



**NICOLAS DUCHÊNE** (Reyl Private Office)  
Le marché de l'art est plus comportemental  
que fondamental.

# AGEFI

## magazine

Septembre 2012 / CHF 5.50



- JOURNÉE DES BANQUIERS -

DIX AUTEURS REDÉFINISSENT LES EXIGENCES DE LA PLACE FINANCIÈRE

# Les orientations novatrices renforcent les valeurs de base

## Informatique bancaire: La nécessaire mutation

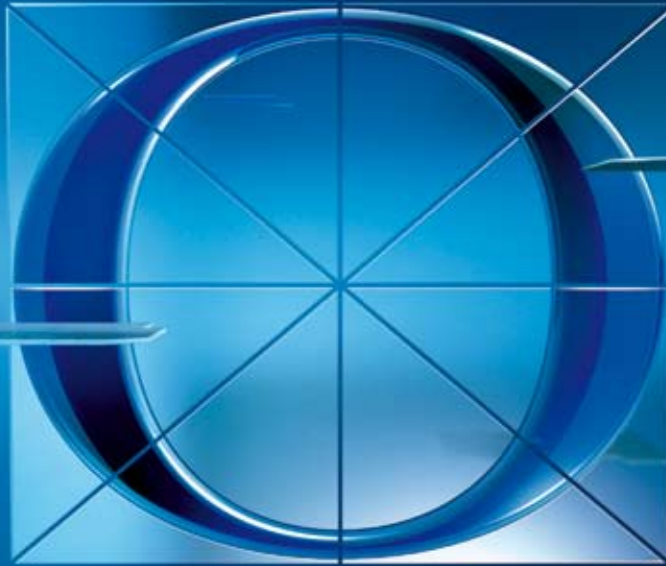
**RÉGULATION**  
L'expérience  
apprend à  
distinguer le  
vice de la vertu



**ILOTISME**  
Les symboles  
totalitaires  
sont incompatibles  
avec la mode

**THANATOPRAXIE**  
La bureaucratie  
européenne n'est  
plus qu'une momie  
institutionnelle

# MULTI-PLATFORM



**OLYMPIC**<sup>®</sup>  
BANKING SYSTEM

OLYMPIC BANKING SYSTEM OFFERS FULLY INTEGRATED  
FRONT TO BACK-OFFICE SOLUTIONS FOR:

**Private Banking**

**Wealth Management**

**Retail Banking**

**Asset Management**

**Commercial Banking**

**Fund Management & Administration**

**E-banking**

**E-brokerage**

**Independent, Powerful, Flexible.**



[www.eri.ch](http://www.eri.ch) [www.olympic.ch](http://www.olympic.ch)

The leading banking software by



Geneva

London

Lugano

Luxembourg

Paris

Singapore

Zurich

# AGEFI magazine

SEPTEMBRE 2012

BIMESTRIEL. Journée des banquiers / Informatique bancaire

22

*FATCA. Ce n'est pas un nouvel impôt. La retenue à la source de 30% doit inciter les contribuables américains à régulariser leurs situations et s'acquitter de leurs obligations fiscales.*

## ÉDITORIAL

**Les conséquences durables des systèmes d'incitations perverses** .. 5  
Noël Labelle, rédacteur en chef

## DISCUTABLE

**Le chaos évité par la BNS n'est qu'un sursis**..... 9  
Michel Santi, économiste et analyste financier indépendant

## JOURNÉE DES BANQUIERS

**L'importance chiffrée de la place financière**..... 12  
Martin Hess, Raphael Vannoni, Association Suisse des Banquiers

**Les quatre facteurs de transformation du secteur bancaire**..... 14  
Christine Schmid, Credit Suisse, département de recherche

**Les banques continuent de recruter à Genève**..... 15  
Eduardo de Barros, Chasseur de têtes

**Difficultés de l'implémentation de Bâle III**..... 18  
Olivier Gauderon et Raphaël Prébandier, KPMG

**La voie pour préparer l'avenir de la banque privée**..... 20  
Daniel Bardini, SunGard

**Les cinquante milliards à conserver en Suisse**..... 22  
P-E. Iseux, La Compagnie Financière Rodolphe Hottinger SA

**Les compétences représentatives des banques étrangères**..... 23  
Dr. Martin Maurer, Association of Foreign Banks in Switzerland

**Le modèle permettant de mieux valoriser les talents**..... 25  
Frédéric Kohler, Institut Supérieur de Formation Bancaire

**L'impact de la certification professionnelle des gérants**..... 27  
Antonio Palma, Mirabaud



14

*TRANSFORMATION. L'incertitude actuelle oblige les professionnels à envisager une évolution décisive de leur secteur. Christine Schmid, Credit Suisse, Département recherche.*

## L'IMAGE ET LE SON

Depuis plus de 25 ans, l'Audiophile écoute, compare, regarde et teste pour vous les produits et tendances pour ne retenir que ce qui se fait de mieux...!



Home-Cinéma - Hi-Fi - 1095 Lutry - 021 320 78 43  
www.audiophile.ch info@audiophile.ch

AUDIOPHILE

## L'IMAGE ET LE SON

Depuis plusieurs années, Yvan Coderey collabore pour des entreprises de renommée internationale à la conception, d'électroniques d'exception.

Extrait de la Revue " Québec Audio " Canada

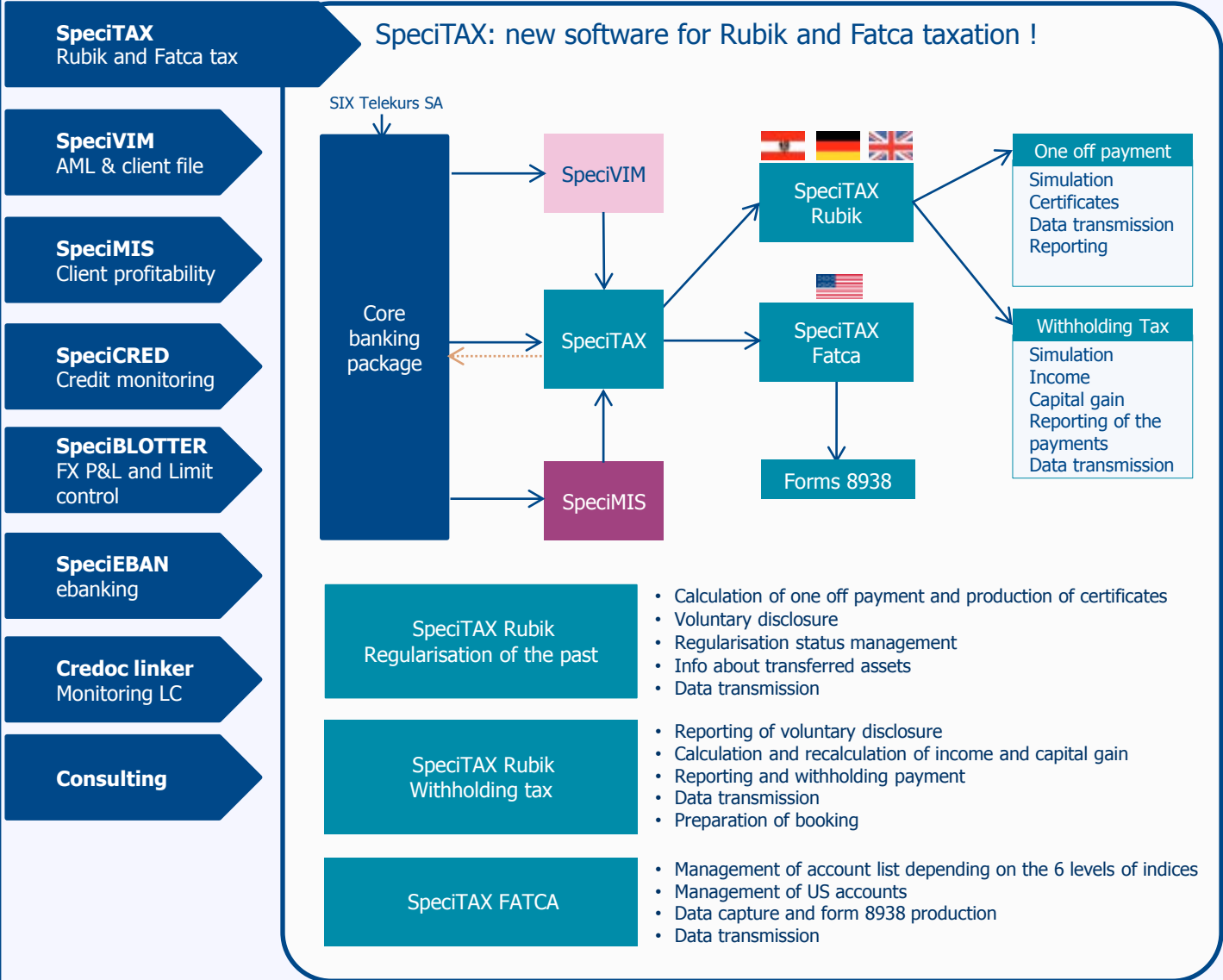


Home-Cinéma - Hi-Fi - 1095 Lutry - 021 320 78 43  
www.audiophile.ch info@audiophile.ch

AUDIOPHILE



Specitec SA is specialized in software development for Banking and Industry sectors.  
 Answering to your specific needs by creating IT niche products, that is our goal !



For more information about our software solutions, please contact us at:

Specitec SA  
 Rue des gares 7  
 1211 Geneva 2  
 Switzerland

Phone: +41 (0) 22 919 05 55  
 Fax: +41 (0) 22 919 05 59  
 Email: info@specitec.com  
 Web site: www.specitec.com

Specitec, your reactive and expert team!

# AGEFI magazine

40

*COMPÉTENCE. L'informatique permet aux banques de répondre aux défis du Wealth Management 2.0. Et de réaliser des avantages compétitifs.*

**SUBJECTIF**

**L'obligation de pratiquer la contrainte morale**.....29  
Thomas Robert Malthus, économiste britannique

**DÉCALÉ**

**Comment vos prospects sont partis dans les nuages**.....35  
Jean-Charles Méthiaz, CEO Lord Louise

**INFORMATIQUE BANCAIRE**

**Les systèmes IT doivent se voir attribuer une attention méritée**....36  
Nicholas Hacking, Director, Sales d'ERI Bancaire

**L'art de bénéficier d'une flexibilité supérieure**.....38  
Steffen Uhlitzsch, Deloitte Consulting

**L'importance de la compétence informatique**.....40  
Olivia Gaudin-Tempels et Nicolas Perdu, Antaès Consulting

**Comment investir dans la prévention de la fraude bancaire**.....42  
Joël Winteregg, CEO-CTO NetGuardians

**La voie d'optimisation pour les systèmes bancaires**.....43  
Pascal Travers, Cross

**INSPIRATION**

**La diversification dans le secteur de l'art**.....45  
S. Crutchfield, SCT Fine Art et N. Duchêne, Reyl Private Office

**CONVIVAL**

**Les symboles soviétiques sont incompatibles avec la mode**.....48  
Michel Kelly-Gagnon, l'Institut économique de Montréal

42



*EXPOSITION. Des solutions logicielles permettent de réduire son exposition face aux risques de fraude. Tout en optimisant le coût de leur transfert au marché de l'assurance. Joël Winteregg, CEO-CTO NetGuardians.*

AGEFI magazine est un magazine de l'AGEFI, le quotidien de l'Agence économique et financière à Genève • **Administrateur délégué-Rédacteur en chef** François Schaller • **Directeur** Martin Schaedel • **Directeur adjoint, développements** Lionel Rouge • **Rédacteur en chef** Agefi magazine Noël Labelle • **Graphisme** Sigrid Van Hove • **Responsable production média** Guy-Marc Aprin • **Administration et Finance** Rolande Voisard • **Abonnements** Patricia Chevalley • **Publicité** Ludovic Lejeune Tél. (021) 331 41 12 – l.lejeune@agefi.com et Charles Gattobigio Tél. (021) 331 41 91 c.gattobigio@agefi.com • **Impression** Kliemo Printing, Eupen • **Direction et administration** Rue de Genève 17, 1002 Lausanne – Tél. (021) 331 41 41 – Fax (021) 331 41 10 e-mail: agefi@agefi.com • **Vente en kiosque** Naville, Genève. Prix: 5,50 fr. (TVA 2,5% incl.).

wegolfpartner

[www.we-golfpartner.com](http://www.we-golfpartner.com)  
[contact@we-golfpartner.com](mailto:contact@we-golfpartner.com)

Is a niche social networking community to provide golfers, at any level, with the best chance of meeting new golf partners and playing at a guest rate.

**Join us now for Free,  
Post an Invitation or Get Invited  
and Find your perfect golf partner !**

# L'investissement sans risque qui vous déstabilise dans vos décisions quotidiennes

L'Agefi met chaque jour à votre disposition **une rédaction à Genève, Lausanne, Zurich et Berne**, qui suit et analyse l'actualité économique et financière locale, suisse et internationale.

Engagez-nous pour un investissement de CHF 58.30 par mois\*!

\*Abonnement annuel: CHF 700.- y compris l'accès complet au site, la newsletter, Indices, Agefi Magazine, Agefi LIFE et le Swiss Financial Year Book.



Retrouvez l'intégralité de nos contenus sur [www.agefi.com](http://www.agefi.com)



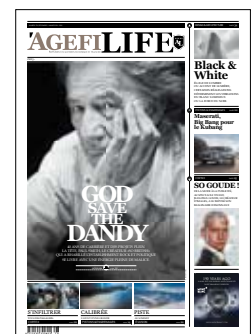
Lu - Ve  
Kiosque / Abonnement



Mensuel  
Encarté dans L'Agefi



6 parutions  
Kiosque / Abonnement



7 parutions  
Kiosque / Abonnement

Service client  
abo@agefi.com  
+41 41 329 23 01

Publicité  
m.schaedel@agefi.com  
+41 79 516 75 98

**L'AGEFI**  
QUOTIDIEN DE L'AGENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À GENÈVE

L'intelligence économique à portée de main

# Les conséquences durables des systèmes d'incitations perverses

Les forces naturelles du marché n'opèrent plus. Elles sont altérées par des politiques publiques favorisant les mastodontes bancaires.



Rédacteur en chef  
NOËL LABELLE

**A**près cinq ans de crise, rien n'a changé. Les grandes institutions financières sont toujours très grandes et très complexes. Trop grandes et trop complexes pour être administrées efficacement. C'est en majeure partie le problème auquel Citigroup s'est heurté dans les années 2000. Aujourd'hui, c'est le tour de JP Morgan Chase & Co. Et dire que ce groupe passait jusqu'à présent pour un établissement plutôt bien géré...

**Perversi.** Si vraiment on laissait les forces normales du marché s'appliquer, ces organisations se trouveraient forcées de réduire leur voilure et de revenir à des niveaux de taille et de complexité plus humaines. Mais ces forces normales du marché n'opèrent plus. Elles sont dénaturées par des politiques publiques favorisant les mastodontes. Les grandes institutions financières le savent d'expérience: l'État volera à leur secours si elles sont victimes de pertes telles que leur survie est mise en danger. Certes, les dégâts subis par Morgan ne semblent pas entrer dans cette catégorie, mais elles illustrent une fois de plus comment un système d'incitations perverses ne peut que déboucher sur des conséquences néfastes. Quelques commentateurs ont déclaré que s'intéresser aux pertes de JP Morgan Chase & Co n'était du ressort ni des hommes politiques, ni du public. Pour ces gens, les pertes d'une telle société ne concernent que ses actionnaires, ainsi que la direction et les traders qui, dans l'affaire, ont perdu leur emploi. C'est faux. Quand ces grandes institutions financières subissent de telles pertes, cela concerne aussi les contribuables puisque c'est l'État qui leur a permis de devenir ce qu'elles sont.

**Discipline.** Après cinq ans de crise, donc, rien n'a changé. Les grandes institutions financières continueront de prendre des risques excessifs. Car elles vivent dans un monde sans risque. Si la nécessité l'impose, elles savent qu'elles pourront toujours reporter la prise en charge de leurs pertes sur les contribuables. «Too big to fail». Trop grandes pour être mises en faillite. Oui, les banques d'aujourd'hui sont sans doute trop grandes et trop complexes pour fermer leurs portes du jour au lendemain. Mais les lois de l'économie ne sont pas décidées par l'homme. Elles répondent à un subtil équilibre mathématique. Personne ne peut les modifier impunément.

Aucune institution n'est trop grande pour faire faillite. Et finalement, tant mieux. La faillite est le correctif ultime dans le monde des affaires. Quand elle est déclarée, cela signifie que toutes les personnes qui exerçaient un droit de contrôle sur la gestion de la société perdent leur placement. Ce n'est pas brutal. Juste un rappel direct des responsabilités. Tant que cette discipline ne sera pas calmement appliquée, ces banques continueront de prendre de gigantesques risques financiers susceptibles de mal tourner. Et rien ne changera. ///

## ENVIRONNEMENT

## Conception durable

**La nature ne produit pas de déchets. Elle recycle des ressources en permanence. Un modèle à adapter à l'activité économique.**

THOMAS C. KAUFMANN  
*Senior Equity Analyst, Credit Suisse*

Historiquement, la gestion des déchets consistait surtout à organiser et à institutionnaliser la collecte des déchets. Mais depuis la révolution industrielle, le traitement des déchets collectés se révèle de plus en plus problématique. La raison principale de cette évolution ne réside pas forcément dans la quantité de déchets mais plutôt dans leur nature, avec notamment des matières toxiques ou non biodégradables. Il est intéressant de constater que la nature ignore le concept de déchets tel que nous le connaissons, à savoir le fait de consommer des biens qui n'ont plus d'utilité une fois parvenus au bout de leur cycle de vie: pour chaque ressource utilisée, une nouvelle est créée. Cette différence fondamentale vient de notre pensée linéaire, impliquant des intrants et des biens produits, par opposition à l'organisation par flux circulaires adoptée par la nature.

Dans une tentative d'appliquer ces règles simples à la conception de produits, le professeur d'ingénierie des processus Michael Braungart et l'architecte de formation William McDonough font la promotion du concept de conception «du berceau au berceau» (cradle-to-cradle ou C2C) par opposition au modèle «du berceau à la tombe» qui prévaut aujourd'hui. Le C2C représente une méthode globale de conception de produits, ainsi qu'une voie vers une économie durable. L'un des slogans essentiels de la conception C2C pourrait être: «Être moins mauvais ne signifie pas être bon». L'idée n'est pas de dénigrer l'approche plus classique de la durabilité, dont l'objectif principal réside souvent dans la minimisation de l'impact. Le C2C vise plutôt à présenter les limites des approches «moins mauvaises» et à les compléter par une solution durable permettant de bien faire.

Le design C2C établit une distinction entre deux cycles différents de flux de matériaux: le cycle biologique et le cycle technique. Dans ces deux cycles, les matériaux alimentent une nouvelle phase du cycle de production et de consommation, comme

le font les cycles naturels. Le cycle biologique comprend des matériaux qui peuvent être restitués à l'environnement en toute sécurité, et servent de nutriments pour des systèmes vivants. Les produits remplissant ce critère sont appelés «produits de consommation». Citons des exemples classiques tels que les matériaux d'emballage et les détergents. De son côté, le cycle technique représente un flux de matériaux en circuit fermé, dans lequel des composants non biodégradables tels que des métaux et certains types de polymères sont transférés dans des cycles industriels. Les exemples de ces produits dits «de service» incluent les téléviseurs, les lave-linge, les ordinateurs et les automobiles.

Au cours du processus de certification du C2C, un produit est évalué sous l'angle de l'utilisation de substances souhaitables et indésirables, ainsi que de la réutilisation des matériaux. La production à partir de sources d'énergie renouvelables, la gestion de l'eau et la responsabilité publique sont également prises en compte. Point crucial, la certification exige également des stratégies de développement qu'elles optimisent les émissions restantes, assurant ainsi une implication continue de la part du producteur. Aujourd'hui, plusieurs centaines de produits possèdent déjà une certification C2C à différents niveaux, selon le degré d'intégration du concept dans la conception des produits. Un nombre croissant d'entreprises – allant de grandes capitalisations telles qu'Alcoa, DSM et Procter & Gamble à des sociétés plus modestes qui s'efforcent de faire certifier toute leur gamme de produits – adoptent l'approche C2C.

Les avantages économiques pour les sociétés développant des produits conformément aux principes de la conception C2C sont multiples. A court terme, les résultats les plus tangibles relèvent de la réduction des achats de matières premières, de l'empreinte énergétique et de la consommation d'eau. En outre, les émissions de déchets sont réduites – limitant ainsi les risques d'exploitation et les responsabilités potentielles. Enfin, la méthode doit permettre d'améliorer la réputation parmi les consommateurs et de développer la marque grâce à la différenciation, ces deux points constituant des facteurs essentiels pour des flux de revenus durables.

Le concept C2C encourage l'intégration de la fin de vie d'un produit dès sa naissance, à savoir la phase de conception. Il étend la responsabilité du producteur et favorise la récupération active des produits. Dans une acception alternative, il

met en avant l'idée de vendre un service plutôt qu'un produit, en particulier pour les biens appartenant au groupe des produits de service. Cette approche contraste fortement avec la pratique actuelle, dans laquelle la récupération à la fin du cycle de vie d'un produit relève en grande partie du financement public.

Enfin, son objectif consiste à transformer la nature destructrice des processus industriels d'aujourd'hui en un système de conception par principes, où la consommation et l'activité économique sont en harmonie avec notre écosystème. De cette manière, la progression constante de la consommation ne représentera pas forcément une mauvaise nouvelle pour notre planète aux ressources limitées.

### ACCORDS INTERNATIONAUX

## Priorité à la Suisse

**L'accord de libre-échange avec le Monténégro entre en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2012.**

L'accord de libre-échange AELE-Monténégro entre en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre entre la Suisse et le Monténégro. L'accord, qui a été accepté par les Chambres fédérales en mars, réduit ou supprime les droits de douane perçus sur les produits industriels et les produits agricoles transformés. Cet accord contribue à dynamiser les relations commerciales entre les pays.

L'accord de libre-échange doit améliorer l'accès au marché monténégrin des produits d'exportation d'origine suisse et permettra de largement éliminer les discriminations actuelles sur ce marché découlant de l'accord de stabilisation et d'association (ASA) entre l'UE et le Monténégro.

Concrètement, les droits de douane perçus jusqu'ici par le Monténégro sur les produits industriels d'origine suisse sont totalement supprimés. Ceci place, jusqu'à la fin de l'année, les exportateurs suisses dans une situation plus favorable que leurs principaux concurrents de l'UE, puis sur un pied d'égalité avec ces derniers.

Au terme d'une période transitoire qui prendra fin au 31 décembre 2014, la Suisse bénéficiera aussi pour tous ses produits agricoles transformés d'un accès en franchise de droits sur le marché monténégrin. Elle disposera également de concessions douanières pour toute une série de produits agricoles de base, notamment des spécialités de fromages.

De son côté, la Suisse éliminera tous les





droits de douane sur les produits industriels originaire du Monténégro, à l'exception de quelques produits pouvant être utilisés comme matières d'affouragement. De plus la Suisse accorde un accès préférentiel à son marché pour certains produits agricoles d'intérêt particulier pour le Monténégro, notamment les champignons, les olives, les pêches et nectarines ainsi que différentes baies telles que framboises et mûres.

L'accord AELE-Monténégro s'inscrit dans la droite ligne des efforts déployés par la Suisse en vue de promouvoir les réformes économiques dans les Etats de la région des Balkans occidentaux ainsi que leur intégration dans les structures de la coopération économique au niveau européen et international.

Ces efforts ont déjà abouti à la conclusion d'accords de libre-échange de l'AELE avec la Macédoine (en 2000), la Croatie (en 2001), ainsi qu'avec la Serbie (en 2009) et l'Albanie (en 2009). En 2011, les exportations suisses à destination du Monténégro se montaient à 10,8 millions de francs contre environ 1 million de francs d'importations.

#### THINK TANK

## Volonté de tradition

**L'Institut libéral de Pierre Bessard s'établit à Genève.**

Afin de consolider l'assise de ses activités au niveau suisse, l'Institut libéral, que dirige Pierre Bessard, depuis cinq années à Zurich, se déploie en Suisse occidentale à partir de son nouveau siège genevois.

Les activités généralistes de l'Institut Constant de Rebecque seront donc dorénavant menées par l'Institut libéral, alors qu'un Cercle de philosophie politique Benjamin Constant, présidé par Alphonse Crespo, sera dédié plus spécifiquement aux idées de l'un des inspirateurs de ce think tank.

«La Suisse occidentale bénéficie d'une longue tradition libérale, précise Pierre Bessard dans un communiqué. Cette tradition a certes été quelque peu oubliée ces dernières décennies, nos universités et nos médias social-démocratisés aidant, mais que le succès de nos structures et la demande de nos offres rappellent continuellement. Nous avons désormais la chance de pouvoir assurer à

cet héritage une base plus large pour l'avenir.» Créé en 1979, d'esprit confédéral et de rayonnement international, l'Institut libéral est une fondation reconnue d'utilité publique et exonérée d'impôt. Son public fidèle aura la possibilité de contribuer à son développement à plusieurs niveaux.

#### IMMOBILIER

## Les nouveaux défis du secteur

**Les conflits d'objectifs vont s'aggraver dans le secteur du logement à moyen et long termes.**

Le programme de recherche 2012-2015 de l'Office fédéral du logement (OFL), disponible en ligne, entend contribuer à relever ces défis et fournir des bases décisionnelles aux acteurs du marché et aux milieux politiques. Outre les thèmes de recherche, le programme inclut un exposé des mandats et des objectifs de la recherche sur le logement, une rétrospective des résultats du programme 2008-2011, ainsi qu'une analyse de la situation actuelle et des nouvelles tendances dans le secteur du logement. Ce programme n'est pas un appel d'offres mais plutôt une déclaration d'intention. Les projets de recherche feront l'objet en temps voulu d'un appel d'offres auprès des spécialistes intéressés et devront notamment clarifier les questions suivantes:

Quelles sont les formes d'habitat, les emplacements et les formes de propriété recherchés par tel ou tel groupe de population, et comment désamorcer les conflits entre les préférences individuelles d'habitat et les objectifs supérieurs? Comment réaliser la protection des terres cultivées grâce à des mesures de densification, et comment ces dernières peuvent-elles répondre aux exigences, en partie contradictoires, de rentabilité, d'accessibilité financière, de qualité d'habitat et d'acceptation par le voisinage?

Comment prendre en compte les différents besoins des habitants et leurs possibilités financières ainsi que les mécanismes spécifiques du marché du logement, de manière à faire avancer l'adaptation du parc immobilier aux nouveaux critères écologiques, et à contribuer ainsi à la politique énergétique 2050? Comment garantir, en particulier en milieu urbain, l'approvisionnement en logements des groupes défavorisés du point de vue économique et social? Quelles sont les conséquences de la forte

augmentation de la part des propriétaires, notamment de PPE, sur le comportement des investisseurs et sur le développement du secteur locatif? Voilà quelques-unes des questions abordées dans le cadre des cinq thèmes de recherche prioritaires du nouveau programme.

D'autres thèmes concernent les «tâches permanentes» de la recherche sur le logement, telles que l'amélioration des données statistiques relatives au marché immobilier et à l'approvisionnement en logements, ou encore la façon dont la politique du logement peut contribuer, dans un contexte en mutation, à préserver et dynamiser la place économique et industrielle suisse.

L'OFL effectue des recherches sur le logement depuis 1975. Selon la loi sur le logement (LOG), la recherche doit permettre d'augmenter la transparence du marché et apporter les bases nécessaires à l'amélioration de l'habitat et de l'offre de logements. L'OFL publie les résultats de la recherche sur l'internet.

#### MARCHÉ DU TRAVAIL

## Taux de chômage inchangé

**Le taux de chômage est resté stable pour le troisième mois consécutif.**

Selon les relevés du Secrétariat d'État à l'économie, à fin juillet 2012, 116 294 personnes étaient inscrites au chômage auprès des offices régionaux de placement, soit 1426 de plus que le mois précédent. Le taux de chômage est resté inchangé à 2,7% pendant le mois sous revue. Le chômage a augmenté de 7094 personnes par rapport au mois correspondant de l'année précédente. Le chômage des jeunes (de 15 à 24 ans) a augmenté de 1744 personnes, passant à 16 533. Par rapport au même mois de l'année précédente, il a augmenté de 1383 personnes.

L'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits se chiffre à 167 222 personnes, soit 785 de plus que le mois précédent et 4 692 de plus qu'au même mois de l'année précédente. Le nombre de places vacantes annoncées aux ORP a quant à lui diminué de 381 en juillet 2012, passant à 17 112.

En mai 2012, les réductions de l'horaire de travail (chômage partiel) ont touché 7496 personnes, soit 56 de plus que le mois précédent. Le nombre d'entreprises ayant eu recours à de telles mesures a diminué de 34 unités, passant à 599. Le nombre des





heures de travail perdues a augmenté de 75 257 unités, pour s'établir à 457 959 heures. L'année précédente à la même époque, le chômage partiel avait sévi dans 447 entreprises, touchant 4 280 personnes et entraînant la perte de 247 389 heures de travail.

Selon les données provisoires fournies par les caisses de chômage, 2 971 personnes ont épuisé leurs droits aux prestations de l'assurance-chômage dans le courant du mois de mai 2012.

## PRÉLÈVEMENTS

# L'UE alourdit le fardeau fiscal

**Le taux d'imposition réel moyen est en hausse en Europe.**

CÉCILE PHILIPPE, NICOLAS MARQUES, JAMES ROGERS

*Institut économique Molinari*

Les pays qui taxent le plus leurs salariés moyens sont la Belgique et la France. Les prélèvements obligatoires y représentent 59,2% et 56,5%, avec des libérations fiscales les 5 août et 26 juillet 2012.

La France est désormais le deuxième pays de l'UE en termes de taxation des salariés, alors qu'elle était le troisième pays en 2011 et 2010. Cette évolution n'est pas due à une augmentation de la fiscalité française, mais à la très nette diminution de la pression fiscale en Hongrie. La Hongrie détenait en 2010 le record du pays de l'UE le plus fiscalisé. En 2011, elle occupait la deuxième position, derrière la Belgique et devant la France. Mais suite à l'abandon de l'impôt progressif et à l'adoption d'un taux unique à 16% (flat tax), la pression fiscale y a considérablement baissé. Les prélèvements obligatoires sont passés de 59,4% en 2010 à 52,9% en 2010.

Conséquence: le jour de libération fiscale est désormais le 13 juillet, soit 25 jours plus tôt qu'en 2010.

La pression fiscale moyenne reste supérieure dans les huit pays ayant opté pour un taux unique d'imposition (Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, République Tchèque, Roumanie et Slovaquie). Elle ressort à 46,2%, soit plus que dans les pays ayant conservé l'impôt progressif (44,3%). En revanche l'écart s'est resserré depuis 2011. Enfin Malte, Chypre, l'Irlande et le Royaume-Uni sont les pays de l'UE taxant le moins leur salarié moyen. Dans ces quatre îles, les taux de prélèvement vont

de 28 à 36%, avec des libérations fiscales entre le 11 avril et le 12 mai 2012.

L'an passé, les impôts et taxes retenus dans le périmètre de notre étude dépassaient le pouvoir d'achat après impôts dans six pays (Belgique, Hongrie, France, Autriche, Allemagne, Suède). L'Italie vient de rejoindre en 2012 ce groupe. Le taux d'imposition du salarié réel y est passé en effet de 49,6% en 2011 à 50,4% 2012.

Dans ces sept pays, plus de la moitié des revenus liés au travail sont prélevés au titre des impôts et taxes. Cela signifie que le salarié moyen n'a pas de maîtrise directe sur plus de 50% des fruits de son travail, son influence sur la prise de décision étant au mieux indirecte. Certes, il peut tenter d'orienter la prise de décision collective, par exemple en votant ou en adhérant à un syndicat, mais son influence est diluée. Il n'a pas la possibilité de décider individuellement combien il souhaite allouer globalement au titre des services financés via les prélèvements obligatoires. De même, il n'a pas la possibilité d'imposer ses préférences, en donnant la priorité à un service public ou social plutôt qu'à un autre.

Enfin, dans beaucoup de pays, le salarié est contraint de faire appel à des services publics ou sociaux en situation de monopole. C'est notamment le cas en France dans des domaines aussi divers que les retraites, le salarié n'ayant pas la liberté d'opter pour des complémentaires obligatoires fonctionnant en capitalisation, ou l'éducation, la carte scolaire limitant la liberté de choix entre les établissements publics.

Néanmoins, il existe une tendance à la réintroduction d'une liberté de choix dans le cadre de financements socialisés. Dans certains pays, des «chèques éducation» permettent d'éviter que ceux qui choisissent de scolariser leurs enfants dans une école indépendante ne soient financièrement pénalisés par rapport à ceux choisissant une école financée par l'impôt. Dans d'autres pays, tels les Pays-Bas ou l'Angleterre, les parents ont le choix de différentes méthodes éducatives au sein même du sys-

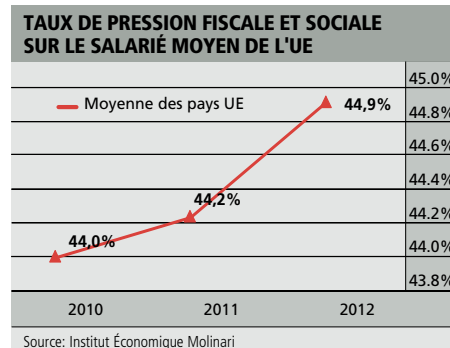
tème public. En fonction de leurs souhaits, leur enfant pourra être scolarisé dans des structures traditionnelles ou alternatives. D'autres mécanismes permettant de réintroduire une liberté de choix existent dans des domaines comme l'assurance maladie ou la santé. Pour autant, à ce jour, l'essentiel des services publics proposés dans les pays de l'UE continue de fonctionner sur une base monopolistique réduisant la liberté de choix du contribuable.

En 2012, l'employeur moyen de l'UE devra déboursier 185 euros pour que son salarié puisse disposer de 100 euros de pouvoir d'achat réel, tout en s'acquittant de 85 euros de charges et d'impôts. Le coût du travail varie très fortement d'un pays à l'autre, les employeurs belges et français devant par exemple déboursier 245 et 230 euros pour que leurs salariés moyens disposent de 100 euros de pouvoir d'achat. À l'opposé, les employeurs du Royaume-Uni, d'Irlande, de Chypre ou de Malte génèrent 100 euros de pouvoir d'achat réel en distribuant moins de 160 euros.

La réalité des prélèvements obligatoires est sans rapport avec les ordres de grandeurs qu'ont en tête les salariés. Beaucoup se focalisent sur les impôts visibles, qui ne sont pas prélevés à la source, sans mesurer l'impact sur le pouvoir d'achat de prélèvements moins visibles tels que les cotisations sociales. Pourtant ces dernières représentent de loin l'essentiel des prélèvements obligatoires supportés par le salarié moyen, sauf au Danemark et en Irlande.

Cette relative myopie est sans doute liée au fait que les pays de l'UE ont recours à une combinaison de cotisations sociales «patronales» et «salariales» contribuant à rendre peu lisible le coût réel de la protection sociale. Dans certains pays, les taux de cotisations sociales dites «employeur» et «salariales» sont très proches. C'est notamment le cas en Allemagne, aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni. Dans d'autres pays, les taux de cotisations «patronales» sont sensiblement plus élevés que les cotisations «salariales».

C'est notamment le cas en Espagne, Suède, Italie, Belgique ou France. Dans les faits, cette distinction patronal/salarial, qui pourrait laisser croire que les employeurs contribuent autant voire plus que les salariés, est trompeuse. Elle n'a aucun sens économique. Les cotisations, «patronales» comme «salariales», sont versées au titre de l'activité du salarié et vont en déduction des sommes qu'il pourra librement dépenser, d'où la méthodologie employée dans cette étude. ///



# Le chaos évité par la Banque nationale suisse n'est apparemment qu'un sursis

La capacité de manipulation monétaire de la Suisse en fait la Chine de l'Europe.



MICHEL SANTI

*Économiste et analyste financier indépendant*

**Efforts.** Les statistiques économiques helvétiques racontent une histoire importante. Celle des efforts herculéens de la petite Banque Nationale Suisse (BNS) qui vend sa monnaie en quantités industrielles afin d'épargner à son économie la déflation et autres maux en provenance de l'Union européenne. Cette histoire semble, pourtant, devoir tourner au drame, en tout cas à un affrontement prévisible avec cette même Union européenne.

Une fois de plus, les chiffres sont éloquentes, qui font état de réserves détenues par la BNS en devises étrangères atteignant désormais des niveaux invraisemblables, sans commune mesure avec les fondamentaux du pays. Certes, le «peg» – ce plancher de 1,20 fixé par rapport à l'euro – tient-il admirablement bien. Mais seulement au prix de réserves en monnaies étrangères qui se montent à 41,4 milliards de francs suisses en juillet dernier, après 68,4 milliards en juin et 59,1 milliards en mai!

Les résultats obtenus par la BNS sont ainsi incontestables: le taux de chômage en Suisse ne s'établit-il pas à 2,7% tandis qu'il dépasse 10% en France et en Italie, crève les 25% en Espagne et avoisine 7% en Allemagne? Pour autant, ce chaos évité par ce peg à l'économie helvétique ressemble plus à un sursis.

**Fuite.** En effet, du haut de réserves monétaires qui représentent aujourd'hui 80% du PIB suisse – et qui atteindront les 100% d'ici la fin 2012 –, la BNS s'est emmurée dans une fuite en avant qui la condamne à acquérir encore et toujours plus d'euros afin de stabiliser son économie et comprimer son chômage.

Ce faisant, la Suisse ne remporte aucune guerre, juste quelques petites batailles, gagnées chèrement du reste puisqu'elles le sont sur le dos de ses partenaires européens qui sont les premiers à pâtir de ce peg. C'est effectivement une po-



BLOOMBERG

**Le président de la Banque centrale européenne Mario Draghi peut dire qu'il fera tout ce qui est en son pouvoir pour sauver l'euro. Il sait bien que la Suisse joue contre lui.**

litique hautement conflictuelle vis-à-vis de ses voisins que mène la Suisse, qui parvient artificiellement à sauver les meubles chez elle en imprimant tous les francs suisses que sa planche est capable de cracher.

**Manipulatrice.** Outre les milliards qui seront inévitablement perdus par la BNS dès qu'elle aura cessé sa lutte agressive contre le raffermissement de sa monnaie, qui reprendra dès lors son ascension. Aujourd'hui sur la sel-

lette pour (ce qui reste de) son secret bancaire, la Suisse sera prochainement mise en accusation par ses partenaires comme «manipulatrice». Pire encore puisque la masse gigantesque de ses euros acquis quotidiennement vont logiquement se loger dans les Bons du trésor allemands, au détriment des obligations d'État espagnoles ou italiennes. Car ce «peg» défendu bec et ongles par la BNS contribue manifestement à exacerber les tensions européennes en creusant davantage le différentiel entre les papiers-valeurs allemands et périphériques.

Sachant que la Suisse se fera encore d'autres ennemis si elle tentait une diversification hors de l'euro, par exemple en faveur du dollar australien, canadien, voire du billet vert. L'appréciation de ces monnaies ayant naturellement des conséquences fâcheuses sur les exportations des pays concernés.

**Pression.** Mario Draghi, Président de la Banque centrale européenne, peut dire et même répéter qu'il entreprendra tout ce qui est en son pouvoir pour sauver l'euro. En attendant, il sait bien que la Suisse joue contre lui. Cette Suisse qui subira très prochainement une intense pression – une de plus! – émanant de pays européens, déjà peu enclins à de la mansuétude vis-à-vis d'elle. Ces atouts immenses acquis à la faveur de la manipulation du franc suisse sont donc sur le point de fondre.

Il semblerait que la BNS et que le gouvernement suisse – qui collectionnent gaffes et maladroites – doivent très prochainement lâcher encore du lest – voire achever de se mettre à nu – face à une Union européenne qui la considère, souvent avec raison, comme un partenaire déloyal. Grande manipulatrice de sa monnaie devant l'éternel, la Suisse est aujourd'hui devenue la Chine de l'Europe. ///

# PRIVATE BANKING: CONCENTREZ-VOUS SUR VOS COMPÉTENCES



- Avec plus de 90 banques clientes, la référence par excellence en Suisse
- Sécurité et confidentialité au plus haut niveau
- Paramétrage élevé garantissant l'adaptation aux modèles d'affaires actuels et futurs
- Souplesse maximale dans le suivi de votre stratégie, à l'interne ou en externalisation
- Coût total de possession (TCO) et rapport coût/transaction très avantageux

**WITH PASSION FOR BANKING**

finnova AG Bankware  
Merkurstrasse 6  
CH-5600 Lenzbourg

T +41 (0)62 886 47 47  
F +41 (0)62 886 48 88

www.finnova.ch  
info@finnova.ch



finnova

- JOURNÉE DES BANQUIERS -  
DIX AUTEURS REDÉFINISSENT LES EXIGENCES DE LA PLACE FINANCIÈRE

# Les orientations novatrices renforcent les valeurs de base

- Le secteur financier génère 11,5% de la valeur ajoutée en Suisse.
- L'incertitude actuelle oblige une évolution décisive du secteur.
- L'amélioration des compétences augmente la confiance des clients privés.

**L**e secteur bancaire joue depuis un siècle un rôle prépondérant dans la prospérité suisse. Il génère directement et indirectement une valeur ajoutée égale à environ 17% du PIB. Il assure près de 12% des emplois et 14% des recettes fiscales globales. Ce succès centenaire n'assure pour autant l'avenir de cette industrie, inquiétée par des vents extérieurs vindicatifs. Pour consolider son statut de référence, la place financière doit constamment améliorer l'environnement fiscal, redéfinir le cadre légal en vigueur et identifier, afin de les exploiter pleinement, de nouveaux moteurs de croissance. Car l'excellence suisse est aujourd'hui confrontée à une concurrence mondiale. Ainsi, dans le dernier classement «The Global Financial Centers Index 10 – GFCI10», Genève ne se classe qu'à la treizième position des places financières mondiales alors qu'elle pointait en neuvième position en 2009. Ce recul dans le classement s'explique notamment par la croissance plus importante de certaines places financières étrangères actives dans d'autres segments d'affaires. Dans les métiers du wealth management et du private banking, Genève et Zurich restent des places fortes européennes rivalisant avec Londres. L'un des facteurs permettant le développement dans un monde en perpétuelle évolution sera d'assurer la création de valeur à toutes les étapes de la chaîne de production. ///

# L'importance chiffrée de la place financière

Le secteur financier génère 11,5% de la valeur ajoutée en Suisse.



Économiste en chef. **MARTIN HESS**  
Responsable de l'analyse économique. **RAPHAEL VANNONI**  
Association Suisse des Banquiers

**A**vec ses banques, secteur clé de l'économie, la place financière suisse occupe une place de premier plan sur la scène internationale et fait figure de leader mondial dans de nombreux domaines. Elle contribue considérablement à la création de valeur ajoutée et, de ce fait, à la prospérité de la Suisse. Sur les vingt dernières années, le secteur bancaire a crû à un rythme annuel de 2,4%, soit nettement plus rapidement que l'économie suisse dans son ensemble.

Le secteur bancaire constitue à maints égards un pilier majeur de l'économie helvétique: il offre de nombreux emplois qualifiés bien rémunérés, c'est un contribuable de poids pour le financement des pouvoirs publics et, enfin, un moteur de création de valeur et un centre d'innovation imprimant des impulsions à l'ensemble de l'économie.

Le secteur financier dégage 11,5% de la valeur ajoutée totale (61,5 milliards de francs). Deux fois supérieure à la moyenne nationale, la productivité par salarié s'inscrit à 260 000 francs. Le secteur bancaire contribue à la valeur ajoutée à hauteur de 32,4 milliards de francs, soit 6,1% de la création de valeur. La valeur correspondante pour le secteur des assurances est de 22,6 milliards de francs, soit 4,2% et pour les autres prestataires de services financiers de 6,5 milliards.

Si l'on inclut les effets indirects, notamment due à la demande des banques pour des biens et des services d'autres branches et à la consommation des employés de banques, la valeur ajoutée de l'ensemble du secteur bancaire augmente de 32,4 milliards de francs à un total avoisinant 49,4 milliards. Cela représente 9,3% de la création de valeur suisse aux activités du secteur bancaire, dont 3,2% de manière indirecte. Le secteur financier dans son ensemble emploie environ 240 000 personnes, ce qui représente 5,1% de la main-

## DIX DÉCENNIES DE PROFESSIONALISME

L'ASB a été créée à Bâle en 1912. Association faitière de la place financière suisse, elle représente les intérêts des banques et des négociants en valeurs mobilières vis-à-vis des autorités suisses et étrangères, assure la promotion de l'image de la place financière suisse dans le monde, mène un dialogue franc avec un public critique en Suisse et à l'étranger, développe l'autoréglementation de concert avec l'autorité de surveillance, encourage la formation de la relève et des cadres bancaires, favorise l'information et l'échange d'expériences entre les banques et leur personnel, coordonne les services communs des banques suisses. L'objectif principal de l'ASB est la préservation et la promotion, en Suisse et à l'étranger, de conditions générales optimales pour la place financière suisse. La présidence du conseil d'administration est assumée depuis 2009 Patrick Odier, associé senior de Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, Genève. Claude-Alain Margelisch exerce la fonction de président du comité exécutif.

d'œuvre suisse totale, dont 146 000 dans les banques, 37 000 auprès d'autres prestataires de services financiers comme les gérants de portefeuilles, etc. 57 000 dans les assurances. Ajoutant les 168 000 postes créés dans les autres branches par des effets indirects le nombre total de personnes employées suite à l'activité économique du secteur financier suisse remonte à 313 000 personnes, soit environ 6,6% de la totalité des actifs du pays. En outre, les banques forment plus de 3800 apprentis de commerce, soit plus de 12% de l'ensemble des apprentis de commerce en Suisse.

On estime que la place financière verse chaque année, avec ses employés et ses actionnaires, environ 14 à 18 milliards de francs d'impôts directs et indirects, soit 12 à 15% de l'ensemble des recettes fiscales

fédérales, cantonales et communales. En 2011, 11,2 milliards de francs ou 10% de l'ensemble des recettes fiscales peuvent être attribuées au secteur bancaire dont 5,2 milliards, soit 46% des recettes totales ont été générés par des impôts directs. Ce chiffre englobe les impôts sur le revenu perçu sur les dividendes, le capital et les bénéfices des entreprises ainsi que l'impôt sur le revenu versé par les employés. Ce dernier constitue avec 3,4 milliards de francs la principale recette fiscale directe de l'État. Avec 5,9 milliards de francs, les impôts indirects représentent un revenu encore plus important pour l'État. Fin 2011, la Suisse comptait 312 banques, 3382 succursales et 5555 guichets automatiques. Par ailleurs, les banques en Suisse disposent de plus de 269 succursales à l'étranger.

La notion d'«avoirs sous gestion» ne fait pas l'objet d'une définition uniforme. Selon la FINMA, les avoirs gérés englobent toutes les valeurs de placement pour lesquelles des services de conseil en placement et/ou de gestion de fortune sont fournis. Il s'agit donc des portefeuilles de titres détenus en dépôt pour le compte des clients, des placements fiduciaires, des engagements envers les clients sous forme d'épargne et de placements ainsi que des engagements à terme envers les clients.

En matière de gestion de fortune, les banques suisses figurent parmi les meilleures au monde et ce domaine d'activité se situe au cœur des activités des banques suisses. En effet, deux banques suisses se classent parmi les dix premiers établissements dans ce domaine. En tenant uniquement compte des avoirs gérés en Suisse, cette valeur avoisine 5300 milliards de francs. Concernant le private banking transfrontalier, les banques suisses détiennent le premier rang mondial avec une part de marché de 27%. En 2011, on comptait quelque 29 000 employés dans le domaine de la gestion de fortune pour les clients étrangers, créant une valeur ajoutée d'environ huit milliards de francs. ///



# Construisons ensemble la solution documentaire qui vous ressemble !

Spécialiste des solutions bureautiques personnalisées, la société familiale implantée sur toute la Suisse romande (Genève, Renens, Sierre, Neuchâtel), a fait de la GED (Gestion électronique de documents) sa priorité.

**D**u stencil au photocopieur, du fax au traitement de textes, et du multifonction aux solutions numériques, Devillard a toujours su évoluer avec son temps. Le passage à la GED représente toutefois un virage important pour le spécialiste romand dont la philosophie s'articule autour de trois mots-clés: Le service, la qualité et l'efficacité.

De la PME à la multinationale, chaque entreprise consacre une part importante de ses ressources à traiter manuellement les gros volumes d'information à destination et en provenance de ses clients, fournisseurs ou collaborateurs (courriers, emails, fax...). Accroissement du risque d'erreur dû à la manipulation, diminution de la productivité, augmentation des coûts de traitement de l'information et du stockage, telles sont les difficultés auxquelles l'entreprise doit faire face pour être compétitive et améliorer le service client.

Le défi principal de ces prochaines années est de faire comprendre aux entreprises la pertinence de l'archivage numérique.

Le but n'étant pas d'imposer un changement, une révolution complète des modes de fonctionnement ou de remettre en cause l'existant, mais d'offrir des solutions permettant une uniformisation et une efficacité dans le traitement et la gestion des documents.

*«Historiquement, on a toujours eu à faire au papier et on sait comment le classer. En revanche, uniformiser les documents digitaux reste pour beaucoup encore un casse-tête».*

Les nombreuses entreprises qui ont déjà fait l'acquisition d'une GED, bénéficient d'une véritable plus-value. L'outil, convivial et intuitif, permet la capture, le classement et l'archivage de tous les documents entrants et sortants, avec de nombreux avantages à la clé: compatibilité avec tous les systèmes d'exploitation, réduction de l'espace de stockage, recherche rapide par mots-clés, traçabilité et historique total des fichiers, partage des informations en temps réel, sécurité et confidentialité des archives en fonction des droits, etc.

Parmi les utilisateurs figurent des gérances immobilières, fiduciaires, bureaux d'architectes, entreprises du tertiaire ou encore opérateurs industriels. Tous ont gagné en efficacité par le biais d'une bonne gestion documentaire, d'où un retour sur investissement rapide.

**Dans la pratique, le traitement des flux documentaires se déroule en trois étapes:**



**1. La capture ou numérisation du document**, depuis un multifonction avec technologie de routage intégré, avec

la possibilité de configurer un certain nombre de paramètres (suppression des pages blanches, conversion en de nombreux formats, notamment de PDF à Word avec 80 à 90% d'exactitude,

compression, etc.). En option, une borne de numérisation avec écran tactile peut être adjointe au multifonction, afin d'édiiter les PDF avant l'archivage sans bloquer un poste de travail.



**2. Le routage et le traitement des fichiers vers un serveur sécurisé**, se font directement depuis le poste de travail ou

le multifonction en entrant les champs d'index obligatoires. Diffusés de manière automatique, semi-automatique ou manuelle, les fichiers sont acheminés vers un serveur sécurisé, où les données sont cryptées, et réparties dans des casiers virtuels. Les collaborateurs y ont accès via leur ordinateur ou leur tablette, par le biais d'une connexion internet.

Les documents existants dans les serveurs actuels peuvent être repris pour faire un indexage et une reconnaissance de caractères avant stockage dans la GED.



**3. L'archivage et l'accès aux documents:** la GED déploie toute sa puissance grâce à sa capacité à gérer, indexer,

archiver, traiter, partager, rechercher, consulter et transmettre des fichiers numériques de toutes origines.

Taillée sur mesure pour tous types d'entreprises, livrée clés en main, la GED limite les risques liés au vol, à l'incendie et à la perte de documents, sans compter la possibilité de certifier le processus par une société d'audit, qui permet de se passer définitivement du papier.

En résumé, l'archivage numérique permet de se concentrer sur l'essentiel: la réflexion, le décisionnel et l'humain.

N'hésitez pas à contacter les équipes commerciales de Devillard pour une démonstration:  
Tél. 0848 912 912 – [www.devillard.ch](http://www.devillard.ch)

DU COPIEUR À LA GED

**devillard**

# Les quatre facteurs de transformation du secteur bancaire

L'incertitude actuelle oblige les professionnels à envisager une évolution décisive de leur secteur.



Credit Suisse, Département recherche  
CHRISTINE SCHMID

**L**e secteur bancaire doit relever un certain nombre de défis. Une réglementation plus stricte, une hausse des taxes et des innovations technologiques remettent en question le modèle commercial traditionnel. L'accumulation de richesse dans les pays émergents offre en outre de nouvelles opportunités.

Les clients privés, entreprises et institutionnels disposent de niveaux record de liquidités. Parallèlement, les banques européennes sont en phase de désendettement et diminution du risque, ce qui pourrait peser sur l'accès au crédit des petites et moyennes entreprises (PME), notamment dans les pays touchés par la récession comme l'Espagne. Les solutions financières consistant à proposer aux investisseurs des produits de prêts garantis aux PME pourraient soutenir l'économie et bénéficier aux investisseurs en offrant des rendements dans un contexte de faibles performances.

**Liquidités.** Les marchés de la dette privée et de «private equity» pourraient également en profiter. Le capital mezzanine génère des rendements dans un contexte de faible croissance et offre un écart dans un marché autrement faiblement performant. Les placements alternatifs conservent ainsi un rôle essentiel dans toute stratégie de diversification d'actifs.

Le crédit est actuellement meilleur marché que les valeurs financières pour les entreprises, notamment en Europe. Les prêts aux entreprises y représentent 70% des financements, contre 30% pour le marché des capitaux. Cette proportion devrait évoluer dans les années à venir en raison de la désintermédiation. Investir dans les titres de créance d'entreprises pourrait devenir de plus en plus attractif en raison de l'allongement des durations des lignes de financement de la Banque centrale européenne (BCE). Les banques devraient

## LES VRAIS MOTEURS DU SECTEUR BANCAIRE

La dislocation de la liquidité n'a jamais été si forte et augure d'un futur rentable pour le secteur bancaire: les nouveaux produits pour les PME, le «private equity» et la dette privée devraient en bénéficier. Désintermédiation en cours: le marché européen de la dette (Debt Capital Market – DCM) devrait progresser et les entreprises ont de plus en plus recours au financement par les vendeurs. Les banques doivent adapter leur activité sur le DCM et leurs services bancaires destinés aux entreprises. L'accumulation de richesses dans les pays émergents devrait s'intensifier: les tendances démographiques et économiques soutiennent la création de richesse à long terme en Asie et en Amérique latine. Les clients critiques et l'innovation technologique façonnent la banque de détail mondiale: services bancaires ajustés à une nouvelle transparence, à des canaux de communication multiples et aux flux d'information disponible.

ajuster leurs activités sur le marché du crédit en conséquence.

Les entreprises disposant de niveaux élevés de liquidités ont par ailleurs commencé à se positionner en tant qu'intermédiaires financiers. Siemens, par exemple, détient une licence bancaire européenne lui donnant accès aux solutions de financement de la BCE. L'industriel américain General Electric a également commencé à offrir des financements à ses clients directement via le «vendor financing». Cela garantit la croissance de leurs propres activités tout en faisant travailler leurs liquidités. Le «vendor financing» devrait continuer à progresser.

Les élections ont lieu dans un certain nombre de grands pays cette année – comme en France en avril et aux États-Unis en novembre. La hausse des taxes bancaires

est une proposition électorale qui a déjà rencontré un vif succès. Le nouveau président français François Hollande a annoncé une taxe sur les transactions qui est entrée en vigueur en août et désavantage les banques françaises par rapport à leurs homologues européennes et américaines. La France a en outre relevé de 15% son taux d'imposition sur les bénéfices, le portant à un total de 41%. L'Allemagne pourrait suivre cet exemple tandis que le premier ministre britannique David Cameron a voté contre toute hausse des taxes bancaires. Le centre financier de Londres pourrait ainsi se trouver en position de force en Europe avec l'introduction de la taxe Tobin dans la région.

**Tolérance.** Les banques pourraient être confrontées à une certaine tolérance réglementaire dans les mois à venir afin de faire descendre la pression actuelle sur l'économie et de favoriser les prêts aux PME. Cela comprend une réduction des pondérations sur le risque souverain et un assouplissement du taux de couverture des liquidités. Les banques sont toutefois soumises à des réglementations plus strictes en vertu des exigences de Bâle III que le système bancaire parallèle. Moins réglementé, le système bancaire parallèle est actuellement favorisé: le nombre de hedge funds et de gérants d'actifs va en augmentant. Compte tenu de cette croissance, les autorités de régulation devraient s'intéresser davantage à ce segment financier dans un proche avenir.

**Déplacement.** Même si les marchés émergents ne sont pas à l'abri des évolutions économiques aux États-Unis et en Europe, leurs populations plus jeunes et le développement rapide de leurs marchés intérieurs devraient favoriser l'accroissement de la richesse. Cela contraste avec les pays occidentaux qui semblent marqués par une tendance à la modération et au désendettement.



# Les banques continuent de recruter à Genève

Les quelques géants qui révisent leurs organigrammes ne sont pas un indicateur de la dynamique de l'emploi dans le secteur.



Chasseur de têtes et consultant en recrutement  
EDUARDO DE BARROS

Les PME – et notamment les entreprises moyennes nationales – semblent être le segment clé à capturer sur les marchés émergents pour développer la banque privée portée par la richesse entrepreneuriale. Cela nécessite toutefois des bases capitalistiques solides.

Aujourd'hui, les banques sont confrontées aux implications coûteuses du cadre réglementaire de Bâle III pour la banque d'investissement et sont à la veille d'un changement structurel majeur. Dans ce contexte, il est probable que les banques tournées vers la clientèle privée, l'Asie et l'Amérique latine se repositionneront et libéreront du capital afin de gagner des parts de marché aussi bien sur les marchés émergents et que sur les marchés développés.

**Conscience.** Les banques sont confrontées à l'hostilité croissante du grand public qui s'est matérialisée dans le mouvement protestataire «Occupy Wall Street». Cette tendance sociale s'accompagne d'une révolution technologique dans les moyens de communication, portée par les réseaux sociaux et les télécommunications mobiles. La prochaine génération de clients formés aux technologies de l'information est mieux informée et habituée à des canaux autres que le contact personnel avec leur banque. Le nombre croissant de smartphones avec puces NFC intégrées devrait dynamiser les portefeuilles mobiles.

La chaîne de valeur des transactions de paiement pourrait ainsi être considérablement transformée. Les banques et les sociétés de cartes de crédit doivent s'adapter rapidement à cette nouvelle donne et proposer de nouveaux moyens de communication et une segmentation des clients appropriée. L'activité de gestion de fortune laisse par conséquent clairement la place à la banque conseil. Le développement technologique des plateformes de produits implique des produits de plus en plus personnalisés. ///

**C'**est une évidence. Les gestionnaires de fortune expérimentés pour les régions Asie, Amérique latine et Moyen-Orient, ou ceux capables de déplacer un beau portefeuille, gardent toujours un puissant pouvoir attractif sur le marché. De même, la forte demande pour les postes en compliance, recherchés notamment par Gonet, Mirabaud, UBP, et Pasche, existe bel et bien. Au-delà de ces deux grandes tendances, le type de postes ouverts est évidemment plus large. Mais les recruteurs sont plus sélectifs.

«Il y a effectivement des postes ouverts dans de nombreuses banques, et le niveau d'exigence a clairement augmenté», constate Gilbert Bapst, responsable du cabinet de recrutement Hays à Genève. Les directeurs des ressources humaines de plusieurs banques le confirment: ils recrutent différemment, sur des critères plus exigeants. En conséquence, les entretiens finaux sont menés plus haut dans la hiérarchie, ce qui rallonge et ralentit nettement le processus. Même les établissements, qui ne recrutent officiellement pas, expliquent rester attentifs aux propositions des candidats d'excellence, capables de justifier la création d'un poste.

**Valeurs.** Pour Etienne Besson, organisateur de TruGeneva, qui a rassemblé le 4 mai dernier, une trentaine d'acteurs des métiers des ressources humaines, le recrutement est de plus en plus individualisé. «Les discussions de groupe se sont, à de nombreuses reprises, orientées vers le «fit», explique-t-il. Il s'agit de la correspondance entre l'esprit et l'attitude du candidat en relation avec la culture de l'établissement auquel il postule.» L'associé et CEO de Mirabaud, Antonio Palma confirme cette tendance, d'après-lui, le secteur est avant tout «un business de talents». «Nous devons en priorité trouver des gens compétents qui

partagent nos valeurs», indique-t-il. Tout est dit. Les banques peuvent former à toutes les compétences nécessaires, mais les valeurs font partie intrinsèque d'un humain et changent peu. Elles sont donc observées avec beaucoup d'attention durant le processus de recrutement.

**Évolution.** Depuis le début de l'année, Gonet est passé de 65 à 73 employés, Mirabaud a recruté 19 collaborateurs, principalement au front office ainsi qu'à l'analyse financière, et a onze recrutements en cours. A l'UBP, Edouard Comment, directeur des ressources humaines, indique 28 embauches. La logique veut que, compte tenu du turnover moyen, une dizaine de postes s'ouvrent d'ici la fin de l'année.

La BCGE a embauché une quinzaine de collaborateurs et traite actuellement huit postes, principalement au contrôle des risques et au front office. Elle annonce une trentaine de postes de plus d'ici la fin de l'année. Lloyds TSB a embauché une trentaine de nouveaux collaborateurs, recrute principalement des relationship managers et advisors et prévoit plus de 15 nouvelles embauches à fin 2012.

Le CEO de NBAD, Khaled Suleiman, indique neuf nouvelles embauches. Forte croissance si l'on considère l'effectif de quarante-cinq employés. «Durant ces trois dernières années, poursuit-il, malgré la crise économique, nous avons plus que doublé nos effectifs.» Avant de préciser qu'actuellement, NBAD cherche à renforcer son front office. La banque Pictet, de son côté, aurait augmenté ses effectifs de quinze employés. Ce ne sont que quelques exemples, mais qui illustrent clairement que les banques continuent à recruter à Genève. Sans pour autant cesser de licencier. Evidemment, les postes concernés ne sont pas les mêmes. Mais le phénomène masque une certaine réalité. «Les belles années sont terminées, chuchote un directeur des ressources humaines. Malheureusement, certains ne le perçoivent pas.» ///

# CPCI: une alternative pour les tiers-gérants

Parallèlement à la révision partielle de la LPCC dont la nouvelle mouture pourrait entrer en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2013, la Compagnie Privée de Conseils et d'Investissements SA (CPCI) vise l'intégration ou l'acquisition de tiers-gérants. Une démarche orientée vers les gérants et fonds de placement indépendants qui partagent la même philosophie que l'entreprise dirigée par Nabil Jean Sab.

**A**u début de l'été, Nabil Jean Sab a reçu une trentaine de personnes, des gérants de fonds indépendants pour la plupart, dans les bureaux genevois de CPCI, dont il est à la fois fondateur et directeur général. Une affluence record, supérieure à toutes les attentes, qui s'explique par la pertinence du thème abordé lors de cette entrevue informelle, à savoir la révision partielle de la Loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux (LPCC). «C'est le sujet du moment», confirme Nabil Jean Sab. Liée principalement à l'introduction de la directive AIFM au niveau européen et encouragée par les autorités de surveillance, l'extension de la surveillance à l'ensemble des gestionnaires de portefeuilles nécessite une nouvelle base légale. En juin dernier, le Conseil des États a suivi les recommandations de la Commission de l'économie et des redevances, et, courant septembre, le Conseil national devra se prononcer à son tour sur le texte. De fait, la LPCC pourrait entrer en vigueur dans sa forme révisée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013, mais au plus tard pour juillet 2013.

La démarche répond à plusieurs objectifs: protéger les investisseurs, garantir la compétitivité de la Suisse dans le domaine des placements collectifs de capitaux, assurer aux gestionnaires de fortune suisses l'accès au marché européen et corriger les lacunes dont souffrent les actuelles dispositions sur l'administration, la garde et la distribution de placements collectifs. «En clair, la nouvelle législation annonce la fin des bricolages», résume le directeur général de CPCI. Les nouvelles exigences concernent notamment la garde des fonds de placement, l'activité de banque dépositaire étant désormais réservée aux titulaires d'une licence bancaire et son exercice nécessitant une autorisation spéciale. Par ailleurs, le dépositaire est tenu d'assumer des tâches de surveillance et de contrôle; son rôle ne se résume donc plus à garder des actifs.

C'est dans ce contexte tendu, marqué par un certain attentisme de la part des opérateurs helvétiques, que CPCI donne une nouvelle impulsion à sa stratégie de développement en vue de l'intégration ou de l'acquisition de tiers-gérants. L'entreprise vient en effet de procéder à la deuxième tranche de l'augmentation de son capital

de 6 à 7 millions de francs. «Les difficultés rencontrées depuis 2011 par les fournisseurs de services de gestion de fortune en Suisse créent des opportunités, et nous sommes en contact avec plusieurs sociétés à Genève, Zurich et Bâle», explique Nabil Jean Sab.

## Trois types de partenariat

Héritière de AAM Banque Privée (anciennement ATAG Asset Management) fondée en 1917, et dont l'actionnaire unique (la Banque cantonale de Bâle) avait cédé la succursale genevoise dans le cadre d'un management buy-out en 2010, CPCI propose trois types de partenariat: léger (une à deux personnes chargées de la gestion du fonds entrent chez CPCI tandis que la société de gestion continue d'exister), moyen (CPCI reprend d'autres tâches du gérant dans le but de créer des synergies et de réduire les coûts) ou intégral (création d'une succursale ou fusion-acquisition). Dans le cadre des négociations qu'il conduit avec ses partenaires potentiels, Nabil Jean Sab insiste sur l'évolution du cadre légal. «En tant que négociant en valeurs immobilières, CPCI est aujourd'hui déjà habilitée à gérer des fonds suisses ou étrangers. Par notre entremise, un gérant a ainsi la possibilité d'éviter les dangers liés à la complexité croissante de la réglementation. C'est une solution qui a le mérite d'être immédiate, peu coûteuse et pragmatique.»

CPCI n'entend toutefois pas se développer tous azimuts. Seuls les établissements partageant la même philosophie, dotés du même esprit d'indépendance et caractérisés par une absence totale de conflit d'intérêts, sont considérés en vue d'un éventuel partenariat. Issu de l'audit et du risk controlling, Nabil Jean Sab, il est vrai, n'a pas attendu la révision partielle de la LPCC pour appliquer un contrôle strict de ses activités, et développer un véritable sens de l'éthique au sein de son équipe. «Dans l'esprit du family office, nous nous voyons comme les secrétaires particuliers de nos clients. Le patrimoine transmis par les anciennes générations ne peut en aucun cas être dilapidé, raison pour laquelle nous ne proposons aucun produit financier.» Pas étonnant, dès lors, que, en 2007 déjà, Nabil Jean Sab se soit élevé dans une tribune contre les produits financiers toxiques, qu'il comparait à un cancer, soit un mal difficile à com-



*Nabil Jean Sab, Fondateur et Directeur général de la Compagnie Privée de Conseils et d'Investissements à Genève.*

battre et qui, après traitement, revient souvent plus fort et de manière inattendue pour terrasser le malade. De ce traumatisme planétaire, encore amplifié par le scandale Madoff, le directeur général de CPCI a rapidement tiré les conséquences. «Encore plus qu'avant, nous privilégions la transparence vis-à-vis de notre clientèle, qu'il s'agisse de la structure de frais ou de la définition des objectifs en termes de rendement.»

### **Ne pas sacrifier la finance**

Les excès dont se sont rendus coupables certains établissements ne doivent cependant pas jeter le discrédit sur l'ensemble du secteur. «En Suisse, notre domaine d'activité n'a pas bonne presse, et les politiciens cherchent par tous les moyens à le mettre à genoux à des fins électoralistes. Certes, les banques suisses ont commis des erreurs; les activités offshore, par exemple, ont constitué une erreur de positionnement stratégique pour la place financière helvétique. Mais les actifs toxiques sont nés dans les pays anglo-saxons, et Madoff n'est pas suisse mais américain. De fait, il est dommage que le gouvernement donne l'impression de vouloir sacrifier la banque et la finance au profit de l'industrie, dont le lobby est particulièrement puissant au sein des instances fédérales.» En ce sens, la communication aux autorités américaines du nom des collaborateurs de certaines banques helvétiques est, pour Nabil Jean Sab, une décision difficile à accepter.

Et ce dernier de rappeler que le secteur de la banque et de la finance représente en Suisse environ 10% du PIB, ce qui en fait un moteur de croissance indispensable pour le pays. Sans compter toutes les retombées indirectes. Contrairement à l'industrie qui réalise la majorité de ses ventes à l'étranger, les gérants de fortune concentrent leurs activités en Suisse, où leurs clients se rendent régulièrement. «Tout le monde en profite: les hôteliers, les restaurateurs, les commerçants, les avo-

cats, les notaires, les agences immobilières, etc. Qui a contribué plus que les gestionnaires de fortune à l'essor des résidences secondaires dans l'arc lémanique et en Valais? Qui a permis de manière aussi significative le développement de foires comme Art Basel, et celui de Genève Aéroport?»

### **Assurer la pérennité du patrimoine**

Quant à la fronde européenne et américaine contre les banques helvétiques, Nabil Jean Sab se montre relativement serein. A ses yeux, la Suisse bénéficie toujours d'une bonne image, même si elle est écornée. Son expérience lui a montré que la clientèle qui cherche à placer ses fonds valorise trois critères: l'intégrité, la stabilité et la compétence. «Tant que la Suisse pourra garantir ces trois points, elle s'en sortira bien. Sans compter que certaines places comme Singapour, Andorre, Dubaï ou les îles Caïman, auxquelles la Suisse ne peut absolument pas être comparées, finiront bien par devoir s'adapter elles aussi au nouveau contexte légal, car elles ne sont que des «paradis artificiels».»

Dans l'intervalle, CPCI continuera de promouvoir sa philosophie maison, dont l'élément central est le respect de l'intérêt intrinsèque des clients et des collaborateurs. C'est grâce à cette approche patrimoniale, et à la présence au sein de l'équipe de spécialistes issus de tous les domaines (finance, fiscalité, droit, etc.), que Nabil Jean Sab parvient à tisser des liens étroits et dans la durée avec sa clientèle. «De par le contact privilégié que nous entretenons, nous finissons par faire partie de la famille. Il n'est pas rare ainsi que les enfants de nos clients viennent nous demander toute sorte de conseils. On sort là du cadre strictement financier, mais c'est comme ça que nous concevons notre métier. Notre priorité est d'assurer la pérennité du patrimoine de nos clients à travers les générations.» ☐



*Compagnie Privée de Conseils  
et d'Investissements S.A.*

*CH – 1211 Genève 3*

*15, rue de Rive – Case postale 3681*

*Tel. +41 22 318 87 30 – Fax +41 22 310 32 54*

*www.cpci.ch*

# Difficultés de l'implémentation de Bâle III

La réforme de la réglementation des fonds propres des banques a atteint un tournant avec la mise en place de la base légale fixant les accords de Bâle III dans le droit suisse.



Associé KPMG. OLIVIER GAUDERON  
Senior Manager KPMG. RAPHAËL PRÉBANDIER

**P**our toutes les entreprises, les fonds propres sont avant tout destinés à fournir une source de financement à long terme qui rend possible la réalisation des activités opérationnelles et commerciales. Dans le cas des établissements bancaires, les fonds propres sont réglementés pour protéger le système financier en s'assurant que ses acteurs principaux, c'est-à-dire les banques, soient capables d'absorber des chocs financiers tels que ceux générés par les crises économiques.

Cet objectif est transposé dans une réglementation harmonisée depuis 1988, par la conclusion des accords internationaux dit de Bâle I, sous l'égide de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) dont le siège se situe sur les bords du Rhin. Les accords de Bâle II, conclus en 2004, apportèrent des modifications substantielles au cadre réglementaire, mais reposaient sur les mêmes objectifs.

**Réforme.** La crise financière de 2007 a mis en évidence les faiblesses de Bâle II et les améliorations développées sous l'égide de Bâle III ont été approuvées fin 2010 pour une entrée en vigueur en 2013. L'objectif reste celui d'améliorer la capacité des banques à résister aux chocs résultants de stress économiques et financiers, mais désormais aussi d'améliorer la gestion des risques et la gouvernance ainsi que de renforcer la transparence et les publications des banques. Compte tenu de l'urgence de certaines modifications, une étape intermédiaire appelée «Bâle 2½» a été mise en œuvre dès 2009 en s'inspirant de réformes prévues dans Bâle III alors en négociation. Ces réformes visaient surtout à introduire la notion que plus un établissement est important, plus il est soumis à des règles strictes.

De manière générale, les accords de Bâle sont fondés sur trois piliers, à savoir:

■ L'exigence pour les établissements exer-

çant une activité bancaire d'assurer un ratio de capital minimal devant être maintenu en tout temps. Ce ratio représente le rapport entre les fonds propres pouvant être pris en compte et les positions pondérées en fonction des risques. La définition de ces trois composants (ratio de capital, fonds propres et positions pondérées) est affinée et modifiée au fil des évolutions réglementaires tant au niveau suisse qu'au niveau international.

■ Le «pilier 2» qui regroupe les mesures d'organisation en matière de gestion des risques et de supervision tant par les organes de la banque que par les Régulateurs.

**Une étape intermédiaire appelée «Bâle 2½» a été mise en œuvre dès 2009 en s'inspirant des réformes prévues dans Bâle III alors en négociation.**

C'est l'un des domaines où les évolutions sont importantes et notamment dans l'approche de supervision par le Régulateur, qui est développé plus en détail ci-après.

■ Finalement, la discipline de marché constitue le «pilier 3» et regroupe les exigences de publication et de transparence avec des exigences croissantes en fonction de la taille et de la complexité de chaque établissement.

**Intermédiaire.** Bâle 2½ introduit un renforcement de la norme des fonds propres souhaité par le Régulateur qui utilise pour ce faire les leviers du pilier 1 et 2 à sa disposition, à savoir (i) les pondérations des positions sont devenues plus strictes et (ii) les minima du ratio de fonds propres ont été relevés. Par ailleurs, des exigences accrues en termes de qualité des fonds propres pouvant être pris en compte ont également été mises en consultation mais leur implémentation a été rattachée au train de mesure de Bâle III.

Les positions pondérées sont calculées en

fonction des risques de crédit, des risques de marché et des risques opérationnels encourus par les banques. Si la méthode utilisée pour mesurer ces risques n'a pas évolué de manière fondamentale, un certain nombre d'ajustements a été apporté par la FINMA. Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2011, des exigences accrues pour les opérations de titrisation et les risques de marché sont entrées en vigueur.

**Mesure.** Concernant les risques de crédit, la mesure la plus récente concerne une exigence de capital accrue pour les hypothèques contractées après le 1<sup>er</sup> juillet 2012, qui ne répondent pas à certaines contraintes. Ainsi, la part du financement provenant de l'avoir du 2<sup>e</sup> pilier du débiteur est désormais plafonnée à 10% de la valeur du bien immobilier. Les crédits hypothécaires ne respectant pas ces contraintes sont considérés comme des positions pondérées à 100%, contre 35% pour les autres. En rendant l'accès au crédit hypothécaire plus contraignant, cette dernière mesure vise autant à protéger le tissu économique suisse des conséquences d'une bulle immobilière qu'à renforcer la solidité des banques.

Le ratio de capital de base demeure à son niveau d'avant 2008 (8% de fonds propres minimaux). Il est désormais augmenté en fonction de la taille des banques (entre 2,5% et 6,4% de «volant de fonds propres»), selon quatre catégories définies par la FINMA, auxquelles s'ajoute la catégorie des grandes banques. La catégorisation des banques suit une logique de risques et se fonde sur quatre critères qui sont le total du bilan, les actifs sous gestion, le montant des dépôts privilégiés et les fonds propres nécessaires.

En contrepartie, la pratique de la FINMA d'exiger le maintien d'un coussin de sécurité de 20% en sus des normes légales, a été abandonnée. Par ailleurs, le ratio de capital sera également dépendant de la conjoncture, avec l'introduction d'un volant anti-

# L'objectif de Bâle III est d'améliorer la capacité des banques à résister aux chocs résultants de stress économiques et financiers.



cyclique pouvant atteindre 2,5%. La base légale de ce dernier pan conjoncturel a été mise en place à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2012 mais n'a pas encore été activé par les instances compétentes à savoir la Banque Nationale Suisse et le Conseil Fédéral, après consultation de la FINMA.

**Final.** L'accord de Bâle III entrera en vigueur en Suisse dès le 1<sup>er</sup> janvier 2013, avec des délais de transition jusqu'à 2018 dans l'application de certaines dispositions. Les principales nouveautés de l'accord de Bâle III sont motivées par un objectif de limitation du risque systémique ou de faillites bancaires en chaîne. Ainsi, les exigences de fonds propres pour les banques considérées comme étant d'importance systémique, ou règles «too big to fail» ont été élevées. Cela concerne environ trente établissements au niveau international dont les deux grandes banques suisses.

**Les principales nouveautés de l'accord de Bâle III sont motivées par un objectif de limitation du risque systémique ou de faillites bancaires en chaîne.**

La FINMA a ainsi développé des mesures spécifiques en matière de fonds propres, de liquidités et de répartition des risques pour ces deux établissements. Des mesures fiscales ont également été prises visant à assurer le développement et le bon fonctionnement du marché suisse des capitaux et à encourager en Suisse l'émission d'emprunts à conversion obligatoire («contingent convertible bonds» ou «CoCo»). Ces emprunts jouant un rôle clé dans les plans d'urgence que doivent mettre en place les banques d'importance systémique.

En parallèle, les exigences de Bâle III visent à limiter la détention par les banques de titres de participation dans des sociétés du secteur financier, ces participations faisant l'objet de déduction des fonds

## LES BANQUES ALLEMANDES DEMANDENT UN REPORT

La Fédération allemande du crédit, regroupant cinq fédérations bancaires, a demandé fin juillet que soit reportée d'un an, au 1<sup>er</sup> janvier 2014, la mise en œuvre de la nouvelle et plus stricte réglementation du secteur, dite «Bâle III».

Ces accords, adoptés en septembre 2010, imposent à tous les établissements des ratios de fonds propres durs d'un minimum de 7%, contre 2% jusqu'à présent.

Le but est de contraindre les banques à renforcer leurs défenses face à des risques de faillite. Elles peuvent augmenter leurs fonds propres par exemple en émettant de nouvelles actions ou en mettant en réserve une partie de leurs bénéfices. Ce durcissement réglementaire fait redouter à certains que les banques ne restreignent aussi leur offre de crédit de manière à augmenter leur ratio sur fonds propres.

propres qui renchériront le coût de leur détention. Cette limitation se traduit également par la composition et la qualité des fonds propres, les instruments qui peuvent composer les différentes strates de fonds propres étant désormais définis avec plus de précision.

Le capital dit «tiers 1» sera composé des fonds propres de base durs et des fonds propres de base supplémentaires. L'utilisation de fonds propres complémentaires, ou «tiers 2», pour remplir les exigences réglementaires sera fortement limitée. Certaines estimations comptables, dont la valeur peut être sujette à interprétation, devront en outre être portées en déduction des fonds propres, ceci en plein, ou en exonération partielle selon une méthode de calcul basée sur des seuils.

Au titre des évolutions en cours, nous relevons aussi la mise en place d'un «leverage ratio» visant à limiter le levier appliqué par

les banques dans leurs opérations ainsi que deux nouveaux ratios de liquidité «liquidity coverage ratio – LCR» et «Net Stable Funding Ratio – NSFR» visant à assurer la solvabilité des banques. Ces nouveaux ratios, entreront en vigueur, une fois définis, en principe d'ici 2018, le LCR étant dès 2012 en phase de test auprès de certains établissements suisses.

**Processus.** En juin 2012, le Conseil Fédéral a adopté la nouvelle Ordonnance sur les Fonds Propres (OFR). A la même période, l'Association Suisse des Banquiers a émis les contraintes citées ci-dessus en relation avec les financements hypothécaires. La FINMA a, quant à elle, promulgué en juillet une série de circulaires supportant l'application en Suisse de l'accord de Bâle III. Les dispositions de l'OFR applicables aux banques d'importance systémique devraient de plus être approuvées par le Parlement lors de sa session de septembre 2012. Tous les acteurs de la vie réglementaire suisse sont donc activement impliqués et occupés par la mise à jour de la réglementation des exigences de fonds propres et la Suisse fait figure de bon élève sur le plan international en matière d'implémentation de ces nouvelles normes.

La réglementation des fonds propres ne vise plus à assurer uniquement la solidité individuelle des établissements bancaires, elle influence l'économie dans son ensemble et, à ce titre, elle s'étend à d'autres pans du système financier.

Cet outil peut ainsi, par exemple, être utilisé pour réguler le marché des crédits dans le secteur immobilier, relancer le marché des capitaux et influencer la concurrence dans le secteur bancaire en créant des catégories d'établissements pour lesquelles les coûts de financement varieront de manière significative. Le défi de l'implémentation est de taille et ses conséquences sur les établissements bancaires ne sont pas encore entièrement maîtrisées. C'est ce qui rend ce sujet passionnant. //

# La voie pour préparer l'avenir de la banque privée

Continuer à opérer selon les modèles économiques du passé n'est plus possible. S'abstenir de réagir au changement du marché sera synonyme d'échec.



Président, SunGard Ambient Private Banking  
DANIEL BARDINI

**D**ans toute l'Europe, le renflouement des grandes banques, les bonus des banquiers et le rôle de tout un chacun – de l'humble contribuable au Fonds monétaire international – dans le soutien aux pays en difficulté sont devenus autant de sujets de conversation au quotidien. Au vu du récent scandale du Libor au Royaume-Uni et de l'insistance avec laquelle les régulateurs en Suisse et à l'étranger demandent la résolution des questions liées au secret bancaire, il n'y a aucun doute que le secteur bancaire devra relever de nombreux défis. Dans cette ambiance morose, comment se préparer à l'avenir? Quelle sera la physionomie et l'avenir de la banque privée suisse dans cinq ans et quelle voie suivre pour y parvenir?

La réponse tient en quelques mots. La banque privée sera confrontée à un marché très différent, exigeant et fondé sur quatre composantes majeures: clientèle, concurrence, conformité et coûts.

**Clientèle.** Nous constatons l'émergence d'un nouveau type de clientèle liée non seulement aux événements économiques actuels, mais aussi à un virage évolutif dû à des facteurs culturels, sociaux et démographiques. Aujourd'hui, les investisseurs fortunés (high net worth individuals, HNWI) ont des exigences plus larges et plus complexes. La crise les a incités à s'impliquer davantage dans leurs investissements et à demander une visibilité accrue pour leurs portefeuilles.

Les tendances culturelles actuelles ont transformé la sociologie des HNWI. Ceux-ci exigent aujourd'hui une gamme d'instruments financiers plus large. Du fait de la généralisation des dispositifs «intelligents» dans le sillage du progrès technologique, les investisseurs sont désormais en quête de relations multicanaux leur permettant d'interagir en temps réel – où qu'ils se trouvent – avec leur inter-

médiaires. Toutes ces exigences nouvelles incitent les banques privées à réévaluer les rapports avec leurs clients du point de vue des produits, des services et des canaux. Elles transforment la manière dont les banques privées interagissent avec leurs clients: pour fidéliser ceux-ci, les chargés de relation doivent pouvoir fournir des services à valeur ajoutée et répondre, rapidement et à travers une multitude de canaux, à des besoins croissants et divers en termes de produits et services. La capacité d'atteindre ces objectifs dépend de la sophistication et de la rigueur opérationnelle des banques.

La banque privée évolue vers une plus grande transparence, car les appels à une visibilité accrue sous-tendent une batterie

**Ces exigences nouvelles incitent les banques privées à réévaluer les rapports avec leurs clients du point de vue des produits, des services et des canaux.**

de nouvelles dispositions réglementaires. L'impact de la réglementation sur l'impôt libérateur (issue des accords dits Rubik), FATCA, MiFID et l'évolution du secret bancaire modifient fondamentalement l'activité des banques. Ce qui implique, pour l'essentiel, que les banques privées helvétiques devront opérer selon un modèle de «confidentialité conforme» protégeant l'anonymat du client tout en se conformant à la réglementation.

Mais comment concilier harmonieusement ces deux exigences? Tout sera une question de capacité de gestion des données confidentielles de la clientèle. Il faudra adopter une approche de «transparence au-dedans et discrétion au-dehors», car la banque devra mieux connaître ses clients pour adapter les services et en même temps mettre en place les filtres appropriés pour pouvoir fournir les informations requises aux autorités. Les banques devront

investir dans leurs modèles de gestion des données clients et les adapter afin de disposer de la capacité opérationnelle d'isoler totalement les données confidentielles des clients de l'environnement opérationnel de la banque. Les données clients étant essentielles pour répondre aux nouvelles règles de conformité, leur gestion est un élément indispensable au cantonnement des informations clients dans les départements appropriés de la banque. Loger ces informations au niveau de la banque plutôt qu'à celui du seul chargé de relation garantira qu'elles restent au sein de l'organisation, ce qui contribuera à limiter la perte de clientèle en cas de départ d'un chargé de relation.

**Concurrence.** Au-delà des frontières helvétiques, la concurrence s'intensifie. Les opportunités offertes par l'univers des grandes fortunes en Asie ont retenu l'attention d'acteurs de tous horizons. Pour les banques suisses, le défi sera de pénétrer ce marché complexe, déjà encombré de nombreux opérateurs locaux, les «super-régionaux» asiatiques, ainsi que de banques de détail intéressées à étendre leurs services et mettre en place des services de gestion de fortune complétant leur offre existante destinée aux clients privilégiés. Toutefois, qu'il s'agisse d'acteurs locaux ou de nouveaux entrants, la richesse florissante en Asie implique une concurrence acharnée. Les banques cherchant à exploiter ce marché devront donc disposer des compétences culturelles, opérationnelles et technologiques adaptées au contexte local Asiatique pour donner satisfaction à ce groupe spécifique de clients.

**Coûts.** Exposées à des pressions croissantes sur leur revenus impactant également très fortement leurs coûts, les banques du monde entier compriment leurs budgets. Parallèlement, les pressions qui les incitent à mettre en œuvre de nouvelles stratégies basées sur l'innovation et

## Les opportunités offertes par l'univers des grandes fortunes en Asie ont retenu l'attention d'acteurs de tous horizons.



améliorant l'exécution en matière de produits et services sont tout aussi fortes. En ce qui concerne spécifiquement les banques privées, les pressions sur les marges les poussent, pour la première fois, vers une approche franche vers l'externalisation. Ainsi, les acteurs établis cherchent à réduire leurs coûts, alors que les nouveaux entrants tentent de minimiser leur mise de fonds initiale.

L'externalisation s'imposant de plus en plus comme un modèle économique opérationnel, l'innovation passe aussi par l'externalisation interbancaire. Celle-ci permet à des pionniers technologiques de capitaliser sur leurs investissements

d'infrastructure en offrant des services de back-office à d'autres banques. Le fait que des banques soient désormais disposées à externaliser leurs processus de traitement vers une autre banque illustre clairement l'évolution du marché helvétique.

L'évaluation de ces quatre composantes met en évidence le bouleversement intervenu dans la banque privée. Ce monde nouveau, plein de défis, offre aussi aux banques privées la perspective d'améliorer leur rentabilité à long terme en capitalisant sur les tendances d'aujourd'hui et les opportunités de demain. D'aucuns diraient que la fidélisation des clients, la conformité, la différenciation concurrentielle et le coût

dans la banque privée sont des aspects sur lesquels on a déjà beaucoup écrit. C'est sans doute vrai mais, individuellement et collectivement, chacun d'eux représente un facteur actif qui change la donne pour la performance et la rentabilité futures d'une banque. Les banques privées ne peuvent ignorer la dynamique du nouveau monde bancaire et doivent concevoir et investir dans des stratégies d'entreprise fondées sur la technologie afin de se donner les moyens de surfer avec succès sur la vague du changement. Continuer à opérer selon les modèles économiques du passé n'est plus possible. S'abstenir de réagir au changement du marché sera synonyme d'échec. ///

Mon prénom: *Charlotte*  
 Ma profession: *Décoratrice d'intérieur*  
 Ma passion: *Mon piano*  
 Mon rêve: *Jouer un jour du piano à quatre mains avec ma fille*  
 Ma banque privée: *Julius Baer, parce qu'elle place, elle aussi, le talent sur le devant de la scène*

**Julius Bär**  
Your private bank.

[www.juliusbaer.ch](http://www.juliusbaer.ch)

# Les cinquante milliards à conserver en Suisse

FATCA n'est pas un nouvel impôt. La retenue à la source de 30% doit inciter les contribuables américains à régulariser leurs situations et à s'acquitter de leurs obligations fiscales.



Member of the Group Executive Board  
La Compagnie Financière Rodolphe Hottinger SA  
PIERRE-EMMANUEL ISEUX

**P**our détecter les «US person», les sociétés financières doivent suivre les indications à travers un contrôle préalable sur une série d'informations précises et complètes des clients («Know Your Customer»). Le contrôle de l'identité du client est de plus effectué de façon régulière. En effet, un client non américain peut devenir «US person».

Si un titulaire de compte est considéré comme américain, grâce au screening effectué puis à la présentation des formulaires (W-9), l'institution financière a l'obligation de dévoiler toutes les informations concernant l'identité, les détails et soldes des comptes ainsi que la provenance des fonds.

Si une institution financière choisit de conclure un accord avec les autorités fiscales américaines, elle s'engage à fournir un reporting complet, à savoir:

- Respecter les procédures de vérification et de due-diligence,
- Signaler les informations concernant les comptes américains et ce tous les ans,
- Respecter les demandes de l'IRS concernant la transmission des informations,
- Dévoiler une méthodologie d'abandon de clients considérés comme «US person» ne souhaitant pas renoncer au secret bancaire.

**Retenu.** FATCA impose aux institutions financières d'effectuer une retenue à la source de 30% sur une grande catégorie de revenus à savoir les intérêts de placements, plus-values, dividendes, ainsi que toute recette provenant de vente de valeurs mobilières... Il n'y a ici aucune alternative, l'institution financière est contrainte de prélever cette retenue de 30% si elle ne peut pas prouver le caractère non-américain du compte concerné. Un compte est considéré comme américain s'il est détenu par une personne de nationalité américaine, détenteur d'un passeport américain,

résident ou née aux États-Unis, en possession d'une carte verte, ou toute personne ayant une procuration sur un compte appartenant à une «US person».

**Impacts.** En Suisse, comme en Autriche et au Grand-duché du Luxembourg, le secret bancaire est un principe juridique. Théoriquement, les banques n'ont pas la possibilité de dévoiler des informations sur leurs clients, sauf plainte pénale. De ce fait, de nombreuses banques ont décidé de ne plus accueillir ou conserver les comptes américains.

Mais si de plus en plus de banques en Suisse ne veulent plus de ces clients, c'est aussi pour d'autres raisons. D'une part, aucun banquier ne peut oublier l'amère et

**Les montants en question sont significatifs: on estime les avoirs de clients américains à environ 50 milliards de francs.**

brutale issue de la banque Wegelin. Pourtant, toute banque existant depuis plus de quelques dizaines d'années peut éventuellement avoir eu dans ses livres un client peut-être parfois considéré comme fiscalement contestable, notamment américain. De plus toute institution gérant pour une clientèle américaine doit être régulée par la SEC, permettant à cette dernière une consultation des livres de la banque en cas de suspicion. Enfin, une autre raison d'abandon de la clientèle américaine par de nombreuses banques réside dans le coût très élevé de mise en conformité, c'est-à-dire les modifications, adaptations, régularisations et screenings des fichiers clients pour devenir «FATCA compliant». Les documents d'ouverture de comptes, KYC, ou encore les relevés d'activité bancaire étant quelques exemples parmi d'autres. En effet, on estime le coût de mise en conformité de cinquante à cent francs par compte. Sachant que chaque client a généré

ralement plusieurs comptes, voire de dizaines de comptes, on imagine facilement le coût total par an pour une banque de taille moyenne: quelques millions de francs.

Il est important de noter que bon nombre de clients américains, toujours en situation régulière avec les autorités fiscales américaines (IRS), ont originellement choisi la Suisse pour la stabilité économique, politique, sociale et monétaire. Ces clients privés ne dépendent en rien du secret bancaire et ne demandent simplement qu'une discrétion soit respectée. De toute évidence ces clients sont connus des services fiscaux américains puisqu'ils payent leurs impôts aux États-Unis sur leur fortune globale, quel que soit le lieu de conservation.

Le choix de notre pays pour le placement de ces fortunes, qui ne correspond souvent qu'à une petite partie de leurs avoirs, répond à un souci de diversification de risque systémique au travers d'une délocalisation géographique: protéger une partie des actifs si tout se passe mal aux États-Unis. Aujourd'hui, seule la Suisse offre une solide tradition bancaire, une expertise de gestion privée reconnue et une indéniable stabilité.

**Dégradation.** Pour les clients américains, la situation est très simple. Quand leurs banques en Suisse ferment leurs comptes, ils ont seulement deux solutions: soit ils quittent notre pays pour d'autres horizons qui peuvent-être par exemple Panama, Singapour, Dubaï ou même les États-Unis; soit ils trouvent de nouveaux gérants et de nouvelles banques dépositaires en Suisse. Et les montants en question sont significatifs: on estime les avoirs de clients américains à environ 50 milliards de francs.

Dans un contexte où tout le secteur financier suisse souffre de la diminution du volume d'affaire, dû à la crise mondiale, ainsi que de la dégradation du ratio charges/revenus et une rentabilité nette en baisse (charges libellées en Francs Suisse et



# Les compétences représentatives des banques étrangères

Le private banking n'est pas tout. Les établissements étrangers pratiquent aussi d'autres activités.



Association of Foreign Banks in Switzerland  
DR. MARTIN MAURER

pressions sur les marges), FATCA pourrait devenir une opportunité de développement pour certains gérants indépendants en recherche de croissance. Bien-sûr, si un gérant souhaite développer cette clientèle, il devra le faire en respectant une identification et un reporting précis des clients, ce qui passe par un processus de due diligence profond. Il devra aussi obtenir un agrément auprès de la SEC, dans la mesure où ce gérant gère plus de 25 millions de dollars américains ou pour plus de quatorze clients.

Enfin, le plus difficile sera sans doute de trouver une banque dépositaire (ou négociant en valeurs mobilière) acceptant l'accueil du client américain dans ses livres. Difficile, mais pas impossible. Par exemple, La Compagnie Financière Rodolphe Hottinger SA, établie à Genève en 2010 et en totale conformité avec FATCA, est unique dans son offre exclusive de service de dépositaire et considère le gestionnaire comme un partenaire en lui apportant tous les supports nécessaires au développement de son activité de gestion dédiée aux clients américains (due-diligence, reporting, compliance...).

**Valeurs.** L'offre des services de gestion privée en Suisse relève d'une longue tradition et d'une véritable culture. La place financière suisse repose sur quelques valeurs primordiales à savoir stabilité, universalité, responsabilités et, bien sûr, excellence. Ce sont ces valeurs qui ont permis à la Suisse de se différencier et d'occuper une place de référence sur le plan international. FATCA peut alors constituer une opportunité pour de nombreux gérants indépendants qui pourront s'adapter afin de devenir plus innovants, modernes et respectueux des nouvelles règles en vigueur, tout en considérant le client comme son actif principal. ///

*Les clients américains mentionnés dans cet article sont obligatoirement considérés comme fiscalisés aux États-Unis (Tax compliant clients).*

**I**l suffit de consulter le site de leur association pour savoir que si les banques étrangères jouent un rôle majeur dans le private banking, elles n'en proposent pas moins tout un éventail de prestations bancaires. Bien entendu, la banque privée reste l'activité principale, et ce, malgré un contexte politique et juridique difficile, des conditions de placement défavorables et des marges étroites. Mais le tableau ci-dessous témoigne des nombreux secteurs dans lesquels les banques étrangères opèrent avec succès.

**Activités.** Un premier groupe est constitué d'activités dans lesquelles les banques étrangères sont présentes de longue date en Suisse: les financements commerciaux, les transactions sur le marché des capitaux et les opérations en fonds de placement. Une dizaine d'établissements pratiquent pour l'essentiel ou exclusivement les financements commerciaux et les transactions sur le marché des capitaux. Les financements commerciaux comptent, outre les grandes banques françaises, plusieurs établissements petits et moyens, spécialisés dans des marchés géographiques ou des biens déterminés. Les activités sont

variées: il peut s'agir de simples accreditifs avec des contreparties réputées comme de financements commerciaux structurés et complexes. Dans un registre moins conquérant mais où elles sont tout à fait à la hauteur de leurs grandes concurrentes suisses, on trouve les banques étrangères spécialisées dans les transactions sur le marché des capitaux. Ces établissements opèrent souvent dans des segments où la profondeur l'emporte sur la largeur. Dans le domaine des emprunts convertibles, par exemple, c'est une banque étrangère qui domine le marché suisse.

Cela dit, ce premier groupe voue surtout ses activités aux fonds de placement. Trente-trois établissements membres détiennent une licence de direction de fonds.

**Le rôle des banques étrangères est nettement plus important dans la distribution de fonds de placement. Tant en nombre qu'en volume.**

Certes, le volume des opérations est plutôt faible en comparaison internationale. La Suisse joue un rôle assez insignifiant en tant que site de production de fonds. Le rôle des banques étrangères est nettement plus important – tant en nombre (77) qu'en termes de volume – dans la distribution de fonds de placement. La plupart d'entre elles proposent ces produits à leurs clients privés mais aussi à d'autres banques et à des investisseurs institutionnels.

**Niche.** Dans le deuxième groupe d'activités – prêts hypothécaires et gestion de fortune pour investisseurs institutionnels – les banques étrangères font office de prestataires de niche. Ce marché est dominé par une poignée de banques suisses qui fonctionnent en oligopole. Ainsi, peu de banques étrangères effectuent des opérations hypothécaires en Suisse, bien que 29 membres indiquent y proposer des

## Secteurs des banques étrangères

ACTIVITÉ BANCAIRE	NBRE DE BANQUES MEMBRES
Clientèle commerciale	17
Direction de fonds	31
Financements commerciaux et de projets	22
Fonctions d'argent	42
Gestion de fortune pour investisseurs institutionnels	53
Négoce	59
Prêts et dépôts	29
Transfert de paiements et de titres	51

# C'est une banque étrangère qui domine le marché suisse dans le domaine des emprunts convertibles.



prêts et des dépôts. La plupart, toutefois, se bornent à accorder des hypothèques aux clients dont elles assurent la gestion de la fortune, sans les considérer comme une activité clé. Elles n'en placent pas moins des prêts hypothécaires dans les régions limitrophes, avec le concours d'un établissement sœur local. Elles exploitent là une niche par rapport à leurs concurrentes suisses.

La croissance dans le secteur hypothécaire, surtout dans la conjoncture actuelle, est limitée. Certes, des banques étrangères ont déjà envisagé d'y prendre pied afin de se conformer plus facilement aux exigences prudentielles liées par exemple à la protection des dépôts. Mais vu le bas niveau des taux d'intérêt, la spécificité du savoir-faire requis et la surchauffe du marché, une poursuite de l'extension n'est guère prévisible. Les marges et les conditions applicables aux hypothèques, domaine dans lequel les grandes banques indigènes dictent les prix, feraient d'une entrée sur ce marché une entreprise trop risquée.

**Domination.** Les barrières culturelles sont également une espèce de sésame qui ouvre ou non les portes de la gestion d'actifs institutionnels, notamment celles de la gestion de la fortune des caisses de pension, dont les conseils de fondation ont l'esprit patriotique. Ce n'est qu'après la débâcle d'UBS que l'idée s'est imposée dans ce pays que les fleurons de la banque helvétique pouvaient eux aussi faire naufrage. Depuis, les prix élevés que pratiquent les établissements rois sur le marché ne sont plus considérés comme une marge de sécurité mais comme l'expression d'une domination.

Or la logique économique est impuissante face au pouvoir de persuasion: quatorze banques suisses et étrangères s'étaient portées candidates à la fonction de banque de dépôt de la caisse de pension du canton de Zurich; l'évaluation des offres portait sur vingt critères, et c'est une ban-

que étrangère qui a gagné. Un politicien local a agité le spectre d'une perte d'image, pensez donc: la fortune d'une institution de prévoyance gérée par un établissement étranger!!! Il a enjoint le gouvernement d'expliquer pourquoi il n'avait pas retenu une banque suisse. La réponse de ce dernier témoigne du changement de mentalité des caisses de pension: la fierté nationale a été jetée aux orties au profit d'une évaluation objective des coûts et de la qualité de la relation commerciale, dans l'intérêt des (futurs) retraités.

Symptomatique, encore que peu représentatif de l'ensemble du secteur sur le plan quantitatif, est le cas de la succursale d'une banque étrangère qui propose des trans-

**Les banques étrangères exercent une fonction concurrentielle majeure dans les segments de marché oligopolistiques.**

ferts de revenus d'immigrés vers leur pays d'origine. Elle offre ce service à un prix nettement inférieur à celui des établissements suisses. Dans les segments de marché oligopolistiques, les banques étrangères exercent une fonction concurrentielle majeure. Cet état de fait devrait être honoré non seulement par un régime d'autorisation plus libéral au regard du droit de la surveillance, mais également par des coûts de licence bancaire plus équitables pour les petits établissements.

**Etonnante.** Le troisième groupe d'activités est largement tributaire de l'internationalisation des structures de l'économie suisse. Une évolution étonnante se dessine dans le secteur des crédits aux entreprises. Les banques étrangères démontrent une aptitude exceptionnelle à proposer des prestations bancaires – produits et services – aux sociétés à vocation internationale, et ce, sur des marchés à la réputation notoire,

telle l'Allemagne, ou sur les marchés en forte croissance mais moins connus d'Extrême-Orient. L'atout des banques étrangères, c'est qu'elles disposent en Suisse comme sur le marché cible d'une unité très active dans ce secteur d'activité et qui connaît les partenaires commerciaux de part et d'autre. Plus l'industrie suisse ainsi que les filiales de sociétés industrielle et commerciales étrangères seront fortes, plus ce secteur le sera lui aussi. La conviction s'impose que la Suisse offre en l'espace un bon potentiel de développement. Elle devrait inclure le financement des échanges commerciaux dans ses accords de libre-échange avec les marchés porteurs d'avenir, ce qui rehausserait d'autant l'attrait de la place financière pour les entreprises basées hors de nos frontières.

**Institutionnels.** Les banques étrangères proposent aussi la garde de titres et des services de banque de transaction. Leurs clients sont des investisseurs institutionnels, surtout de grandes sociétés internationales, et d'autres prestataires financiers. Cinq établissements étrangers opèrent dans ce segment, chiffre qui peut paraître insignifiant. Pourtant, ces activités sont caractérisées par des économies d'échelle substantielles, ce qui, au nom de la logique d'entreprise, restreint le nombre des établissements. Les unités suisses faisant partie de grands établissements à vocation internationale, elles sont à même, tant sur le plan des moyens techniques qu'au regard des exigences de qualité, de concourir avec les grandes banques suisses.

Le private banking traverse une période difficile: des banques étrangères ont quitté la Suisse et il n'y pas de licences nouvelles en vue. Mais les mutations structurelles peuvent ouvrir la voie à d'autres activités bancaires jusqu'ici négligées, voire ignorées. Le Masterplan 2020 de l'Association suisse des banquiers évoque un certain nombre de pistes qu'il serait intéressant de développer. ///

# Le modèle permettant de mieux valoriser les talents

L'employabilité au sein des banques passera par la formation permanente et la validation des acquis.



Directeur de l'Institut Supérieur de Formation Bancaire  
FRÉDÉRIC KOHLER

**L**a gestion des compétences a-t-elle vécu? Après n'avoir juré depuis les années 70 que par la gestion par postes et la sacrosainte description de fonctions, les ressources humaines avaient fini par abandonner dans les années 90 ce modèle trop rigide de gestion. En effet, enfermant les acteurs dans des rôles définis, peu de place était laissée dans cette approche au non prescrit, à l'imprévu et au collectif. Or comme le disait Charles Darwin: «Ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit ni la plus intelligente, mais bien celle qui s'adapte le mieux aux changements». La gestion des ressources humaines par postes s'était alors révélée incapable de donner à l'organisation l'agilité et la solidarité nécessaires à son auto-adaptation et à sa performance durable en ces périodes de mondialisation et de globalisation.

**Rôles.** Dès lors, nombre d'organisations ont franchi le pas et adopté le modèle de la gestion des compétences. Celui-ci, offrant une gestion RH plus dynamique, s'est peu à peu imposé, d'abord dans les grands groupes puis finalement dans des organisations de toutes tailles. En partant de référentiels d'activités et de niveaux de compétences requises pour les réaliser, ce modèle permet non seulement de mieux «exploiter» les talents puisque ne les limitant pas au poste tel que décrit, mais également de pouvoir envisager une gestion de carrière autre que purement verticale en capitalisant sur la transversalité de nombreuses compétences.

Mais la crise économique est passée par là et avec elle, de nouveaux rôles assignés à la fonction Ressources Humaines. Désormais Business Partners, les RH sont devenues les garantes de l'efficacité présente de l'organisation. Avec moins d'argent et plus de contraintes, les RH étaient à la fois les responsables du ROI, du contrôle des coûts, de la gestion des risques et de

l'accompagnement du changement organisationnel. Parallèlement l'ancienneté moyenne des collaborateurs a été divisée sur la Place Financière par plus de deux en dix ans, ce qui a rendu encore moins pertinent la notion même d'investissement sur le capital humain. L'horizon temps des RH s'est donc dramatiquement rapproché et ces nouveaux Business Partners se sont focalisés sur l'efficacité présente des collaborateurs et beaucoup moins sur leur employabilité future.

Mais il y a une autre raison à cette évolution. La gestion des compétences, outre les difficultés de mise en œuvre qu'elle implique et les risques d'iniquité qu'elle

**On n'ose plus parler de gestion de carrière ni même de carrière tout court. A l'exception notoire des top talents ou key people.**

contient, n'a jamais fait la preuve de son efficacité. Aucun cabinet ni aucune étude n'a pu démontrer qu'une démarche de gestion des compétences garantissait la performance de l'organisation.

Les RH ont ainsi délaissé les démarches de gestion des compétences pour la gestion de la performance. Cet abandon, bien que discret, n'a pas été sans conséquence sur l'employabilité des collaborateurs et la gestion de leur carrière.

**Responsabilisation.** L'employabilité future devient la responsabilité exclusive du collaborateur. La communauté d'intérêts qui unissait employeurs et employés dans le modèle de la gestion des compétences a disparu. Jusqu'alors, le développement des compétences du collaborateur devait permettre à l'entreprise d'être plus performante et à l'employé de rester compétitif. Il existait un accord tacite entre les parties «Je te forme, tu performs. Je garantis ton employabilité, tu garantis ma

profitabilité». Aujourd'hui, à l'exception notoire des «top talents» ou «key people», on n'ose plus parler de gestion de carrière, ni même de carrière tout court.

En parallèle depuis quelques années, on voit fleurir de nombreux articles, conférences et ouvrages sur le thème «Prendre en main sa carrière», «Devenez l'acteur de votre carrière». Il faut lire entre les lignes: cet appel à la responsabilisation du collaborateur n'est que le pendant de la déresponsabilisation croissante des employeurs. Faute de visibilité, en abandonnant le modèle de la gestion des compétences et en se focalisant sur la performance présente, les RH ont fait le choix, sans le dire expressément, de renoncer unilatéralement à être responsables de l'employabilité future des collaborateurs.

**Pacte.** En trente ans, nous avons vécu un véritable transfert de cette responsabilité. L'État fut d'abord garant de celle-ci et l'école a eu longtemps pour mission de préparer la nouvelle génération aux emplois de demain. S'étant aperçu dans les années 80 que cette tâche devenait impossible, il a transféré ce rôle aux entreprises par le biais soit de la loi, soit de la responsabilité sociale. Aujourd'hui, ces dernières n'arrivent plus à leur tour à remplir cette tâche, les individus se retrouvent à devoir gérer eux-mêmes cette problématique.

Les employés du secteur bancaire n'ont pas encore pris la mesure de ce changement qui met pourtant en jeu leur avenir personnel. Ils restent globalement persuadés que s'ils sont loyaux, fidèles et performants, leur avenir sera garanti au sein de leur établissement; et pourtant, l'époque de l'emploi à vie est bien révolue que ce soit chez les banquiers comme dans la fonction publique.

Il faut donc aujourd'hui inventer un nouveau pacte entre employés et employeurs pour réconcilier des objectifs devenus antinomiques. A partir du moment où les moyens pour garantir la performance pré-

# La validation de ses acquis est l'autre axe qu'il va être nécessaire de développer pour garantir son employabilité.



sente et l'employabilité future divergent, nous quittons l'ère du contrat de travail et entrons dans celle du partenariat. Lorsqu'il s'agira de développer sa performance présente, l'employeur prendra en charge seul le développement des compétences de son collaborateur. Mais dès qu'il s'agira de maintenir ou d'augmenter son employabilité future (interne ou externe), un accord de co-investissement devra être trouvé. L'initiative de la démarche en reviendra

**Les employés du secteur bancaire n'ont pas encore pris la mesure d'un changement qui met pourtant en jeu leur avenir personnel.**

au collaborateur qui devra donc faire de la veille tant sur les tendances du marché de l'emploi que sur son niveau de compétences et les solutions pour les développer. Il devra ensuite faire preuve de créativité et de persuasion pour que son employeur accepte d'entrer en discussion.

**Révolution.** Dès lors, concernant la formation professionnelle initiale, on peut se demander s'il est encore raisonnable d'envisager des formations supérieures très longues (comme les doctorats) alors même que 50% des connaissances acquises au cours de ces formations seront obsolètes au moment de l'obtention du diplôme. Au-delà du fait que retarder l'entrée dans la vie active n'est pas sans inconvénient pour l'individu, le diplôme académique quelque soit sa renommée ne sera plus jamais une garantie perpétuelle d'employabilité.

Une nouvelle tendance se dessine dans des pays voisins ou les titulaires de diplômes universitaires de technologie obtenus en deux ou trois ans ont un taux d'emploi, six mois après son obtention, de près du double de ceux des titulaires de masters et doctorats. Ne vaudrait-il pas mieux disposer d'un droit individuel à la formation,

d'un «bon à tirer» sur la collectivité de N mois maximum de formation. Ainsi les sept années du doctorat pourraient avoir comme équivalent un Bachelor HES suivi d'un DAS tous les 10 ans suivants.

L'autre axe qu'il va être nécessaire de développer pour garantir son employabilité est la validation de ses acquis. Qu'il s'agisse des compétences ou de l'expérience, les collaborateurs vont devoir avoir accès à des mécanismes de reconnaissance externe. En effet, le changement régulier de responsable, d'emploi ou d'employeur devenant la règle, il ne sera plus possible de se contenter du certificat de travail intermédiaire pour assurer son employabilité. La validation des acquis de l'expérience (VAE) initiée il y a maintenant 20 ans est donc appelée à un nouveau développement rapide et à ne plus se limiter à des fonctions subalternes. Nous devons envisager que des diplômés de l'enseignement supérieur puissent être remis demain sur la base exclusive de la VAE.

Les bilans de compétences aussi sont voués à un essor certain. Les individus pourront par ce biais objectiver leur employabilité et envisager des stratégies de carrière différenciées. Enfin les certifications professionnelles sont en cours de généralisation.

**Il faut inventer un nouveau pacte entre employés et employeurs. Quittons l'ère du contrat de travail et entrons dans celle du partenariat.**

Qu'il s'agisse de protéger les clients ou de mieux gérer les risques, de nombreuses professions se structurent et renoncent peu à peu au modèle historique suisse de l'autorégulation. En cela, l'évolution de la position de la FINMA constitue une chance pour les collaborateurs du monde bancaire. En effet, en imposant une certification individuelle obligatoire et régulière à la charge des établissements, le régula-

teur offre aux personnels qui auront réussi régulièrement les examens la meilleure garantie d'employabilité qui soit.

L'impact de ce bouleversement pour les instituts de formation bancaire a été massif. C'est toute leur offre qui s'est vue remise en cause. Historiquement, le cœur de leur activité était constitué de formations diplômantes longues et financées par l'employeur. Celles-ci étaient composées de modules techniques généraux garantissant pour l'employeur un transfert de compétences élargi et pour l'employé un diplôme reconnu par l'entreprise et le marché local. Ces formations sont en perte de vitesse car perçues désormais comme trop longues, trop génériques, trop chères et débouchant sur des titres dévalorisés.

**Remaniement.** Les instituts ont dû s'adapter et remanier profondément leur offre. Ils intègrent désormais d'avoir deux clientèles distinctes et leur proposent des formations très différentes.

Pour les individus: des formations moins chères, en dehors des heures de travail et débouchant sur des titres ayant une reconnaissance nationale ou internationale. L'ISFB par exemple propose des certifications internationales (CFA, CAIA) mais également des diplômes fédéraux ES et des post grades internationaux (CAS, DAS et MAS de type Bologne).

Pour les entreprises: des formations plus courtes, plus pointues, plus pratiques et personnalisées afin de limiter au maximum la phase de transfert. Egalement toute une palette de services RH de conseil, d'évaluation, de bilan de compétences et d'accompagnement du changement.

Dans les deux cas, le prix des prestations à été revu à la baisse pour répondre aux nouvelles contraintes des clients, contraintes financières découlant à la fois de la conjoncture mais aussi de la nécessaire répétition permanente de ces actions de maintien de l'employabilité présente et future. ///

# L'impact positif de la certification professionnelle des gérants de fortune

La croissance des exigences et des compétences ne peut qu'augmenter la confiance des clients privés dans leurs banquiers.



Associé et CEO de Mirabaud. ANTONIO PALMA

**I**l n'est pas habituel que le régulateur suisse des marchés financiers décide de rompre avec la règle de l'autorégulation. La FINMA vient de le faire dans son «Document de position» de fin février 2012 en choisissant de renforcer par la loi «la protection de la clientèle privée» via une extension ciblée de sa surveillance. Elle a également recommandé au législateur d'imposer rapidement une formation régulière et une certification obligatoire à l'ensemble des personnes en contact avec la clientèle comme condition à leur exercice professionnel. Certains pourraient y voir une entrave supplémentaire pour une activité déjà particulièrement touchée par la crise, d'autres comme une chance à saisir pour refonder un métier en pleine mutation.

**Tendance.** La Présidente de la FINMA précisait dans une récente interview, «la Suisse reste un des rares pays où l'on peut exercer le métier de gérant de fortune sans avoir de certificat professionnel». Il convient de rappeler en effet que dans toutes les autres places financières d'importance, les professionnels doivent obtenir une licence pour exercer, le plus souvent par l'obtention de diplômes ou de certifications. La dernière en date remonte à juillet 2010 ou l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a imposé en France la certification de tous les chargés de clientèle du domaine bancaire. Pour les pays anglosaxons et asiatiques, c'est une évidence et une pratique de longue date.

Cette évolution va également dans le sens des principes édictés par l'Organisation Internationale des Commissions de Valeurs (IOSCO), de la réglementation européenne (MiFID) et les préconisations dans le cadre des activités transfrontalières.

A la pression des autres places financières concurrentes pointant du doigt «l'autosatisfaction» des gérants de fortune suisses en matière de compétences et de règles

de conduite, s'ajoute l'actualité plus ou moins récente des scandales en matière de distribution de produits financiers de type Madoff ou Lehman qui ne sont pas étrangers à cette nouvelle exigence. D'autres événements récents en Suisse ont malheureusement aussi montré que certains professionnels avaient bel et bien fait preuve de légèreté.

Des constats ont été également faits concernant des défauts d'information sur des produits (obligations d'emprunt, produits structurés ou assurances-vie par exemple) ou des mécanismes d'incitation commerciale (commissions et rétrocessions).

La volonté de la FINMA est de renforcer l'équilibre dans la relation entre le distributeur de produits financiers et son client privé. Elle entend par là standardiser la documentation technique (risques) et commerciale (coûts) des produits, en introduisant des règles de conduite qui tendraient à assurer que les intérêts du client ont bien guidé les choix sur les transactions qui leur sont proposés. La FINMA recommande au législateur de s'inspirer de la loi sur le contrat d'assurance entièrement révisée au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Ce projet de surveillance va assez loin car il impose aux prestataires de services financiers de s'assurer que leurs clients privés disposent bien du niveau de compétence nécessaire à une conscience appropriée des risques. Il incombera à l'intermédiaire financier de s'assurer de l'adéquation du service aux besoins du client et à l'état de ses connaissances financières, limitant ainsi la plus part du temps le client aux produits dits simples lors de l'acceptation des ordres d'exécution.

**Obligatoire.** Tous les gestionnaires seraient assujettis à cette surveillance quel que soit leur statut et quand bien même la législation actuelle les en dispense. Ils devront faire la preuve de leur connaissance des règles de conduite, des principes de la planification financière et des produits dis-

tribués. Il en irait de même des conseillers à la clientèle, des distributeurs de produits s'adressant à des clients privés et de toute personne chargée de traiter avec les clients soit, de quiconque en contact avec un client serait susceptible d'influencer sa décision. Il semble dès lors logique, selon cette définition, que les gérants de fortune indépendants devraient également être concernés.

Cette preuve devrait être apportée par l'attestation d'une formation régulière et la réussite à un examen organisé par la FINMA ou un tiers mandaté par elle. Le caractère obligatoire et externe de la certification paraît clairement affirmé par la FINMA qui semble bien décidée à interdire d'exercice les professionnels qui n'auraient pas obtenu dans les délais le fameux sésame.

La FINMA envisage ainsi explicitement un examen modulaire instituant un contrôle des connaissances des produits distribués, des principes de la planification financière et enfin des règles de conduites (éthique). Dans tous les cas, il serait judicieux que la Suisse évite de réinventer la roue, voire un «swiss finish», et devrait se baser largement sur ce qui se fait dans les principales places financières afin de rendre dès le début notre certification compatible et crédible auprès de ces autres pays.

Bien que le «qui» soit dans l'ensemble bien défini en précisant que seules seraient concernées les personnes en contact avec les clients, il faudrait par exemple encore déterminer si les contacts indirects tels que l'assistante de gestion, le juriste, le spécialiste en immobilier ou le caissier seront assujettis à cette obligation.

Sur le «quoi» ensuite, la FINMA a précisé que la certification des connaissances techniques serait modulaire; on pourrait en déduire qu'elle serait fonction de la nature des produits distribués. Mais serait-elle aussi fonction de la nature de l'activité ou de l'établissement? Concernant le délai de mise en conformité, aucune date

## Ce projet contient encore des questions parfois essentielles. Elles méritent d'être éclaircies au plus vite.



n'est encore envisagée puisque cela dépendrait du processus législatif. On pourrait sans doute compter sur une période transitoire comme cela a été le cas en France. Cela devrait nous amener au mieux à 2015, voire 2016. La fréquence de la certification reste aussi une question ouverte. La FINMA propose une formation régulière mais nous n'avons pas encore d'indication sur la durée de validité de la certification. Aura-t-on comme pour la conduite automobile un permis à vie ou comme les pilotes de ligne une licence à renouveler régulièrement?

**Coût.** Les organismes certificateurs sont encore à préciser. Il s'emblerait que les établissements financiers eux-mêmes ne puissent certifier directement leurs collaborateurs puisque la FINMA penche pour une certification externe. Quoi qu'il en soit, la manière dont la FINMA choisira ses organismes certificateurs ne sera pas neutre. On serait en droit de se poser la question sur le lieu de ces certifications, comme par exemple sur une éventuelle centralisation à Berne ou auprès de centres de formation reconnus locaux, comme l'ISFB à Genève, qui pourraient parfaitement organiser ces certifications en se basant sur les exigences de la FINMA. Bien entendu, les grands établissements financiers pourraient dispenser en interne, certains le feraient déjà, une formation à leurs collaborateurs.

Les responsables de ressources humaines se posent aussi la question du coût de cette certification, qui dépendra bien sûr du nombre de collaborateurs concernés et de la périodicité envisagée des examens. Il serait sûrement intéressant de prévoir des solutions informatiques de type e-learning pour abaisser ce coût au maximum.

Certains pays ont introduit dans leur procédure de certification des équivalences et des dispenses comme la clause dite de «grandfathering» qui consiste à exonérer de l'obligation les professionnels très expérimentés lors de l'introduction d'une

nouvelle exigence de formation. Cette question qui peut être la plus cruciale reste encore ouverte, on comprend aisément l'impact émotionnel et financier pour les employeurs et les collaborateurs. Il faudrait également se prononcer sur le niveau d'équivalence de certains diplômes existants comme les examens de type CFA ou CFPI. Enfin, on serait aussi en droit de savoir comment les employeurs géreront l'échec de leurs collaborateurs à la certification. En effet, on peut aisément envisager qu'un collaborateur puisse repasser un examen avec ou sans formation complémentaire mais que se passera-t-il concrètement en cas d'échecs répétés? Lui retirera-t-on son portefeuille de clients? Serait-il pénalisé financièrement, voir licencié? En un mot, qui sera responsable de cette inadéquation subite avec le poste?

On le voit, ce projet contient encore des questions parfois essentielles qui méritent d'être éclaircies au plus vite.

**Critère.** Dans son document de prise de position, la FINMA insiste pour que ce projet fasse l'objet d'une «loi unique sur les services financiers». Ce caractère obligatoire tranche avec les principes de l'autorégulation et renforce la tendance à la multiplicité de textes régissant le métier de la finance.

En étant consciente, La FINMA préconiserait une refonte du cadre juridique lié à cette activité. Cette position semblerait d'ailleurs être suivie puisque récemment déjà le Conseil fédéral aurait chargé le Département fédéral des finances (DFF) de préparer un projet de loi en ce sens.

Depuis, les associations professionnelles donnent l'impression d'essayer d'orienter la future loi dans la direction la plus favorable à leur intérêt. L'ASB de par sa position faitière devrait assurer avec la FINMA le leadership dans la définition des exigences de cette certification.

Dans cette attente, il convient d'être prudent et ne rien entreprendre tant que le

texte de loi n'est pas adopté. En effet, celui-ci devrait apporter non seulement les réponses encore en suspens, mais devrait également refondre plusieurs textes légaux existants. Ceci devrait ainsi contribuer à donner un cadre plus claire à toute l'activité de distribution des produits financiers. Ce n'est qu'une fois cette loi promulguée que les établissements financiers pourront se lancer sérieusement à étudier un programme de certification, avec l'aide de leur partenaire de formation habituel et les organismes retenus par la FINMA pour l'organisation des examens.

**Chance.** Il est vrai que la place financière suisse a un retard marqué en matière de certification de certains de ses métiers. Toutefois, si on compare la place de la Suisse dans la finance mondiale en matière de scandales financiers voire de faillites et de fraudes, on peut constater que la Suisse n'a pas à rougir par rapport à d'autres places financières où règne un haut niveau de certifications. Cela prouve que non seulement l'autorégulation qui a toujours prédominé dans notre pays fonctionne mais qu'également le financier suisse a en général une bonne formation et fait preuve surtout d'un pragmatisme et d'une honnêteté reconnue.

Quelle que soit sa légitimité, cette certification sera certainement une chance pour la place financière suisse ainsi que pour ses collaborateurs. En instaurant une obligation de formation permanente et de validation des acquis, le régulateur contribue à maintenir et surtout développer les compétences et par là même l'employabilité des gérants de fortune notamment, dont l'inquiétude pour leur avenir est de plus en plus perceptible.

Une croissance des exigences et des compétences ne peut que rendre notre place encore plus performante et augmenter la confiance des clients privés dans leurs banquiers, ce qui n'est pas un luxe par les temps qui courent. ///

# L'obligation nous est imposée de pratiquer la contrainte morale à grande échelle

L'expérience a appris aux hommes à instituer des lois sur la propriété et à distinguer le vice de la vertu dans la manière de contenter des désirs.

*Économiste britannique (1766-1834)*  
THOMAS ROBERT MALTHUS

**Nécessaire.** Si nous nous abandonnions à nos impulsions et à nos passions, nous tomberions dans les écarts les plus étranges et les plus funestes; et pourtant, nous avons de sérieuses raisons de penser que ces passions mêmes sont nécessaires à notre être, et qu'il n'est pas possible de les supprimer ou seulement de les affaiblir sans attenter à notre bonheur. La plus tyrannique et la plus universelle de nos nécessités est le besoin de nourriture et de certains bienfaits – comme les vêtements ou la maison – qui nous préservent de la faim et du froid. Or le désir de nous procurer ces moyens d'existence est le principal moteur de l'activité humaine, cette activité qui est la source du progrès et des avantages de la civilisation.

La recherche de ces biens, la faculté de les atteindre et de pourvoir ainsi à nos premiers besoins, constituent l'essentiel du bonheur pour plus de la moitié du genre humain, civilisé ou non; elles sont également nécessaires pour permettre à l'autre moitié de goûter des plaisirs plus raffinés. Nous sommes tous conscients des avantages inestimables que nous tirons de ces désirs, lorsqu'ils sont bien dirigés. Mais nous avons également conscience des maux qui en découlent lorsqu'ils le sont mal; à tel point que la société s'est vue contrainte de punir avec sévérité ceux qui emploient des moyens illégitimes pour assouvir ce désir pressant. Dans l'un et l'autre cas, pourtant, ce désir est en lui-même également naturel, également vertueux.

**Propriété.** L'acte d'un homme affamé qui vole un pain dans la huche de son voisin, et celui d'un homme qui mange le pain qui lui appartient, ne diffèrent l'un de l'autre que par les conséquences qu'ils entraînent; et ces conséquences sont telles que, si on n'empêchait pas les hommes d'apaiser leur faim avec le pain d'autrui, le nombre des pains diminue-



**Penser que l'attrait des sexes s'exerce seulement lorsque la satisfaction du désir est proche serait une grande erreur.**

rait partout. C'est donc l'expérience qui a appris aux hommes à instituer des lois sur la propriété et à distinguer le vice de la vertu dans la manière de contenter des désirs qui, à d'autres égards, sont absolument les mêmes.

Si le plaisir qu'on trouve à satisfaire ces appétits ou ces penchants naturels diminuait partout, nous verrions diminuer en proportion le nombre des violations de la propriété. Mais cet avantage serait contrebalancé par la disparition de nos sources de contentement: et l'on verrait les produits destinés à satisfaire nos désirs diminuer beaucoup plus vite que le nombre des larcins, de sorte que la perte de bonheur qui en résulterait serait beaucoup plus grande que le gain de bonheur que l'on pourrait attendre d'un autre côté.

Devant le spectacle des travaux pénibles et assidus auxquels se livrent la plupart des hommes, on est obligé de penser que leur bonheur serait compromis si l'espérance d'un bon repas, d'une habitation confortable et d'un bon feu n'était plus là pour répandre le contentement et la gaieté sur les travaux et les privations de la journée.

Après le désir de nourriture, celui qui

se montre le plus impérieux est l'attrait entre les sexes, en donnant à ce mot le sens le plus large. L'amour vertueux et ennobli par l'amitié semble offrir ce juste mélange de plaisirs des sens et de l'esprit qui est particulièrement adapté à la nature de l'homme. Penser que l'attrait des sexes s'exerce seulement lorsque la satisfaction de ce désir est proche, est une grande erreur. Une conduite de vie que l'on se trace et à laquelle on s'attache avec constance, a toujours été considérée avec raison comme la source la plus sûre du bonheur. Mais je suis pourtant convaincu que la grande majorité des hommes conçoivent leur conduite de vie en fonction de la satisfaction de ce désir, et avec la perspective de voir grandir autour d'eux des têtes blondes. Le repas du soir, une maison chaude et l'agrément du coin du feu perdraient la moitié de leur intérêt si on les séparait de l'idée des êtres chers avec qui on aime les partager.

**Atteinte.** Nous avons aussi bien des raisons de penser que l'attrait entre les sexes a le puissant pouvoir d'adoucir le cœur humain, de le disposer aux douces émotions de la bienveillance et de la pitié. Tout ce qu'on connaît de la vie sauvage prouve que les peuples chez lesquels cet attrait est moins vif sont plus féroces, plus méchants, et qu'ils sont enclins à la tyrannie et à la cruauté envers les femmes. En effet, si l'amour conjugal venait à s'altérer, les hommes abuseraient de leur force et réduiraient les femmes en esclavage, comme les sauvages; ou, du moins, le plus léger mouvement d'impatience (qui ne peut manquer d'opposer un jour deux personnes) suffirait pour rompre les sentiments d'affection. La conséquence presque inévitable serait de diminuer l'amour et les soins des parents pour leurs enfants, ce qui porterait une grave atteinte au bonheur de la société. ///

## RELIGIOSITÉ

## L'intérêt du respect pour le sacré

Un tribunal allemand a jugé que la circoncision des mineurs était un délit. Le débat créé par cette décision montre que la société a toujours peur de la chose religieuse.

JAN ROSS

Journaliste allemand, co-auteur des «Religions mondiales»

Ce n'est pas de prépuces ou de quelque précepte exotique de l'islam ou du judaïsme dont il est question – ce dont il est question ici, c'est de quelque chose de bien plus vaste et qui concerne l'ensemble de la société: la religion prise dans sa globalité. Concernant la circoncision, l'Allemagne va se doter d'une protection juridique, vraisemblablement par le biais d'une nouvelle loi. Ce qui est une bonne chose. Mais, en réalité, les racines du débat sont plus profondes – elles résident dans une forte gêne, confinant presque à la panique, face à une religiosité intense, visible, assumée. Et cela, ce n'est pas une bonne chose.

Si le débat sur la circoncision est une si bonne illustration du problème, c'est parce qu'il ne se limite pas à une question de croyance religieuse. S'il ne s'agissait que de musulmans, la discussion aurait sans surprise été politisée sur-le-champ. Les adversaires de l'islam auraient exigé l'interdiction des coutumes étrangères des immigrés et les tenants du multiculturalisme seraient montés au créneau au nom des droits d'une minorité discriminée. Le fait que la question de la circoncision concerne en l'occurrence aussi bien les juifs que les musulmans a perturbé la logique confortable des deux camps. On s'aperçoit ainsi que le problème ne se résume pas à une croyance spécifique, importune, qui serait contraire à la société moderne. Le potentiel de friction réside dans le fait de croire et l'expérience de la foi en général.

Le piège serait de ne pas aborder la situation avec sérénité, mais de manière mesquine et angoissée. Religion majoritaire et traditionnelle outre-Rhin, le christianisme n'est pas plus à l'abri de l'intransigeance que l'islam arrivé en Allemagne avec les immigrés. Le débat politico-religieux est apparu en Allemagne en 1995 avec le jugement de la cour constitutionnelle dans l'«affaire des crucifix», qui a interdit l'installation de croix jusque-là courante sur les murs des salles de classe dans les écoles bavaroises. Puis ce fut le débat sur le voile, visant à savoir si les enseignantes musulmanes qui couvraient leurs cheveux devaient être titularisées [c.à.d reconnues comme fonctionnaires] et autorisées à enseigner. Et aujourd'hui, le débat sur la circoncision, déclenché par un jugement qui considère cette coutume tirée de la Bible comme une atteinte corporelle intolérable.

Dans les trois cas, on constate que la méfiance et le soupçon sont à l'œuvre. Au lieu de voir dans la croix un emblème d'une tradition riche qui donne matière à réflexion, les juges constitutionnels y ont vu un instrument d'évangélisation et de propagande qui exerce une influence spirituelle sur les écoliers d'autres confessions. Le voile n'est pas pour ses détracteurs l'expression d'une décision personnelle mais le symbole quasi-politique d'une idéologie liberticide. Quant à la circoncision, que l'on pourrait aussi bien considérer comme une opération



BLOOMBERG

**CROYANCE.** Ce que la croix, le voile ou la circoncision sont «véritablement», c'est une conscience collective qui se désintéresse de la religion – quand elle n'est pas analphabète en la matière – qui le décrète. Mises à part des chimères de dévots.

rituelle inoffensive et parfaitement respectable, elle passe depuis son interdiction pour un acte de torture infligé à un être sans défense.

L'interprétation du croyant est systématiquement laissée de côté et remplacée par une vision extérieure rébarbative qui se veut objective. Ce que la croix, le voile ou la circoncision sont «véritablement», mises à part des chimères de dévots, c'est une conscience collective qui se désintéresse de la religion – quand elle n'est pas analphabète en la matière – qui le décrète.

Naturellement, la vision des croyants ne doit pas non plus être mise en œuvre de manière absolue. Tout ce qui est estam-

**L'interprétation du croyant est systématiquement laissée de côté et remplacée par une vision extérieure rébarbative qui se veut objective.**

pillé «religion» n'est pas admis. Nous n'accepterions pas l'immolation des veuves, quand bien même un théologien hindou nous expliquerait qu'il s'agit d'une coutume cautionnée par les dieux. L'excision des jeunes filles est une mutilation brutale; même si elle était religieusement justifiable au nom d'une croyance quelcon-

que (ce qui n'est pas le cas), un état de droit ne saurait la tolérer. Toute atteinte à la dignité humaine doit être proscrite.

Mais il faut aussi compter avec la dignité humaine des croyants. Ce qu'une société peu portée sur la religion oublie facilement – il lui manque souvent simplement le sens religieux – c'est la souffrance que peuvent infliger les atteintes à la liberté de religion. Le prêtre catholique qui, en voulant préserver le secret de la confession, retarde l'arrestation d'un criminel et s'attire ainsi les foudres de la police, ou l'écolier musulman qui se bat contre la direction de son établissement pour avoir le droit à la prière, sont autant de cas de conscience aux yeux des intéressés, des choses précieuses et peut-être irremplaçables qui touchent à l'intime. Une société civilisée se doit de faire preuve de largeur d'esprit et d'en tenir compte du mieux qu'elle peut.

Voilà ce à quoi les croyants d'Allemagne ont droit, ni plus ni moins, quelle que soit leur confession. Nul n'est tenu de croire ou d'avoir un regard positif sur la religion; quand on songe aux ravages causés par le fanatisme au fil des siècles et



encore aujourd'hui, l'étendue du scepticisme à l'endroit de la religion se comprend aisément. Mais il est dans l'intérêt de tous de respecter ce que certains trouvent sacré. Car tout le monde a des convictions profondes, une conscience tributaire de la protection et du respect des autres. C'est à espérer en tout cas.

## POLITIQUE MONÉTAIRE

# L'euro est une fiction mathématique

La monnaie unique empêche l'ajustement des coûts des facteurs de production entre pays de la zone.

GILLES DRYANCOUR  
Docteur ès Sciences Economiques.  
Collaborateur de l'Institut Turgot



La crise de la dette publique dans l'Euroland et les programmes de rigueur adoptés par la Grèce, l'Espagne, le Portugal et bientôt la France soutiennent la proposition formulée par de Soto selon laquelle l'euro agirait comme un étalon-or qui contraindrait les États à la discipline budgétaire. Indirectement, cette proposition se rattache aux modalités de lutte contre l'inflation.

Sous le régime de l'étalon-or, la protection contre l'inflation est assurée par la parité fixe entre la devise nationale et une quantité d'or donnée. Cette parité repose sur la croyance commune que la monnaie véritable, c'est l'or physique. Les billets de banque n'ont pas de valeur en soi. Ils sont uniquement des traites sur le stock d'or détenu par la banque centrale. La seule raison d'être de ces billets est d'éviter les règlements en métal précieux dont le transport est onéreux et dangereux. Afin d'assurer la parité fixe entre la monnaie-papier et la quantité d'or auquel il donne droit, la banque centrale est contrainte de réduire la quantité de monnaie-papier en circulation quand le stock d'or diminue.

Deux causes principales peuvent conduire à la diminution du stock d'or: le déficit commercial et le déficit budgétaire. Selon la théorie, la balance commerciale se rééquilibre par la déflation – nous y reviendrons. Quant aux dépenses publiques, elles sont fortement encadrées par la nécessité de conserver un stock d'or qui garantit la valeur des billets en circulation. La liquidation totale du stock d'or, par l'État, supposerait le retrait total de la monnaie publique de papier. Ainsi, il apparaît que les limites du système monétaire reposant sur l'étalon-or sont atteintes avec l'hyper-déflation.

C'est précisément pour cette raison que les hommes de l'État ont supprimé l'étalon-or. Car, la diminution rapide de la quantité de monnaie en circulation est beaucoup plus perceptible que l'augmentation insidieuse de la masse monétaire. En mettant un terme à la convertibilité du papier-monnaie, les hommes de l'État pouvaient ainsi considérablement augmenter les dépenses publiques, sans que les électeurs en perçoivent les coûts immédiats. Le temps que la vitesse de la monnaie s'accélère et que l'inflation se manifeste, les voix des électeurs pouvaient être achetées à une valeur de règlement inférieure à la valeur nominale des promesses de rentes publiques. En cela, l'élite dirigeante a un intérêt systémique à l'inflation. Cette dernière agit comme un achat des voix à crédit avec

une garantie de défaut partiel aux dépens des électeurs. L'inflation présente aussi l'avantage politique de faire supporter le coût des préférences idéologiques d'une fraction politique par tous les agents économiques. En particulier les rentiers qui se trouvent hors du segment électoral médian. Les limites de ce système sont atteintes quand l'hyperinflation se met en place. C'est ce qui est arrivé en Allemagne en 1923 et plus récemment au Zimbabwe. Ces deux pays ont vu leur monnaie détruite dans une crise sociale et politique dont on connaît les conséquences dramatiques.

Comme les historiens se plaisent à le rappeler, le traumatisme de l'hyperinflation a dirigé la politique monétaire de la RFA, après la seconde guerre mondiale. L'Allemagne n'en est pas, pour autant, revenue à un mécanisme d'ajustement automatique des prix, comme celui de l'étalon-or. Son modèle de lutte contre l'inflation reposait sur l'indépendance de la Bundesbank et la fixation, a posteriori, d'un taux directeur qui dissuade la création monétaire, notamment par le biais des prêts bancaires. Apparemment, de 1950 à l'an 2000, le mark a combiné les caractéristiques de l'étalon-or (la stabilité des prix) à celui d'un système monétaire qui ne repose sur aucun sous-jacent réel. D'une certaine manière, le système monétaire allemand se présentait comme un système inédit par rapport à ceux qui s'ajustaient par la déflation ou par l'inflation. Un système dont de nombreux auteurs ont vanté la remarquable stabilité.

**L'euro «unique»  
dénature la relation  
économique entre  
les coûts de transaction  
sociaux et  
la valeur de change  
de la monnaie.**

Cet élément d'appréciation est important à relever, car on nous présente souvent l'euro comme le clone du mark. Ce qui est loin d'être le cas.

Mais avant d'étayer ce point de vue, il convient de réfuter l'idée reçue selon laquelle l'Allemagne moderne serait parvenue, avec le mark, à créer une

monnaie parfaitement stable. Même si la gestion du mark a été en partie déconnectée de la sphère politique, il est demeuré une monnaie inflationniste. Ainsi, de 1970 à 1990, la moyenne annuelle de l'inflation en Allemagne a été de presque 4%.

Certes, ce niveau d'inflation était, dans la même période, plus faible qu'en France, en Italie ou en Espagne. Il permettait, néanmoins, la liquidation progressive de la dette publique allemande au détriment des épargnants (Une obligation allemande de 100 marks émise en 1970 ne valait plus que 40 marks constants en 1990). En cela, il convient de changer notre perception du mark. Souvent qualifié de monnaie apolitique, il faudrait le requalifier de monnaie de compromis politique. Un compromis qui reflète l'équilibre des forces résultant des intérêts divergents des hommes de l'État, des syndicats et des employeurs allemands. Aussi n'est-ce pas un hasard, si la valeur du mark intégrait les coûts de ce compromis social, marqué par une relative modération salariale.

De même en France, la valeur du franc était le reflet du coût de transaction entre les hommes de l'État jacobin et les syndicats révolutionnaires dans la fixation des salaires. Traditionnellement, ce coût est plus élevé qu'en Allemagne, puisqu'il était faiblement limité par la rationalité économique. Cela a conduit à un franc, chroniquement, plus faible que le mark.

Ainsi, peut-on affirmer que, pour toute monnaie étatique de papier, il existe une relation inverse entre la valeur d'une monnaie et les coûts de transaction sociaux-politiques qui conduisent à la formation du prix des salaires. On peut même



soutenir que la politique monétaire d'un État est bien plus conditionnée par ce rapport de forces que par les statuts définissant la mission de sa banque centrale. Une preuve en est donnée par le fait que la Bundesbank n'a pas été capable d'assurer une stabilité des prix comparable à ce qu'elle aurait été sous le régime de l'étalon-or.

Si l'on suit ce raisonnement, on comprend que l'euro ne peut pas être l'héritier du mark. Pour qu'il le fût, il faudrait que partout en Europe, le coût du compromis sociopolitique aboutissant à la formation des salaires soit égal à celui de l'Allemagne. Or, ce coût varie considérablement d'un État de l'Euro-land à un autre.

L'euro ne peut donc rendre les mêmes services aux économies de l'Euro-land que ceux rendus par le mark à l'économie allemande. La valeur de l'euro est une valeur mathématique moyenne. Elle intègre artificiellement tous les coûts de transaction à la formation des salaires dans la zone euro. Cela implique que les pays dont le coût de transaction à la formation des salaires est inférieur à la valeur de ce coût moyen dans l'Euro-land se retrouvent avec une monnaie dont la valeur de change est inférieure à ce qu'elle serait naturellement. A l'opposé, tous les pays dont le coût de transaction à la formation des salaires est supérieur à la valeur de ce coût moyen se retrouvent avec une monnaie dont la valeur de change est supérieure à ce qu'elle serait naturellement.

C'est là un fait structurant. L'euro unique dénature la relation économique entre les coûts de transaction sociaux et la valeur de change la monnaie. En d'autres termes, l'euro agit comme une amphétamine pour les pays du Nord de la zone et comme de la strychnine pour les PIIGS. Ainsi, la monnaie unique empêche l'ajustement des coûts de facteur entre pays de la zone.

## BUREAUCRATIE

# La momie institutionnelle

**L'Europe est gérée par une bureaucratie auto-complaisante et encline à l'intervention de l'État. Elle finira en musée si elle ne retrouve pas son esprit d'entreprise.**

JAROSLAW MULEWICZ

*Membre du Comité économique et social européen de 2004 à 2010.*

L'Europe ne souffre pas de la maladie de Parkinson. L'Europe est une victime de la loi de Parkinson. Actuellement, une entreprise ou une organisation qui compte plus de 200 salariés, n'a plus besoin de revenus, de bénéficiaires, ou de clients. La seule chose qui compte, c'est sa bureaucratie et ses procédures internes, qui assurent une occupation à ses employés. Il en va ainsi des entreprises et de l'Union européenne, ou plutôt de la «momie européenne», comme l'appellent certaines mauvaises langues.

L'Union européenne oeuvre de moins en moins en faveur de la croissance économique et pour ses citoyens, et de plus en plus pour elle-même et ses fonctionnaires. Ses procédures et sa réglementation, au lieu de faciliter l'activité économique, l'entravent. L'UE est de moins en moins compétitive. Les pays membres n'ont pas les moyens de financer son armée de fonctionnaires et ses dépenses publiques, alors ils s'endettent à l'infini soit à l'intérieur (Belgique, Allemagne, Pays-Bas, France), soit à l'extérieur du pays (Irlande, Portugal, Espagne, Italie,

Grèce). Les anciens schémas de fonctionnement épuisés, l'UE n'est plus en mesure de favoriser la croissance économique. Les réformes proposées sous la forme d'une intégration politique plus étroite, d'une mise en commun de la dette, ou d'une politique de croissance au prix de l'explosion des déficits ne feront que renforcer les rangs de l'armée de fonctionnaires et engendrer de nouvelles réglementations, entravant plus encore l'activité des entreprises.

Personne ne veut se souvenir de l'histoire récente, quand la libéralisation du marché en Pologne en 1989 a déchaîné un esprit d'entreprise sans précédent. L'Europe, elle, veut du socialisme, du monopole d'État, du plein emploi artificiel, surtout dans la fonction publique et dans les entreprises d'État. Et pourquoi pas des cartes de rationnement?

Pour ne pas parler dans le vide, appuyons-nous sur un exemple concret, que je connais bien. Regardons le fonctionnement du Comité économique et social européen [dont l'auteur fut

**Les anciens schémas de fonctionnement sont épuisés. L'UE n'est plus en mesure de favoriser la croissance économique.**

membre entre 2004 et 2010], l'un des organes de l'UE censé exprimer la position de la société civile sur la législation européenne. A quoi ressemble en réalité la voix de la société civile? Les conseillers qui y siègent sont désignés par les ONG, les organisations syndicales et patronales. Leurs candidatures sont ensuite approuvées par les gouvernements et par le Conseil de l'Union européenne. La plupart des membres du Comité sont des fonctionnaires issus des institutions représentatives des partenaires sociaux. Ainsi, dans le groupe des employeurs, il est très difficile de trouver un vrai entrepreneur, dans le groupe des syndicats, un ouvrier digne de ce nom, et au sein du groupe des organisations non-gouvernementales un véritable travailleur social. Les champions de la longévité occupent leurs sièges pendant des dizaines d'années. Le plus ancien de ses membres a 89 ans.

Tout récemment, le groupe des employeurs a pratiqué le vote par acclamation! A la question – êtes vous un homme d'affaires? – un de ses représentants m'a répondu qu'il ne l'était pas, mais qu'il se sentait un esprit d'entreprise! Une réponse similaire m'a été donnée par un représentant des employés; interrogé sur son profil professionnel, il a déclaré n'avoir jamais été ouvrier. Et lorsque je leur ai demandé s'ils pourraient échanger leurs groupes respectifs, ils ont avoué que cela ne leur poserait pas de problème majeur.

Ces sont ces personnes qui sont censées nous représenter nous, la société civile. En tant qu'employés d'organismes sociaux, ils gagnent à peine plus que la moyenne nationale. Que leur offre l'UE? Un salaire journalier de 233 euros pour avoir participé à une réunion. Il suffit de signer la liste de présence et vous pouvez disparaître, ce qui est devenu une habitude pour certains. Quelque 1 084 euros tombent une fois par semaine en remboursement de frais de déplacement. S'y rajoute un per diem de 30 euros pour les dépenses de logement, une double indemnité pour les déplacements en dehors de Bruxelles et de nombreux autres avantages (cantine bon marché, salle de gym, médecin, etc.) Au total, si l'on se donne du mal, on peut empocher jusqu'à 8 000 euros par mois, nets d'impôts.

Les personnes désignées peuvent gagner bien plus, pour peu qu'elles siègent souvent lors des sessions. Et qu'est-ce qui nécessite des délibérations à n'en plus finir? Des centaines de





nouvelles réglementations à examiner et à évaluer. Plus il y a de législation, mieux c'est, parce qu'on gagne plus. Quand, il y a quelques années, le cabinet du président José Manuel Barroso a évoqué l'initiative de simplifier la loi, tout le monde a répondu oui. Tout le monde, sauf les membres du Comité.

C'est comme ça dans toute l'Union. Tout le monde travaille et gagne de l'argent, en créant de nouvelles lois. En moyenne, 100 000 réglementations en dix ans, soit dix mille par an.

C'est la course à la réglementation, dont le respect sera étroitement surveillé, aussi bien à l'échelle européenne que dans les pays membres, par de nouveaux fonctionnaires, spécialistes de la supervision bancaire.

Un jour ou deux jours passés dans une telle ambiance et on se sent à nouveau en pleine réalité socialiste. Personne ne veut se rappeler sa triste fin. L'UE et les États membres ont besoin de réformes fondamentales comme celles engagées en Pologne en 1989: la libération de l'activité économique et un discours clair affirmant aux populations que leur destin dépend de leur labeur, et non pas d'une armée de fonctionnaires.

Tant que l'Union et ses citoyens ne comprendront pas que rien n'est gratuit, il sera difficile d'entrevoir une prémisse de reprise et de fin de crise. Pour l'instant, l'Union est en bonne voie pour devenir une Momie européenne.

*Ce texte a initialement été publié dans le quotidien polonais Rzeczpospolita. La traduction a été assurée par Lucyna Haaso-Bastin.*

## DÉMOGRAPHIE

# L'angoisse portugaise du XXIII<sup>e</sup> siècle

**La population du Portugal vieillit. Les naissances déclinent et l'immigration freine. Sans parler de la crise qui pousse les jeunes diplômés à aller chercher un avenir meilleur ailleurs.**

JOÃO SILVESTRE, *Journaliste à l'Expresso*

Le titre est volontairement provocateur. Exagéré, aussi. Mais l'objectif est d'attirer l'attention sur une menace sérieuse pour le Portugal. Car la population portugaise a diminué en 2010, puis de nouveau en 2011, et tout indique que cette tendance va se poursuivre. Ces deux dernières années, avec un solde naturel (la différence entre les naissances et les décès) et un solde migratoire (celle entre immigration et émigration) tous les deux négatifs, le Portugal a perdu 85 000 habitants. La population n'avait plus reculé depuis le début des années 1990. Le solde naturel n'avait été négatif qu'une fois, en 2007 mais il avait été compensé par l'immigration. C'est depuis 2010 que l'on constate un tournant vers une tendance durable. Les mauvaises nouvelles se succèdent sur le front démographique, que ce soit en termes de natalité ou de mouvements migratoires.

Selon les dernières estimations disponibles (fondées sur le nombre de test de Guthrie pratiqués sur les nouveaux-nés), une nouvelle baisse des naissances est attendue cette année. En 2011, le pays en a enregistré 97 000, soit le chiffre le plus bas depuis des décennies, et il pourrait chuter de nouveau en 2012, pour s'établir à 89 000. Parallèlement, les décès se sont toujours maintenus au-dessus de la barre des 100 000 par an:



**Portugal.** La fuite des Portugais à l'étranger a des conséquences directes sur la démographie en général, et pas seulement sur le solde migratoire.

104 000 en moyenne depuis 2007. Des chiffres qui ont grevé le solde naturel qui était de - 6 000 en 2011, et qui pourrait passer à - 12 000 cette année si la tendance se confirme.

A cela s'ajoute un solde migratoire qui n'est plus favorable à la démographie portugaise. De nombreux étrangers installés au Portugal ont commencé à rentrer dans leur pays, tandis que les Portugais eux-mêmes, poussés par la crise et le chômage, se sont mis à émigrer à un rythme qu'on n'avait plus vu depuis plusieurs dizaines d'années. Le taux de chômage est le meilleur indicateur du pouvoir d'attraction d'une économie. Pendant près de 20 ans, jusqu'en 2010, l'économie portugaise affichait un solde migratoire positif. Cela correspond à une période où le chômage reculait, pour atteindre le chiffre plancher de 4% en 2000. On n'avait plus vu de solde négatif depuis les années 1980, ce qui coïncidait avec l'intervention du Fonds monétaire international (FMI) et avec un taux de chômage à plus de 10% (en 1984).

**2204 sera l'année de l'extinction de la population portugaise si le pays continue à perdre chaque année 55000 individus.**

La fuite des Portugais à l'étranger a des conséquences directes sur la démographie en général,

et pas seulement sur le solde migratoire. Ceux qui partent sont en moyenne plus jeunes que ceux qui restent: de ce fait, leur départ tend aussi à faire baisser la natalité. Sans parler du fait que nombre de ces émigrés portugais, après avoir décroché leurs diplômes (les ingénieurs, par exemple, sont nombreux) dans les meilleures écoles de leur pays, vont «offrir» leurs talents à l'Allemagne ou à la Belgique.

Une crise démographique est une mauvaise nouvelle pour toutes les économies. D'abord parce qu'une tendance durable à la diminution aboutit à terme, si rien n'est fait, à une disparition de la population. L'année 2204 est une projection simple basée sur le maintien du solde démographique négatif attendu cette année, en tenant compte des estimations de naissances, d'un nombre de décès stable et du maintien du solde migratoire moyen de ces deux dernières années. En d'autres termes, ce sera l'année de l'extinction de la population portugaise si le pays continue, comme aujourd'hui, à perdre chaque année 55 000 individus (les Portugais de l'étranger ne sont pas inclus dans cette projection).





C'est une mauvaise nouvelle aussi parce que la chute de la natalité et la hausse de l'émigration viennent vieillir une population déjà âgée, avec toutes les conséquences que cela suppose en termes de sécurité sociale, de comptes publics, de productivité et de croissance économique.

Malheureusement, cette menace pourtant très sérieuse pour le Portugal n'a pas bénéficié de toute l'attention qu'elle mérite de la part des responsables politiques. Et ce n'est pas là un problème dû au programme d'austérité de la troïka (Commission européenne, Banque centrale européenne, FMI). C'est une tendance qui tend à s'aggraver et à s'autoalimenter. Un pays sans habitants est un désert: or, à quelques exceptions près, personne ne rêve de vivre dans un désert.

## CYCLE ÉCONOMIQUE

# Lecture autrichienne d'une débâcle économique

Le livre de Philip Bagus et David Howden: «Deep Freeze: Iceland's Economic Collapse» explique efficacement l'effondrement économique de l'Islande en 2008.

GEORGE LEEF

*Foundation for Economic Education*

**L**a débâcle islandaise procède des mêmes erreurs qui ont causé tant de cycles «prospérité-crise» à travers le globe. Leur expérience récente et douloureuse est porteuse d'enseignements importants.

L'idée importante de Ludwig von Mises est que l'expansion artificielle du crédit entraîne un boom de certains secteurs de l'économie, mais que cette prospérité ne peut être maintenue indéfiniment. Dès lors que la stimulation artificielle d'un crédit bon marché cesse, comme elle le devra bien, les secteurs qui se sont trop étendus doivent se contracter. La mauvaise allocation des ressources est révélée. Des emplois doivent être supprimés, et les entreprises surdimensionnées doivent supprimer des activités ou faire faillite. Ce sont les politiques publiques qui ont mis en route ce train d'erreurs économiques et, une fois en route, elles lui impriment souvent une vitesse de plus en plus grande. Bagus et Howden démontrent que l'effondrement de l'Islande, première implosion d'une telle ampleur dans un pays développé, correspond parfaitement à la théorie autrichienne des cycles économiques.

Les racines du boom en Islande se trouvent dans la décision de la banque centrale du pays (la BCI), en 2001, de devenir prêteur en dernier ressort pour toutes les banques islandaises. Cette décision engendra un problème bien connu d'«aléa moral». Sachant pouvoir compter sur le secours de la BCI, les banques commerciales entreprirent des opérations sans trop tenir compte de leur niveau de risque. Ce qui empira les choses, la BCI abaissa également le taux des réserves obligatoires pour les banques commerciales, leur permettant d'accroître le volume de leurs prêts pour un montant donné de dépôts, poussant ainsi les taux d'intérêt à la baisse. Poussées par la concurrence, les banques islandaises durent offrir des prêts de plus en plus risqués, souvent libellés en devise étrangère, pour lesquels les taux étaient encore inférieurs. Ainsi que nous l'expliquent les auteurs: «Les entrepreneurs furent trompés quant

à la disponibilité de l'épargne réelle, non seulement dans leur zone monétaire mais aussi en Islande, par des taux d'intérêt artificiellement bas en Europe, aux États-Unis et au Japon».

Les banques islandaises se lancèrent dans des emprunts massifs à court terme sur les marchés mondiaux, afin de financer leurs investissements à long terme.

Une grande partie de ces investissements se firent dans le bâtiment, à l'instar de ce qui se passa aux États-Unis, et avec l'aide du Fonds Financier pour le Logement (FFL). Ce FFL était encore pire que nos deux institutions jumelles pour le crédit hypothécaire, Fannie Mae et Freddie Mac. Bagus et Howden observent que, tandis que Fannie et Freddie avaient des règles laxistes pour l'octroi des prêts hypothécaires, le FFL n'en avait aucune. N'importe qui pouvait avoir accès à un crédit bon marché. La construction de deux usines de fonderie d'aluminium était un autre exemple d'investissement à long terme. Les Islandais s'offrirent aussi de nombreuses voitures de luxe durant le boom.

La bulle de prospérité produisit également d'autres effets, particulièrement sur le secteur financier et sur le marché du travail. Bien des jeunes gens furent attirés vers le secteur de la banque et de la finance durant le boom. Ces secteurs, éloignés des industries traditionnelles de l'Islande telles la pêche et activités commerciales associées, étaient bien plus excitants. Bagus et Howden montrent très bien ce point cardinal: le crédit bon marché provoque des distorsions dans un pays, de bien des façons.

Le soufflé s'affaissa en 2008 lorsque les étrangers réalisèrent que la monnaie islandaise était fortement surévaluée. L'afflux de fonds bon marché desquels les banques étaient dépendantes cessa. La BCI tenta de prolonger les festivités mais cela (ce que l'on aurait du savoir) sans espoir. Le krach économique submergea le pays comme un raz de marée: cessation de paiement, saisies, projets abandonnés, chômage. A un moment, la disette devint une réelle perspective, jusqu'à ce que plusieurs pays scandinaves firent des prêts d'urgence à l'Islande, permettant ainsi aux importateurs de denrées alimentaires de payer pour leurs cargaisons.

A l'heure actuelle, la crise sévère de l'Islande s'est calmée et ce pays s'ajuste lentement à la normalité; le travail et le capital sont à nouveau affectés à des emplois profitables. Bien des projets immobiliers demeurent inachevés, bien des automobiles de luxe ont dû être expédiées ailleurs au profit des chasseurs de bonnes affaires. Cette situation peut être comparée à celle d'un homme, dur à la tâche, qui a misé tous ses biens sur un gros pari, qui a pu vivre un temps de ses premiers gains mais qui a, maintenant, été ruiné et doit repartir de zéro.

Les auteurs expliquent, à la fin de leur ouvrage, comment les pays peuvent éviter le cycle de prospérité-dépression qui fit tant de dommages en Islande: avec une monnaie et un secteur bancaire sains. La monnaie doit être basée sur l'or; les banques ne doivent jamais être amenées à penser que leurs pertes seraient couvertes par l'État. Ce dernier, de plus, doit renoncer à toute action visant à manipuler les taux d'intérêt et à diriger le capital vers des emplois préférés politiquement. Les cycles de prospérité-dépression ne sont pas une caractéristique d'une économie de laisser-faire: c'est une tare de la planification étatique. ///

*Ce texte a initialement été publié dans «The Freeman», la revue de la Foundation for Economic Education. La traduction a été assurée par Olivier Braun, pour l'Institut Turgot.*

# Comment vos prospects sont partis dans les nuages de la virtualité

L'information circule aujourd'hui plus vite que la capacité de l'agent commercial à la traiter. Seul le customer relationship management permet de s'adapter.



JEAN-CHARLES MÉTHIAZ  
CEO Lord Louise

**Changement.** En 2011 à Londres, 25% des cadres dirigeants ont changé de fonction au sein de leur entreprise, quand ils n'ont pas été licenciés. Résultat: vos cibles sur les marchés Business to Business changent en permanence. Comment s'adapter? Comment gérer désormais vos comptes clés? Votre développement commercial va-t-il définitivement se transformer en ball-trap hasardeux? Le danger de cet effet de la mondialisation est qu'il est passé largement inaperçu dans les processus commerciaux des entreprises, PME ou multinationales. Très peu d'entreprises intègrent la mise à jour en temps réel des profils de leurs cibles. Les carrières longues en entreprise ne sont plus la norme, elles sont l'exception. En 1970, lorsque que vous connaissiez la bonne personne de contact en entreprise, vous pouviez créer une relation d'affaires sur le long terme. Après quelques années de rapports commerciaux cordiaux, vous pouviez sortir les clubs de golf et assurer ainsi la fidélisation de vos clients. Vos carrières et celles de vos prospects suivaient des courbes parallèles. Aujourd'hui, les licenciements massifs des cadres supérieurs remettent tout en cause.

**Radical.** Première conséquence, vous ne pouvez fidéliser un client sur le long terme sans changer plusieurs fois d'interlocuteur. Le modèle traditionnel de développement commercial suisse, par recommandation, vit des heures plus sombres. Second impact, visible sur le terrain de la prospection: Pour mener vos campagnes commerciales et de marketing, vous devez vous fier à votre fichier de prospection, bâti au cours des années. Cette nouvelle donne vous oblige à mettre à jour vos cibles en permanence, sous peine d'en perdre 50% à un horizon de deux ans. Cette transformation radicale du mode de communication B to B se retrouve à l'identique à l'intérieur des réseaux dans lesquels nous intervenons. Dans les réseaux anglo-saxons, les membres se renouvellent à une vitesse vertigineuse et repartent dans leur pays d'origine. En Turquie, 40 000 diplômés retournent chaque année dans leur pays d'origine. Istanbul est devenue le miroir aux alouettes du retour au pays dans la mégalopole au 14 millions d'habitants. Les programmes de MBA également, pluriculturels par construction, vivent un exode massif de leurs alumni. Les contacts ne sont alors plus continus, mais séquentiels.

La solution? Mettre en place un processus de mise à jour en temps réel de votre base de données. Comment? Nous conseillons nos clients sur la mise en place de solutions de CRM (customer relationship management), programmes

informatiques qui permettent de stocker et de mettre à jour vos bases de données de prospects et de gérer ainsi vos pistes commerciales depuis le premier rendez-vous jusqu'au closing. Parmi ces logiciels, certains fonctionnent en cloud computing, et sont accessibles partout pour vos filiales depuis internet. Aujourd'hui, le leader des CRM en cloud computing est salesforce.com. Coté aux États-Unis, le service compte plus de seize millions d'entreprises utilisatrices. Leur module Jigsaw (littéralement, puzzle), permet de partager automatiquement la mise à jour des fiches de contact. Dès que l'un des utilisateurs de Salesforce.com met à jour une fiche que vous possédez également dans votre base de données (un directeur marketing de Nestlé par exemple), le système vous propose de mettre automatiquement votre fiche à jour. Seize millions d'entreprises mutualisent ainsi leurs efforts de mise à jour de leurs données commerciales, en crowdsourcing.

**Vous ne pouvez fidéliser un client sur le long terme sans changer plusieurs fois d'interlocuteur. Le modèle traditionnel de développement commercial suisse vit des heures sombres.**

**Spectaculaire.** Nous avons testé cette fonctionnalité. Aux États-Unis, les résultats sont spectaculaires. Chez EA Games, vous trouvez ainsi plus de 2500 employés facilement sur les 9100 que compte la firme dans le monde. En Suisse, nos services ont observé que le

nombre d'utilisateurs n'atteint pas encore une masse critique pour recouper les profils des employés. Pourtant, le futur est là. Le site de réseaux social Linked'in s'appuie sur les mêmes conclusions. Linked'in permet de suivre les entreprises et les mutations de leurs employés. Si vous suivez la direction informatique chez Bobst, vous pourrez être informé en temps réel quand un nouveau membre du personnel sera nommé. L'intérêt? Vous profiterez ainsi de ce que nous appelons, chez Lord Louise, «l'effet cent jours». Pendant les cent premiers jours de sa prise de fonction, un nouveau directeur de département répondra à deux caractéristiques précieuses pour vos commerciaux. D'abord, il aura un budget, recruté pour insuffler un changement dans l'entreprise. Il cherchera à être le vecteur de ce changement pour être promu. Ensuite, il n'aura pas encore eu le temps de recontacter tous ses fournisseurs. Cela vous laisse la porte ouverte pour une présentation de votre entreprise.

**Pouvoir.** Désormais, le pouvoir réside dans l'information. Mais pour la première fois dans nos sociétés post-industrielles, l'information circule plus vite que la capacité de l'agent commercial à la traiter. Sans CRM, point de salut. Vos prospects sont désormais dans les nuages. ///

- INFORMATIQUE BANCAIRE -  
L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET RÉGLEMENTAIRE ACCENTUE LES PRESSIONS SUR LE IT

# La nécessaire mutation

## Les systèmes informatiques doivent se voir attribuer une attention méritée

Les banques doivent s'assurer que l'IT est perçu comme un sujet clé dans leur développement.

**T**rois sujets reviennent constamment aujourd'hui dans les conversations du monde bancaire, sujets qui ont également un impact significatif sur les systèmes informatiques des banques: la réduction des coûts, l'optimisation des revenus et la maîtrise des risques. Il est difficile de ne pas être interpellé par ces sujets «chauds» qui font bonne figure dans la presse spécialisée.

**Maîtrise.** Tous ces sujets sont, d'une certaine manière, liés aux autres défis déjà évoqués. C'est pourquoi, à notre avis, la question des systèmes informatiques bancaires devrait se trouver au cœur du débat. Qu'il s'agisse de réduire les coûts ou de les contenir, d'optimiser les revenus, ou de maîtriser les risques (dans toutes ses variantes), il est évident que les banques ont besoin de mettre en place des systèmes informatiques qui fournissent non seulement les données correctes au bon moment, mais – tout aussi important – qui leur permettent de démontrer à des tiers quelles données ont été fournies, à qui et quand, et tout ceci à un coût qui soit acceptable.

Une des questions clés est celle des coûts, et notamment celui des coûts informatiques – le coût informatique est souvent la dépense la plus élevée dans le budget d'une banque après celle du personnel. On peut

alors se demander pourquoi tellement de banquiers parlent de l'informatique comme si ce n'était pas plus intéressant ni plus relevant que le choix de la couleur des papiers peints. Que le système informatique soit le résultat d'un développement interne, ou un ensemble de progiciels ou même qu'il soit externalisé vers un prestataire de services, la dépense informatique représente une grande partie des coûts opérationnels d'une banque.

Des systèmes informatiques sophistiqués sont essentiels pour aider la banque à atteindre ses buts: réduire ses coûts, optimiser ses revenus et maîtriser le risque. Néanmoins, cette situation ne devrait pas être utilisée comme justificatif d'un renchérissement continu des coûts informatiques, ni pour approuver des projets chers uniquement parce qu'ils concernent l'informatique.

Il est très difficile d'obtenir des données fiables et représentatives concernant les coûts informatiques pour un ensemble de banques semblables. Il est fréquent que différents secteurs de la même banque utilisent partiellement ou même totalement les systèmes informatiques d'autres divisions, rendant ainsi les comparaisons difficiles.

Cependant, une chose est claire, si on regarde l'évolution des systèmes informatiques dans la plupart des banques ces dernières années – elle est devenue de plus en plus complexe à cause des applications



**NICHOLAS HACKING**  
Director, Sales  
d'ERI Bancaire

# Un grand nombre des scandales bancaires parus dans la presse récemment sont le résultat de risques qui n'étaient pas tout à fait compris ni appréciés.



différentes qui ont été ajoutées progressivement à l'architecture existante. En plus, dans certains cas, les systèmes au cœur de cette architecture critique sont si essentiels au fonctionnement de la banque qu'ils n'ont guère été mis à jour ni remplacés depuis leur installation initiale, il y a bien des années. Des problèmes récents, surtout dans le retail banking (par exemple au Royaume-Uni), ont sans doute été provoqués par le fait que les banques fonctionnaient avec des systèmes qui étaient devenus largement obsolètes.

Plus l'architecture informatique est complexe, plus il devient difficile et coûteux de la gérer et de la maintenir. Dans de nombreux cas, cette complexité, induite par l'effet du temps et pour des raisons diverses, ne se justifie pas à notre avis. C'est surtout le cas aujourd'hui avec les pressions mentionnées précédemment concernant les coûts et la réglementation. Si l'on considère sérieusement et de manière objective les exigences réelles de l'activité bancaire, il existe sans doute des fonctions et des services qui ne sont pas vraiment essentiels mais qui contribuent de manière significative à l'augmentation des coûts opérationnels, sans réelle valeur ajoutée.

Inévitablement les banques doivent prendre le taureau par les cornes et consacrer plus de temps et d'efforts (et donc quelques dépenses) à faire l'inventaire de leurs systèmes, de leur fonctionnement et rechercher comment leur architecture pourrait être simplifiée. Les fonctionnalités proposées aujourd'hui dans des packages intégrés tels que OLYMPIC Banking System, en combinaison avec les changements technologiques d'envergure qui ont eu lieu, signifient que, dans beaucoup de cas, il est possible de faire plus avec moins, et certainement pour moins.

L'utilisation d'un package intégré, avec des processus de workflows intégrés et un niveau élevé de traitement STP (Straight Through Processing) englobant autant de produits que possible, peut constituer une

garantie pour la banque, non seulement de contenir ses coûts et d'atténuer l'effet des erreurs humaines, mais également de simplifier son architecture et réduire les coûts de maintenance et de gestion de multiples systèmes, et des coûts d'interfaçage et de réconciliation que cela implique.

**Automatisation.** Certains pensent que l'idée que les banques doivent automatiser plus aura comme conséquence d'amoinrir la qualité du service aux clients et en conséquence un impact négatif sur l'objectif d'optimiser les revenus.

Nous sommes d'avis que l'automatisation, grâce à un système intégré et des processus métier détaillés, devrait plutôt améliorer le service aux clients. Ceux-ci ont tendance à s'énerver si le service ne correspond pas à leurs attentes. Il est donc crucial de comprendre ces différentes attentes et de garantir un processus opérationnel adéquat. Il est important de fournir aux clients des données correctes, actualisées en temps réel, tout au long de leur expérience avec la banque.

Les systèmes intégrés, dans lesquels tous les traitements de base s'effectuent, quel que soit le produit, à l'intérieur de la même application, en temps réel, réalisent cet objectif. Si un client effectue un retrait d'un guichet automatique, le compte est immédiatement mis à jour. Si le client appelle pour modifier son adresse, le changement est immédiat et la nouvelle adresse s'affiche sur l'écran d'accueil lorsque le client se connecte quelques heures plus tard depuis Internet. Les clients, surtout dans la mouvance d'actions instantanées, recherchent une expérience client qui est complète, bien pensée et qui aboutit à une action immédiate qui est reflétée à son tour, logiquement et instantanément, dans leurs interactions avec la banque.

Un processus opérationnel, bien pensé et étudié avec soin, sur un système intégré en combinaison avec une approche multicanaux pour dialoguer avec les clients, aidera

en fait la banque à améliorer la réputation de son service aux clients et donc, à plus long terme, à générer des revenus.

Le dernier facteur que nous avons souligné initialement est la maîtrise des risques. Le risque existe sous de nombreuses formes et de façons différentes: risque du marché, risque de défaillance, risque de réputation, risque opérationnel etc. Les banques doivent naturellement prendre certains risques. C'est le degré de ce risque qui est important et la manière dont il est évalué. Un grand nombre des scandales bancaires parus dans la presse récemment sont le résultat de risques qui n'étaient pas tout à fait compris ni appréciés par ceux qui devaient prendre les décisions finales, ou par l'absence de données pertinentes et précises pour les décideurs.

**Flexibles.** Afin d'être en mesure d'évaluer la plupart des types de risque, il faut des informations. Ces informations doivent être cohérentes, actualisées et facilement compréhensibles. Les systèmes doivent être adaptés aux secteurs d'activité pour lesquels ils sont utilisés, hautement flexibles et donc susceptibles de mesurer une grande diversité d'éléments. De nouveaux produits et services sont ajoutés fréquemment et le système doit être capable de les traiter, de les évaluer et de les mesurer correctement afin de garantir que les données pertinentes sont mises à disposition des personnes compétentes au sein de la banque au moment voulu.

De même, pour mesurer le risque correctement, les informations doivent être à la fois disponibles et comprises. Pour cela, le risque doit être comparé – des mesures de risque sont plus facilement estimées et évaluées lorsqu'elles sont présentées comme relatives. Ceci est plus facile à réaliser lorsque autant de données que possible sont maintenues à l'intérieur d'une seule application intégrée qui utilise une approche unique standard pour la collecte et la gestion des données. ///

# L'art de bénéficier d'une flexibilité supérieure

Le marché de l'externalisation des services informatiques offre une grande variété d'options, mais votre entreprise est-elle prête à en bénéficier pleinement?



Manager, Deloitte Consulting  
STEFFEN UHLITZSCH

**D**e nos jours, le choix des prestataires de services fait partie intégrante du quotidien des départements informatiques. Dans toutes les industries, en incluant les secteurs réglementés comme les services financiers, la gestion des infrastructures informatiques est considérée comme une commodité et est ainsi reconnue comme un candidat idéal à l'externalisation. La durée moyenne des contrats d'externalisation d'infrastructure informatique varie de 5 à 10 ans et de nombreuses organisations en sont déjà à leur troisième génération d'externalisation. Quels éléments un département informatique doit-il considérer aujourd'hui avant d'entrer dans une nouvelle génération d'externalisation de services informatiques?

De nombreuses technologies ont atteint un niveau de maturité permettant l'apparition sur le marché de nouveaux modèles de prestations de services. Par exemple, les services de cloud computing ont pu voir le jour grâce aux technologies de virtualisation et au développement de connexion Internet haut débit. Un département IT se doit d'être préparé à intégrer cette nouvelle génération de services.

**Pression.** Dans les années passées, l'effort des départements informatiques s'est principalement concentré vers une gestion efficace des coûts tout en améliorant la flexibilité des services afin de contribuer au résultat de l'entreprise. Pouvoir démontrer la contribution des services informatiques à l'amélioration du profit d'une société est également devenu une nécessité. De par la pression financière exercée sur les départements IT, l'externalisation des services est, et reste, une des principales options permettant d'atteindre ces objectifs. Toutefois, la réussite d'un projet d'externalisation nécessite des changements au sein du département IT.

L'un des défis les plus importants pour un département est sa capacité à changer la perception qu'il a de son rôle au sein de l'entreprise. Anciennement, les départements IT se positionnaient, et étaient perçus, comme des «unités de production» de services informatiques. Désormais ils doivent agir en tant qu'intégrateurs de solutions fournies par différents prestataires externes ou internes. Le modèle de

**Démontrer la contribution des services informatiques à l'amélioration du profit d'une société est également devenu une nécessité.**

prestations informatiques traditionnel du «Plan-Build-Run» sera, s'il n'est pas entièrement remplacé, complété par le modèle «Source-Make-Deliver», largement répandu dans la supply-chain industrielle.

C'est à travers le service des achats informatiques que ce modèle prend forme. Celui-ci joue un rôle essentiel dans la sélection de fournisseurs, leur intégration dans le catalogue de services, et, dans une deuxième étape, dans la gestion du remplacement de certains d'entre eux. La durée de vie des technologies ayant tendance à se réduire, le responsable du service des achats informatiques se doit d'envisager l'implémentation d'une approche industrielle pour la gestion des appels d'offres et la sélection des prestataires externes. La capacité de gestion de plusieurs fournisseurs en parallèle en est un élément clé.

L'élément «Make» du modèle opérationnel peut être considéré comme la ligne d'assemblage de pièces de production permettant d'offrir un ensemble de services informatiques intégrés. Les équipes internes se doivent de se concentrer sur l'intégration des produits, solutions et services provenant de multiples fournisseurs. L'élément «Deliver» agit comme l'interface entre les prestataires de services et

les clients finaux. Les départements IT se doivent de remplir deux rôles: d'une part, coordonner la prestation de services matures, principalement externalisés et, d'autre part, composer de nouveaux services et les porter à maturité pour pouvoir les externaliser. Il est vrai que le postulat de tout externaliser revêt un caractère agressif, mais il devrait être considéré comme étant un moyen de concentrer les ressources clés sur des services à forte valeur ajoutée, tout en transférant les autres services vers des prestataires externes ou internes offrant des prestations à plus faible coût. Les ressources internes devraient se concentrer sur l'intégration des nouveaux services et l'évaluation d'options plus avantageuses pour fournir les services existants. Ce type de concepts est largement utilisé dans l'industrie automobile et de plus en plus présent dans l'industrie informatique.

**Solutions.** Le catalogue de services est l'interface indispensable pour faire le lien entre les besoins des utilisateurs finaux et les services offerts par le département IT. Grâce à cette couche d'abstraction, la relation entre le business et l'IT peut alors être axée sur la qualité des prestations fournies plutôt que les technologies sous-jacentes. Ce niveau d'abstraction permet s'il est mis en place de façon efficace, de limiter l'implication des utilisateurs finaux dans les décisions touchant aux choix des technologies ou des fournisseurs.

Cette séparation entre la consommation et la composition de services est une pièce maîtresse de l'édifice permettant à un département IT la liberté nécessaire pour assurer des services flexibles et à faible coût à ses utilisateurs finaux. Le département IT garde ainsi la possibilité de porter à maturité les services et de remplacer certains des éléments les constituant en faisant appel à des fournisseurs moins chers. Toutefois, il ne faudrait pas interpréter cette externalisation sélective comme étant la fin des larges contrats d'externalisation. Ce



# L'un des objectifs les plus importants pour un département est sa capacité à changer la perception qu'il a de son rôle au sein de l'entreprise.



type de transaction continuera à jouer un rôle important notamment pour les services standardisés, mais ils seront de plus en plus complétés par des contrats couvrant des services de niche apportant plus de flexibilité ou d'innovation, éléments différenciateurs par rapport aux entreprises concurrentes.

Intégrer des services informatiques au sein d'une entreprise, les orchestrer et assurer leur maintenance est une tâche complexe, nécessitant des architectes et des services managers expérimentés. De nombreux départements informatiques ont déjà créé ces rôles, mais rencontrent encore des difficultés à transformer leur organisation en intégrateur de services plutôt qu'en gestionnaire de technologies.

La dimension humaine a été négligée par le passé. L'intégration des services informatiques nécessite un personnel dont les compétences et les qualifications sont très diverses. Le «Chief Information Officer» devrait se pencher sur des mesures visant à faire évoluer systématiquement les modes de pensée de son organisation afin de permettre aux employés de comprendre leur nouveau rôle, qui consiste à gérer des fournisseurs et à assurer l'intégration homogène des services informatiques. La formation et le recrutement de professionnels expérimentés devraient permettre de reprogrammer progressivement l'ADN du département IT.

**Changements.** Le marché informatique est très dynamique autant d'un point de vue des produits que des services. Le département IT se trouve ainsi continuellement confronté à de nouveaux défis : en effet, les clients finaux attendent l'adoption rapide de nouvelles technologies si celles-ci sont bénéfiques à leur entreprise. Le département IT se doit d'accepter le fait que le cycle de vie des services offerts soit plus court et collaborer en permanence avec ses clients internes afin d'identifier les besoins des utilisateurs. Il est recommandé de re-

voir régulièrement les contrats de service et de les harmoniser en fonction des bonnes pratiques actuelles afin de permettre à l'entreprise de se séparer ou de souscrire facilement aux services répondant à la demande fluctuante des utilisateurs.

Les conditions du marché de l'externalisation ont sensiblement changé. Les principaux prestataires de services informatiques sont devenus plus sélectifs dans l'établissement de contrats d'externalisation, privilégiant ainsi la rentabilité à l'augmentation des revenus. Aujourd'hui la valeur cumulée des petits et moyens contrats dépasse le volume des larges transactions. Les contrats de ce dernier type sont soumis à une concurrence accrue de la part des prestataires opérant dans des secteurs de niches. Les sociétés de services indiennes ont également accru leur présence en Europe tout en comblant le fossé culturel existant entre les deux continents.

**Externalisation.** Les nouvelles technologies et les modèles de services présents sur le marché offrent de grandes opportunités aux départements IT, mais pour exploiter pleinement leur potentiel, une préparation consciencieuse de l'organisation interne est nécessaire. La mise en place de nouveaux modèles opérationnels permettant la maîtrise de l'ensemble de la chaîne informatique devrait être la première pierre à l'édifice de la transformation d'un département informatique.

Pour utiliser au mieux les nouveaux acteurs sur le marché, il faut mettre un terme aux idées reçues, faire une présélection minutieuse des prestataires de services et ne pas nécessairement sélectionner par défaut les principaux fournisseurs. Évaluez votre direction stratégique et cherchez un partenaire partageant ce même objectif. Alignez les niveaux de services sur tous les services informatiques, en effet les niveaux de services requis sont un levier important en matière de contrôle des coûts d'externalisation. ///

## Pourquoi personne ne peut arrêter les hackers



ILIA KOLOCHENKO  
CEO High Tech Bridge

Les technologies de sécurité évoluent et apportent des solutions efficaces à la clientèle, mais elles semblent souvent inefficaces face aux hackers. Prévenir le piratage par des mesures techniques consiste à traiter les conséquences du problème. Pas le problème lui-même. La principale question à se poser concerne la motivation les pirates. De nos jours, peu de jeunes deviennent des hackers professionnels pour la simple plaisir. La vaste majorité des nouveaux arrivants dans le côté obscur de la sécurité le sont par contrainte. Le piratage reste une des rares échappatoires à la famine et à la pauvreté dans certains pays. Pourquoi un jeune ingénieur talentueux se contenterait de devenir administrateur système pour obtenir un salaire mensuel de 900 dollars et devrait s'évertuer à survivre avec le peu qu'il lui reste après avoir payé un appartement de 800 dollars dans la banlieue, alors qu'il pourrait gagner dix fois plus en mettant ses compétences au service du hacking? Les nouvelles technologies interconnectent à présent fortement les pays en voie de développement à l'Europe et aux États-Unis. Leur population contemple le style de vie luxueux et l'abondance auxquels ils n'ont pas accès. L'aspiration à une vie meilleure est une caractéristique inhérente à l'homme, tandis que la question morale est moins importante et suit simplement cette aspiration. Ainsi, les ingénieurs en sécurité fortement rémunérés de la Silicon Valley créent des solutions de sécurité innovantes, tandis que des hackers talentueux majoritairement issus de pays en voie de développement essaient en permanence de contourner ces solutions et y parviennent généralement. La confrontation technique ne finira pas avant que les pays émergents n'aient accès aux mêmes possibilités et aux mêmes installations que l'Occident. Les affaires du piratage et de la cybercriminalité ne doivent pas être considérées uniquement comme un problème technique, mais également comme un problème de la globalisation et d'économie planétaire stagnante.

# L'importance de la compétence informatique sous toutes ses formes

Les fonctions IT permettent aux banques de répondre aux exigences du Wealth Management 2.0. Et de valoriser des avantages concurrentiels.

Consultant Financial Services. **OLIVIA GAUDIN-TEMPELS**  
Practice Leader Financial Services. **NICOLAS PERDU**  
Antaès Consulting SA



**L'**étude PWC «Anticipating a new age in wealth management» révèle que les banques sont encore dans un cycle d'investissements informatiques majeur, alors que la pression sur les coûts augmente (l'informatique est le deuxième poste de coût d'une banque, juste derrière les RH). Plus d'un quart de l'industrie bancaire de gestion de fortune utilise des systèmes anciens, des processus manuels, supportés par les deux couteaux suisses que sont la feuille excel et la base access. Outre l'inefficacité opérationnelle, sont pointés du doigt les failles de sécurité, l'impossibilité d'assurer la continuité en cas de crise et enfin le fait que de tels systèmes sont peu pérennes.

**Maîtrise.** Les systèmes informatiques centraux n'ont pas été conçus pour supporter l'impact des nouvelles réglementations et satisfaire une clientèle plus exigeante que par le passé. La banque, en plus d'être agent-payeur, doit maîtriser parfaitement le statut administratif et fiscal de chaque client et suivre les transactions et le stock des avoirs de la clientèle afin de calculer précisément les revenus fiscaux de chaque client jusqu'à 10 ans en arrière. Des investissements lourds en personnel et en informatique seront à consentir pour que les avoirs soient soumis à l'impôt, que l'ASB a évalué à environ 500 millions de francs. Julius Baer a par exemple prévu d'investir 10 millions de francs pour la formation des collaborateurs, les investissements informatiques et le développement de nouvelles procédures et nouveaux systèmes de contrôles.

Pas une semaine sans qu'une nouvelle affaire d'achat de données bancaires, par l'Allemagne par exemple (la dernière date de début juillet, un cd de données concernant des fraudeurs du fisc allemand racheté par le land de Rhénanie du Nord-Westphalie). Or, que vaut la réputation d'une banque suisse dont la liste des clients est

publiée dans un quotidien allemand? La protection des données revient ainsi au devant de la scène. Pourtant, protéger des données, c'est à première vue facile, il suffit de les mettre dans un coffre-fort. C'est beaucoup plus compliqué si on veut rendre ces mêmes données accessibles, travailler avec, répondre à la demande de son client, ne pas manquer une affaire intéressante... Il faut enfin et surtout répondre aux exigences nouvelles de la clientèle, qui ne se satisfait plus d'un rendement moyen du portefeuille et d'un accueil feutré. Et qui veut pouvoir profiter de son argent. Rester compétitif dans ce nouveau contexte fiscal n'est vraiment pas simple!

Aujourd'hui, tous les établissements, sans exception, sont donc amenés à revoir leur modèle d'affaire. Quelles sont les solutions, notamment pour les établissements dits «à taille humaine» (ceux qui gèrent moins de 10 milliards de francs?).

Il y aura nécessairement des choix à faire, et ils passeront aussi par la segmentation de l'offre (par nationalité, communauté, groupe d'âge, religion, taille du portefeuille). L'étude «Performance through focus – Seizing the global private banking opportunity» de KPMG et de l'université de Saint-Gall explique que «le choix résolu de la banque d'offrir ses services à tels clients et pas, ou plus, à d'autres constituera (...) un important facteur de succès». C'est particulièrement vrai pour les petits établissements. Il faut pour cela bien analyser les besoins de ses clients, les performances des différents segments et se perfectionner sur quelques produits ou services. Cela peut induire aussi de renoncer à sa clientèle historique.

Toutes les activités ne peuvent être externalisées en bloc (cf. Circulaire de la FINMA 2008/7 sur l'outsourcing), et la responsabilité reste toujours à la banque, mais, à condition d'avoir la masse critique nécessaire, il est tout à fait possible d'externaliser les fonctions de back-office chez des prestataires externes, eux-mêmes ban-

ques dépositaires et capables d'exécuter le traitement des informations et le reporting fiscal. Il est également possible d'acquérir un core-system plus récent, ou l'un des modules spécialisés dans le reporting fiscal. Il est enfin envisageable de renoncer à la licence bancaire pour se consacrer uniquement à la gestion de portefeuille, en travaillant avec une ou plusieurs banques dépositaires.

**Excellence.** En réalité, le défi majeur est humain, car il faut bien s'entourer. Toutes les solutions passent par l'excellence opérationnelle des back-offices, de l'informatique... Or depuis des années, les feux de la rampe ont été réservés aux front-office et autres activités susceptibles d'augmenter la masse sous gestion. Dans le même temps, les activités annexes, de «support» ont plutôt été considérées comme des purs centres de coûts.

Qui a les compétences pour gérer de manière efficiente des enjeux informatiques et opérationnels de plus en plus complexes? On s'aperçoit alors de manière un peu paradoxale (et un peu provocatrice aussi, avouons-le) que les principales qualités ne sont peut-être pas si technologiques que l'on pourrait le croire. La complexité des projets et de leurs enjeux n'entraînent pas qu'une délégation sur des sujets purement techniques.

La pression mise aujourd'hui sur les équipes informatiques vient principalement d'équipes dites «Métier» et concernent directement le «core-business», l'offre et la fiscalité. Il est donc essentiel que les collaborateurs possèdent de réelles compétences fonctionnelles très en lien avec les métiers de la banque. Il faut pouvoir comprendre rapidement les besoins, leurs enjeux et savoir les retranscrire précisément et en discuter au sein d'équipes techniques, internes ou externes; la maxime de Boileau, qui nous dit que «ce qui se conçoit bien s'énonce clairement» reste toujours d'actualité!

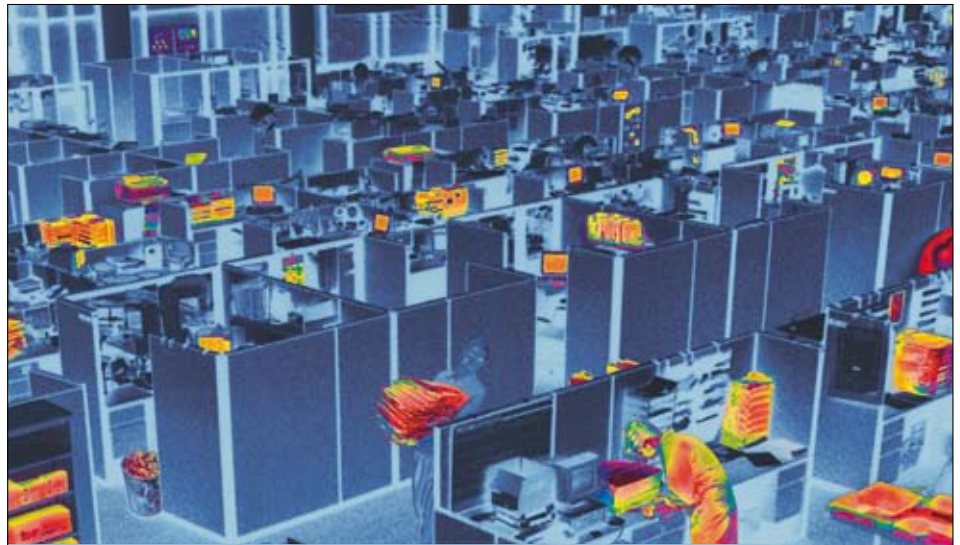


Dans un contexte externalisé, c'est encore plus vrai car les tests fonctionnels d'évolutions informatiques sont encore plus importants. Il faut bien valider la compréhension du besoin et la réalisation de la solution; plus l'aspect «Métier» est important, plus la faculté à valider fonctionnellement de manière exhaustive et confiante sera importante également. Les compétences techniques restent essentielles certes car il faut pouvoir choisir correctement ses partenaires et pouvoir valider les choix techniques qui seront faits, en matière de technologies et d'architecture par exemple.

Il est aussi important de noter que des compétences humaines sont requises. Les projets actuels, de par leurs tailles, leurs enjeux et la diversité des équipes travaillant à leur réalisation font que les interactions entre collaborateurs, l'anticipation des difficultés, la communication et le reporting sont devenus essentiels. Les compétences informatiques utiles dans le domaine bancaire ne peuvent plus se résumer à une liste de technologies maîtrisées, mais englobent un ensemble de qualités techniques, fonctionnelles et humaines.

**Prestige.** Comme l'explique très bien Laurent Franceschetti dans son étude sur les banques suisses de gestion de fortune, nous avons besoin d'un nouveau «marketing» des métiers bancaires. L'environnement des back-offices, de l'informatique et de supports semble à première vue nettement moins glamour que le prestige des desks commerciaux ou que l'atmosphère trépidante de la salle des marchés. C'est pourtant au back-office, à l'informatique, qu'une banque pourra répondre aux défis du Wealth Management 2.0 et dégager des avantages compétitifs.

C'est donc là qu'il faudra attirer des bons éléments, ceux qui posséderont à la fois des «hard-skills» techniques mais seront aussi à l'aise avec les procédures bancaires et avec le métier. ///



## UNE GESTION QUI CRÉE DES ÉCONOMIES.

RÉDUISEZ FORTEMENT VOS COÛTS D'IMPRESSION  
GRÂCE AUX SERVICES DE GESTION DES DOCUMENTS  
KYOCERA MDS.



Avec KYOCERA Managed Document Services (MDS) vous pouvez réduire les coûts de gestion des documents jusqu'à 30%\*. Et pour un usage encore plus efficace de KYOCERA MDS, ajoutez-y la performance et la fiabilité du TASKalfa 5550ci.

Source: \*All Associates Group

### TASKalfa 5550ci

- ▶ Jusqu'à 50 pages par minutes en couleur et 55 pages en n/b
- ▶ 2 Go de mémoire vive et 320 Go sur le disque dur
- ▶ Plateforme de développement de logiciel HyPAS™
- ▶ Qualité couleur excellente
- ▶ Impression et scan en réseau en standard

### KYOCERA. COMPTEZ SUR NOUS.

KYOCERA Document Solutions Europe B.V., Succursale Suisse –  
Tél. +41 (0)44 908 49 49 – [www.kyoceradocumentsolutions.ch](http://www.kyoceradocumentsolutions.ch)  
KYOCERA Document Solutions Inc. –  
[www.kyoceradocumentsolutions.com](http://www.kyoceradocumentsolutions.com)

 **KYOCERA**  
Document Solutions

# Comment investir dans la prévention de la fraude bancaire tout en réduisant les coûts

Des solutions logicielles permettent de réduire son exposition face aux risques de fraude. Tout en optimisant le coût de leur transfert au marché de l'assurance.



CEO-CTO NetGuardians  
JOËL WINTEREGG

Il y a vingt ans, la fraude dans les institutions financières était relativement simple à identifier: l'environnement était bien circonscrit, les flux moindres, et les opérations complexes étaient compréhensibles par tous. Ces dernières années, le changement radical de l'environnement, notamment lié à la mondialisation, a généré certaines faiblesses:

- Les banques se sont mises à exercer d'autres métiers – elles sont toutes entrées dans l'ère du numérique.
- De nombreuses liaisons directes et indirectes sont apparues entre des acteurs dont une bonne partie n'est pas des banquiers. Cette évolution est accompagnée d'une augmentation des flux et des échanges ainsi que d'un accroissement des règles de conformité. La complexité des opérations

a rendu certains contrôles pratiquement impossibles alors que d'autres ont été remis au second plan. De nos jours, les fraudes sont presque devenues des pertes collatérales acceptables. Différentes méthodes de gestion et de modélisation des risques offrent un cadre permettant d'identifier, formaliser et traiter les risques d'une institution. En définitive, les principaux risques identifiés, notamment les risques de fraude, seront traités à l'aide d'un ensemble de mesures:

- Réduction du risque
- Transfert du risque (assurance)
- Rétention du risque (autofinancement)

**Optimisation.** Il est ainsi commun de réduire certains risques à l'aide de processus ou solutions informatiques, tout en transférant (assurant) le risque résiduel encouru.

Cette approche débouche sur la question de l'optimisation des investissements: réduction du risque contre transfert du risque. Soit, comment la mise en œuvre de mesures de réduction des risques influe-t-elle sur mes primes d'assurance. En d'autres mots, est-ce que l'investissement relatif à une solution de réduction de mon exposition aux risques de fraude me permettra de diminuer mes primes d'assurance? Plusieurs avantages découlent de ce type d'optimisation:

1. Prévenir plutôt que guérir. Mise en œuvre de solutions en amont puisque hormis les pertes financières directes, le risque d'image encouru par une fraude est généralement dévastateur.
2. Des économies substantielles lorsque la réduction des primes d'assurance permet un financement par-

tiel de la solution de réduction. C'est par exemple l'approche qu'Unirisc Group (spécialiste en gestion des risques ainsi qu'en conseils en assurance) et NetGuardians (éditeur reconnu pour ses solutions de maîtrise de risques opérationnels bancaires) proposent aujourd'hui.

**Faiblesse.** Comme dans bon nombre de situations, c'est l'humain le maillon faible. Dans un monde bancaire ultra informatisé, ses interactions se situent à deux niveaux:

- Métier (front-office, back-office, etc.)
- Technique (administrateur système, administrateur de bases de données, consultant, etc.)

La fraude réalisée par des utilisateurs métier a généralement recours à d'habiles manipulations financières nécessitant la falsification de dossiers, de fausses demandes, l'ouverture de comptes fictifs, etc. Celles réalisées par des informaticiens, nécessitent généralement des accès à des

**La complexité des opérations a rendu certains contrôles pratiquement impossibles alors que d'autres ont été remis au second plan.**

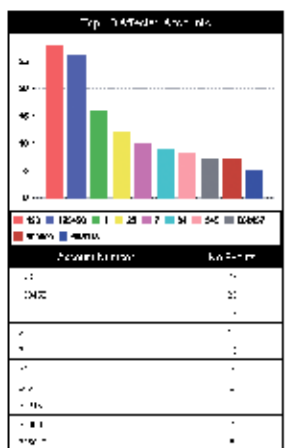
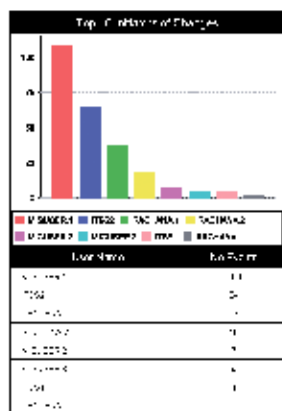
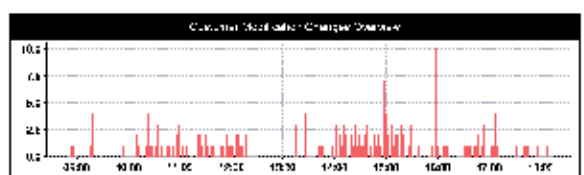
infrastructures sensibles comme les applications «core banking», les systèmes de gestion des droits d'accès, etc.

Aujourd'hui, la maîtrise de ces risques s'articule principalement autour de trois lignes de défenses:

- Sécurité opérationnelle: prévention
- Contrôle interne: détection
- Audit: contrôle de l'efficacité et du bon alignement métier des points précédents

**Anti-fraude.** La prévention absolue signifie-t-elle arrêt des systèmes informatiques? Une prévention (sécurité opérationnelle) des risques à 100% correspondrait à un blocage du dispositif; à 90% il serait lent

## Modification Overview - T24 Customer Application



Rapport NG|Screener illustrant les comptes clients ayant subi des modifications du 5.08.10 au 5.08.11

Source: NetGuardians

# La voie d'optimisation pour les systèmes bancaires

Les nouvelles réglementations et les fusions entre institutions financières mettent les équipes de IT toujours plus sous pression pour mettre à jour les systèmes d'informations.



Directeur marché banques et assurances, Cross  
**PASCAL TRAVERS**



et peu réactif et à 80%, il fonctionnerait correctement mais des failles seraient ouvertes. La seconde ligne de défense (contrôle interne) vise alors à rétablir l'équilibre en permettant une utilisation efficace (niveau de sécurité satisfaisant) tout en contrôlant les failles potentiellement ouvertes ainsi que les processus à risque.

La dernière ligne de défense relative au processus d'audit servira ensuite à analyser l'adéquation des différentes mesures

## L'analyse comportementale est la clé du décellement précoce des fraudes.

(prévention et détection) en regard du métier et de l'évolution de l'entreprise.

Le décellement précoce des comportements menant à une fraude métier est généralement du ressort du contrôle interne. Cependant, cette tâche est quasiment impossible pour les fraudes techniques (réalisées par des informaticiens) du fait de leurs matérialisations situées au-dessous du niveau du contrôle interne.

**Innovations.** La solution logicielle NG|Screeener associe contrôles métiers et contrôles techniques de manière continue et automatique. Ces actions croisées ont pour effet d'étendre la couverture du contrôle interne. Par exemple:

- La détection de violations de règles métier telles qu'une validation des quatre yeux effectuée par un utilisateur en vacances.
- La détection de changements sensibles effectués par un administrateur de base de données.
- La détection d'un accès inhabituel à des données critiques (export CSV de clients). C'est notamment grâce à cette approche multi-niveaux (métier et technique) et à une analyse comportementale des activités IT et «core banking» que NetGuardians répond aux problématiques de réduction du risque de fraude. ///

**T**otalement révolue est la période où un système d'informatique était mis en place pour simplement gérer les transactions d'une institution financière. Car l'objectif initial n'est plus seul et unique. Aujourd'hui il faut notamment être «compliant» avec un nombre toujours plus grand de directives réglementaires pour le contrôle des risques, l'information de la clientèle et maintenant la fiscalité. Nous pouvons également noter que la fréquence d'apparition de ces nouvelles directives réglementaires augmente régulièrement. Chacune de ces exigences requiert toujours plus de données et si l'on s'en tient seulement à la dernière en date sur la fiscalité, le «Rubik anglais», il faudra pour la banque reconstituer tout l'historique des positions d'un client même si celles-ci n'ont pas été ouvertes dans l'établissement! Les systèmes bancaires n'ont pas été prévus pour cela.

**Impactés.** Les ensembles de données les plus couramment impactés par ces dispositions étant les clients, les instruments financiers (ou produits), et les opérations, la logique nous pousse donc à réaliser des référentiels «instruments» et «clients» que l'on ambitionnait déjà depuis quelques années, mais également un référentiel «opérations». En fait, si dans ces dernières années, la décision n'avait pas encore été prise pour pousser la stratégie de donner de l'agilité aux métiers, cela devient aujourd'hui un passage obligatoire quelle que soit l'architecture informatique en place. Prenons pour simplifier les trois configurations les plus courantes:

- Premier cas d'architecture où la banque a tout misé sur un éditeur de «core banking» intégré et qui est censé fournir l'ensemble des fonctionnalités nécessaires. Et malheureusement les domaines couverts étant de plus en plus souvent des affaires de spécialistes chaque nouvelle obligation

impose la mise en œuvre d'une nouvelle application satellite dont l'intégration nécessite un travail non négligeable.

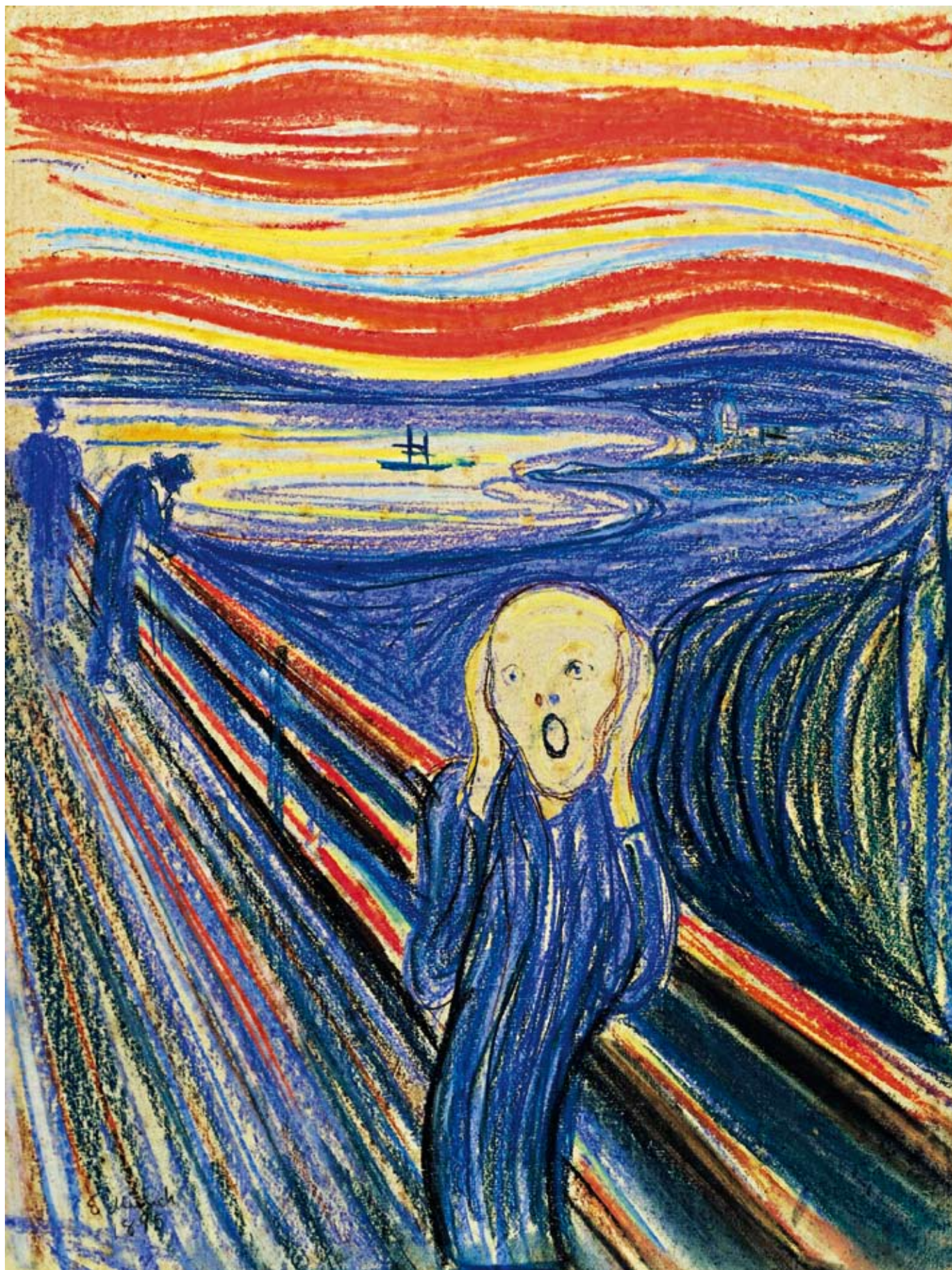
- Seconde configuration, la banque a historiquement choisi de développer sa propre solution applicative. Le plus souvent les technologies utilisées ont vieilli, les modèles de données également. Et il est maintenant difficile d'y incorporer de nouvelles fonctionnalités très pointues. Là encore le recours à des logiciels tiers devient courant.

- Troisième et dernier cas d'architecture basé sur le concept du «best-of-breed» où au final chaque ensemble de données (clients, produits, opérations, etc.) est multiplié par le nombre de logiciels retenus.

**Intégration.** Pour autant aucune de ces trois configurations n'a perdu d'avance, si l'on sait bien bâtir une bonne stratégie d'intégration des processus et des données. L'idée étant de pouvoir disposer au niveau des métiers d'une vision des données complète, cohérente et de qualité. On parle parfois de la «golden copy» des données.

Pour ce faire il existe des solutions de Master Data Management (MDM) qui arrivent aujourd'hui à maturité. Dans une solution de MDM, nous allons trouver un ensemble d'outils obligatoires pour construire les référentiels, car sous-jacent au projet métier il y a un projet technique.

La construction de ces référentiels n'est donc pas une intervention bien isolée au sein du système d'information, mais une action transverse impactant l'architecture tant du point de vue métier, tant organisationnel que technique. Il est souhaitable que ce type de démarche d'urbanisation puisse être accompagnée par un spécialiste du MDM qui aidera à s'orienter vers un type d'architecture (consolidation, virtualisation, synchronisation ou alimentation), saura estimer un ROI, assistera au choix des outils les mieux adaptés au contexte et supportera le projet par une méthodologie fondée sur l'expérience. ///



«Le cri» (1895) par Edvard Munch. Une des quatre versions de cette œuvre de l'artiste norvégien. Celle-ci fut peinte en 1895 au pastel sur carton et a été vendue par Sotheby's le 2 mai 2012 pour 119,92 millions de dollars. Source: Sotheby's via Bloomberg.

# La diversification des investissements dans le secteur de l'art

Il n'existe pas de grille d'allocation d'actifs qui s'applique au marché de l'art. Celui-ci est plus comportemental que fondamental.



Fondatrice de SCT Fine Art. **SIXTINE CRUTCHFIELD**  
Directeur de Reyl Private Office. **NICOLAS DUCHÊNE**

## COMMENT EXPLIQUER LE FORT ENGOUEMENT DES INVESTISSEURS POUR LE MARCHÉ DE L'ART.

**Nicolas Duchêne.** Dans un contexte économique fragilisé, incertain, avec des marchés financiers grippés, les investisseurs cherchent à se reporter sur des placements plus sûrs et des actifs plus tangibles comme l'art ou l'immobilier. En termes de diversification, l'art a cet avantage d'offrir une très faible corrélation par rapport aux actions ou aux obligations.

Par ailleurs, si les œuvres d'art ne proposent aucun rendement de type dividende,

**Christie's et Sotheby's ont enregistré de très bons résultats. Nous avons d'ailleurs assisté entre 2010 et 2011 à des ventes record.**

elles génèrent cependant beaucoup de valeur. L'indice Mei Moses All Art prend la mesure des tendances sur le marché de l'art. En 2011, le Mei Moses a gagné 10,2% alors que, sur la même période, le S&P 500 a stagné. Sur ces dix dernières années, le Mei Moses surperforme également les grands indices boursiers.

**Sixtine Crutchfield.** A l'inverse des marchés financiers, le marché de l'art n'a été que peu impacté par la crise des subprimes aux États-Unis ou la crise de la dette en zone euro. Les grandes maisons comme Christie's et Sotheby's ont enregistré de très bons résultats et nous avons d'ailleurs assisté entre 2010 et 2011 à des ventes record. Un Picasso, le «Nu au plateau de sculpteur», a été vendu 106,4 millions de dollars en 2010 chez Christie's. Et cette année, chez Sotheby's, le «Cri de Munch» a été adjudgé pour 119,92 millions de dollars.

## COMMENT ABORDER AUJOURD'HUI CE MARCHÉ DE L'ART

**Nicolas Duchêne.** D'abord, le marché de l'art a beaucoup évolué ces dix dernières

années au sens où il se tourne effectivement de plus en plus vers une clientèle d'investisseurs, avec de nouvelles approches commerciales.

Ces investisseurs s'inscrivent dans une logique plus rationnelle, moins émotionnelle. Ils cherchent autant sinon plus à générer des rendements qu'à satisfaire leur passion pour l'art.

**Sixtine Crutchfield.** Il faut accepter que ce marché ait changé. Les marchands de la nouvelle génération s'y sont adaptés. Ils ont su capter l'attention de nouveaux collectionneurs sur de nouvelles niches, comme les fonds de placement spécialisés, ou sur de nouveaux territoires, ainsi que la laisse apparaître la forte demande en provenance de Chine.

**Nicolas Duchêne.** Reyl Private Office travaille par exemple avec un galeriste genevois qui propose à nos clients une approche originale. Ils ont la possibilité de structurer intelligemment et confidentiellement l'acquisition d'œuvres d'art. Les œuvres sont ensuite laissées à la disposition de la galerie qui se charge de les valoriser et de les revendre dans le cadre d'une stratégie commerciale très aboutie, autour d'une collection ou d'un artiste.

**Sixtine Crutchfield.** Pour bien investir sur le marché de l'art, il faut savoir anticiper et acheter avant que tout le monde ne se précipite, comme sur les marchés financiers. Il faut savoir être opportuniste, dans le bon sens du terme. Il suffit qu'un artiste meurt, qu'un people collectionne un artiste en particulier ou qu'un market-maker fasse monter la mayonnaise sur un artiste en particulier pour que les cotes explosent!

Mais à la différence des marchés financiers, le marché de l'art est nettement moins efficient. Il est plus comportemental que fondamental, pour ainsi dire. Avant de s'engager sur ce marché, il faut

donc en connaître parfaitement les arcanes ou avoir l'intelligence de s'en remettre à un expert.

## LES FONDS D'INVESTISSEMENT DANS L'ART.

**Nicolas Duchêne.** Ils offrent des perspectives intéressantes, mais ils représentent un segment de marché encore un peu trop marginal. L'an passé, on dénombrait au mieux une cinquantaine de fonds pour à peine un milliard de dollars d'encours avec les inconvénients que cela implique en termes de risques de liquidité, de cohérence des track records et de valorisation des actifs.

## DIVERSIFIER DE MANIÈRE OPTIMALE SES INVESTISSEMENTS DANS L'ART

**Sixtine Crutchfield.** Contrairement à la gestion de portefeuilles, il n'existe pas de grille d'allocation d'actifs qui s'applique au marché de l'art. On peut éventuellement comparer l'impressionnisme au Dow Jones ou l'art contemporain au Nasdaq, mais il est quasi impossible de penser allouer tel ou tel pourcentage au fauvisme, au pop-art

**Bien investir sur le marché de l'art requiert de savoir anticiper et acheter avant que tout le monde ne se précipite.**

ou à l'art océanien ! Il est préférable de personnaliser le choix de ses acquisitions

Pour maîtriser les risques, l'essentiel est de respecter des règles immuables. Avant d'acheter l'œuvre d'un artiste, il convient de s'assurer qu'il ait une cote, qu'il soit suivi par une galerie renommée, qu'il ait un historique, un catalogue et qu'il ait déjà été exposé sur des marchés clés. Pour ma part, je recommande toujours aux investisseurs intéressés par l'art de passer un an à fréquenter assidûment les grandes foires avant de passer à l'acte. Pour bien investir dans l'art, il vaut mieux beaucoup s'investir soi-même. ///

# L'homme finit par devenir une sorte de fantôme du paysage

Niklaus Manuel Güdel est un jeune artiste costaricano-suisse. Il est établi dans le Jura et consacre une vaste série à la mémoire.

Propos recueillis par **DIANE ANTILLE**

**A**yant touché à l'opéra, au théâtre et à la littérature, Niklaus Manuel Güdel fait sien tout un héritage culturel, partagé entre l'Europe et l'Amérique latine. Le peintre entame, avec ce cycle, une période consacrée à la mémoire, au souvenir et à l'histoire, aussi bien à travers son œuvre peint qu'à travers ses travaux littéraires. Mené sur une année d'activité intense, le premier ensemble de cette phase, constituée de cinquante tableaux et d'une installation, a donné naissance à une exposition et un livre.

**Lorsque vous reprenez en peinture vos sujets photographiques, à l'image du portrait de votre grand-père, Víctor, vous semblez, par le geste, redoubler et éprouver l'action mémorielle. Est-ce la crainte de l'oubli qui vous guide, comme le suggère finalement l'existence en creux de vos sujets?**

Gilles, un de mes amis, qui est un peu mon frère, me disait après le décès de sa grand-mère, que la peur qu'il éprouvait face à la mort était justement d'oublier. Il voit juste car ce n'est pas tant la séparation qui est difficile dans le deuil, mais l'absence, le vide qui s'ensuit. J'ai moi aussi peur d'oublier; d'oublier qui je suis, d'où je viens, quels sont mon patrimoine et mon histoire. Cela vire à l'anxiété, au tourment, et devient une question vitale d'identité.

**Votre œuvre évoque tant l'histoire collective – l'Histoire – que les histoires qui se rattachent à des destinées personnelles. De même, vous mêlez le fait divers aux drames du monde. Une envie de recouvrir l'humanité?**

Sans aucun doute, oui. Mais recouvrir mon humanité, une humanité personnelle, c'est-à-dire qui me soit propre par les éléments qu'elle recouvre; je ne peux en effet qu'aborder des sujets qui me touchent véritablement. Et puis dans ce choix surgit mon côté un peu provocateur, et très critique. Car il faut avouer que placer

**«J'essaie de donner un répertoire possible de l'imaginaire qui construit notre identité. Voilà pourquoi je pioche allègrement dans les faits divers».**

le 11 septembre sur un pied d'égalité avec la triple victoire d'affilée de l'équipe du Ghana en saut à ski a quelque chose, sinon d'insultant, du moins de très déséquilibré. À partir de quel moment un fait devient-il historique? Historique à quel degré? La jeune fille qui s'exhibe les seins nus pour manifester son existence, pour qu'on la distingue, qui est-elle? Pourquoi soudain agit-elle? N'est-ce pas dramatique d'avoir à crier ainsi pour affirmer son existence de femme? N'est-ce pas le témoignage d'une société particulièrement grippée? À ce moment-là intervient le rôle premier de l'artiste, celui de montrer ce que

## **NIKLAUS MANUEL GÜDEL**

Artiste peintre.

**1988.** naissance le 10 août à Delémont. Nationalités suisse et costaricienne.

**1999-2006.** Formation d'artiste-peintre auprès de Fritz Guggisberg.

**2004-2007.** Lycée cantonal de Porrentruy (option Arts visuels).

**2007-2009.** Études de littérature française à l'Université de Bâle.

**2009-2012.** Études d'histoire de l'art à l'Université de Neuchâtel.

### Expositions personnelles

**2012.** SELZ art contemporain, Perrefitte, Berne (Suisse).

**2006.** Fondation Anne et Robert Bloch, Delémont.  
**2005.** Galerie Arcane, Neuchâtel (Suisse).



personne ne veut voir, celui d'approcher de manière romanesque ou poétique – c'est-à-dire avant tout sensible – ce que le journaliste, l'historien ou le commentateur aborde de manière factuelle. L'artiste doit être l'homme qui sent pour les autres, qui explore et exprime ce que son public n'arrive qu'à éprouver sans nommer.

### Quel est votre postulat de départ, une amertume?

L'amertume de voir une société qui n'accepte pas le statut d'artiste comme quelque chose d'essentiel à sa survie. Peu d'artistes et d'écrivains, tels Richard Millet, Jean Clair et quelques autres réfractaires, défendent encore ce que nous sommes, c'est-à-dire européens, héritiers d'une tradition chrétienne, héritiers d'une culture littéraire et artistique d'exception, héritiers de la monarchie, de l'impérialisme, de la dictature et de la démocratie, héritiers aussi de la Révolution française, des guerres de 14-18 et de 39-45, du communisme, de mai 68 et j'en passe.

Aujourd'hui, chacun se contente de petits succès dérisoires, et n'aspire plus qu'à rouler en 4x4 et à regarder la télévision en rentrant du travail. Se laisser abrutir – déciviliser, déshumaniser – à ce point est quelque chose qui me dépasse. La question est essen-





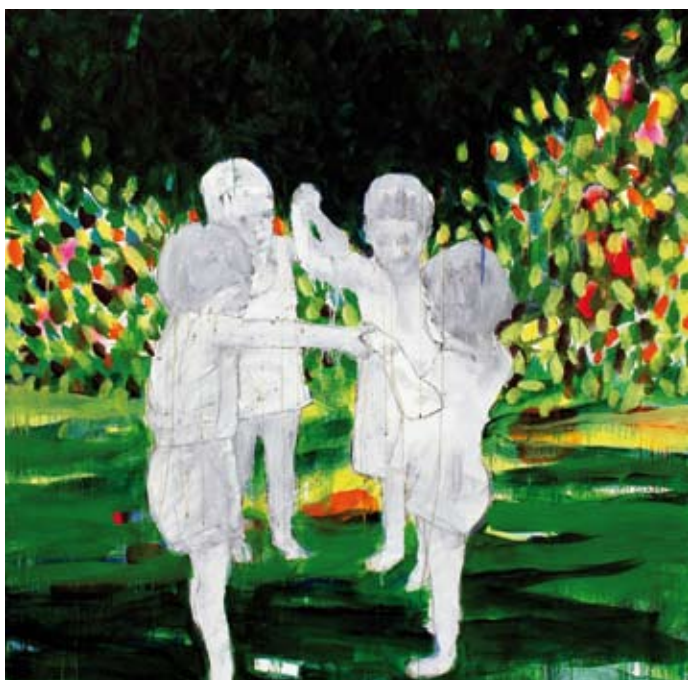
## A la croisée de l'individualité et de la participation au monde

Les œuvres les plus significatives de l'ensemble seront présentées à la galerie SELZ art contemporain à Perrefitte du 2 au 23 septembre 2012. Interrogeant à la fois une histoire personnelle et l'histoire collective, constitutives de l'imaginaire de tous, les tableaux revêtent tantôt un caractère très personnel, comme Une Communion à Olla Cero ou le portrait de son grand-père Victor, tantôt plus universel, comme 9/11 Heroe ou L'Exil. À travers ce travail, l'artiste place l'homme à la croisée de son individualité et de sa participation au monde et l'identifie, justement, à la somme des faits qui l'ont forgé. « Rien n'est évacué, note Yves Guignard, tout s'additionne pour affirmer avec force le présent plein et riche de ses contradictions. »

L'exposition présente 26 tableaux et une installation qui couvrent les différentes étapes de la série autour de la mémoire.

**Niklaus Manuel Güdel. Mémoire. Souvenir. Histoire**  
SELZ art contemporain – Clos du Tacon 20A – Perrefitte (Berne)  
**Du 2 au 23 septembre 2012**

Vernissage le 2 septembre, dès 15h30, en présence de l'artiste.



tiellement patrimoniale, mais à un niveau personnel, celui que les écrivains appellent l'imaginaire. J'essaie de donner un répertoire possible de l'imaginaire qui construit notre identité.

Voilà pourquoi je pioche allègrement dans les faits divers, dans l'histoire comme dans ma vie. Le 11 septembre, la mort de Lady Di, la mère de mon amie, Alizée, Pipa, mon grand-père, Greta Garbo, la rivière qui coule derrière chez moi, Clint Eastwood, Roman Polanski, ma grand-mère, le Coca vanille, Fabrice Luchini, les bonbons à la menthe, les biscuits au beurre trempés dans le lait, etc. sont tous des éléments constitutifs de mon imaginaire et d'un univers fantasmagorique que l'écrivain, que le peintre, transcrit dans son œuvre.

**De votre travail émane de la tristesse, même lorsque vous évoquez des souvenirs familiaux que l'on imagine heureux, car l'homme est toujours in absentia. Le cadre reste, le paysage est là, vivant, foisonnant et luxuriant, mais l'homme est effacé, quelque fois même ce sont des hommes sans regard que vous portraiturez...**

J'ai retrouvé mes sentiments dans le dernier roman de Pascal Quignard, «Les Solidarités mystérieuses», où son personnage fait corps avec la nature, non pas tant dans un esprit d'écologie – l'écologie est un fléau d'hypocrisie –, mais de vérité, où c'est l'homme qui finit par manquer à la nature, par devenir un fantôme du paysage. Dans mon imaginaire, l'enfance s'associe à une sorte d'éden terrestre, que j'ai connu au Costa Rica – et en Suisse un peu aussi –, dans une verdure absolument sublime, dans une joie terrible. La tristesse qui module ce souvenir est infinie, j'ai l'impression d'avoir perdu quelque chose, sans vraiment savoir quoi. Et même si l'exaltation de ce souvenir est enivrante, il y a le fantôme de l'achèvement de quelque chose.

C'est l'idée du voyage. Celui qui va de Paris à Rome dans le seul but d'arriver à Rome, quel pauvre bonhomme! Dans ce trajet, que Michel Butor raconte, sur près de trois cents pages, dans La Modification, il peut se passer beaucoup de choses, même si ce n'est que dans la tête. Elzéard Bouffier, le personnage de Giono, n'a pas œuvré pour regarder en arrière et se dire: «J'ai planté une forêt», non, il voulait vivre son présent dans la simplicité de son rapport à la terre. Or qu'est-ce que le présent? Le résultat du passé... Et que reste-t-il lorsque Giono fait mourir son personnage? La vaste forêt qu'il a plantée... Au-delà de l'idée de mémoire ou de souvenir, ou même d'histoire, je crois qu'il y a la question de l'œuvre à faire, de l'œuvre qui défie le temps. ///



# Les symboles soviétiques sont incompatibles avec la mode

Porter des vêtements ornés de la faucille et du marteau indique un manque de responsabilité intellectuelle et morale.



Président et directeur général  
de l'Institut économique de Montréal  
**MICHEL KELLY-GAGNON**

**Symboles.** L'autre jour, alors que je passais par la gare centrale de Montréal, j'ai vu deux adolescents d'environ 16 ou 17 ans qui portaient chacun un t-shirt rouge vif avec les lettres «CCCP» et le tristement célèbre symbole de la faucille et du marteau imprimés en jaune sur le devant. Comme le sait tout bon adepte de hockey, CCCP est l'abréviation russe désignant l'ancienne Union soviétique.

Je me suis arrêté et j'ai tenté d'initier une conversation avec ces jeunes. Connaissaient-ils la signification de ces symboles? Savaient-ils que des millions de personnes avaient connu la souffrance ou la mort en raison des agissements du funeste régime soviétique?

Malheureusement, ils semblaient hautement indifférents à mon discours.

**Ignorance.** On dirait que les symboles soviétiques deviennent de plus en plus «cool» au Québec, y compris parmi certains groupes s'étant formés dans le contexte

des «manifestations étudiantes» (même si la vaste majorité des étudiants n'en font pas partie). Un nombre de personnes croissant semble avoir oublié – ou n'avoir jamais appris – les crimes commis par l'Union soviétique et au nom de l'idéologie communiste.

Qu'aurais-je dit à ces jeunes s'ils avaient été davantage ouverts à la discussion? J'aurais probablement commencé en leur parlant de la terreur rouge, pendant laquelle des centaines de milliers de paysans et de travailleurs – les deux groupes que représentent prétendument la faucille et le marteau – ont été assassinés par le régime communiste dans les années suivant la Révolution russe.

Ensuite, je leur aurais parlé des dizaines de milliers de prisonniers exécutés dans les camps de concentration soviétiques dans les années 1920, sans oublier les 700 000 personnes tuées lors des Grandes Purges à la fin des années 1930.

J'aurais certainement mentionné les famines de 1921 et de 1932-1933, créées artificiellement par le régime soviétique,



**L'Union soviétique a été responsable de la mort d'un total de vingt millions de personnes. Et certains jeunes pensent que les symboles soviétiques sont cools?**

qui ont causé la mort de cinq millions et de six millions de personnes, respectivement.

Pour de plus amples renseignements, je leur aurais recommandé «Le livre noir du communisme: crimes, terreur, répression». Publié en France en 1997, cet ouvrage a été coécrit par plusieurs universitaires européens – dont certains à gauche du spectre politique, soit dit en passant. Ils ont estimé que l'Union soviétique était responsable de la mort d'un total de vingt millions de personnes.

Et ces jeunes pensent que les symboles soviétiques sont «cool»?

**Responsabilité.** Les atrocités du régime soviétique devraient être largement connues, qu'on soit jeune ou moins jeune. L'ignorance manifestée à ce sujet en dit beaucoup sur la qualité de notre système d'éducation.

Heureusement, il existe des organismes comme Tribute to Liberty, qui vise à construire à Ottawa un monument en l'honneur des victimes du communisme. Le projet a

été approuvé par la Commission de la capitale nationale et tente maintenant de recueillir des dons. Je viens de leur verser 200 dollars pour réserver deux «briques» virtuelles.

Comme le souligne l'organisme, plus de huit millions de personnes habitant au Canada ont des racines dans des pays autrefois ou actuellement gouvernés par des régimes communistes. Étant donné que le quart de nos concitoyens ont un lien personnel avec le communisme et ses victimes, peut-être qu'une partie d'entre eux pourraient discuter avec ceux qui portent ou affichent fièrement des symboles soviétiques.

Et peut-être qu'une fois que ce monument sera construit, je pourrai dire à ces gens de prendre le prochain train pour Ottawa pour s'informer un peu à propos de l'Histoire.

Quelle que soit votre orientation politique (gauche, droite, centre, etc.), porter la faucille et le marteau n'est tout simplement pas «cool». En fait, «pas cool» est un euphémisme pour qualifier ce qui est en réalité un total manque de responsabilité intellectuelle et morale. ///

# SWISS FINANCIAL YEAR BOOK 2012

**COMMANDEZ VOTRE  
ANNUAIRE  
DE LA FINANCE  
LE GUIDE DE RÉFÉRENCE  
DE LA PLACE BANCAIRE  
SUISSE**

CONTACT : [reception@agefi.com](mailto:reception@agefi.com)

in association with



ÉDITÉ PAR AGEFI SA [WWW.AGEFI.COM](http://WWW.AGEFI.COM)

# BARNES

INTERNATIONAL LUXURY REAL ESTATE



## PETIT-SACONNEX

### RESIDENCE GRAND-PRÉ

Cette résidence de luxe offrira 88 logements ainsi qu'un complexe intégrant un spa & wellness, une salle de projection privée et un service de conciergerie. Elle est située dans un lieu privilégié et calme, au cœur de Genève, à deux pas des Organisations Internationales, de la gare Cornavin et de l'aéroport. Un superbe parc arboré de 2'200 m<sup>2</sup> offrira un incomparable havre de paix.

Généreux et lumineux appartements du studio au 7 pièces :

Surface pondérée : de 28 m<sup>2</sup> à 322 m<sup>2</sup>

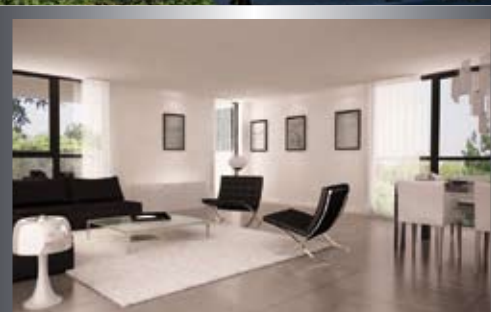
Parking en sous-sol

Label Minergie

Fin des travaux : fin 2013

Promotions 022 809 06 09

[promotions-geneve@gerofinance-dunand.ch](mailto:promotions-geneve@gerofinance-dunand.ch)



Prix sur demande

[www.residencegrandpre.ch](http://www.residencegrandpre.ch)

GRUPE GEROFINANCE-DUNAND | RÉGIE DE LA COURONNE

Genève | Mies | Rolle | Morges | Yverdon | Lausanne | Chailly | Pully | Lutry | Vevey | Montreux | Aigle | Sion

usp<sup>i</sup> geneve

[www.barnes-suisse.com](http://www.barnes-suisse.com)