la suppression du cours plancher, en augmentant le pouvoir d'achat du franc et en accentuant la baisse des prix à la consommation (-1,3%). Les ventes au détail en Suisse ont reculé de 2,1% en 2015 (chiffres arrêtés en novembre). La confiance des consommateurs dans la sécurité d'emploi (selon la dernière enquête menée par le Secrétariat d'État aux Affaires économiques) se détériore également. Depuis le 15 janvier 2015, cette dernière a chuté à 18 points (contre -6 au début 2015), soit un niveau nettement inférieur à la moyenne historique de -9 points. De fait, les chiffres du chômage ont été en léger retrait d'une année sur l'autre (3,5% au 31 janvier 2015 vs. 3,4% au 31 janvier 2014), ce qui n'a toutefois rien d'alarmant.

DÉCLIN DE LA CONFIANCE

Autre secteur où le franc fort a eu un impact notable : le tourisme. Ainsi, l'été dernier, le nombre de nuitées des voyageurs européens a chuté de 741 000 (-10,9%) selon l'Office fédéral

de la statistique. En cause principalement : la chute des touristes allemands (-15,1% à 358 000 nuitées par rapport à 2014). L'augmentation de la demande asiatique et américaine n'a pas suffi à compenser cette chute en provenance des pays voisins. Un phénomène qui met en évidence la moindre attractivité de la Suisse pour les visiteurs de la zone euro depuis l'appréciation du franc. Avec un effet corollaire : les Suisses sont incités à dépenser plus à l'étranger. Les achats à l'étranger ont ainsi crû de 8% (source : Credit Suisse).

Le dernier baromètre trimestriel sur l'inflation réalisé par M&G révèle une baisse de confiance des consommateurs suisses envers la BNS (-9 points d'une année sur l'autre). La perte record de 23 milliards de francs pour l'exercice 2015 affichée par la BNS, liée presque exclusivement aux positions de la banque en devises étrangères (son bilan est composé à 90% d'investissements en devises étrangères, ce qui la rend vulnérable à tout mouvement des cours de change), n'est pas de nature à raviver la confiance. Une perte qui n'a toutefois pas empêché la BNS de payer un dividende, ni de distribuer un milliard de francs à la Confédération et aux cantons grâce à ses réserves accumulées. Une distribution qui n'est pas sans soulever une question d'opportunité : quelle marge de manœuvre reste-t-il à la banque centrale suisse si surviennent de nouvelles pertes, qui ne sont pas exclues ?

2016 EN DEMI-TEINTE

Cela étant dit, force est de saluer le travail qu'a réalisé la BNS : non seulement elle a maintenu le niveau du franc à 1 euro = 1,08 CHF environ, alors que son niveau réel est plus proche des 1 euro = 1,25 CHF. Et ce, en réduisant beaucoup leurs interventions sur les marchés monétaires depuis le second semestre 2015, preuve de leur crédibilité. Et en maintenant les taux d'intérêt à un niveau jamais atteint (-0,75%). Cette stratégie a conforté la perception du franc suisse comme une monnaie de refuge dans un contexte de risques géopolitiques et d'incertitudes sur la stabilité de l'Europe en pleine crise des migrants. En revanche, reste entière la question de la compétitivité des entreprises suisses. Que le nouveau



Mario Eisenegger

président fédéral Johann Schneider-Amman, formule des vœux de nouvel an en faveur d'entreprises domestiques solides est une chose. Que les entreprises suisses s'en sortent à si bon compte en est une autre. Elles ont certes eu 3 ans et demi de PEG pour s'adapter au franc fort, et restructurer leur outil de production et leur structure de coût en conséquence. Elles sont par ailleurs favorisées par la compétitivité du franc par rapport au dollar, les États-Unis étant l'un des premiers partenaires commerciaux de la Confédération. Elles sont néanmoins pénalisées vis-à-vis de leurs partenaires européens. Et ce, d'autant que la BCE n'en a pas fini d'intervenir pour contrer la déflation, entretenue notamment par la baisse continue des prix du pétrole. Rien d'étonnant dès lors à ce que la Banque mondiale ait abaissé ses prévisions de croissance globale pour 2016 de 3,3% à 2,9%. ■

AND SOMETIMES WE SLEEP...

CRÉA VANKSEN
GRANDOPTICAL
LYCRA®
KEMPINSKI
O'SUSHI
BISKARS
BIC
BCGE
NESTLÉ
CITROËN
SWISSTV
SHISEIDO
SIG
EVIAN
MAVIC

vanksen
Agence de communication digitale native

CONTACT : 022 306 49 90 | contact@vanksen.ch | vanksen.ch | facebook.com/vanksen | twitter.com/vanksen | pinterest.com/vanksen

EXIT LA HAUSSE DES TAUX



ALAIN FREYMOND, Co-fondateur
et CEO de BBGI Group

LES CRAINTES SE FOCALISENT À TORT SUR LA CHINE ET LE PÉTROLE

Les risques de renversement de tendance sur les taux d'intérêt, longtemps considérés comme la préoccupation principale des investisseurs, ont été relégués au second plan et remplacés par deux nouvelles craintes majeures en ce début d'année 2016 : la chute des cours du pétrole et le hard-landing de l'économie chinoise. Est-ce la bonne grille de lecture ?

La chute régulière des cours du brut et les risques d'atterrissage forcé de l'économie chinoise avaient déjà plus perturbé les marchés financiers en 2015 que les risques de hausse de taux, avant que les fondamentaux ne soutiennent une hausse des actifs financiers au quatrième trimestre. Pour la plupart des investisseurs, l'année 2015 se terminait sur une nouvelle certitude encourageante, la normalisation de la politique monétaire tant attendue de la Fed (réserve fédérale américaine) intervenait enfin le 16 décembre dans un contexte économique favorable aux États-Unis. Laquelle, longtemps attendue et crainte, n'a pas provoqué de réaction significative des marchés financiers, qui envisageaient déjà sereinement quatre hausses de taux directeurs aux États-Unis en 2016. Les marchés actions, les matières premières et les devises sont restés relativement insensibles à ce « non-événement » jusqu'au 31 décembre. L'indicateur de volatilité VIX ne présentait d'ailleurs aucun signe de préoccupation spécifique en terminant l'année à 18,2, soit à peine plus que sa moyenne à 50 ou 200 jours (16,8). Et pourtant, si le consensus restait relativement positif pour la croissance américaine (+1,5%), la dispersion des prévisions traduisait des anticipations radicalement opposées entre

les extrêmes (+3,6% et +0,1%). L'année 2016 était envisagée avec de nouvelles perspectives encourageantes. La croissance devait se renforcer tant aux États-Unis qu'en Europe et soutenir une progression des bénéfices. Sur le plan des devises, la poursuite de la hausse du billet vert – +25% en quelques trimestres – apparaissait comme l'une des prévisions les plus consensuelles.

Un optimisme relatif régnait avant que les premiers jours de l'an n'annoncent le retour brutal des incertitudes. La chute de -5% des actions chinoises et une nouvelle dégringolade des cours du brut ont en effet rapidement ranimé la thèse du ralentissement chinois et de l'économie mondiale. Les mêmes causes ayant les mêmes effets, le retour des craintes de ralentissement mondial et de la volatilité renvoyaient en quinze jours les marchés actions sur leurs niveaux bas d'août 2015.

Mais la chute des cours de brut peut-elle être attribuée aussi clairement et simplement à une baisse de l'activité en Chine et annoncer un ralentissement mondial négatif pour les marchés actions ?

LA CHUTE DU PÉTROLE : UNE STRATÉGIE OPPORTUNISTE

Les derniers chiffres de décembre montrent une progression de +21,4% sur un mois des importations chinoises de brut à 33,19 millions de tonnes et de +8,8% sur un an à 335,5 millions de tonnes. Une hausse des volumes (et non en valeurs), qui constitue la vraie mesure des besoins chinois, et semblait être supérieure à celle du taux de croissance de l'économie (+6,9% sur un an). La demande chinoise de pétrole n'a donc pas été un facteur pénalisant pour la demande globale de brut en 2015, et ne le sera certainement pas

plus en 2016. Année de normalisation du taux de croissance du PIB, 2016 verra la demande chinoise de brut augmenter. La demande mondiale de pétrole et produits pétroliers a progressé en 2015 de 1,4 millions de b/j atteignant 93,8 millions de b/j en moyenne selon l'EIA (Energy Information Administration), qui prévoit une hausse de la demande 2016 et 2017 égale à celle observée en 2015. Le déséquilibre entre l'offre et la demande, souvent avancé pour justifier la chute des cours, ne provient donc pas d'une faiblesse de la demande attribuable à une baisse de l'activité économique mondiale, ni à une chute de la demande en Chine, ni à une surproduction généralisée de pétrole.

Si la demande de brut chinoise et mondiale n'est pas un facteur déstabilisant du marché de l'énergie, c'est donc l'offre qui pèse sur les cours. Parmi les principaux acteurs de l'offre de brut, l'OPEP, selon l'EIA, a maintenu une production moyenne à 30,5 millions de b/j entre 2008 et 2015. Alors qu'en Russie l'offre progressait marginalement de 9,4 à 10,2 millions de b/j selon le DOE (US Department of Energy), l'offre de brut des États-Unis doublait pendant la même période grâce au développement des pétroles non conventionnels, passant de 5 à 9,6 millions de b/j. L'augmentation de l'offre de brut responsable du déséquilibre actuel est ainsi clairement imputable au doublement de la production aux États-Unis. C'est donc du bras de fer déclenché par l'Arabie saoudite, qui vise à sortir du marché pétrolier le plus grand nombre d'acteurs possible, en commençant par les producteurs aux seuils de rentabilité

LE DIFFÉRENTIEL DE CROISSANCE ENTRE LA ZONE EURO ET LES ÉTATS-UNIS POURRAIT AINSI S'AVÉRER MOINS IMPORTANT QUE PRÉVU POUR L'ANNÉE 2016 ET PÉNALISER LE DOLLAR.

élevés, que semble exclusivement résulter la chute des cours. La nouvelle industrie du pétrole de schiste aux États-Unis est en effet la première cible de la stratégie saoudienne. Et ce quel qu'en soit le coût annuel sur le budget du 1^{er} pays producteur de pétrole (13 % de la production mondiale, 11,75 millions de b/j). Les réserves de devises estimées à 700 milliards de dollars, le recours plus important à l'émission de dette, voire la possible introduction en bourse partielle de la société pétrolière Aramco, sont autant d'atouts qui permettent au géant saoudien d'envisager le succès de sa politique à terme avec sérénité. Ce qui n'est pas le cas des sociétés pétrolières américaines, dont le soutien financier n'est certainement pas assuré à long terme.

UN IMPACT POSITIF EN EUROPE ET AU JAPON

La chute des cours du brut n'est donc pas imputable à une chute de la demande ou d'une anticipation justifiée d'un ralentissement conjoncturel mondial, mais à une politique commerciale délibérée. Elle ne devrait par conséquent pas générer d'effets collatéraux durables, car elle ne remet pas en question radicalement l'amélioration des fondamentaux économiques internationaux, au contraire. Pour 2016, l'impact économique net devrait même être très positif pour les économies importatrices nettes de pétrole (Europe, Japon et Chine). Depuis juin 2014, le baril de brut a chuté de 105 à 30\$. Le différentiel de 75\$ appliqué à une consommation journalière de 93,8 millions de b/j, représente une économie de 7 milliards de dollars par jour, ou 210 milliards de dollars par mois, qui pourront être affectés à la consommation. À l'échelle du QE européen de 60 milliards d'euros, la baisse des cours du brut est donc un soutien important à la relance de la consommation. Les perspectives économiques s'en trouvent renforcées en Europe notamment. Aux États-Unis, la contribution de la consommation au PIB soutiendra la croissance et devrait compenser l'impact négatif attendu sur l'emploi et la contribution au PIB du secteur pétrolier.

BUSINESS EDUCATION | GLOBAL PERSPECTIVE



BACHELOR MASTER / MBA

- Management
- Banque & Finance
- Family Business
- International Business
- Communication & Marketing
- Pétrole, Gaz & Énergie

- Formations accréditées
- Français & Anglais Bilingue
- Professeurs avec expérience
- Approche pratique MBA en emploi
- Campus rénové au centre-ville
- Entreprises visites & network
- Services carrière Top recrutement
- Admission simplifiée 3 entrées / année

ACBSP IACBE EDUQUA FEDE

UNIVERSITE IFM - Institut de Finance et Management
Tél : 0223222580 - www.universiteifm.com - Genève

Du point de vue des marchés financiers, les fondamentaux restent positifs et devraient soutenir la progression globale des résultats des entreprises et des marchés actions en 2016. À très court terme toutefois, la corrélation entre les marchés actions et le pétrole est extrême. Les perspectives

DU POINT DE VUE DES MARCHÉS FINANCIERS, LES FONDAMENTAUX RESTENT POSITIFS ET DEVRAIENT SOUTENIR LA PROGRESSION GLOBALE DES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ET DES MARCHÉS ACTIONS EN 2016

à moyen terme pour les actions sont malheureusement encore tributaires du bras de fer en cours. La fin duquel n'est probablement plus très éloignée : la chute des « cash flows » des sociétés pétrolières est déjà impressionnante, de nouvelles réductions de dépenses et investissements en

2016 provoqueront inmanquablement une réduction des puits en activité, de la production et des réserves. Il n'y a qu'à regarder les positions spéculatives sur le pétrole, qui ont triplé depuis juin 2014 pour atteindre un niveau historique de 336 000 contrats « short » en janvier 2016. Le renversement de ces positions « short » ne manquera pas de provoquer un rebond très significatif des cours du brut marquant ainsi la fin du conflit.

La chute des cours du brut n'annonce donc pas de risques d'effondrement conjoncturel, mais suggère au contraire de bonnes surprises possibles en Europe, au Japon et même en Chine. De bonnes nouvelles en définitive pour les marchés actions, les matières premières et l'euro, qui bénéficieront de la fin des incertitudes accompagnant la normalisation du marché de l'énergie. ■

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/ 8 éditions pour 109 chf

2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



Rue de la Paix 129 - CH-2301 La Chaux-de-Fonds
Tél. + 41 (0) 32 924 00 05 - Fax + 41 (0) 32 924 00 06
lyre@incabloc.ch - www.incabloc.ch



incabloc[®] sa



Conçu pour résister
aux chocs, INCABLOC[®]
protège le mouvement
des plus belles montres.

100% SWISS MADE

COP21 : QUELLES CONSÉQUENCES POUR L'INVESTISSEMENT ?



PIERRE-FRANÇOIS DONZÉ,
Banque Bonhôte & Cie, Gérant
discrétionnaire

L'ACCORD OBTENU EN DÉCEMBRE DERNIER À L'ISSUE DE LA CONFÉRENCE DE PARIS SUR LE CLIMAT EST-IL VRAIMENT AUSSI HISTORIQUE QUE LE CLAMENT LES ORGANISATEURS ? CERTES, LE DÉFI AURA ÉTÉ D'AVALISER L'INTENTION COMMUNE DE 195 ÉTATS DE RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE. MAIS QUELS SONT CONCRÈTEMENT LES RÉSULTATS À ATTENDRE DE CET ACCORD ET QUELS SECTEURS D'INVESTISSEMENT POURRAIENT BÉNÉFICIER OU PÂTIR DE SES RETOMBÉES ?

Passé l'enthousiasme des premiers instants, COP21 est avant tout une déclaration d'intention. Les objectifs sont clairs : un réchauffement climatique bien en deçà de 2 degrés à l'horizon 2100. Les politiques ont juste oublié de dire comment ils comptaient y parvenir.

Avant l'accord, les modèles des scientifiques basés sur l'évolution climatique évaluaient le réchauffement à l'horizon 2100 aux alentours de 3,5 degrés. Le réchauffement a été révisé à 2,7 degrés si toutes les promesses faites lors de la COP21 étaient tenues. Les intentions sont donc louables, mais irréalistes en regard des engagements et des moyens consentis.

LE RÔLE COMPLÉMENTAIRE DES ÉNERGIES VERTES

L'engouement suscité par la conférence pourrait inciter certains à investir sans retenue dans le secteur des énergies renou-

velables (éolien, géothermie, solaire, biomasse). La prudence reste cependant de mise. Aujourd'hui, les énergies vertes font appel à des technologies encore jeunes qui sont donc particulièrement tributaires de l'innovation et parfois largement subventionnées. Leur rendement énergétique est faible et aléatoire puisqu'il dépend, pour certaines, des conditions météorologiques. Les changements législatifs (subventions, fiscalité, primes d'incitation) rendent l'évolution du marché peu lisible. À moins d'avancées technologiques spectaculaires, les énergies vertes ne constituent pas une solution définitive à nos besoins énergétiques. Elles ne représenteront qu'un complément dans le mix de notre approvisionnement. Les titres du secteur sont donc difficiles à évaluer et risqués en regard des nombreux facteurs aléatoires affectant le marché. La quasi-faillite d'un des leaders européens, la société espagnole Abengoa, en est l'illustration.

Les titres du secteur des énergies fossiles (charbon, pétrole, gaz) sont, quant à eux, en train de subir un changement majeur et irréversible : une réévaluation de leur espérance de vie résiduelle. Celle-ci s'est en effet considérablement réduite. COP21 n'est pas à l'origine de ce phénomène, mais elle va y concourir. Ce secteur est le plus gros émetteur de gaz à effet de serre (26%). Son importance relative est vouée à diminuer au profit de toutes les autres sources d'énergie existantes et futures. La vitesse de cette transition sera proportionnelle à l'impact sur le climat de chacune d'entre elles, soit dans l'ordre : le charbon, le pétrole et le gaz. L'industrie du charbon en fait déjà les frais. Peabody Energy, l'un des leaders mondiaux du secteur, a vu sa valeur boursière se contracter de 99% au cours des cinq dernières années (graph. Prix de l'action Peabody Energy en USD).

DES AVANCÉES SCIENTIFIQUES PROMETTEUSES

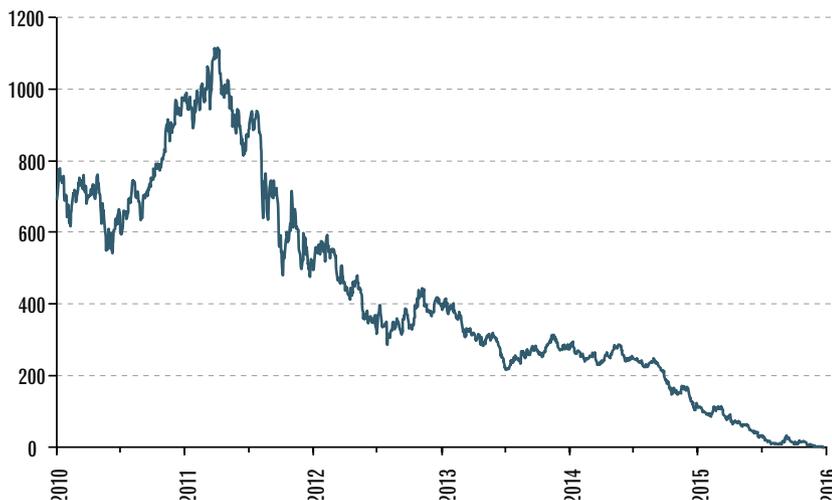
Les budgets alloués à la recherche durant les prochaines années pourraient être déterminants dans l'atteinte des objectifs COP21. Nous pensons qu'une percée scientifique dans la production d'énergie propre n'est pas aussi utopiste qu'il n'y paraît. La fusion nucléaire, bien qu'encore en développement, porte les germes d'une vraie révolution. À l'instar de la fission nucléaire produite aujourd'hui dans nos centrales atomiques, elle vise à fusionner deux noyaux atomiques à très haute température. Ses avantages : pas de déchets radioactifs – pas de risque de perte de contrôle –, un dégagement d'énergie 4 millions de fois supérieur à celui atteint par la combustion d'énergies fossiles, du « carburant » en abondance pour des millions d'années (isotope d'hydrogène).

Plusieurs acteurs ont récemment fait d'intéressantes avancées en la matière : l'Université de Göteborg, l'institut Max Planck, ainsi que la société Tri Alpha Energy, qui compte au sein de son conseil d'administration l'astronaute Buzz Aldrin et le prix Nobel de physique Arno Allan Penzias. De son côté, le groupe américain Lockheed Martin, concepteur de l'avion furtif, a déposé le 9 octobre 2014 trois brevets portant sur un nouveau concept de réacteur à fusion. Le groupe affiche l'ambition de produire un prototype transportable par camion d'ici cinq ans. Troublante coïncidence : le cours du baril a justement amorcé sa chute vertigineuse à la date de la publication de ces brevets, sous la pression de certains membres clés de l'OPEP ayant décidé d'augmenter leur production de pétrole (graph. Évolution du prix du pétrole en USD).

Si d'aventure la commercialisation d'une technologie de ce type devait se produire, elle aurait un effet dévastateur sur les énergies fossiles, mais les énergies renouvelables ne seraient pas non plus épargnées, tant l'incrément technologique serait important. Une différence comparable à ce que l'éclairage électrique a signifié pour l'industrie de la bougie.

Les montants croissants alloués à la recherche et la stupéfiante créativité humaine pourraient bien amener des réponses inédites aux enjeux climatiques. ■

PRIX DE L'ACTION PEABODY ENERGY EN USD



source : Bloomberg, Banque Bonhôte & Cie SA

LE RÔLE DES HEDGE FUNDS DANS UNE ALLOCATION BALANCÉE



source : Bloomberg, Banque Bonhôte & Cie SA

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE FAMILIALE : LE TRILEMME PATRIMONIAL, SUCCESSORAL ET MATRIMONIAL



DOMINIQUE FREYMOND, vice-président de l'institut suisse des administrateurs (isade) et co-animateur de l'Académie des administrateurs

VÉRITABLE TISSU ÉCONOMIQUE DE LA SUISSE, LES ENTREPRISES FAMILIALES, QUI REPRÉSENTENT 88 % DES SOCIÉTÉS DU PAYS, AFFRONTENT UNE SORTE DE « TRILEMME PATRIMONIAL, SUCCESSORAL ET MATRIMONIAL ». AUTREMENT DIT, UN CHOIX PRÉFÉRENTIEL À OPÉRER ENTRE TROIS ALTERNATIVES... QU'IL EST IMPOSSIBLE DE SATISFAIRE TOUTES.

Est communément appelée une entreprise familiale une société non cotée dont la famille détient au moins 50 % des droits de vote et 32 % pour les autres. Diverses études montrent que les entreprises familiales agissent davantage sur le long terme et sur la durabilité, qu'elles ont des processus décisionnels souples et rapides, ainsi qu'une culture inclusive des collaborateurs. Ces sociétés diffèrent des grands groupes internationaux par leur engagement social et personnel ainsi que par leur ancrage local. Du côté des faiblesses, il faut noter l'enjeu de la succession irrésolue, l'accès plus difficile aux capitaux et les conflits familiaux.

Les aspects patrimoniaux d'abord. La gestion du patrimoine de l'entreprise constitue le premier défi, surtout si celui-ci est entremêlé avec d'autres actifs de la famille (mobilier ou immobilier). Partage-t-elle des valeurs communes, une même vision du futur de la société ? Les actionnaires familiaux ont-ils les mêmes attentes matérielles/immatérielles au fil du temps ? Des actionnaires sont parfois dans l'embarras d'avoir des actions à haute valeur financière sans pouvoir payer l'impôt sur la fortune et afférent.

Les aspects matrimoniaux ensuite. Comment faut-il répartir les biens se divisant au fil des générations dû aux mariages au sein de la famille, ou comment répartir les biens lors de la survenance d'un divorce difficile ? Faut-il conclure de stricts contrats de mariage pour éviter la dilution du patrimoine familial ? La disparition progressive de l'action au porteur rendra ces situations plus complexes encore.

Les aspects successoraux enfin. La succession, le passage aux prochaines générations, est le troisième défi qu'affronte l'entreprise familiale. Quelles règles définir pour satisfaire aux attentes de chacun, qui divergent de plus en plus au fil des générations, certains voulant un dividende, d'autres vendre ? Certains veulent siéger au CA, d'autres assumer un poste opérationnel, et ont-ils les compétences requises ? Comment enfin préserver l'équilibre entre tous, lorsque avec le temps, plusieurs familles/branches sont actionnaires d'une même entreprise ?



source : Dominique Freymond, mas © 2016

**CRÉER DES STRUCTURES DISTINCTES
POUR GÉRER LE TRILEMME**

En vue de gérer convenablement ce trilemme problématique, il importe de bien séparer les aspects stratégiques et opérationnels de l'entreprise des enjeux familiaux. Les rôles et les responsabilités des actionnaires, des membres du conseil d'administration et ceux de la direction doivent être clairement définis. Au conseil d'administration le rôle de garant des intérêts supérieurs de l'entreprise pour en garantir la pérennité.

Pour ce qui est de la gestion des questions familiales, il est très utile de mettre sur pied une structure séparée (SA, fondation, syndicat de famille, etc.). Celle-ci permet de réunir les membres de la famille (actionnaires), de pouvoir leur expliquer le fonctionnement de l'entreprise, exposer la marche des affaires et les projets en cours, mais aussi de dialoguer plus généralement avec eux sur la gouvernance d'entreprise, les stratégies adoptées et le choix des personnes-clés. La société/holding/syndicat familial gèrera les questions financières et familiales au sein d'une structure adéquate. Laquelle pourra par exemple encaisser et distribuer les dividendes après création de réserves suffisantes pour garantir un paiement annuel régulier. Ou encore investir dans d'autres titres et biens (tels qu'immobiliers) lui permettant d'acquérir des revenus complémentaires pour « lisser »

le paiement annuel aux membres de la famille. Elle aura également la possibilité d'établir une bourse interne pour l'achat/vente des actions de l'entreprise afin que ces transactions restent dans la famille. Enfin, cette structure peut nommer un représentant au conseil d'administration qui, après délibérations au sein de la famille, défend des positions claires de la famille.

Dans les sociétés familiales, les administrateurs indépendants, qui ne sont ni liés à l'histoire familiale ni ne font partie d'un clan et donc situés hors des conflits familiaux, peuvent veiller à l'intérêt supérieur de l'entreprise en contribuant notamment à la mise en place d'une gouvernance professionnelle, apporter des points de vue nouveaux et d'autres expériences et contribuer à la résolution de divergences au sein de la famille, et ceci pour le bien de toutes les parties concernées. ■

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/ 8 éditions pour 109 chf
2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



UNE IMPERFECTION SAISSANTE : LE MARCHÉ IMMOBILIER RÉSIDENTIEL EN EUROPE



JOHN DANES, Head of Continental European Property Research
Aberdeen Asset Management

LA PERFECTION N'EST PAS TOUJOURS À LA HAUTEUR DE CE QUE L'ON IMAGINE. LES MARCHÉS QUI PRÉSENTENT DES IMPERFECTIONS OFFRENT GÉNÉRALEMENT PLUS D'OPPORTUNITÉS QUE CEUX SUR LESQUELS S'EXERCE UNE CONCURRENCE PURE ET PARFAITE. LE SECTEUR DE L'IMMOBILIER RÉSIDENTIEL EN EUROPE DE L'OUEST EN EST UNE ILLUSTRATION TYPIQUE.

Dans cette partie du monde, la demande est en hausse mais la croissance naturelle de l'offre, qui est sensée suivre la tendance, a été réprimée de façon artificielle. Les nouveaux produits n'apparaissent qu'au compte-goutte sur le marché, ce qui confère aux propriétaires un pouvoir de fixation des prix important, que ce soit à la location ou à la vente. Cette situation engendre des rendements élevés et une appréciation du capital. En réaction à ce contexte, le marché locatif, détenu par les investisseurs institutionnels, est en pleine expansion.

FORTE DEMANDE, MOINDRE QUALITÉ

Les causes à long terme puisent leur fondement dans cette forte demande. Les existences sont plus précaires : les parcours professionnels sont moins prévisibles compte tenu de l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants et d'intérimaires, et par conséquent les particuliers sont moins capables ou moins désireux de prendre l'engagement à long terme d'accéder à la propriété et de contracter un prêt hypothécaire. Les existences sont moins sédentaires : les individus migrent davantage, à l'intérieur de leur pays ou à l'étranger ; on

note en particulier une hausse sensible des flux migratoires depuis les pays du sud de l'Europe touchés par le chômage vers les nations plus stables d'Europe du nord. Les existences sont plus solitaires : la taille des ménages se réduit. Ce déclin a pour effet d'accroître la demande globale puisque les ménages restreints occupent plus de surface habitable par tête que les familles nombreuses. Les ménages ont tous besoin d'une cuisine, mais jamais de deux.

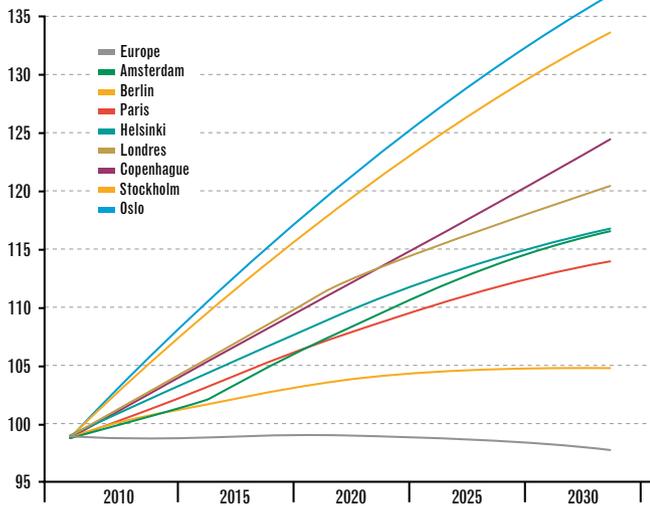
Dans le même temps, la tendance de la demande au sein du secteur de l'immobilier commercial et de bureaux semble bien moins favorable, ce qui rend le contexte de l'immobilier résidentiel d'autant plus attrayant en comparaison. Les portefeuilles

« LE MARCHÉ LE PLUS
ATTRAYANT AUX YEUX
DES INVESTISSEURS
INSTITUTIONNELS EST
LE MARCHÉ ALLEMAND.

des agences immobilières se rétrécissent en raison de la croissance de la vente en ligne. Les employeurs réduisent la surface de bureaux par salarié afin de diminuer leurs coûts. Ils considèrent que chaque employé n'a plus besoin de son propre bureau.

Les restrictions en matière d'offre sont essentiellement dues aux règles d'urbanisme, qui sont très strictes dans la plupart des pays d'Europe occidentale. Des pays comme le Royaume-Uni ont instauré des ceintures vertes inconstructibles autour des villes. Même lorsque les promoteurs immobiliers obtiennent des permis de

FORTE CROISSANCE DE LA POPULATION DANS CERTAINES VILLES EUROPÉENNES



Source : Oxford Economics, 2015

construire, ils doivent désormais rentabiliser davantage chaque logement étant donné la hausse des prix fonciers et les normes plus strictes en matière de viabilité environnementale.

Quoiqu'il en soit, les promoteurs ont des difficultés à obtenir les crédits nécessaires auprès des banques pour bâtir des logements étant donné que les banques ont réduit le volume de leurs prêts afin de répondre à des exigences plus strictes en matière de fonds propres. En outre, les banques se montrent désormais beaucoup plus prudentes dans l'octroi de prêts hypothécaires à de potentiels acheteurs, qui se tournent davantage vers le marché locatif. Ce qui signifie que ces changements d'habitude ont pour effet à la fois de réduire l'offre et d'accroître la demande locative.

Il est extrêmement vaste : près de la moitié des ménages allemands louent leur habitation auprès de bailleurs du secteur privé, ce qui signifie qu'il est plus important que ceux des autres pays de l'UE réunis. Il semble également parfaitement durable : les loyers ne représentent en moyenne que 25% des revenus des ménages, soit le plus faible ratio parmi les pays d'Europe occidentale.

Mais d'autres marchés semblent prometteurs. Des opportunités d'investissement significatives existent aux Pays-Bas, en Suède, en Suisse, au Danemark, en France et de plus en plus au Royaume-Uni.

Mais pour investir avec succès, il faut cependant connaître le fonctionnement de chaque marché sur le plan national. Par exemple, en Allemagne la durée moyenne des locations est de 12 ans, ce qui garantit une source de revenus à long terme. Au Royaume-Uni, cette durée est de deux ans. Cette longévité bien

moins implique des coûts de gestion plus élevés mais, dans le même temps, elle autorise plus de fluidité dans la location de logements et permet aux bailleurs de bénéficier rapidement de la hausse des loyers. Le marché britannique se différencie également par le fait que les investisseurs institutionnels doivent souvent être à l'origine de leurs propres développements immobiliers compte tenu de la pénurie d'offre.

Même des connaissances du marché local ne sont pas suffisantes. Les investisseurs doivent appréhender la dynamique des différentes villes. Pour certaines d'entre elles, la population diminue et ralentit la demande locative. Pour d'autres, comme Londres, les capitales scandinaves et plusieurs centres urbains allemands, les perspectives de croissance de la population oscillent entre 15 et 30% pour les vingt prochaines années, des taux qui n'ont rien à envier à plusieurs métropoles émergentes. La population londonienne augmente de plus d'un million de personnes tous les 10 ans, soit 2 fois plus vite qu'Edimbourg. C'est dans ces villes, que nous désignons sous l'appellation « villes championnes », qu'il faut investir (voir graphique).

Les pays émergents connaissent une urbanisation rapide, et il existe sans aucun doute des opportunités d'investissement spécifiques dans l'immobilier locatif compte tenu de la classe moyenne en pleine expansion. Mais les investisseurs européens n'ont pas besoin de changer de continent pour trouver une évolution rapide, et digne d'intérêt, des structures urbaines. Elle est une réalité à Stockholm comme à Shanghai, et à Munich aussi bien qu'à Bombay. ■

CARACTÉRISTIQUES DES VILLES « CHAMPIONNES »

- Plaques tournantes pour les affaires/services financiers/secteur des TMT
- Main-d'œuvre importante et qualifiée
- Qualité de vie élevée
- Universités de premier plan
- Forte croissance démographique et économique
- Infrastructures de grande qualité
- Investissement transparent et aisé
- Attrayantes pour les migrants, à l'échelon national et international

LE RECRUTEMENT SUR MESURE

Entretien avec OLIVIER PICHOT, Directeur-fondateur de HR Consulting Group
Par AMANDINE SASSO

HR CONSULTING GROUP, C'EST LA COMPLÉMENTARITÉ DE DEUX HOMMES, OLIVIER PICHOT ET ERIC GARDNER DE BÉVILLE, CO-DIRECTEURS. ILS ONT TOUS LES DEUX PLUS DE 20 ANS D'EXPÉRIENCE EN RECRUTEMENT DE CADRES ET ONT PLACÉ PLUS DE 1000 CANDIDATS ET SPÉCIALISTES DE HAUT NIVEAU POUR DE GRANDES SOCIÉTÉS MULTINATIONALES, DES ENTREPRISES INTERNATIONALES ET LOCALES. ILS SONT SOUTENUS DANS LEUR MISSION PAR UNE ÉQUIPE COMPOSÉE DE SEPT PROFESSIONNELS, DONT QUATRE CONSULTANTS SPÉCIALISÉS EN TECHNIQUES D'ENTRETIEN ET D'ÉVALUATION DE CARRIÈRE, UN CONSULTANT PSYCHOLOGUE AINSI QUE DEUX CHARGÉES DE RECHERCHES.

Olivier Pichot, quel est votre parcours ?

J'ai au départ une formation de juriste. Par la suite, j'ai commencé mon métier de consultant en rejoignant Deloitte Touche (qui s'appelle aujourd'hui Deloitte SA), dans son activité de Consulting RH. C'est à ce moment-là qu'est née ma vocation pour les « relations humaines ». Ensuite, j'ai intégré Coopers & Lybrand (devenu aujourd'hui PwC) comme consultant RH dédié à l'activité « management development » et « headhunting ». J'ai rejoint par la suite Boyden (firme internationale de chasse de tête) en charge de la « Professional Services Practice » pour l'Europe. Après quelques années, je suis allé créer cette activité européenne chez Tasa (firme de chasse de tête suisse-américaine basée à Zurich), pour finir par lancer ma propre société de consulting RH. Cela fait donc plus de 20 ans aujourd'hui que j'exerce mon métier de consultant en ressources et relations humaines.

Pourquoi avez-vous décidé de fonder ce cabinet de recrutement ? Comment fonctionne-t-il ?

Après 10 ans passés dans l'univers des ressources humaines, j'ai décidé de créer mon propre cabinet de recrutement au début de l'année 2000, car j'avais envie de faire les choses « à ma façon », d'avoir plus de latitude en synthétisant le

LA SOCIÉTÉ, QUI FÊTE CETTE ANNÉE SES 10 ANS D'ACTIVITÉ EN SUISSE, EST INSTALLÉE À GENÈVE, LAUSANNE, PARIS ET MADRID. ELLE PROPOSE AUX ENTREPRISES SON EXPERTISE EN MATIÈRE DE CONSEIL EN RECRUTEMENT PAR « APPROCHE DIRECTE », PERPÉTUANT AINSI LA TRADITION DU MÉTIER DE *CHASSE DE TÊTE*, EN CONTINUANT À UTILISER LES TECHNIQUES ENSEIGNÉES PAR LES MEILLEURES ÉCOLES SUISSES ET AMÉRICAINES. LA SOCIÉTÉ EST NOTAMMENT SPÉCIALISÉE AUPRÈS D'UNE CLIENTÈLE CONSTITUÉE DE BANQUES, DE GRANDES ENTREPRISES INTERNATIONALES ET DE CABINETS D'AVOCATS. MARKET A RENCONTRÉ OLIVIER PICHOT, DIRECTEUR-FONDATEUR.

meilleur de ce que j'avais appris dans mes précédentes expériences, en une nouvelle méthodologie. Nous sommes aujourd'hui deux associés, Eric Gardner de Béville et moi-même. Cela fait 25 ans que nous nous connaissons, tant sur le plan amical que professionnel. Eric travaille avec nous depuis 5 ans, depuis l'Espagne à Madrid où il est basé. Il est diplômé en droit et a une riche expérience de juriste et d'avocat. Il s'occupe plus particulièrement de l'Espagne bien sûr, mais aussi de l'Allemagne. Quant à moi, je suis en charge de la Suisse et de la France. Le partage entre les pays s'est fait tout naturellement, mais nous travaillons ensemble très régulièrement en partage de missions, car il y a une vraie complémentarité entre nous.

Quelle est la différence entre un cabinet comme le vôtre et une agence de placement ?

Notre mode de fonctionnement est très différent de celui d'une agence de placement compte tenu de notre positionnement sur le marché et de notre organisation interne. Notre équipe est constituée de trois catégories de professionnels : les consultants – associés ou non –, les assistants de recherche en charge de l'identification et de la pré-sélection des candidats et enfin les documentalistes dont le rôle est de rassembler un maximum d'information (publique ou non) sur certains candidats. Notre méthodologie est très précise et exhaustive.



Olivier Pichot

A contrario, les agences de placement n'ont pas de support de recherche et sont plutôt généralistes. Ils seraient le « prêt-à-porter » de notre métier, tandis que nous serions le « sur-mesure ». Même si nous partageons une clientèle qui peut être commune, nous ne réalisons pas les mêmes missions de recherche. En ce qui nous concerne, nous travaillons sur mandat, avec un contrat d'exclusivité qui nous garantit que nous sommes les seuls à effectuer le recrutement en cours. Les profils que nous recherchons concernent des candidats plutôt seniors à forte valeur ajoutée. C'est ce que j'appelle « l'esprit boutique ». Nous sommes des spécialistes, pas des généralistes.

De quelle manière recrutez-vous vos candidats ?

Nous sommes des chasseurs de tête. Une fois que nous avons établi le cahier des charges avec le client, nous élaborons une stratégie de recherche la plus précise possible qui est définie avec notre équipe. Nous raisonnons toujours par pays – dans quel pays ira-t-on chasser le candidat – puis par secteurs d'activité. En effet, les « chasses » sont fréquemment ouvertes dans plusieurs pays en simultanément, à moins que le client n'exprime un critère restrictif, comme par exemple une nationalité spécifique.

De quelle manière établissez-vous les relations avec les sociétés pour lesquelles vous recrutez ?

Comme je le mentionnais précédemment, je suis dans le business en tant que consultant depuis 25 ans, vous pouvez imaginer que des liens se sont créés durant tout ce laps de

temps. Mais j'ai également créé différents clubs socio-professionnels qui réunissent différentes familles de professionnels. C'est ce que j'appelle le networking, et qui est un élément essentiel dans notre métier.

Votre cabinet cible des entreprises « haut de gamme » et des postes à responsabilités, pourquoi avoir choisi ce marché de niche ?

Aujourd'hui lorsqu'un client nous mandate c'est le plus souvent pour la recherche d'une compétence spécifique associée à une expertise qu'il souhaite renforcer ou acquérir en recrutant un collaborateur spécialisé sur le sujet. Partant du principe que ces « experts » sont rares, il faut réaliser une « chasse » pour les identifier et les contacter. Le constat que j'ai fait après avoir exercé pendant 10 ans dans des grandes firmes de consulting est le suivant : la dimension internationale et mondiale n'apporte rien en termes de qualité de réalisation de la mission, ni sur le plan méthodologique, ni en termes d'efficacité. En revanche, je comprends que cela puisse rassurer certaines entreprises de

**LE MÉTIER DE CHASSEUR
DE TÊTE EST UN MÉTIER INTUITU
PERSONAE, LE CONSULTANT DOIT
TRAVAILLER EN TOUTE CONFIANCE ET
TRANSPARENCE AVEC SON CLIENT.**

faire appel à des cabinets ayant une signature internationale, alors que paradoxalement certains de ces cabinets de chasse de tête n'ont plus de ressources internes pour effectuer ces recherches, mais sous-traitent à des prestataires externes. En ce qui nous concerne, nous estimons crucial d'avoir cette ressource d'expertise intégrée au sein de notre société. Le métier de chasseur de tête est un métier *intuitu personae*, le consultant doit travailler en toute confiance et transparence avec son client. Dans les firmes pour lesquelles je travaillais auparavant, j'avais moins de marge de manœuvre, car elles sont de plus en plus standardisées. La tendance de notre profession va vers un mode de fonctionnement « commodities ». Aujourd'hui, notre esprit « boutique », nous permet de personnaliser notre façon de travailler, afin de répondre au mieux aux exigences du client. Nous faisons assurément du sur-mesure, en étant réactifs, adaptatifs, souples et créatifs.

Par ailleurs, vous êtes spécialisé dans le private banking. Quelle est précisément votre expertise dans ce domaine ?

Beaucoup de concurrents travaillent comme généralistes dans les métiers de la banque, mais nous sommes très peu à ne faire que le private banking, le wealth management



Elena Budnikova

ou la gestion de fortune. Nous recrutons des gérants de fortune ayant des profils plutôt senior pour des postes de direction, car dans ce métier, l'âge a son importance. Notre valeur ajoutée, c'est la connaissance approfondie du marché et des candidats qui sont ouverts à de nouveaux projets.

Qu'est-ce qu'un matching parfait selon vous ? Client/candidat.

Nous estimons que le *matching* entre un client et un candidat est parfait lorsque celui-ci satisfait les exigences du poste concernant tant ses conditions objectives sélectives (formation, expérience, expertise...) que ses conditions subjectives (personnalité, caractère...). À ce moment-là le *matching* peut être considéré parfait car le candidat répond à toutes les attentes du client.

Dans notre métier, il est également important de toujours noter sa première impression et de la comparer avec celle que l'on a à la fin de l'entretien. C'est pour cela qu'on essaie toujours de se « vider » l'esprit lorsque l'on rencontre un candidat pour la première fois, afin de ne pas avoir de préjugés.

Parlez-nous de vos projets ?

L'année 2016 sera chargée pour nous. Tout d'abord, nous fêtons nos 10 ans d'activité en Suisse et nous nous préparons à renforcer notre équipe en recrutant un nouveau consultant dédié au marché suisse.

Nous voudrions également compléter notre offre professionnelle en établissant un partenariat exclusif avec une firme de chasse de tête londonienne, spécialisée dans tous les métiers de la banque et de la finance, mais qui partagerait notre esprit « boutique ». Notre 3^e projet est de créer une école de chasse de tête. L'idée est de redonner ses lettres de noblesse à notre métier et de créer un label suisse de conseil en recrutement.

Pour finir, quels conseils donneriez-vous à un candidat avant un entretien ?

Je lui donnerais un seul conseil : d'être sincère et précis sur la réalité de son expérience, de ses responsabilités, de ses succès, voire de ses échecs. ■

" L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN DIRECT "



www.agefi.com/abo



10 parutions
Encarté dans L'Agefi



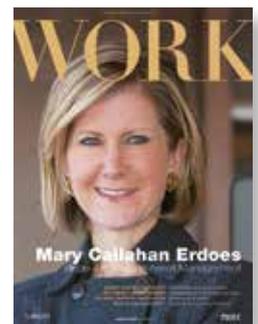
6 parutions
Kiosque / Abonnement



6 parutions
Kiosque / Abonnement



11 parutions
Kiosque / Abonnement



2 parutions
Abonnement

Offre découverte 1 mois au prix de CHF 29.-

Livraison du quotidien du lundi au vendredi

+ accès numérique à tous nos contenus

+ Inclus Indices, Agefi Magazine, Agefi Life, Agefi Immo et Work (selon la périodicité)

Cette offre est valable toute l'année et non renouvelable. TVA et frais de port inclus. Conditions sur www.agefi.com/abo

AGEFI
SOCIÉTÉ DE L'AGENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À GENÈVE
agefi.com   

ÉDUCATION :

*13 ACTEURS
D'INFLUENCE*

Propos recueillis par AMANDINE SASSO

Éduquer vient du latin « *educare* », dérivé lui-même de « *educere* » qui signifie l'action de « guider hors de, élever ». Le rôle du professeur est donc de développer le potentiel de l'étudiant, d'élargir ses horizons... Dans ce 13^e *market influence index*, ces enseignants

nous évoquent à la fois le plaisir et les difficultés d'enseigner dans un monde qui est en pleine mutation, ce qui les oblige à se réinventer sans cesse pour captiver leur auditoire et continuer à accompagner les élèves vers ce qui les dépasse...

Christophe Gudin

Directeur de l'Institut le Rosey

Cinquième directeur à la tête de l'Institut le Rosey depuis 1880, Christophe Gudin considère son école comme une seconde famille. Après un Master à l'EPFL et un MBA à l'INSEAD, il débute dans une start-up spécialisée dans les technologies éducatives, puis se tourne vers le conseil chez McKinsey & Company durant 2 ans. Cela fait 3 ans qu'il a rejoint l'établissement, d'abord comme Directeur



adjoint, et depuis 2015 comme Directeur général. « Pour moi, l'influence c'est obtenir le changement sans l'imposer. C'est un équilibre entre la force de persuasion, la conviction et le charisme d'une personne. L'influence peut être exercée à un niveau macroscopique au sein d'une communauté ou microscopique auprès d'individus. Il est essentiel de ne jamais oublier ce niveau microscopique

« POUR MOI, L'INFLUENCE
G'EST OBTENIR LE CHANGEMENT
SANS L'IMPOSER. »

qui peut être moins « brillant », mais plus utile encore afin d'encourager, de motiver et de transformer des élèves tout en respectant leur culture et leur individualité. À mes yeux, l'influence se construit avec le temps et dépend essentiellement des relations de confiance. Elle se nourrit d'actions cohérentes avec une vision proposée. Étant encore relativement jeune, j'espère gagner en influence au fil des années, ce qui me permettrait de convaincre mes élèves d'être plus curieux encore, face à la musique classique par exemple ou à des défis sportifs ; de convaincre professeurs et collaborateurs également d'évoluer dans notre enseignement en intégrant des nouvelles compétences transversales et technologiques. Le tout en laissant s'exprimer les esprits contradictoires, les critiques et les avis divergents.

Je considère que notre métier va au-delà du savoir, il transmet des compétences, des expériences et des valeurs qui sont bien plus difficiles à mesurer que le savoir qui peut être soumis à des examens. C'est par les actions des élèves (positives et négatives), la discussion avec eux, leur parcours après le départ du Rosey que nous obtenons les mesures les plus crédibles du succès de leur éducation. Nous vivons

quotidiennement un ensemble de valeurs que les élèves, dont les familles habitent plus de 65 pays, absorbent rapidement à leur arrivée. L'ouverture aux autres et à leur culture est précisément au cœur de la notion de respect que nous déclinons inlassablement en respect des autres, de soi-même, de ses professeurs, de notre environnement et des souffrances des moins fortunés. À nos yeux, il existe donc des valeurs universelles, comme le respect, qui non seulement transcendent les différences culturelles mais démontrent également toute leur richesse. La notion de liberté est également un sujet de discussion régulier avec nos élèves, qui ont une indépendance assez inhabituelle dans un internat (du choix de leurs cours, de leurs sports, d'une multitude d'activités et de défis). Ils sont conscients que cette liberté nécessite une autonomie qui n'est réduite qu'en cas de besoin.

Une éducation solide doit faire la distinction essentielle entre savoir et compétences : le savoir peut être mémorisé sans compréhension et il nourrit les compétences qui, elles, ne s'apprennent pas par cœur. Une compétence transposée à un domaine différent démontre toujours une compréhension fine. Il s'agit donc d'enseigner les deux. Nous nous efforçons aussi constamment d'élargir les horizons de nos élèves à travers des concerts classiques avec les plus grands orchestres et des pièces de théâtre au cœur de notre campus, la découverte de dizaines de sports, un cycle de conférences, des voyages humanitaires et thématiques, des week-ends de visites culturelles et plus d'une dizaine de clubs divers. » \

Jean Romain

Romancier, philosophe et député au Grand Conseil de Genève

Après des études en littérature à l'Université de Lausanne, puis en philosophie à Fribourg, pour finir par les hautes études internationales en histoire à l'Université de Genève, Jean Romain se partage entre ses passions pour la photographie et les voyages. Il enseigne comme professeur de philosophie jusqu'en 2013 et depuis 2009, il est député PLR au Grand Conseil de Genève.



des *coaches*, des *leaders*, des *managers* et l'utilisation de l'anglais est ici significative, dans une société égalitariste où on n'a plus « d'employés », mais uniquement « des collaborateurs ».

Il me semble que la notion de « valeurs » est légèrement galvaudée, car aujourd'hui la grande mode est de l'utiliser à tout va. C'est d'ailleurs le signe d'une société qui a tant de doutes à leur

« Pour moi, l'influence est une forme d'autorité qu'un homme exerce sur un autre homme. Pour faire simple, on peut distinguer l'autorité de commandement et l'autorité de compétence. L'autorité de commandement est celle qui est conférée à un homme par le système dans lequel il évolue. Par exemple, le capitaine à l'armée possède cette autorité puisqu'il existe un système hiérarchique qui le place au-dessus de celui qu'il com-

mande, qu'elle s'emploie à les redéfinir sans cesse. Le chemin du philosophe est de passer du singulier vers l'universel. Il doit accompagner ceux qui le lisent vers un décentrement d'eux-mêmes. Or, on ne transmet pas avec des mots, mais par l'exemple. Notre époque croule sous les mots et les discours mais manque d'exemples. C'est l'exemplarité qui est au cœur de toute transmission valable.

« C'EST L'EXEMPLARITÉ
QUI EST AU CŒUR DE TOUTE
TRANSMISSION VALABLE. »

mande. Celui qui domine de cette façon exerce l'autorité du *dominus* ; devant lui, on s'incline par crainte. Tandis que l'autre type d'autorité est celle du *magister*, de celui qui maîtrise un domaine. Cette autorité de compétence provient d'une confiance qu'un homme inspire à un autre parce qu'il est expérimenté dans tel ou tel domaine. Cette situation ne découle pas d'une hiérarchie externe mais d'une maîtrise du sujet. L'autorité de compétence s'impose, et influence ceux auxquels elle s'impose car elle suscite l'admiration et le respect.

Par conséquent, je suis persuadé que la manière durable d'exercer une influence, c'est d'augmenter la maîtrise de son sujet, car la société se méfie, depuis 68, de tout ce qui a trait à l'autorité de commandement ; elle confond d'ailleurs autorité et autoritarisme. Raison pour laquelle elle préfère

Quant à la liberté, aucune époque plus que la nôtre en parle, tout en limitant les libertés. D'une manière générale, dans l'histoire, les tyrannies ont toujours accru leur pouvoir au nom de la liberté. Or la tyrannie actuelle n'est pas celle de « Big Brother » mais celle du « Meilleur des mondes », c'est la tyrannie du plaisir, du divertissement, de la fête, de la transparence et du jeu. Mais ce n'est pas une manipulation ni une sorte de complot qu'il suffirait de démonter pour qu'il disparaisse. Non, c'est pire que ça : c'est une servitude volontaire que nous entretenons grâce à notre délectation pour l'inessentiel et le futile.

Pour conclure, il me semble que l'avenir de l'éducation en Suisse est bien sombre : il faudrait d'abord que l'école retrouve la mémoire de ce qu'est sa mission : instruire, c'est accompagner l'élève vers ce qui le dépasse. Or toute l'idéologie scolaire actuelle consiste à se régler sur ses options individuelles sous prétexte de le faire « penser par lui-même ». Ainsi plus rien ne dépasse, chacun est sujet, c'est-à-dire roi. Et ce qui manque essentiellement à nos élèves, c'est d'être chez eux dans la langue française. » \



*sous réserve de données suffisantes

Nos clients sont des investisseurs, nous parlons leur langage

Pour bien investir en bourse, il faut en percevoir les tendances. Pour investir dans l'art, c'est pareil. Grâce à nos données et graphiques interactifs sur vos artistes*, maîtrisez encore mieux vos investissements en art !

artprice.com™ LEADER MONDIAL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DE L'ART

00800 2780 0000 (numéro gratuit) | L'univers d'Artprice : <http://web.artprice.com/video>
Artprice.com cotée sur Eurolist (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)



René Engelmann

Directeur de l'école CREA-INSEEC Genève et responsable du développement du groupe INSEEC en Suisse

Après un Brevet fédéral de spécialiste en communication et une école de marketing du groupe Havas à Paris, René Engelmann passe 6 ans au sein du groupe dans les filiales de Bienne, Paris, Zurich et Genève. En 1996, il crée l'école de communication POLYCOM à Lausanne et CREA Genève en 2007. École CREA Genève qu'il cède dernièrement au groupe INSEEC mais



dont il reste Directeur. « Pour moi, « avoir de l'influence » c'est avoir une certaine maîtrise, et pourquoi pas une forme d'entendement, sur les événements personnels, sociaux ou professionnels qui vous environnent sans jamais se laisser aller à la manipulation pour les aborder. L'influence pourrait très vite être confondue avec la manipulation

« J'AI TROP LE DÉSIR QU'ON
RESPECTE MA LIBERTÉ POUR NE PAS
RESPECTER CELLE DES AUTRES. »

FRANÇOISE SAGAN

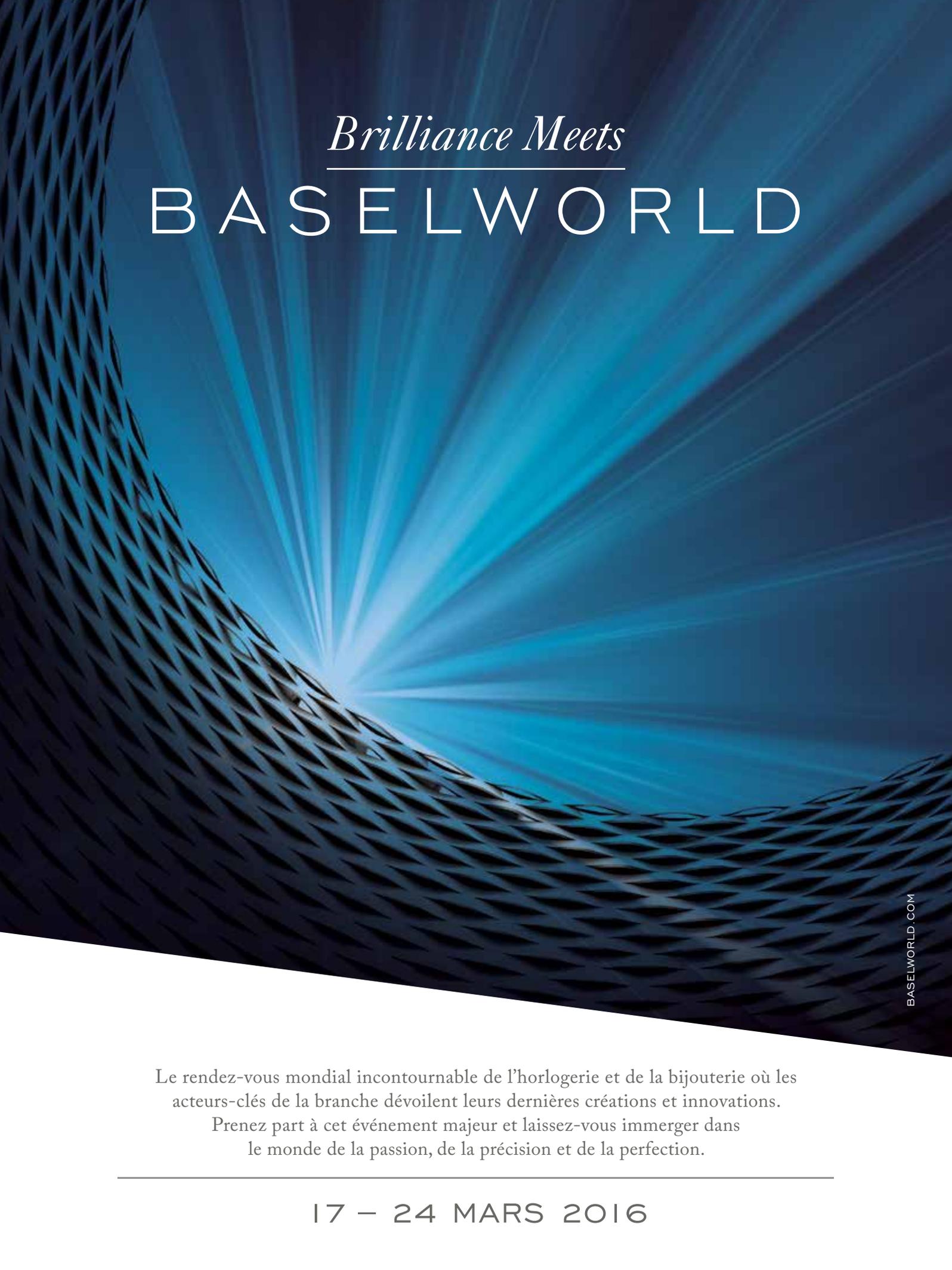
qui, elle, est tout simplement abjecte. Je pense avoir une certaine influence au sein de mon équipe et indirectement envers nos étudiants. Celle-ci a un objectif très clair : essayer de créer les conditions idéales pour que chaque personne faisant partie de l'équipe puisse s'épanouir professionnellement. Donc, selon moi, l'influence nécessite une forme d'entente et d'éthique. Toutefois, je ne suis pas à la recherche de pouvoir ou d'influence. Je préfère le partage des connaissances et des compétences permettant de faire avancer les projets. Tout au long de ma carrière, j'ai été fidèle à une citation que j'apprécie beaucoup : « une preuve de sagesse ou d'intelligence est de savoir s'entou-

rer de personnes plus intelligentes que soi ». Cependant, je mesure cette influence d'une manière très concrète : les étudiants ou participants à nos cursus peuvent, pour la grande majorité d'entre eux, débiter ou poursuivre une carrière professionnelle dans d'excellentes conditions et s'épanouir dans l'exercice de leurs talents. Si mon influence peut faire en sorte que

l'enseignement dispensé à CREA soit proche de l'excellence, mais aussi de leurs ambitions et rêves, alors je m'en satisferai. Dans le cadre de l'enseignement donc des cursus réunissant des étudiants, une valeur fondamentale est le « respect de l'autre ». Si ce respect de l'autre est exercé au sein d'une classe, l'échange, le soutien, la motivation, la volonté de progresser, de se dépasser seront des valeurs qui viendront s'ajouter au sein des équipes et permettront de viser des objectifs ambitieux. Lorsque j'en ai l'occasion, je ne manque pas de leur rappeler cette valeur fondamentale. Elle s'exerce bien entendu par extension dans les relations professionnelles.

Le style très professionnalisant de notre école permet à nos participants de comprendre et d'adopter les matières enseignées dans le cadre d'une pédagogie très interactive. Nous devons encore plus développer cette capacité de « *learn from experience* » qui est la devise de CREA. À propos de cette grande notion qu'est la liberté, j'apprécie beaucoup une citation de Françoise Sagan : « j'ai trop le désir qu'on respecte ma liberté pour ne pas respecter celle des autres ».

Aujourd'hui, mes fonctions au sein de l'École me permettent moins d'être en contact direct et simple avec les étudiants, mais je veux changer cela et retrouver ce dialogue qui m'a toujours nourri, et qui se transforme souvent en expériences de vie enrichissantes... » \



Brilliance Meets

BASELWORLD

Le rendez-vous mondial incontournable de l'horlogerie et de la bijouterie où les acteurs-clés de la branche dévoilent leurs dernières créations et innovations.
Prenez part à cet événement majeur et laissez-vous immerger dans le monde de la passion, de la précision et de la perfection.

17 – 24 MARS 2016

Magali Wahl

Directrice et Fondatrice de l'École ÉDEN

Magali Wahl est une véritable autodidacte avec un riche parcours. Elle a débuté comme monitrice de colonies à la fin des années 70, mais a véritablement commencé à embrasser le domaine de l'éducation en 1984, date à laquelle elle est devenue mère de famille. Par la suite, au début des années 2000, elle fut consultante éducative pour l'École Ness, puis a créé respectivement en 2007, l'École Éden et la fondation éponyme en 2009, dont elle est actuellement la Présidente.



« Benjamin Franklin a dit : « L'humanité se divise en trois catégories : ceux qui ne peuvent pas bouger, ceux qui peuvent bouger, et ceux qui bougent ». J'ai toujours souhaité faire partie de cette dernière catégorie : des gens qui critiquent, analysent et agissent. J'aime construire et entreprendre de nouvelles choses. Avoir de l'influence est, pour moi, entraîner avec soi d'autres individus sur de nouveaux chemins de pensée ou d'action. Plus spécifiquement, dans le domaine de l'éducation c'est mener une équipe d'enseignants, de pédagogues, de parents d'élèves et d'enfants vers des méthodes pédagogiques appropriées au monde d'aujourd'hui. J'essaie de les inscrire dans cette époque, qui est de plus en plus exigeante et en pleine mutation.

Bien que je sois une autodidacte, je pense que ma personnalité, mon honnêteté, ma droiture et mon travail acharné m'ont apporté une certaine reconnaissance de mes pairs, et par conséquent une certaine influence. Il y a quelques années en arrière, je voulais aller toujours plus vite, développer l'école et ouvrir d'autres structures afin d'en faire profiter un maximum d'enfants. Aujourd'hui, un peu moins, même si je reste toujours impatiente, car j'aimerais tellement voir l'éducation évoluer plus rapidement.

Toutefois, *Rome ne s'est pas construite en un jour*, donc il faut commencer par faire évoluer les parents – qui ont toujours très peur des changements – tout comme les enseignants quant à leurs pratiques et leurs regards sur l'éducation. Et c'est le cas à l'École Éden, où les professeurs ont complètement changé leur façon de travailler, ce qui est très bénéfique pour les enfants. Ils acquièrent ainsi de

solides compétences académiques, des aptitudes psychosociales et une possibilité de s'épanouir en apprenant à développer leurs propres façons de penser, grâce à des classes avec des petits effectifs et un travail sous forme d'ateliers.

À l'École Éden, l'enseignant a le rôle d'un accompagnateur au sein de l'apprentissage : il pousse les enfants toujours plus loin dans leurs connaissances, et entretient avec eux un rapport bienveillant. Il travaille quotidiennement en équipe avec ses pairs, est soutenu et formé régulièrement. À travers cette évolution du rôle de l'enseignant, les enfants bénéficient d'une éducation qui leur permet d'être

autonomes, de travailler en groupe, de reconnaître leurs forces et de prendre confiance en eux. Je crois avant tout en des valeurs universelles. Je défends les valeurs de respect,

AVOIR DE L'INFLUENCE EST,
POUR MOI, ENTRAÎNER
AVEC SOI D'AUTRES INDIVIDUS
SUR DE NOUVEAUX CHEMINS
DE PENSÉE OU D'ACTION

de confiance mutuelle, d'exigence, de liberté de choix et d'esprit. Je pense que ce sont des valeurs nécessaires pour travailler les uns avec les autres et évoluer ensemble : elles forment le cœur de l'École Éden.

Habitant en Suisse, je suis pleinement consciente de la grande chance et de la liberté que l'on a de pouvoir ouvrir une école privée, qui permet aujourd'hui comme hier, de mettre en application des pédagogies réfléchies par de grands chercheurs. Je crois qu'il est plus facile ici qu'ailleurs, de passer de la théorie à la pratique. Toutefois, je trouve qu'à Genève, les gens sont plutôt conservateurs. Aujourd'hui, le monde évolue à une vitesse grand V, il est donc important que l'éducation s'adapte, que les enfants s'ouvrent à ce monde et aux changements, afin d'apprendre à oser et à créer.» \

Frédéric Kohler

Président du Conseil de HES Kalaidos Romandie et Directeur de l'ISFB

Licencié en droit et sciences de l'éducation, Frédéric Kohler a commencé sa carrière comme Professeur des écoles en 1983. Dès 1988, il se tourne vers la formation pour adultes et exerce le métier de formateur informatique pendant plus de 10 ans. Après une formation de coach, il devient responsable formation notamment pour Pictet puis BNP Paribas Suisse. Il est aujourd'hui Directeur général de l'Institut supérieur de formation bancaire, Président du Conseil de la HES Kalaidos Banque & Finance, chargé de cours pour la HEG Genève et journaliste au sein de l'AJS. « Avoir raison seul, c'est souvent avoir tort ! Avoir de l'influence est le seul moyen d'avoir de temps en temps raison. Pour moi, l'influence c'est la capacité à mettre en mouvement autrui alors même que l'on ne dispose d'aucun pouvoir hiérarchique sur lui. Cette mise en mouvement peut être intellectuelle ou physique, mais elle peut aussi être positive ou négative. Il existe dès lors toute une palette de leviers d'influence qu'il convient d'activer en fonction de l'objectif et de l'interlocuteur : le relationnel, la communication, l'expertise, l'expérience, l'énergie, l'intuition, l'écoute, l'exemplarité... bref toutes ces « armes » que l'on attribue généralement au leader. Nous avons tous de l'influence, la question est plutôt de savoir sur qui et à quelle hauteur. Le leader est souvent considéré comme celui qui a beaucoup d'influence sur de nombreuses personnes. Mais on a vu parfois changer la face du monde par l'influence d'une personne sur une seule autre. C'est pour cette raison que je m'efforce de développer mon influence sur les personnes ayant elles-mêmes de l'influence. Je ne redoute pas le proverbe qui veut qu'au « royaume des aveugles les borgnes sont rois » : en effet je mesure mon influence, non pas à mon impact direct sur mes interlocuteurs, mais bien à ma capacité à faire bouger les choses et les idées sur le long terme. Aussi j'essaye en permanence d'agrandir mon cercle d'influence pour le faire coïncider avec mon cercle d'intérêt. Cela ressemble évidemment au mythe de Sisyphe car plus j'ai de l'influence, plus mon intérêt pour de nouvelles choses s'accroît. Je ne partage pas totalement la citation d'Albert Brie qui affirme que « l'éducation, c'est ce qui manque à l'ignorant pour reconnaître qu'il ne sait rien... » car en opposant éducation et ignorance, elle postule que l'éducation se réduit à la transmission de savoir. Or l'éducation peut se définir comme un mécanisme plus global d'acquisition et de développement des compétences, qu'il s'agisse de savoirs, de savoir-faire ou de comportements. Étymologiquement, éduquer c'est conduire hors de, faire grandir. Si on accepte la

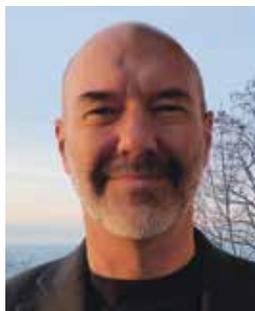


définition précédente, l'enseignement n'est alors qu'un des outils de l'éducation et non plus l'alpha et l'oméga de celle-ci. S'il est historiquement, et peut être encore hélas, le vecteur quasi unique de transmission du savoir entre un sachant et un ignorant (en latin, transmission de la connaissance à l'aide de signes), l'enseignement ne saurait à lui seul résumer l'éducation. D'abord parce que même dans sa fonction de transmetteur de savoir, l'enseignement est en voie d'uberisation, ensuite parce qu'il est de moins en moins adapté à une société où l'obsolescence des savoirs est de plus en plus rapide et le nécessaire lien d'autorité (hiérarchique) qu'exige l'enseignement est de plus en plus distendu. Quand on enseigne à l'université, au sein d'un milieu professionnel, voire dans une école spécialisée, les objectifs peuvent être différents. Cependant, je fais le pari que l'enseignement dans sa forme classique (un prof, une classe) est un modèle en voie de disparition et ce même à l'université. On peut par ailleurs s'interroger sur la pertinence de formations initiales aussi longues que des masters, alors même que 30 à 40% des connaissances enseignées au cours d'un cursus universitaire sont dépassées le jour de la remise du diplôme et que nous allons devoir nous former tout au long de la vie. Si on y ajoute le fait qu'aujourd'hui déjà, les Mooc permettent d'accéder gratuitement ou presque à l'enseignement des plus grandes sommités mondiales du moment, alors les universités locales et les centres de formation professionnels vont devoir se réinventer de fond en comble. Si la Suisse n'a pas inventé l'apprentissage, elle en est cependant devenue le symbole. Cet indéniable succès de la formation professionnelle initiale doit désormais devenir la règle pour tout le système éducatif et pour le système de la formation continue en particulier. Dans un monde en perpétuelle mutation, la formation des professionnels ne peut être assurée que par des professionnels eux-mêmes en exercice. Car celui qui sait n'est pas forcément celui qui sait faire et ce qui est important n'est pas ce qui est enseigné mais ce qui est compris, intégré et utilisé. Le formateur ne sera bientôt plus l'intermédiaire entre le savoir et les étudiants mais un accélérateur d'appropriation de ce savoir. Autre tendance lourde, le temps des enseignants et des formateurs de carrière est révolu. Tous les professionnels de l'éducation vont devoir désormais effectuer des allers-retours incessants dans l'économie réelle, afin non seulement de rester techniquement « dans le coup » mais aussi pour s'aguerrir à un nouveau mode andragogique porteur... l'influence.» \

Vanya Loroch

Professeur et CEO de Loroch CTLS

Titulaire d'un doctorat en biologie moléculaire obtenu à l'université de Californie à Santa Cruz aux États-Unis, Vanya Loroch était chercheur en biologie et génétique moléculaire jusqu'en 1994. Par la suite, il a participé en tant que pédagogue et formateur à différents projets éducatifs académiques et non académiques, universitaires et non universitaires, principalement dans le domaine de la formation médicale. En 2012, il a été nommé professeur à la Business School Lausanne, où il enseigne les fondements de la biologie et de la biotech au service de l'entreprise durable. Et deux ans plus tard, il a été nommé directeur pédagogique de la Swiss Biotech Association Academy, une plateforme de formation transdisciplinaire des sciences et des pratiques entrepreneuriales dédiées à l'industrie pharma et à la biotech.



«La majorité de mes étudiants travaillent dans le monde de la pharma et de la biotech. Ils représentent tous les métiers scientifiques et non scientifiques de l'industrie, à l'exception de celui de biologiste. Avoir de l'influence sur ces personnes consiste avant tout à les aider à élaborer un langage commun pour comprendre les défis biologiques en lien avec leur vie professionnelle et privée. Cela peut sembler étrange que de vouloir mélanger ces deux aspects, mais la biologie a forcément une dimension personnelle : on essaie de comprendre ce qui rend sa propre vie possible. Ainsi la santé, c'est la santé humaine, mais aussi celle des animaux, des plantes et de notre environnement. L'avenir durable de la planète dépend de cet état de santé global. Rendre mes étudiants sensibles à cette notion a une influence importante et positive, j'en suis persuadé.

Lorsque j'arrive à convaincre mes étudiants, je me sens privilégié et heureux. Toutefois, j'aimerais pouvoir partager tout ce que j'ai appris avec un plus grand nombre de personnes, de manière moins élitiste. Les sciences de la vie abordent des problèmes importants pour tout le monde : la vie, la mort, la santé, la maladie, l'amour, la sexualité, l'alimentation et la nutrition. Et face à tout cela, le premier ennemi est l'ignorance. Aujourd'hui, je transforme mon effort individuel en effort de groupe. J'ai constitué une équipe, un studio et une plateforme informatique permettant à tout expert de partager ses savoirs de manière didactique. C'est un projet ambitieux, mais fort heureusement à dimension variable. Il est toujours difficile de mesurer l'impact d'une formation. Ce que j'observe

toutefois, ce sont les changements d'attitude de mes étudiants pendant les cours. Au début, beaucoup ont peur d'aborder des sujets complexes. Parfois, l'idée même de se replonger dans la biologie, la chimie, ou la physique fait revivre des traumatismes subis à l'école... Alors je fais tout pour démontrer que même la plus complexe des sciences, n'est que du bon sens, si elle est expliquée correctement, avec empathie. Souvent, il ne s'agit ni plus ni moins que de guérir des blessures qui nous ont été infligées par des enseignants qui auraient dû faire un autre métier. C'est alors que viennent la curiosité et le plaisir de la découverte. Et je sais qu'à cet instant précis mon influence a été importante. Les lois biologiques sont universelles. Il en va de même pour les valeurs qui en découlent. Le problème est que l'on ne regarde que ce qu'on voit et que tous les experts ont la fâcheuse tendance à vouloir simplifier la réalité. Darwin par exemple, a révolutionné la biologie avec la théorie incontestable de l'évolution. Il se trouve que cette théorie sert de justification

MONTAIGNE A DIT
« LA VRAIE SCIENCE EST UNE
IGNORANCE QUI SE SAIT ».

scientifique au capitalisme industriel. Mais Darwin est passé à côté de l'épigénétique – science qui explique ce que la génétique n'arrive pas à expliquer – et qui offre un autre paradigme, pour d'autres systèmes économiques moins cruels. Je défends également d'autres valeurs en tant que biologiste. Mais j'essaie de ne jamais oublier qu'elles peuvent s'écrouler à tout moment, si l'expérimentation démontre qu'elles n'ont pas de fondement biologique. C'est l'essence même de la méthode scientifique ! J'ai la chance d'avoir une liberté totale ! Elle va bien au-delà de la liberté académique des enseignants universitaires, qui doivent aussi faire de la recherche. Il en va de même pour les scientifiques dans l'industrie : il y a donc toujours un enjeu autre que l'enseignement. Pour moi, non. Dans mon travail, seuls comptent le bonheur d'apprendre, le privilège d'enseigner et la joie de voir mes étudiants contents ! Montaigne a dit « la vraie science est une ignorance qui se sait ». C'est aussi vrai aujourd'hui qu'à son époque. Et je ne vois pas de meilleure façon d'ouvrir son esprit que de savoir son ignorance. » \

Oskar Freysinger

Conseiller d'État valaisan et Président du comité gouvernemental de la HES-SO

Titulaire d'une licence en lettres et d'un diplôme de maître de gymnase, Oskar Freysinger est un homme aux multiples facettes. Tour à tour enseignant, écrivain et politicien, et outre ses nombreuses casquettes, il occupe aujourd'hui le poste de Président du comité gouvernemental de la HES-SO.

« Avoir de l'influence signifie être un leader d'opinion. Pour en devenir un, il faut soit avoir de l'argent, soit avoir de l'imagination et du charisme. Il faut avoir un message – clair de préférence – et l'incarner en créant un style. Un style reconnaissable, donc différent. Pour ma part, l'argent n'y était pas. Pour le reste, avec un zeste d'humour et d'autodérision en plus, je pense être devenu un leader d'opinion dans mon domaine.

Lorsqu'on veut avoir un impact sur le fonctionnement de la société, on désire toujours avoir plus d'influence. Pour ça, il faut démultiplier les canaux de communication, se faire connaître par des idées originales, des publications, et faire preuve de courage en nageant contre le courant dominant.

La personnalité de l'enseignant est essentielle dans la transmission du savoir puisque c'est une part de lui-même qu'il transmet à ses élèves. Au fond, il associe ceux-ci à sa propre recherche, ses propres interrogations. S'il sait habiter son discours, il sera écouté. S'il sait humaniser son enseignement, il sera suivi. Il doit insuffler une âme à la classe.

Il y a, au-delà des différences culturelles souvent inconciliables, des valeurs universelles. Ce sont les lois non écrites d'Antigone qui habitent l'homme et ne demandent qu'à s'exprimer pour être créatrices de civilisation. Les Soufis, les moines bouddhistes et les mystiques chrétiens sont ceux qui les incarnent le mieux, au-delà des différences de surface. Il faut relire Meister Eckhart, Al Arabi, le Tao Te King et Tschouang Tseu.



Je suis convaincu que le minimum de respect qu'il faut avoir face à un auditoire est de chercher à se faire comprendre de tous, d'énoncer clairement ses idées. Utiliser un discours abscons s'apparente à du mépris. De plus, ce n'est pas en rendant ses propos opaques et compliqués qu'on les rend plus intelligents.

J'ai pris de nombreuses libertés et j'en ai payé le prix, de l'incendie criminel de ma maison aux crachats en plein visage, en passant par les insultes, les menaces de mort et l'ostracisme. C'est le prix à payer lorsqu'on a un discours franc et honnête. Tout le monde prétend vouloir la vérité, mais très peu de gens la supportent vraiment.

Que ce soit en tant qu'enseignant ou comme orateur, je pense sincèrement ouvrir l'esprit de mes étudiants ou de mon auditoire, même si mes adversaires matérialistes-athées prétendent le contraire. Je hais tous les dogmatismes, qu'ils soient religieux ou idéologiques. Je hais les « -ismes », car ils donnent l'illusion

DANS L'ENSEIGNEMENT,
J'AI TOUJOURS TENTÉ D'ÉVEILLER
LES ÉLÈVES À LA PART D'ÉTERNITÉ
QUI SOMMEILLE EN EUX (...)

d'une « communauté de pensée » alors qu'il n'y a pas deux êtres humains qui pensent de manière identique. Dans l'enseignement, j'ai toujours tenté d'éveiller les élèves à la part d'éternité qui sommeille en eux, à les inciter à oser une deuxième naissance, spirituelle, à permettre à leur ange intérieur de déployer ses ailes, comme l'écrit si bien Rilke. Quant à la voie choisie pour y parvenir, chaque être humain en est seul responsable. » \

Jean-Charles Méthiaz

CSO de Lord Louise SA, conseil en développement d'affaires des entreprises et Président du Groupement HEC Suisse

Après une enfance jurassienne, un master entrepreneurs à HEC Paris, une licence de droit des affaires et un DEUG de philosophie, Jean-Charles Méthiaz a été consultant en stratégie chez Accenture à Paris, puis Head of Studios d'une des majors du jeu vidéo à San Francisco et Los Angeles. Il est actuellement président du Groupement HEC Suisse et dirige sa propre société de conseil en entreprises, Lord Louise SA.

« On mesure souvent l'influence d'une personne à qui la connaît, et non à qui elle connaît. L'influence, de mon expérience, mesure la capacité à créer des conditions cadres autour de soi pour permettre aux autres d'exprimer le meilleur d'eux-mêmes. Elle est à rapprocher du charisme, qui est avant tout une façon d'écouter et de s'ouvrir à l'autre. Une façon d'être, avant même d'être une façon de communiquer. Au sujet de mon influence personnelle, laissons le temps au temps, l'influence mesurera un parcours sur plusieurs dizaines d'années. Reparlons-en dans quinze ans. L'influence s'inscrit dans un temps long.

On ne peut pas désirer l'influence. Les personnes les plus influentes sont celles qui donnent, de leur temps, de leur talent, sans compter. Mesurer l'influence, compter sur les autres, c'est déjà vouloir échanger. Il suffit d'abord de donner sincèrement, le reste vient ensuite. Je souhaiterais



à ses actes, à la répétition et à l'ancrage durable de ses actes. Le rôle de l'enseignant n'est pas la transmission. Il est uniquement de donner confiance à celui qui sait déjà. Platon disait « on n'apprend rien, on ne fait que retrouver en soi ce que l'on sait déjà ». À mon sens, l'enseignant est le tuteur, celui qui permet l'éclosion, rien de plus.

Enseigner, c'est permettre à l'autre de trouver son vrai visage. Comme dans tout acte de communication, on ne peut enseigner qu'à celui qui désire recevoir. Je m'imagine souvent mes employés comme prisonniers d'un bateau dont je suis le capitaine : charge à moi de leur conter l'histoire d'une odyssée tout au long du chemin. C'est une belle

responsabilité. En plus, ils ne peuvent pas me débarquer. C'est la figure du barde d'Astérix, mais que l'on ne saurait faire taire.

L'éducation n'est déjà plus suisse depuis bien longtemps. Je parlerais plutôt de curation, entre les médias sociaux, les interactions avec une culture, les interactions avec les machines du savoir. Il importe de savoir choisir de quelles sources d'éducation s'entourer. L'éducation suisse aura la sagesse paysanne et la volonté de s'ouvrir, de voyager. La Suisse est un peuple de voyageurs intérieurs : le savoir lui sied bien. \

LA SEULE VALEUR
UNIVERSELLE, C'EST LE TEMPS,
ET IL EST TOUT RELATIF.

simplement avoir plus de temps à donner aux autres. Je pense surtout que l'expérience est une bougie qui n'éclaire que soi-même. Celui qui le peut le fait, celui qui ne le peut l'enseigne. Je crois surtout aux valeurs du courage, du courage de faire, d'entreprendre. On mesure quelqu'un

INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
1 an/8 éditions pour 109 chf
2 ans/16 éditions pour 188 chf



LFM
LA RADIO QUI
À NE VOUS
GENÈVE LAISSE
PAS EN RADE



Simone Zurbuchen Pittlik

Professeure de philosophie moderne et contemporaine à l'Université de Lausanne

Simone Zurbuchen Pittlik n'a pas quitté le domaine de la philosophie depuis qu'elle a commencé ses études à l'Université de Zurich en 1980. Vingt ans plus tard, elle y a obtenu son habilitation en philosophie. Après avoir travaillé pendant trois ans dans un institut de recherche en Allemagne, elle a eu la chance d'obtenir un poste de professeur boursier FNS à l'Université de Fribourg, qui l'a par la suite engagée comme professeure associée. Au sein de cette fonction, elle a été membre puis directrice de l'Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme. Le poste qu'elle occupe actuellement à l'Université de Lausanne depuis 2012, lui a permis de se focaliser à nouveau sur l'histoire de la philosophie (moderne et contemporaine), alors que ses projets de recherche à Fribourg ont porté sur des questions de philosophie politique contemporaine.



crédits. Heureusement, c'est bien différent au niveau de la recherche où un professeur ne fonctionne plus, comme c'était encore courant à l'époque où j'ai fait mes études, comme un chef avec ses porteurs de valise, mais comme *primus inter pares* apte à donner des conseils grâce à son expérience et son bagage de connaissances.

Pour mesurer mon influence sur les étudiants, je me réfère avant tout à des réactions immédiates telles que des questions, des critiques, des commentaires. Je trouve cela bien plus facile dans un séminaire (où il y a du temps pour la discussion, l'échange de points de vue) que dans un cours (enseignement *ex cathedra*). J'utilise également

des méthodes plus formelles, comme l'évaluation des enseignements à l'aide de questionnaires, les examens et les travaux écrits.

«Avoir de l'influence peut signifier différentes choses : dominer d'autres personnes, les opprimer, les manipuler... Alors de cette manière, je ne souhaite aucunement en avoir. A contrario, si cela signifie leur ouvrir les yeux, les faire réfléchir ou les persuader par des arguments, des exemples, etc., je souhaite effectivement en avoir davan-

Mon but n'est pas de transmettre des valeurs à mes étudiants, mais plutôt de les faire réfléchir sur celles-ci, en leur montrant par exemple pour quelle raison le relativisme culturel est une position difficile à défendre et, s'il est pris au sérieux, aboutit à des conséquences auxquelles les étudiants ne souhaitent pas souscrire. Cela les oblige alors à revenir en arrière afin de modifier leur position initiale. Dans ce contexte, je peux les renvoyer à mes publications, où j'essaie de défendre des valeurs universelles telles que la dignité humaine, tout en montrant la difficulté de les concilier avec la diversité des cultures.

**IL Y A POURTANT UNE LIBERTÉ
QUI ME MANQUE DANS LE MONDE
ACADÉMIQUE, C'EST LA LIBERTÉ
DE « PERDRE DU TEMPS... »**

tage. Le problème est que notre système d'éducation universitaire est aujourd'hui très marqué par des contraintes qui sont au détriment d'un échange libre et volontaire : les enseignants doivent noter les examens écrits et oraux, les présentations orales, les travaux écrits. Cela a pour conséquence que j'ai souvent l'impression que les étudiants travaillent avant tout pour les bonnes notes et pour les

Je suis consciente de mes libertés, du moins suffisamment pour ne pas en abuser. Il y a pourtant une liberté qui me manque dans le monde académique toujours plus réglementé (nous ne sommes plus seulement des enseignants et des chercheurs, mais également des managers de projets, des administrateurs, des éditeurs, etc.), c'est la liberté de « perdre du temps » en lisant des textes philosophiques que j'ai envie de retravailler ou de découvrir, en développant une pensée sans être sous contrainte d'une quelconque transposition didactique ou de produire un résultat précis.» \

Ève-Marie Grivel-Koehler

Directrice de l'École Germaine de Staël

Ève-Marie Grivel-Koehler travaille depuis 15 ans dans le domaine éducatif, mais évolue dans ce milieu depuis toujours. Après avoir suivi des études universitaires en droit et avoir exercé cette discipline à plusieurs niveaux, elle a décidé ensuite de retourner à l'université pour découvrir la psychologie des enfants et adolescents à haut potentiel et les sciences de l'éducation.

Elle nous donne ici son sentiment sur l'influence que peut avoir une école et ceux qui y agissent.

« Au sens du latin médiéval, l'influence est « l'action attribuée aux astres sur la destinée des hommes ». Il est évident que ni l'École Germaine de Staël, ni moi-même ne sommes des astres. Cependant, une école a toujours un impact sur la destinée des élèves. Nous avons en charge des enfants, des adolescents, dotés de talents et d'intelligence exceptionnels



car chaque élève utilise comme il le souhaite ce que nous lui offrons. Les graines sont semées, elles germent selon leur bon vouloir.

Il va de soi que lorsque nos actes sont en accord avec nos valeurs, on transmet celles-ci à ceux qui nous entourent. Dans mon école, je tiens à ce que les valeurs humaines de partage, d'échange et de respect, de fraternité, soient au premier plan. Quand elles sont nourries de l'amour de la connaissance, de la découverte, de la valorisation de la culture classique, historique, littéraire, artistique ou philosophique, alors ces valeurs deviennent vivantes et cimentent les rapports entre les être humains. Ouvrir l'esprit des étudiants, développer

leurs sens intellectuels, humains et artistiques, est l'une des raisons d'être de notre école, au-delà du fait d'enseigner à des enfants doués. C'est aussi les conduire sur les chemins de l'influence universelle, qui passe par les échanges et la capacité à découvrir ce qui sort de notre champ de vision restreint, l'influence de tous les possibles, de l'imagination et de la créativité.

Nous-mêmes sommes influencés par nos élèves, qui nous ouvrent l'esprit par leur intelligence, leurs qualités humaines et leur comportement vrai. Les influences réciproques sont les plus gratifiantes et les plus fructueuses... » \

LES INFLUENCES RÉCIPROQUES SONT LES PLUS GRATIFIANTES ET LES PLUS FRUCTUEUSES...

et nous avons la lourde tâche quotidienne d'influer sur leur manière d'appréhender le savoir, l'intellect, la pensée, la culture, autant que leurs visions des rapports humains.

Notre influence s'exprime à travers notre rôle, qui consiste à susciter leur soif d'apprendre, de découvrir, de comprendre toujours davantage, en les encourageant au respect des autres et d'eux-mêmes et à s'intéresser à l'autre. Toutefois, nous agissons pas à pas, jour après jour, de tout cœur et du mieux que nous le pouvons et cela nous suffit.

Quantifier cette influence n'est ni possible ni utile. Il me paraît préférable d'être authentiques et garants par nos actes, des valeurs intellectuelles sur lesquelles nous nous appuyons au quotidien. Ensuite, cela ne dépend plus de nous,

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
1 an/8 éditions pour 109 chf
2 ans/16 éditions pour 188 chf



Raphael H Cohen, CEO de Management Boosters, Professeur et co-directeur académique de la spécialisation en Entrepreneurship et Business Development du eMBA de l'Université de Genève

Raphaël H Cohen a obtenu son Doctorat en sciences économiques en 1982. Ce chef d'entreprise est un « serial entrepreneur » depuis déjà 40 ans, dont 25 ans comme « business angel ». Sa longue expérience couvre des domaines divers comme la mode, les attractions touristiques, la finance, l'immobilier, l'informatique et la formation exécutive. Il est également administrateur de sociétés dans différents pays, y compris d'une banque (25 ans) ainsi que Professeur d'entrepreneuriat (Thunderbird School of Global Management) spécialiste de l'innovation et de l'agilité professionnelle. Il est actuellement co-directeur académique de la spécialisation en Entrepreneurship et Business Development du eMBA de l'Université de Genève.



le leadership bienveillant permet de faire vivre au quotidien les valeurs équité, bienveillance et respect qui me sont très chères. Son enseignement permet donc d'influencer le climat de travail ainsi que la qualité de vie des collègues de ceux qui le mettent en œuvre.

« Comme tous les programmes de formation d'adultes que je dirige ont pour objectif d'augmenter l'employabilité et l'agilité professionnelle des participants, la seule chose qui compte est l'impact de ce qui a été abordé sur la vie des participants et sur leur environnement. Partager mon expérience et ce que mes multiples activités entrepreneuriales m'ont appris est bien sûr stimulant, mais la vraie gratification naît au moment où un participant indique que le programme qu'il a suivi lui a réellement permis de donner un coup de fouet à sa carrière, d'innover, de créer son nouveau job au sein de l'entreprise qui l'emploie ou encore de changer son approche du leadership. Cette influence donne du sens à ce que je fais.

Influencer ceux qui suivent mes programmes, c'est bien mais influencer leur entourage, c'est encore mieux. Trop de personnes vivent des moments difficiles dans le cadre de leur activité professionnelle. Cela conduit à un niveau d'engagement particulièrement faible (de l'ordre de 12%). Le plus dramatique est que, selon une étude, 65 % des employés interrogés préféreraient même changer de chef plutôt que d'avoir une augmentation de salaire. Cela témoigne d'une souffrance évidente mais aussi d'un échec patent des modalités de leadership de leur direction. Comme je suis particulièrement allergique à l'injustice et à la souffrance, j'ai développé le concept de leadership bienveillant ainsi que la boîte à outils pour le mettre en œuvre au quotidien. En plus d'améliorer la performance et la rétention des collaborateurs,

L'influence ne concerne d'ailleurs pas que les personnes. Elle peut aussi impacter les organisations. Tous les programmes de formation exécutive MicroMBA que j'anime en entreprise ont notamment influencé les organisations qui les ont mis en œuvre. Comme ils visent à développer l'agilité des collaborateurs en leur apprenant à se comporter de manière intrapreneuriale, ils améliorent de facto l'agilité de leur entreprise, facteur clé de survie dans un environnement où tout est remis en question. Pour que la formation ne soit pas qu'un exercice théorique, les participants à ces programmes doivent ainsi identifier des opportunités en phase avec la stratégie de leur entreprise, convaincre leurs dirigeants de les exploiter et finalement les mettre en œuvre. Il ne s'agit pas de juste présenter des projets à un jury mais de concrétiser 4 à 6 projets par volée. Cette mise en œuvre étant requise pour réussir le programme, ces projets aboutissent à l'acquisition d'avantages concurrentiels tangibles qui influencent évidemment le futur de leur employeur. La valeur des projets permet non

65 % DES EMPLOYÉS PRÉFÈRERAIENT CHANGER DE CHEF PLUTÔT QUE D'AVOIR UNE AUGMENTATION DE SALAIRE

seulement de mesurer l'impact de la formation mais aboutit surtout à rentabiliser l'investissement en formation. La formation des collaborateurs devient ainsi un centre de profit et un vivier d'innovation au lieu de n'être qu'un centre de coût sans contrepartie mesurable, comme c'est généralement le cas. Dans ce dispositif, l'influence est donc mesurable. Ces trois niveaux d'influence étant loin d'être anodins, ils sont particulièrement motivants, raison pour laquelle je suis passionné par la formation exécutive et par la réussite de ceux qu'elle influence.» \

Vicky Tuck

Directrice générale de l'École Internationale de Genève

Après des études de français et d'italien à l'université, Vicky Tuck a débuté sa vie professionnelle comme professeur de langues puis responsable de département. Elle a fait une pause professionnelle de cinq ans pour se consacrer à ses deux fils. Par la suite, elle a travaillé à l'Institute of Education de l'Université de Londres, où elle formait les enseignants. De 1996 à 2011, elle a été directrice de l'internat britannique pour filles, le Cheltenham Ladies' College. C'est sa cinquième année à la direction de



l'Ecolint. « La fonction de directrice générale d'une institution qui compte huit écoles sur trois campus et accueille 4 450 élèves et 550 enseignants me confère une influence potentielle importante. C'est une lourde responsabilité et un énorme privilège que j'essaie de ne pas gaspiller. Toutefois, la notion d'influence me trouble un peu et pourrait suggérer que c'est notre amour propre et nos ambitions qui guident nos actions. Or, à l'Ecolint, l'un de nos principes directeurs est de placer l'enfant au centre : nous existons pour nos élèves. Nous n'avons pas pour objectif de leur remplir la tête de faits, de chiffres et d'opinions préconçues, mais d'encourager leur curiosité, éclairer leur voie, les motiver à découvrir les différentes perspectives d'une situation, développer leur propre opinion, savoir débattre, et, heureux paradoxe, ne pas se laisser trop influencer !

La constante évaluation de nos valeurs et leur transmission est l'un des éléments particulièrement distinctifs de l'Ecolint. Créée en 1924 par des collaborateurs de la Société des Nations et des pédagogues locaux, notre école a pour valeurs centrales le respect de chaque être humain, quelle que soit sa nationalité, sa race, sa religion ; la reconnaissance et l'appréciation de la différence ; la maîtrise des langues et l'éducation pour la paix. Au vu du contexte actuel, ces valeurs deviennent de plus en plus importantes et n'existent que si nous les vivons et les démontrons à nos élèves. C'est pourquoi nous invitons beaucoup d'intervenants comme Eva Schloss (survivante d'Auschwitz), Germaine Greer (écrivaine et féministe), John McCarthy (otage britannique pendant 5 ans à Beyrouth), pour donner l'exemple à nos élèves et leur ouvrir l'esprit. Le témoignage de ces person-

nalités, souvent douloureux, et la puissance de leurs paroles contribuent à cet aspect de notre éducation.

En termes de pédagogie, l'Ecolint fait figure de pionnière en étant la première école internationale à voir le jour en 1924. Grâce à son approche humaniste, centrée sur les besoins spécifiques de l'enfant et tournée vers le monde, elle a apporté une vision résolument novatrice de l'éducation. À la fin des années 60, c'est également à l'Ecolint que s'élabore le

premier programme et diplôme d'enseignement international, le Baccalauréat International, désormais appliqué par des milliers d'écoles dans le monde entier. Aujourd'hui encore, nous nous efforçons d'innover sans cesse, notamment en nous associant avec des pédagogues et chercheurs universitaires,

L'UN DE NOS PRINCIPES DIRECTEURS EST DE PLACER L'ENFANT AU CENTRE : NOUS EXISTONS POUR NOS ÉLÈVES

en publiant les *Principes directeurs pour l'apprentissage au XXI^e siècle* en collaboration avec l'UNESCO et en offrant, à nos enseignants comme au public, des formations pointues dans le domaine de l'éducation internationale. Notre dernier projet en cours vise à refléter la nature de plus en plus intégrée de la recherche scientifique grâce à l'aménagement d'un centre d'apprentissage « STEM » (science, technologie, ingénierie, mathématiques) qui permettra de faire tomber les barrières entre ces disciplines par des approches pédagogiques interdisciplinaires.

Je suis persuadée que c'est l'extrême importance que nous accordons aux valeurs humaines, à l'épanouissement et au dialogue qui explique la pertinence de notre démarche, la longévité de notre institution et, par conséquent, notre fort impact sur des générations d'élèves. À une époque où les jeunes peuvent subir des influences extrêmement négatives, notamment à travers les réseaux sociaux, le rôle éthique, moral et social de l'école n'a jamais été aussi essentiel. » \

Dominique Turpin

Président et Titulaire de la chaire Nestlé de IMD

Dominique Turpin a obtenu son master auprès de l'ESSCA en France. Il est également titulaire d'un doctorat en économie de l'Université Sophia, à Tokyo. Avant de rejoindre l'IMD, il a passé plusieurs années à Tokyo comme représentant d'une entreprise française. Il a également enseigné à l'école de commerce Keio au Japon, en tant que professeur invité. Depuis 1994, il œuvre comme représentant de l'IMD auprès du Conseil académique de l'école de commerce China Europe International Business School à Shanghai et a été consultant et formateur en gestion auprès d'un grand nombre d'entreprises internationales telles que Coca Cola, CPW, Danone, Nestlé. Il est actuellement président de l'IMD depuis juillet 2010. « Dans notre métier, l'éducation, l'influence signifie réussir à avoir un impact positif, changer la façon dont les gens voient les choses et élargir leurs horizons. Par exemple, à l'IMD, certains de nos « étudiants » – des cadres – ne connaissent que 3 ou 4 types d'industries. Or, nous travaillons dans des programmes sur-mesure, avec plus de 120 sociétés internationales, qui sont positionnées aux États-Unis, au Japon, en Russie, au Brésil ou encore en Chine. Cette diversité nous permet de leur apporter une ouverture d'esprit qui est essentielle. Je considère donc en tant qu'institution, qu'avoir de l'influence, c'est savoir susciter la curiosité des gens. Avec une moyenne de 9000 cadres par année, qui passent par l'IMD et qui viennent d'une centaine de pays, il est indispensable de comprendre leur contexte, leur culture, car si vous ne le comprenez pas, vous n'aurez aucune influence.

J'aimerais parfois avoir un peu plus d'influence sur le corps enseignant, dans le sens où dirigeant une institution académique, ces personnes sont très indépendantes ; mais en même temps, l'énorme avantage que nous avons à l'IMD, c'est que l'on travaille avec des gens qui sont très brillants. J'admire profondément tous les talents de mes collègues, de leur manière de gérer les clients à leur façon d'enseigner. Ils ont tous quelque chose à apporter à nos participants, qui sont également d'un calibre supérieur, car le plus souvent, ils sont envoyés chez nous pour se développer afin qu'ils atteignent le prochain niveau de responsabilité. La majorité d'entre eux sont issus d'entreprises de premier plan. La différence entre



un institut comme le nôtre et une université classique, c'est que les personnes à qui vous enseignez ont en moyenne 42 ans et les professeurs autour de la cinquantaine. C'est donc un véritable challenge de recruter des professeurs qui peuvent s'adapter à ce type de clientèle. Nous sommes à la recherche d'un « mouton à cinq pattes », car il faut qu'il soit astucieux, intelligent, et qu'il comprenne les besoins du monde des affaires. En pratique cela donne quelqu'un qui doit répondre à plusieurs critères comme de penser pratique, de comprendre l'impact de notre apprentissage sur les entreprises, d'être très bon communicant, car c'est lui

l'ambassadeur de l'IMD, et enfin de savoir s'adapter à la culture de l'autre et d'être orienté client. La valeur *sine qua non* pour travailler dans ce métier est la curiosité. Car pour enseigner, il faut apprendre et pour apprendre, il faut être curieux ; ce qui est impossible avec des personnes centrées sur elles-mêmes. Nos valeurs institutionnelles à l'IMD sont la coopération, c'est-à-dire de « jouer collectif » et d'avoir l'esprit pionnier, soit de se différencier des autres, en se demandant ce qu'on ne va pas faire. Chez nous, ce n'est pas une formation de masse, il n'y a pas de programme pour les doctorants, nous sommes focalisés sur la formation des cadres supérieurs. Je crois que nous sommes l'une des seules, voire la seule, à faire cela. Nous sommes experts, mais le revers de la médaille c'est une forme de fragilité, car nous dépendons des cycles économiques. Albert Brie disait « l'éducation, c'est ce qui manque à l'ignorant pour reconnaître qu'il ne sait rien... », et effectivement dans ce monde en pleine mutation, il faut savoir sans cesse se remettre en question. Cela fait 30 ans que je fais partie de l'IMD et j'ai vu cette évolution des participants : avant ils venaient chercher des outils, aujourd'hui les professeurs doivent avoir l'humilité de dire « je ne sais pas » et d'aller chercher l'information ailleurs. Nous sommes passés à un type de « *life long learning* », cela signifie se former de façon plus courte, mais plus souvent, contrairement à avant où les gens étaient éduqués pour la vie.

Le monde de l'éducation est en pleine révolution, notamment dans la forme, avec l'arrivée des nouvelles technologies, médias, qui changent le visage de l'enseignement en obligeant les enseignants à se réinventer ».

Manufacture de sites Internet

Swiss Made - Since 2002



WnG Solutions  | DIGITAL STRATEGIES

Lausanne | Genève | Martigny

wngsolutions.com

L'AVENIR DU PRIVATE BANKING PASSE PAR LA DIGITALISATION

Innovateur dans l'âme, Olivier Collombin a passé plus de vingt ans chez l'un des plus grands acteurs de la place financière genevoise. C'est dans les murs de Lombard Odier qu'il a développé un réseau social à destination des professionnels indépendants de la finance du monde entier. E-merging et son créateur sont devenus indépendants en 2015 avec l'objectif de poursuivre l'aventure de la digitalisation, et la conviction qu'elle modifiera profondément le monde du travail. Que ce soit dans la banque privée ou ailleurs : l'entreprise deviendra un club de collaborateurs, clients et autres *stakeholders* connectés autour d'une communauté d'intérêts très diversifiée et internationale. Tel est le credo du fondateur de Community Factory, un bureau d'étude et de conseil en stratégie digitale au centre d'une constellation de projets et sites communautaires qu'il a d'ores et déjà lancés avec une équipe d'entrepreneurs passionnés : Money-ID, Work Cocoon, E-Moovie.com et E-Merging.com.

Visionnaire, Olivier Collombin est un acteur engagé dans le développement de la finance durable. Il est à ce titre entré en septembre 2015 au conseil d'administration de Conser Invest SA, société genevoise spécialisée dans le conseil et la certification en investissements responsables.







Étienne Baudouin

Comment voyez-vous l'avenir de la banque privée suisse ?

Je n'imagine que deux voies possibles, que ce soit en Suisse ou ailleurs. La première : devenir une niche d'excellence, renforcer son image de marque et créer une expérience unique pour les clients, c'est-à-dire les accueillir dans des locaux hors du commun, agrémentés d'œuvres d'art et de prestations hôtelières ou gastronomiques. Ces derniers viendront parce qu'ils seront traités comme des rois. Accessoirement, il sera question d'affaires. Il s'agit de susciter l'émotion en magnifiant ce qui existe déjà et, en parallèle, de sous-traiter toute une série de tâches strictement administratives qui seront progressivement effectuées par des robots, des applications, des logiciels. C'est là une piste que certaines banques vont suivre avec laquelle elles rencontreront à nouveau le succès. Les banques aujourd'hui sont dans la même situation que celle des selliers lorsqu'ils ont vu arriver l'automobile : leur activité a été réduite à néant ou presque. Certains ont survécu mais un seul est devenu une marque : Hermès. Le chaland n'entre pas chez Hermès pour acheter un sac mais de l'émotion, tout en affichant son statut social. Certains banquiers suisses ont clairement la capacité de devenir ces acteurs d'exception. Toutefois, pour l'instant, aucune volonté de se positionner comme des créateurs d'émotion n'est apparue explicitement de leur part.

Cette première voie représente une véritable stratégie. Elle part du principe que les clients viennent avant tout dans leur banque privée pour vivre une expérience exceptionnelle, en lien avec leur patrimoine et leur statut.

L'autre stratégie consiste à identifier tous les maillons de la chaîne de valeur de la banque privée qu'il est possible de digitaliser, y compris l'attachement à la marque. Cela n'a rien d'impossible, mais les acteurs du *private banking* sont pour la plupart hostiles à l'idée de transformer un modèle qu'ils considèrent à forte valeur ajoutée, pour le réinventer. Leur résistance est en partie fondée sur la conviction qu'ils connaissent leurs clients et leurs besoins. Alors qu'en réalité, ils projettent leurs propres attentes sur celles de leurs clients. Ce phénomène est courant, il touche beaucoup de secteurs. La presse traditionnelle par exemple : il y a un hiatus entre la direction des journaux et la majorité des lecteurs, de moins en moins intéressés par un support papier. Les premiers pourraient très bien poser la question aux seconds, ils ne le font pas. Probablement parce qu'ils ont peur de constater que la réponse serait radicalement différente de leur stratégie, ce qui aurait de nombreuses conséquences. Toutes les ressources de la rédaction seraient concentrées sur la production en ligne, des profils différents seraient vite nécessaires, l'impression deviendrait inutile... Tous les éléments d'un scénario de crise potentielle seraient réunis. Cet exemple illustre exactement ce que craignent un certain nombre d'établissements pourtant prêts à prendre de la distance et larguer les amarres. Même s'ils envisagent de se digitaliser, ils n'osent pas le dire, conscients des conséquences de l'externalisation de certaines prestations que suppose une stratégie digitale. Entre une stratégie de niche et l'option digitalisation, il n'y a pas de choix pérenne possible. Toute voie intermédiaire entraîne un cumul de coûts, à terme un déclin.

Quels sont les principaux défis que la digitalisation peut permettre au private banking de relever ?

Le premier défi consiste à pallier les inefficiences et à réduire les « *pain points* » infligés aux clients. Par exemple, ces derniers paient cher la note de la compliance. Ce n'est pas un phénomène qui touche uniquement la finance. Par exemple, une maison de vente aux enchères qui a fonctionné sans se préoccuper de l'origine de l'argent de ses clients pendant 30 ans, doit aujourd'hui le faire. Cette contrainte vaut également pour les bijoutiers, les hôteliers, les vendeurs d'automobiles, et tous les marchands en ligne. Elle crée de toutes pièces des mécanismes internes destinés à identifier l'origine des fonds qui entraînent les mêmes conflits que dans la banque. Mettre dans une même enceinte des commerciaux et des responsables de la compliance, cela ne manque pas de provoquer de nombreuses tensions internes. Lesquelles s'expliquent aisément : il y a à la fois un conflit d'intérêts et un conflit d'objectifs entre ceux qui doivent développer les affaires, et des contrôleurs vus comme des empêcheurs de faire des affaires. La mise en œuvre de la

compliance aboutit à une situation absurde : c'est un peu comme si un vendeur de voitures faisait passer son permis de conduire à son client chaque fois qu'il change de voiture et de plus, chaque fois de manière différente. Alors que tout le monde a de bonnes intentions, le climat est délétère. Résultat : les clients sont pris en otages.

Il faut sortir de cette procédure, faire participer les clients à la compliance, afin qu'ils le fassent spontanément, une bonne fois pour toutes, et tiennent eux-mêmes les registres à jour. Pour ce faire, il convient de mettre en place un niveau du support technologique et digital élevé, qui permette des outils de décryptage et de stockage d'informations irréprochables. C'est sur cette base que les banques pourront améliorer le parcours du client au sein de leur établissement.

Le second défi concerne la valorisation du réseau des clients, condition sine qua non pour un avenir pérenne et rentable. Il est grand temps de capitaliser sur cette communauté. C'est là qu'intervient le concept souvent utilisé de « banque 2.0 ». Ce qui correspond à notre vision : la digitalisation de la banque devrait, dans un premier temps, s'accompagner d'une mise en réseau de la communauté des clients exist-

**CERTAINS BANQUIERS SUISSES
ONT CLAIREMENT LA CAPACITÉ DE
DEVENIR CES ACTEURS
D'EXCEPTION. TOUTEFOIS,
POUR L'INSTANT, AUCUNE VOLONTÉ
DE SE POSITIONNER COMME
DES CRÉATEURS D'ÉMOTION
N'EST APPARUE EXPLICITEMENT
DE LEUR PART.**

tants et des collaborateurs. L'objectif est de transformer la banque en réseau social privé. Les banquiers privés le savent d'ailleurs très bien : une partie des services facturés aux clients sont de fait assurés par les clients eux-mêmes, l'accès à l'information en particulier. En cause, la manière de travailler des collaborateurs qui ne se sont pas, ou (trop) peu, mis à l'heure de l'information en continu qu'offre le digital. Ils gèrent encore leurs clients selon un agenda fait d'appels téléphoniques et de post-it, quand ils pourraient toucher non pas un, mais tous leurs clients avec un seul message relayant une nouvelle en temps réel. Ils gagneraient ainsi du temps et de l'énergie pour se concentrer sur leur cœur de métier, à savoir produire la recomman-

dation d'investissement que cette nouvelle appelle. C'est un véritable gaspillage d'expertises et de connaissances, un manque à gagner, alors que tant pourrait être réalisé avec cette communauté. Les banques ne se sont pas encore, ou trop peu, mises à l'heure des réseaux sociaux, alors que leurs clients y sont depuis longtemps. Manque de curiosité, d'ouverture d'esprit, ou peur de perdre le contrôle ? Si nos banques ne font le pas, il y a fort à parier que tôt ou tard, l'information et les données qu'elles ont emmagasinées, d'une richesse infinie, liée à leur longue histoire et à la variété des cas, sera captée, reconstituée et exploitée par d'autres, que ce soit Google ou Facebook. Cela prendra encore un peu de temps, mais *in fine* les banques qui survivront seront celles qui animeront leur communauté à l'aide de nouveaux outils.

Quelles solutions préconisez-vous ?

Dans un premier temps, nous avons cherché des solutions pour l'univers de la finance. Avec un maître mot : digital. Ainsi, E-Merging.com est d'abord une réponse aux inefficiences de communication au sein de la communauté GFI. Nous avons créé de toutes pièces une communauté financière de membres, sélectionnés sur la base de leur profil professionnel détaillé, tous habilités à engager leur société. Ce sont des professionnels qui veulent être visibles auprès d'autres professionnels, des indépendants, des avocats, des fiduciaires... E-Merging.com propose un accès à une très vaste communauté de gérants indépendants, qui sont faciles à identifier. Elle permettra bientôt aux banques de mettre leurs propres gérants sur la plateforme afin qu'ils puissent répondre à des appels d'offres de mandats. C'est bien une logique de partenariat que nous mettons progressivement en place avec les banques, Bordier & Cie par exemple. Elles perçoivent qu'en connectant leur univers à celui d'E-Merging.com, elles démultiplieront les opportunités d'activité de leurs clients actuels, et en attireront de nouveaux. Les partenaires de la plateforme bénéficient, selon leur abonnement (de 1000 à 50 000 euros), d'une palette de prestations – communiquer avec la communauté, organiser des événements à son attention, créer un stand sur le salon Virtual FinFair... – bref, accroître leur visibilité. Toutes les prestations sont accessibles en ligne. La prochaine étape consiste à faire le lien avec le client final, autrement dit à étendre la communauté initiale de professionnels aux clients finaux. Donc de passer d'un espace « B to B » à un espace « B to B to C ». Toute la palette des services que nous offrirons à terme servira cet objectif.

C'est dans cet esprit que nous avons créé en décembre dernier, soit quelques mois seulement après l'indépendance d'E-merging, une centrale d'appels d'offres en ligne : Monfric.ch. L'objectif est de faire se rencontrer les professionnels

de la gestion d'actifs et des clients privés. Aujourd'hui, si un client veut changer de prestataire, soit parce qu'il est trop cher soit parce qu'il n'est pas assez performant, soit les deux, il lui faut faire le tour des banques et des gérants de fortune indépendants. C'est-à-dire plusieurs semaines d'analyse, au cours desquelles il aura difficilement accès aux gérants indépendants, une communauté très fragmentée. Avec Monfric.ch, il lui suffit d'envoyer un message avec sa requête pour avoir accès à des centaines de professionnels, triés en amont par nos soins. La beauté du modèle est sa totale flexibilité, il n'y a aucun seuil d'investissement, les gens peuvent aussi bien demander une offre pour 50 000 francs que pour 5 millions de francs. Ainsi, un résident genevois doté d'un portefeuille de CHF 500 000.- envoie une requête en précisant qu'il a un profil audacieux, et est attentif à la dimension ISR ainsi qu'au prix de la prestation. Un membre de l'équipe le rappellera pour valider la véracité de la requête avant de transmettre la demande auprès du réseau E-Merging.com. Les professionnels devront s'acquitter d'un forfait mensuel ou annuel afin d'avoir accès aux appels d'offres. Répondra qui se sentira compétent pour le faire. Notre principal défi est de répondre à tout le monde. Afin de pouvoir traiter tout type de requête, E-Merging.com va également sélectionner des partenaires bancaires ainsi que des « robot advisors ». Quelques semaines après le lancement de Monfric.ch, une centaine de demandes ont

LA VALEUR D'UNE BANQUE PRIVÉE EST CELLE DE SA COMMUNAUTÉ

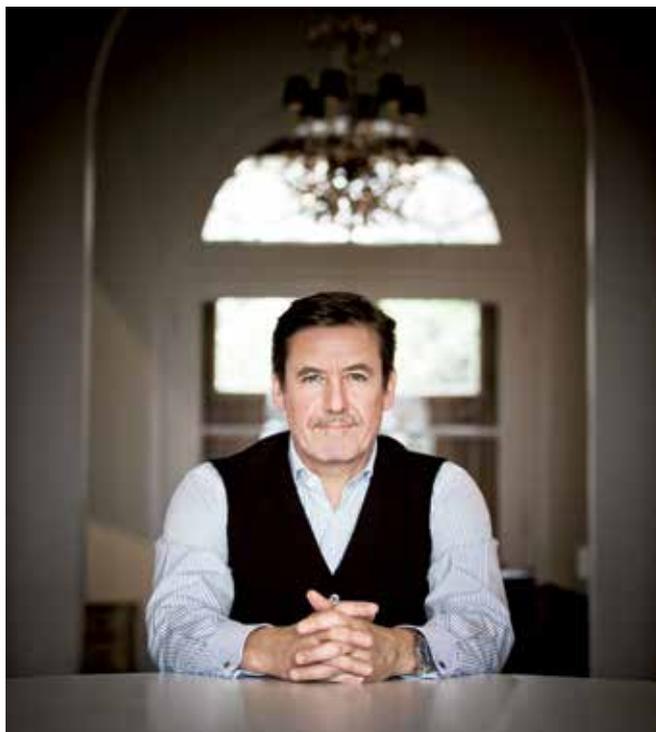
déjà été traitées. Les premiers succès de Monfric.ch nous ont confirmé la pertinence de ce service où les deux parties ont tout à gagner. La valeur d'une banque privée est celle de sa communauté. Un autre service que nous sommes en train de développer s'appelle Money-ID. Il proposera aux clients un certificat de conformité financière via une identification en ligne. Cette identification suppose que nous ayons validé que le client est bien propriétaire du patrimoine qu'il déclare posséder, que ce patrimoine a été honnêtement constitué, et qu'il est fiscalement conforme. Toutes ces informations sont intégrées à un certificat digital qui sera mis à jour chaque année. Ce processus de certification volontaire se fera essentiellement grâce au recoupement de données fournies par le client lui-même et celles disponibles digitalement, avec le minimum d'intervention humaine. Il ne s'agit évidemment pas de répliquer ce qui existe déjà, les pléthoriques et coûteux services de *compliance* des banques. À processus digital, prix digital. Il est actuellement en cours de production. Nous avons déjà terminé le *mapping*, c'est-

à-dire l'addition de l'intégralité des exigences en matière de lutte contre le blanchiment et de la procédure de *onboarding* au niveau planétaire. Nous entendons nous passer de validation gouvernementale a priori. La reconnaissance viendra nous l'espérons du marché, qui ne connaît pas encore un certificat de ce niveau. Un prototype sera prêt cet été, présenté cet automne et opérationnel début 2017.

Dans 5 ou 10 ans, une banque sera avant tout une communauté à laquelle elle aura branché des prestations qu'elle aura développées elle-même, ou qui seront développées par d'autres. Les clients pourront échanger entre eux, ainsi qu'avec les collaborateurs de la banque, les médias... Le tout sous l'ombrelle de la marque qui aura fabriqué cette communauté à son image. La banque conçue comme une plateforme des acteurs qui fonctionnent tous en silo aura vécu.

Enfin, vos projets dépassent largement le monde de la finance ?

L'expérience que nous a permis d'acquérir depuis 2009 E-merging, véritable laboratoire digital initialement développé pour trouver des solutions aux problèmes des GFI, nous a confirmé notre constat d'origine : le monde du travail recèle bien d'autres exemples d'inefficiences que la gestion communautaire est à même de résoudre. Cette conviction nous a conduits à la création de Community Factory, un bureau d'étude et de conseil qui, d'une part, fabrique des réseaux sociaux en marque blanche, d'autre part fournit des prestations aux projets que nous développons : E-Merging.com et Money-ID, dont nous avons déjà parlé. Il y a également Work Cocoon, une solution de télétravail pour les entreprises. Il s'agit de permettre aux collaborateurs de travailler un jour par semaine chez eux, depuis un poste qui reconstitue matériellement ou digitalement l'univers de travail tel qu'il existe dans l'entreprise, que cette dernière loue à l'année. Cela crée, sous le contrôle de l'entreprise, une véritable flexibilité pour les collaborateurs, plus satisfaits donc plus efficaces, moins stressés donc moins absents, tout en libérant des espaces et réduisant les besoins en infrastructures liés au *commuting* (transports), donc l'empreinte environnementale... Tout le monde y gagne. Quant à E-Moovie.com, cette plateforme communautaire de professionnels de la production cinématographique vise à réduire le délai entre l'identification d'un scénario et la distribution en salle à 12-18 mois. Donc augmenter le retour sur investissement pour les *E-moovie Angels*. L'inefficience en ligne de mire ici : la multitude d'intervenants dans la chaîne de fabrication d'un film, qui en augmente le délai de production, donc les coûts. Trois films sont en cours de réalisation. Le dénominateur commun à tous nos projets, c'est le concept de communauté d'intérêts.



Éléna Baudry

Notre motivation profonde est d'identifier toutes les solutions possibles pour réduire l'impact des inefficiences dans le monde du travail, et passer d'une logique de silo à une logique d'échange et d'interaction, qui est à la fois plus efficiente, gage de réduction des coûts d'intermédiation et d'amélioration du bien-être. Aujourd'hui, il y a peu ou prou de communication entre les *stakeholders* (clients, conseil d'administration, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, médias et public) d'une entreprise, banque ou autre. Notre objectif est de mettre en relation ces silos, de les réunir au sein d'une communauté qualifiée, privée, protégée par des codes d'accès, afin qu'ils interagissent selon des règles de conduite fixées et acceptées par tous les membres du club. Contrairement à Facebook et aux autres réseaux sociaux de la première heure, qui ne se privent pas de détourner les informations de leurs membres et de les utiliser à leur insu, les réseaux de la nouvelle génération respectent le souhait de leurs membres et leur demandent la permission d'utiliser leurs données personnelles. Les clients peuvent parler aux autres clients, les fournisseurs aux autres fournisseurs, etc. Lorsque l'on fait partie d'une communauté, on a légitimement envie de s'adresser librement à un autre membre de notre communauté. Tous les membres d'une communauté donnée peuvent, en leur qualité de membre, y faire appel. Un tel modèle implique moins de hiérarchie, moins d'intermédiaires, une nouvelle gouvernance entre les *stakeholders*. Ce que l'on appelle sous le nom générique de réseau social est un catalyseur d'une mutation profonde de l'organisation des

sociétés telle qu'on l'a connue au 20^e siècle. Ce nouveau modèle rencontre des résistances, principalement parce que les cadres dirigeants sont des gens qui sont habitués à la structure hiérarchique et en silo dans laquelle ils ont commencé leur carrière. La génération qui les remplacera aura évolué dès le départ avec les réseaux sociaux thématiques, et imposera à terme la communauté comme outil de gouvernance et de communication. C'est le phénomène auquel nous sommes en train d'assister, qui provoque bien évidemment des tensions, liées fondamentalement à un conflit de génération et de conception de l'efficacité dans le monde du travail. Des conflits internes, mais aussi entre l'entreprise et ses clients, certains pouvant décider de se réunir pour exprimer une plainte ou un désaccord. L'intérêt pour l'entreprise est qu'elle peut très vite adapter ses services et produits, et ainsi éviter de perdre des clients. L'enjeu pour l'entreprise qui choisit ce modèle est de valoriser la mise en relation des intervenants du club qu'elle a créé. Nous avons appliqué à la finance des recettes qui n'en viennent pas.

Le marché jugera la pertinence de nos solutions, qui font table rase des outils traditionnels, CRM, etc. pour créer une nouvelle relation entre les clients, les collaborateurs, la direction de l'entreprise, tous réunis au sein d'un club, d'une marque d'appartenance. La contrepartie dans ce modèle n'est plus une seule personne mais l'ensemble de la communauté. Appliqué à la banque, cela signifie que le gérant sera un *community manager*, interlocuteur réactif en permanente interaction avec ses clients. Appliqué à la philanthropie, il permettra de connecter directement des fondations donatrices et des entités demandeuses de fonds pour des causes (ONG, fondations, etc.). Créer un site de rencontre philanthropique, avec beaucoup moins de dispersion, de coûts d'opportunités, est l'un des projets que j'ai en tête depuis plusieurs années, qui n'a pas (encore) rencontré d'appétit chez les banques. \

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf



LE RÉVEIL DU MARCHÉ CORÉEN

PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM



Kim Whanki, *Jars*, 1955-1956

APRÈS LA CHINE, L'INDONÉSIE ET L'INDE, C'EST AU TOUR DU MARCHÉ CORÉEN DE PRENDRE DE L'AMPLEUR. PORTÉE PAR LA REDÉCOUVERTE DU MOUVEMENT DANSAEKHWA EN OCCIDENT, TOUTE UNE FAMILLE D'ARTISTES EST EN TRAIN D'ÉMERGER.

La Corée du Sud n'a jamais été si bien représentée sur la scène culturelle internationale. En France, le 130^e anniversaire des relations diplomatiques entre Paris et Séoul a débouché sur une importante exposition consacrée aux artistes coréens contemporains ayant travaillé ou travaillant toujours en France (exposition *Paris-Séoul-Paris*, au musée Cernuschi, 16 octobre 2015-7 février 2016). Suivant la tendance, le salon Art Paris rend hommage au Pays du Matin Calme au Grand Palais cette année (31 mars-3 avril). Mais ce n'est

pas tout... L'agitation autour de l'art coréen n'est pas propre à la France, elle s'étend plus largement aux États-Unis et à l'Europe, et pas n'importe où, puisqu'une grande exposition fut consacrée au *Dansaekhwa* au Palazzo Contarini-Polignac, un splendide palace situé sur le Grand Canal de Venise, en parallèle à la 56^e Biennale (8 mai-15 août 2015). Cette exposition regroupait les artistes majeurs du grand courant abstrait qu'est le *Dansaekhwa*, tendance souvent oubliée dans l'histoire de l'art vue par les Occidentaux, tendance qui offre pourtant un contrepoint essentiel aux grands courants abstraits européens et américains de la seconde moitié du XX^e siècle. Les artistes du *Dansaekhwa* travaillent au seuil du monochrome, mais se tiennent à l'écart des « minimalistes » du XX^e siècle, car ce n'est pas le concept qui guide leurs œuvres mais leur capacité à se faire vide, leur dimension méditative, leur réflexion sur la place de l'homme au sein de la nature et de l'univers. Le *Dansaekhwa* est un langage à part de l'histoire de l'art, un langage en pleine revalorisation.

Soutenu par des galeries aussi importantes que Blum & Poe, Perrotin et Gagosian, présenté sur des salons tels que la Frieze de New-York, la Art Stage de Singapour et la Art Basel de Miami, l'art abstrait coréen flambe littéralement sur le marché. Sur la sélection des sept artistes présentés à Venise dans le cadre de l'exposition *Dansaekhwa* par exemple, cinq coréens ont décroché un nouveau record aux enchères l'année dernière. Et ces records en provenance de Hong Kong s'avèrent particulièrement conséquents : le nouveau sommet de Kwon Young-woo culmine ainsi à 96 750 \$, pour un grand dessin abstrait vendu en novembre dernier ; celui de Chung Chang-sup affiche 141 900 \$ depuis le mois d'octobre ; Chung Sang-Hwa flirte avec le million de dollars (967 500 \$, le 5 octobre dernier chez Seoul Auction), tandis que Park Seo-bo tient sa première adjudication



Écriture N° 65-75, de Park Seo-Bo, se vend 1,212 m\$ chez Christie's en novembre 2015

millionnaire depuis le 28 novembre (*Écriture No. 65-75*, vendue 1,212 m\$ chez Christie's) et que Kim Whan Ki se retrouve consacré au plus haut niveau par une adjudication de 3,9 m\$ (le 5 octobre dernier chez Seoul Auction). D'autres coréens flambent dans leur sillage, comme Chang Uc Chin (1918-1990), Kim Chonghak (né en 1937) et Yoo Young Kuk (1916-2002), dont les meilleures œuvres se vendent désormais entre 100 000 et 400 000 \$ en Corée et en Chine. Le marché occidental n'est pas encore bien familiarisé avec ces artistes, hormis peut-être avec Lee Ufan, exposé à plusieurs reprises en Europe ces derniers mois. Lee Ufan est certainement l'artiste le plus connu des amateurs occidentaux, grâce au soutien des galeries Kamel Mennour et Thaddaeus Ropac, grâce aussi à son exposition au Château de Versailles en 2014. Il est à ce jour l'un des rares artistes coréens à vendre des œuvres en France (40% de ses recettes aux enchères depuis 2000), à New-York (près de 19% de son marché), mais aussi en Allemagne, en Italie, en Angleterre et en Espagne, en plus des marchés asiatiques (Corée du Sud, Japon, Chine, Singapour).

SE MÉFIER DES EFFETS DE MODE...

Le Dansaekhwa flambe, soutenu par des acteurs du marché qui trouvent là un nouveau chapitre de l'histoire de l'art à dépoussiérer et à valoriser. Ce mouvement offre l'intérêt d'être ancré dans l'histoire et d'avoir renouvelé la peinture coréenne à travers un engagement philosophique particulier. C'est un chemin prometteur sur lequel s'engagent fermement de grands marchands occidentaux (comme Emmanuel Perrotin, Kamel Mennour ou Larry Gagosian). L'émulation dont il bénéficie peut néanmoins comporter un revers de médaille, en stimulant trop rapidement les prix d'une création contemporaine coréenne



Chung Sang-Hwa, *sans titre*, 1985 (à gauche). Kim Whan-Ki, *Montagne Bleue*, 1956 (à droite)

en train de faire ses preuves. En effet, les acheteurs manquent parfois de prudence et de discernement en achetant très cher des artistes dont les prix flambent rapidement grâce au soutien de la bourgeoisie sud-coréenne et hong-kongaise. Une certaine prudence est requise, l'art contemporain coréen n'échappant pas aux élans spéculatifs. Souvenons-nous à ce titre de l'explosion des prix de Kang Hyung-Koo (né en 1954) dans les années 2007-2008. Cet artiste a tout de même passé le seuil des 500 000 \$ en 2007, en détournant un portrait de Van Gogh. Puis la cote grandiloquente de ses grands portraits révisant Marilyn Monroe, Andy Warhol ou Winston

LES ARTISTES DU DANSAEKHWÀ TRAVAILLENT AU SEUIL DU MONOCHROME, MAIS SE TIENNENT À L'ÉCART DES « MINIMALISTES » DU XX^E SIÈCLE, CAR CE N'EST PAS LE CONCEPT QUI GUIDE LEURS ŒUVRES MAIS LEUR CAPACITÉ À SE FAIRE VIDE, LEUR DIMENSION MÉDITATIVE

Churchill a finalement lassé les acheteurs ; en conséquence de quoi ses œuvres peinent désormais à se vendre plus de 100 000 \$. Aujourd'hui, une nouvelle génération commence à flamber, en témoignent les résultats récents du jeune Choi So Young (né en 1980). Ce dernier rencontre un énorme succès avec ses paysages urbains séduisants, peints sur des patchworks de toile denim. À Hong Kong, Christie's a d'ailleurs vendu l'une de ses toiles pour 175 440 \$ le 31 mai 2015. C'est un très bon score, surtout en partant d'une estimation basse de 77 000 \$... Certes, ce jeune artiste se vend chez Christie's, et il est vrai que la plus importante société de ventes au monde pourrait lui ouvrir un marché en Occident, ce qui consoliderait sa cote. Il faut néanmoins rester prudent et se méfier des engouements précaires, car les effets « feu de paille » alimentent aussi le marché. \

3 QUESTIONS À LOÏK TAVERNIER



Loïk Tavernier est le nouveau chef sommelier du Domaine de Châteauevieux. Jeune homme originaire de Bretagne, il a su allier sa passion des voyages avec celle du vin et a travaillé en Espagne, aux États-Unis, au Canada, en Irlande, en Écosse et en France, avant de venir en Suisse. Il a notamment fait ses classes à Paris, sous la houlette de Philippe Faure-Brac, élu meilleur sommelier du monde en 1992, à *Dromoland Castle* 5 étoiles en Irlande, au Sofitel 5 étoiles à Los Angeles, au Relais et Château l'Auberge Hatley 5 diamants au Québec et chez Michel Trama, 3 étoiles Michelin en France. Installé en Suisse depuis 5 ans, il a été chef sommelier du Président Wilson pendant 2 ans, durant lesquels il a reçu comme distinction la Grappe rouge du Guide Michelin 2012 – qui récompense les meilleures cartes des vins.

1. Comment est née votre passion du vin ?

Grâce à mes expériences internationales, je me suis rendu compte que la gastronomie française et particulièrement la connaissance des vins était un atout. C'est donc grâce à ma passion pour les voyages que j'ai voulu me perfectionner dans ce métier, j'ai obtenu un BTS en hôtellerie-restauration qui m'a permis de connaître toutes les ficelles du métier et de concilier mes deux intérêts.

2. Avez-vous des vins d'outre-mer à la carte ?

La cave du restaurant possède plus de 12 000 bouteilles. Nous avons une carte assez variée avec une parité entre les vins suisses, français et internationaux, soit une dizaine de pays. J'ai retravaillé la carte afin de réunir tous les vins que j'ai trouvés les plus fabuleux dans le monde entier.

3. Votre accord mets/vin préféré ?

Mon accord mets/vin préféré est un plat emblématique de notre carte : une truffe noire du Vaucluse cuite entière, en chausson au foie gras, avec topinambours en salade à l'huile de noisettes. Je le servais avec un vin blanc relativement puissant tel que le Chardonnay « les Noisetiers » de Kystler Vineyards qui est sec et intense.

8 VINS D'OUTRE-MER À L'HONNEUR

*La sélection de Loïk Tavernier
du Domaine de Châteauevieux*

PROPOS RECUEILLIS PAR AMANDINE SASSO



1.



2.

1. KISTLER VINEYARDS

« LES NOISETIERS », SONOMA COAST 2013
TYPE : VIN BLANC (CHARDONNAY)
USA, CALIFORNIE

Ce vin blanc à la robe jaune doré a une grande fraîcheur, qui est surprenante pour un vin américain. Il a une belle trame acidulée, mais une puissance veloutée et une longueur en bouche exceptionnelle. Ses arômes subtils rappellent le beurre frais avec des notes légères de rancio et de noisettes.

2. RIDGE VINEYARDS

GEYSERVILLE, SONOMA COUNTY 2012
TYPE : VIN ROUGE (ZINFANDEL/CARIGNAN)
ÉTATS-UNIS, CALIFORNIE

Le Zinfandel a les mêmes origines que le Primitivo italien. C'est un vin puissant, épais, avec une texture très concentrée, mais très douce à la fois. Il évoque des arômes de fruits noirs, rehaussés par des notes d'épices, qui évoquent le poivre noir. Sa robe est très foncée avec un disque légèrement violacé, dû à la jeunesse du vin. Parfait avec une viande rouge.

3. CLAUDY BAY

SAUVIGNON BLANC 2015
 TYPE : VIN BLANC (SAUVIGNON BLANC)
 NOUVELLE-ZÉLANDE

Le Sauvignon blanc est une des grandes spécialités de la Nouvelle-Zélande. La maison Claudy Bay est mondialement connue et fait partie du groupe LVMH. Ce vin a beaucoup de fraîcheur avec une vivacité exceptionnelle, qui amène une très belle longueur en bouche. Le nez évoque des notes primaires qui rappellent les fruits exotiques, tels que la mangue et l'ananas, qui vont compléter les arômes typiques du Sauvignon qui sont plutôt végétaux à l'image des bourgeons de fleurs. La robe est claire avec des reflets légèrement verts. Le compagnon parfait des noix de Saint-Jacques grillées.

4. DOMAINE DROUHIN

PINOT NOIR « CUVÉE LAURÈNE »,
 DUNDEE HILL 2006
 TYPE : VIN ROUGE (PINOT NOIR)
 ÉTATS-UNIS, OREGON

C'est une grande spécialité. Comparé à ses voisins de Californie, ce vin a beaucoup de fraîcheur qui rappelle les grands vins de Bourgogne. On a une vraie complexité obtenue grâce aux 10 ans d'âge, qui lui confèrent un bouquet extraordinaire. On dit qu'il pinote, c'est-à-dire qu'il part sur des notes aromatiques de cerise très mûre, de fruit noir, de sous-bois, d'humus, mais aussi de cacao et de truffe noire. La robe est claire avec des rebords cuivrés. L'accord mets et vin parfait se fait avec une poularde de Bresse « Miéral » rôtie accompagnée d'un jus au porto et foie gras.



3.



4.



MONDOVINO



«Un bourgogne
exemplaire»
Peter Keller

**Morey-Saint-Denis
1^{er} Cru
Clos des Ormes AOC
Pascal Marchand 2011,
75 cl**

59.50
(10 cl = 7.93)

VINS RARES

Plongez dans l'univers fascinant des vins rares sur mondovino.ch/vins-rares



Pour moi et pour toi.

5. LA FACE CACHÉE DE LA POMME

NEIGE, RÉCOLTE D'HIVER, 2012
 TYPE : CIDRE DE GLACE
 CANADA, QUÉBEC

Le cidre de glace est une spécialité du sud du Québec. Il est fabriqué à base d'une variété de pommes qui se concentrent en sucre en automne, puis qui gèlent sur l'arbre en hiver. À cette température l'eau se cristallise, c'est le principe de la vinification du « *ice wine* ». Ce vin à la robe ambrée, même tuilée, est liquoreux à souhait. Il dégage des arômes de fruits du verger tels que la pomme bien sûr, mais aussi la figue et les fruits secs. C'est un mélange assez complexe dans lequel on retrouve aussi des notes de vanille, de cacao et de tabac apportées par l'élevage en fût de chêne. Il est idéal dans un dessert autour de la pomme parfumé aux épices chaudes telles que la cannelle et le caramel.



5.



6.

6. DOMINIO DEL PLATA

MALBEC « NOSOTROS » 2008
 TYPE : VIN ROUGE (MALBEC)
 ARGENTINE

Le Malbec, aussi appelé Cot à queue rouge, est le cépage roi des vins de Cahors. Sa robe est noire et très concentrée. Les arômes rappellent la prune, voire le pruneau, avec des notes de poivres exotiques et de bois de santal apportées par le fût de chêne. La texture est épaisse et suave. Il se sert volontiers en fin de repas avec un assortiment de fromages comme le chèvre du Valais, le Blue Jersey ou encore un vieux Sbrinz.



7.



8.

7. CONCHO Y TORO & ROTHSCHILD

ALMAVIVA PUENTO ALTO 2010
 TYPE : VIN ROUGE
 (CABERNET SAUVIGNON/CARMÉNÈRE)
 CHILI

C'est le summum des vins chiliens. Ils ont fait un assemblage de type bordelais qui est absolument superbe et qui ressemble à s'y méprendre aux meilleurs Saint-Estèphe ou Pauillac. L'intérêt d'un assemblage, c'est de compenser les faiblesses d'un cépage avec les qualités de l'autre et ainsi de trouver un équilibre dans les saveurs. D'une jolie couleur rubis, on y retrouve des notes de cassis, de prune et vanille. Les tanins sont très présents et amènent le vin loin en bouche. Le mets idéal pour l'accompagner est le cochon ibérique rôti et grillé.

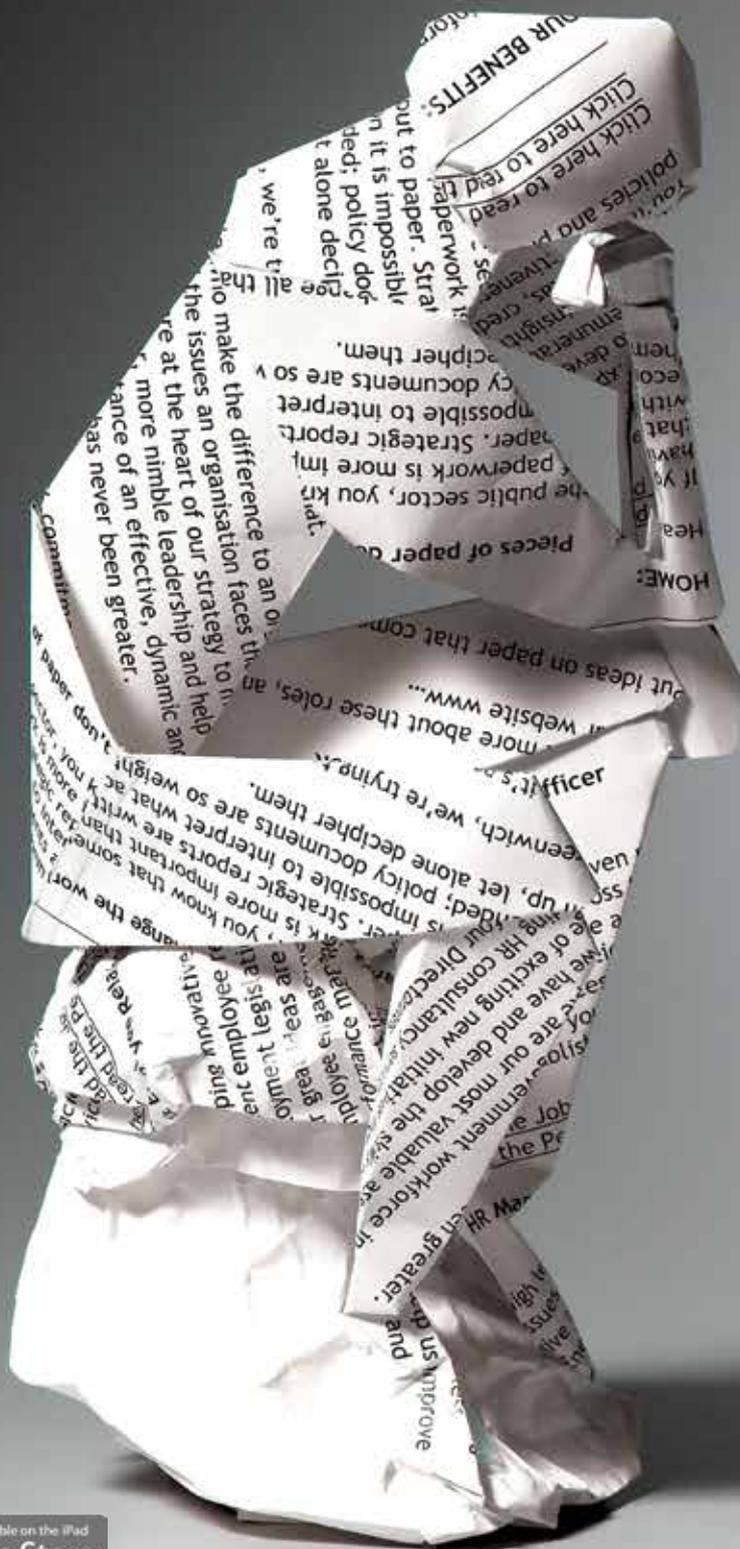
8. MC LAREN VALE

« ECLIPSE », NOON WINERY 2010
 TYPE : VIN ROUGE (SHIRAZ/GRENACHE)
 AUSTRALIE

Ce vin originaire du sud de l'Australie est l'équivalent de la Syrah européenne, qui sous des latitudes chaudes donne des raisins plus sucrés. La robe est concentrée aux reflets de prunes, entre le rouge et le violet, avec des larmes longues et épaisses, qui sont le reflet de la richesse du vin. Il a développé des arômes de confiture de fruits rouges, de groseilles, de framboises, contrairement à la Syrah du Valais qui évoque plus les fruits noirs et le poivre. J'aime beaucoup ce vin aux arômes très intenses, mais dont la bouche reste sèche et équilibrée. On le sert avec des mets méditerranéens comme l'agneau confit de 7h.

market

LE MÉDIA SUISSE DES
HIGH NET WORTH INDIVIDUALS



*PLUS LES
HOMMES
SERONT
ÉCLAIRÉS
ET PLUS
ILS SERONT
LIBRES.*

CONDORCET



Available on the iPad

www.market.ch

KATHARINE COOPER*



Beth et l'escargot géant - Ledbury Farm, Mazowe, Zimbabwe (2013)

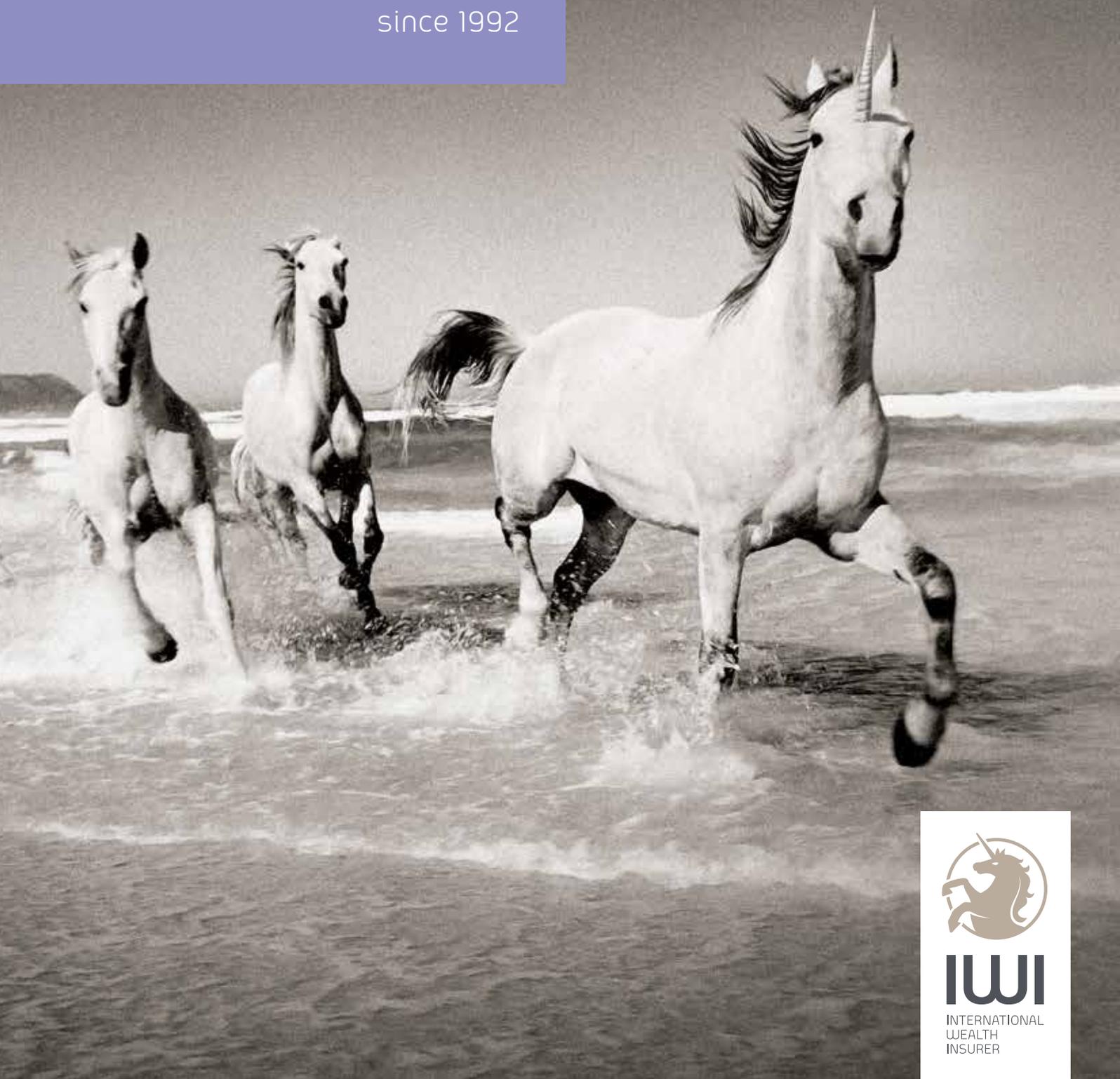
Katharine Cooper travaille exclusivement à l'argentique avec son mythique Hasselblad. Elle photographie l'humain avec une finesse exceptionnelle : des femmes, des hommes et des enfants, toujours dans le respect le plus intime de leur sensibilité et de leur dignité. Sa série sur les

minorités blanches au Zimbabwe lui permet aussi de révéler la complexité de leurs situations, dans la lignée d'une Diane Arbus ou d'une Sally Mann. Mais c'est toujours son propre amour intarissable de la vie, de la nature et par-dessus tout de la liberté qui signe son art.

*Katharine Cooper est Sud-africaine d'origine. Elle commence très tôt la photographie. Après avoir approfondi ses connaissances en Angleterre, elle intègre l'École Nationale Supérieure de la Photographie d'Arles, dont elle sort diplômée en 2004, avec les félicitations du jury. C'est là qu'elle commence à travailler aux côtés du célèbre photographe Lucien

Clergue (1934-2014). Dès 2007, ses expositions sont un succès et ses œuvres entrent rapidement dans des collections privées internationales. En 2013 Katharine Cooper est lauréate du Prix Photo de l'Académie des beaux-arts pour sa série « Les Blancs Africains », dont est issue cette photo de « Beth et l'escargot géant », prise au Zimbabwe.

WEALTH INSURANCE DIFFERENTLY
since 1992



IWI

INTERNATIONAL
WEALTH
INSURER



Villeret Collection

JB
1735
BLANCPAIN
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

BLANCPAIN BOUTIQUES
RUE DU RHÔNE 40 · 1204 GENEVA · TEL. +41 (0)22 312 59 39
BAHNHOFSTRASSE 28 · PARADEPLATZ · 8001 ZURICH · TEL. +41 (0)44 220 11 80
www.blancpain.com